

RESUMEN EJECUTIVO GRUPO MOVE

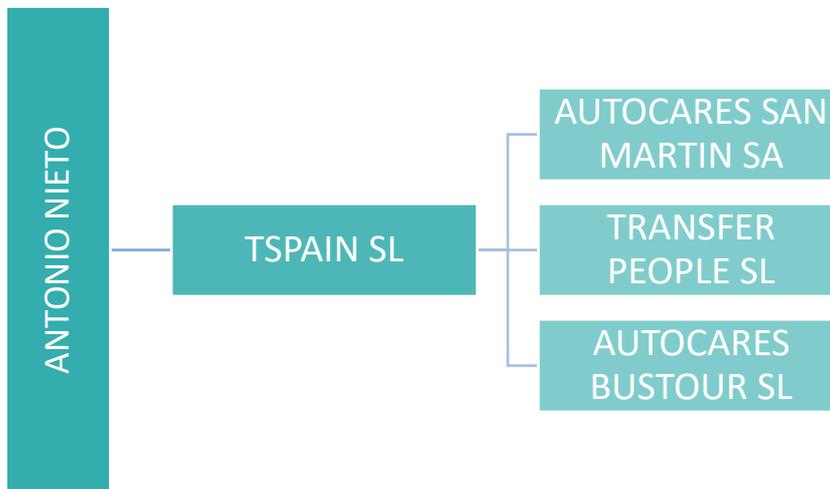
CONTACTO

- Empresa: **Grupo Move (TSPAIN SL, AUTOCARES SAN MARTIN SA, TRANSFER PEOPLE SL)**
- Persona de contacto: **Alex Pardillos – Director M&A e Inversiones**
- Teléfono: **608 39 56 29**
- Correo electrónico: apb@moveglobaltravel.com

EQUIPO

- **Antonio Nieto:** accionista mayoritario con un 100% de las participaciones de la holding, CEO y encargado de la dirección comercial y estratégica del grupo. Posee experiencia en dirección en compañías del mismo sector como Autocares Nieto y Grupo Ontime entre otras.
- **Alex Pardillos:** Director M&A, encargado de la estrategia del grupo, compagina las funciones con las de consultor financiero para otras sociedades y es fundador de la fintech Oktopool. Posee experiencia en banca de empresas donde trabajó en Targobank y Banco Santander, y como consultor financiero en Phyxius Corporate y Altria Corpo, dedicadas a prestar servicios de búsqueda y negociación de financiación bancaria y alternativa, M&A y CFO Interim.
- **Juan Antonio Martínez:** Director financiero, encargado de reportar a gerencia (Antonio y Alex). Posee experiencia en banca privada tanto en Banco Popular como en Bankinter, además de ser empresario a lo largo de más ocho años. También ha desarrollado las funciones de CFO Interim para varias compañías desde la consultora RCV.

La empresa posee el siguiente organigrama:



DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Move Global Travel es un proyecto que consiste en la creación de un grupo de empresas para dar una solución integral de servicios turísticos en el litoral mediterráneo (desde Cataluña hasta Cádiz) y en el centro del país (Madrid y alrededores) ofreciendo servicios de transportes en destino a clientes B2B. La estrategia de la Dirección es de crecer inorgánicamente, mediante la adquisición de empresas con una larga trayectoria en el sector, y aprovechar así las sinergias entre ellas.

Actualmente, el foco del proyecto recae sobre la unidad de servicios de transporte, que es la primera de las unidades de negocio en crearse. Los actuales socios ya han adquirido tres compañías del sector, y se desea adquirir tres compañías más con sus propios recursos y ajenos a través de financiación (capital y deuda) entre principios y mediados de 2025. En la actualidad, cuentan con acuerdos y ofertas no vinculantes para todas ellas. Con la adquisición de las tres compañías se creará un holding de empresas con una flota de más de 100 vehículos y 10 licencias de VTC, con sedes en Barcelona, Tarragona, Málaga, Cádiz y Madrid, convirtiéndose en uno de los principales grupos de referencia de turismo y transporte en el litoral mediterráneo y en la Comunidad de Madrid.

PROBLEMA

Los principales problemas del sector siempre han sido la demanda de turismo, el coste del gasoil, la concentración en un solo servicio y el margen obtenido de los servicios prestados, sin embargo, con el repunte del turismo tras la pandemia, surgen nuevas oportunidades de mercado que el Grupo ha identificado, y que, aprovechándolas, pueden posicionarlo de forma privilegiada y estratégica respecto a sus competidores.

SOLUCIÓN

Posteriormente, el grupo podrá seguir creciendo adquiriendo más compañías para seguir con el objetivo de llegar a una facturación de 50 millones de euros.

MERCADO OBJETIVO

Teniendo en cuenta los datos del sector turístico (que es el termómetro principal para la prestación de los servicios ofrecidos por el grupo) se han podido observar las siguientes tendencias:

- +65% de los españoles han elegido de vacaciones un destino nacional
- El presupuesto en transporte de un turista nacional se sitúa entre 120 y 150€
- Subida de costes repercutida en los turistas
- Crecimiento de Andalucía y principalmente Málaga como destino más elegido por los turistas para pasar sus vacaciones
- + 21% crecimiento anual global esperado del turismo de bienestar de lujo
- +60% aumento del interés por un turismo más sostenible
- +30% de los viajeros han recurrido a agencias de viaje
- +60% de los turistas prefieren reservas flexibles
- + 41% resurgimiento del turismo MICE

Oportunidad

- **Demanda superior a la oferta:** existe una gran demanda de los servicios de transporte de pasajeros y poca oferta en la zona Costa del Sol, que al crecer de forma considerable la población y el turismo, hace que la oferta sea escasa.
- **Inteligencia artificial:** es un sector en el que gracias a la IA se pueden procesar datos masivos sobre preferencias de los consumidores, lo que ayuda a ofrecer experiencias más personalizadas. Por otro lado, es un sector en el que la IA no puede substituir el servicio prestado por el grupo a diferencia de otras compañías de otros sectores.
- **Aumento del gasto turístico:** el viajero está dispuesto a pagar más por el transporte, alojamiento, excursiones y seguros siempre que se vea un buen confort, garantías y seguridad.
- **Entrada de capital:** nuevos actores quieren participar en el crecimiento del sector, como fondos de capital riesgo.
- **Aumento de la población mayor:** el incremento de la edad de gran parte de la población y su elección de asentarse en la Costa del Sol como lugar preferido para jubilarse, hace que sea un público de gran interés para que utilicen los servicios del grupo para excursiones y viajes vacacionales.

MERCADO TURÍSTICO EN ESPAÑA

1. **Aportación al PIB:** El sector turístico es uno de los pilares fundamentales de la economía española, representando alrededor del 12-14% del Producto Interior Bruto (PIB) en los últimos años.
2. **Llegada de turistas internacionales:** España es uno de los destinos turísticos más importantes del mundo, generalmente ocupando el segundo o tercer lugar global en términos de llegadas de turistas internacionales. En 2023, se superaron los 80 millones de turistas internacionales y se prevé que en 2024 se supere dicha cifra.
3. **Gasto turístico:** El gasto de los turistas internacionales en España se sitúa en torno a los 90.000-100.000 millones de euros anuales, destacando el alto gasto per cápita de turistas procedentes de países como Estados Unidos y Reino Unido.
4. **Mercados emisores:** Los principales mercados emisores de turistas a España son el Reino Unido, Alemania y Francia, aunque el turismo proveniente de países como Italia, Estados Unidos y los países nórdicos también es significativo y más en la Costa del Sol.

- 5. Destinos más populares:** Las regiones más visitadas incluyen Cataluña, Islas Baleares, Islas Canarias, Andalucía y Madrid. Barcelona, Madrid, Sevilla y la Costa del Sol son destinos particularmente populares.

Indicadores del Sector de Autocares dedicados a Servicios Turísticos, Escolares, Discrecionales y Traslado de Eventos

- 1. Flota de Autocares:** España cuenta con una flota de más de 60,000 autocares, con un número significativo dedicado a servicios turísticos, escolares y discrecionales. La antigüedad media de los autocares en el sector ronda los 8-10 años, aunque hay una tendencia hacia la renovación de la flota para mejorar la eficiencia energética y cumplir con normativas medioambientales.
- 2. Segmentación de Servicios:**
 - Servicios Turísticos: Los autocares turísticos representan un porcentaje considerable del sector, principalmente en destinos como Madrid, Barcelona, la Costa del Sol, las Islas Baleares y Canarias. Estos servicios incluyen traslados, excursiones, circuitos y tours organizados.
 - Servicios Escolares: Cerca del 25-30% de la flota está dedicada a transporte escolar, con contratos generalmente gestionados por entidades públicas o privadas a largo plazo.
 - Servicios Discrecionales: Incluye transporte para eventos corporativos, bodas, congresos y otros eventos especiales. Este segmento es altamente flexible y depende de la demanda específica.
 - Traslado de Eventos: Este subsegmento incluye el transporte para grandes eventos como ferias, congresos, conciertos y eventos deportivos, donde la demanda puede ser estacional o puntual.
- 3. Empresas Operadoras:** El sector está compuesto por una mezcla de grandes operadores nacionales (como Alsa y Grupo Julià) y una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas familiares que operan a nivel regional o local.
- 4. Facturación:** La facturación anual del sector de transporte en autobús y autocar en España supera los 4.000 millones de euros, con un porcentaje significativo proveniente de los servicios discrecionales y turísticos.
- 5. Empleo:** El sector emplea a más de 90.000 personas, con un fuerte componente de empleo en empresas pequeñas y medianas. Muchos de estos empleos están relacionados directamente con la operación y mantenimiento de los vehículos.

6. Tendencias y Desafíos:

- Digitalización: Incremento en la digitalización de servicios, reservas online y optimización de rutas.
- Sostenibilidad: Hay una creciente demanda por vehículos ecológicos y la reducción de la huella de carbono, con un aumento en la inversión en autocares eléctricos o híbridos.
- Competencia: El sector enfrenta competencia no solo interna sino también de otros modos de transporte, como el ferroviario y los servicios de transporte compartido.

EMPRESAS DE TRANSPORTE TURÍSTICO EN ESPAÑA

En España, el número de empresas dedicadas al transporte turístico es parte del conjunto de empresas del sector de transporte de pasajeros por carretera. Según los últimos datos, hay alrededor de **9.800 empresas** en España que ofrecen servicios de transporte de pasajeros por carretera, lo que incluye el transporte turístico.

Desglose por Comunidades Autónomas:

- Cataluña: Aproximadamente 1.700 empresas.
- Madrid: Cerca de 1.250 empresas.
- Comunidad Valenciana: Alrededor de 900 empresas.
- Murcia: Unas 300 empresas.
- Andalucía: Aproximadamente 1.500 empresas.

Detalle para Málaga

Se estima que hay unas 300 empresas dedicadas a este sector, considerando su importancia turística. Dichas empresas de transporte turístico en Málaga varían en tamaño, abarcando desde pequeñas empresas familiares hasta medianas y algunas grandes compañías.

A continuación, desglosamos los datos típicos de este sector:

Pequeñas Empresas:

- Constituyen la mayoría del sector en Málaga. Estas empresas suelen tener entre 1 y 5 autocares y emplean a menos de 10 personas.
- Se centran principalmente en el transporte discrecional, escolar y servicios para eventos locales.

- Operan exclusivamente en el ámbito local o regional, ofreciendo servicios a colegios, bodas, y pequeños tours turísticos.

Empresas Medianas:

- Estas empresas suelen contar con una flota de entre 5 y 20 vehículos y emplean entre 10 y 50 personas.
- Operan tanto en servicios locales como en rutas regulares y colaboran con agencias de viajes para ofrecer tours en la región de Andalucía y otros destinos turísticos cercanos.

Grandes Empresas:

- Representan una pequeña parte del total, pero son las más visibles en términos de presencia y volumen de operaciones. Estas empresas suelen tener más de 20 vehículos y pueden emplear a más de 50 personas.
- Ofrecen una amplia gama de servicios que incluyen transporte turístico a gran escala, tanto nacional como internacional, gestión de grandes eventos, y contratos con grandes cadenas hoteleras y agencias de viajes.
- Son empresas con operaciones más diversificadas y que suelen ser parte de grupos empresariales más grandes o franquicias nacionales.

Características del Mercado en Málaga:

- Estacionalidad: La demanda varía significativamente con las estaciones, siendo el verano la temporada alta debido al turismo.
- Enfoque en el Turismo: Dada la importancia de Málaga como destino turístico, una gran parte de las empresas está orientada a cubrir la demanda de turistas, especialmente en la Costa del Sol.
- Competencia: Aunque existe competencia, la segmentación del mercado permite la coexistencia de múltiples actores que se especializan en nichos específicos.

FASE DEL MERCADO DE TRANSPORTE TURÍSTICO EN ESPAÑA

El mercado de transporte turístico en España se encuentra en una etapa de madurez, pero con signos de crecimiento moderado en ciertos segmentos.

Madurez

- Alta penetración: El transporte turístico está bien establecido en las principales regiones turísticas de España, con una extensa red de operadores de autocares que cubren tanto rutas populares como servicios discrecionales.
- Competencia: Existen numerosos players ofreciendo servicios similares. Esto ha llevado a una estabilización de precios y márgenes.
- Consolidación: En los últimos años, ha habido una tendencia a la consolidación, donde empresas más grandes adquieren pequeñas y medianas para ganar escala y mejorar la eficiencia operativa.

Crecimiento Moderado

- Innovación tecnológica: A pesar de la madurez del mercado, la adopción de nuevas tecnologías, como la digitalización de reservas y el uso de vehículos más sostenibles, está impulsando un crecimiento adicional.
- Demanda de turismo sostenible: Hay un aumento en la demanda de servicios de transporte más ecológicos, lo que ha llevado a una renovación de flotas y la aparición de nuevas oportunidades de negocio.
- Recuperación post-pandemia: El mercado ha mostrado signos de recuperación tras la pandemia de COVID-19, con un incremento en el turismo internacional que impulsa el crecimiento del sector.

Como conclusión a este apartado, podemos confirmar que el mercado de transporte turístico en España está mayoritariamente en una fase madura, caracterizada por la estabilidad y la alta competencia. Sin embargo, sigue habiendo oportunidades de crecimiento, especialmente relacionadas con la innovación tecnológica y la sostenibilidad, que permiten que el sector se mantenga dinámico y adaptable a las nuevas demandas del mercado. Además, existen muchas sociedades sin relevo generacional, por lo que existen oportunidades muy interesantes de aprovechar dicha situación para poder crecer más rápidamente.

MODELO DE NEGOCIO

El Plan de negocio del Grupo se sustenta en la consolidación y recuperación del nivel de ingresos, el aumento de las subcontrataciones, y en la optimización de la estructura mediante la contención de los costes.

INGRESOS

El Plan de negocio del Grupo proyecta los ingresos de forma conservadora, sustentando su crecimiento en:

- La recuperación de los niveles pre-covid en 2022 de todas las sociedades, exceptuando San Martín, cuyo ritmo de recuperación es inferior y no tendrá lugar hasta finales de 2024.
- Crecimiento moderado y conservador a partir del último trimestre 2024 en línea con el mercado, así como el propio crecimiento de sus clientes.
- La captación de una nueva cartera de clientes que proporcionarán unos ingresos adicionales y una mayor diversificación de ventas.
- La adquisición de varias compañías arrastrará una gran cartera de clientes y se podrá prestar servicios a más clientes actuales y potenciales debido a la dimensión de la flota de vehículos con la que contaría el Grupo.

MARGEN BRUTO

En los próximos años, el Grupo prevé cubrir el aumento de servicios a través de subcontrataciones, no tener demasiados contratos privados con precios cerrados, al contrario, serán flexibles para poder repercutir en los clientes el alza de precio del gasoil u otros costes derivados de la economía en general. Además, se copiará el modelo utilizado por una de las empresas en la lista de compra (Madrid) para obtener un margen más elevado (alrededor del 50%), muy superior al que tienen el Grupo actualmente.

EBITDA

Como consecuencia del aumento de las subcontrataciones, el margen EBITDA mejorará considerablemente, al ser suficiente la estructura actual para acometer el Plan de Negocio. No se contemplan, por tanto, inversiones estructurales de ninguna de las sociedades, más allá de las necesarias para el mantenimiento de sus recursos por el momento.

COMPETIDORES Y DIFERENCIACIÓN RESPECTO A ELLOS

Actualmente, la oferta de servicios de transporte turístico y de pasajeros en el litoral mediterráneo está mayoritariamente cubierto por las siguientes siete (7) compañías:

- 1. Grupo Julià:** es una empresa multinacional española especializada en el sector de transporte de viajeros y servicios turísticos. Fundada en 1933 en Barcelona, ofrece servicios de transporte discrecional, turismo receptivo y operación de circuitos turísticos. Es conocida por sus líneas regulares y servicios turísticos como el "Bus Turístico" en varias ciudades españolas.
Servicios prestados: Transporte de pasajeros en autobús, turismo receptivo, circuitos turísticos, alquiler de vehículos con conductor.
- 2. Plana:** es una empresa de transporte de pasajeros con sede en Cataluña, especializada en el servicio de transporte regular y discrecional, principalmente en la zona de Tarragona y la Costa Dorada. Es una empresa familiar con décadas de experiencia en el sector.
Servicios prestados: Transporte regular de pasajeros, servicio discrecional y turístico, transporte escolar y eventos especiales.
- 3. Autocares Transvia:** es una empresa de transporte de viajeros con sede en la Comunidad Valenciana. Se especializa en servicios discretos, excursiones, transporte escolar y servicios para eventos.
Servicios prestados: Transporte discrecional, transporte escolar, servicios para eventos y excursiones.
- 4. Transandalucía:** es una empresa andaluza dedicada al transporte de viajeros. Ofrece servicios discretos, principalmente en la región de Andalucía, con un enfoque en el transporte turístico y escolar.
Servicios prestados: Transporte discrecional, transporte escolar, servicios turísticos, excursiones y viajes en grupo.
- 5. Autocares Bravo:** es una empresa con sede en Madrid que ofrece servicios de transporte de pasajeros. Se especializa en transporte discrecional, excursiones, servicios escolares y traslados para eventos.

Servicios prestados: Transporte discrecional, transporte escolar, excursiones, traslados para eventos y servicios turísticos.

6. **Autocares Ríos:** es una empresa de transporte de viajeros con sede en Galicia. Ofrece servicios de transporte discrecional y regular, con un enfoque en el transporte escolar y turístico en la región.

Servicios prestados: Transporte discrecional, transporte escolar, servicios turísticos, líneas regulares de autobuses.

7. **Autocares Vázquez Olmedo:** es una empresa de transporte con sede en Málaga. Se especializa en el transporte de viajeros, incluyendo servicios discretos, escolares y turísticos, principalmente en la Costa del Sol.

Servicios prestados: Transporte discrecional, transporte escolar, servicios turísticos, traslados para eventos.

MAYORES RIESGOS

Los principales riesgos del sector se detallan a continuación:

Riesgos internos

- Personal: estos tienen que ver con el personal que se contrate, se subrogue con las adquisiciones. Se ha de tener una buena política y gestión de RRHH para cuidar a los conductores de los vehículos y el personal administrativo y de dirección para que todos sumen, que cada uno sepa sus funciones claramente y que haya una política retributiva atractiva para no tener problemas individuales o con los sindicatos. Una mala gestión del personal puede afectar a todos los servicios y todo el plan de negocio.
- Flota de vehículos: no llevar el mantenimiento adecuado puede afectar directamente a la pérdida de confianza de algún cliente por un mal servicio o tener un accidente y que provoque problemas mayores.
- Gestión financiera: una mala gestión financiera (tesorería e inversiones) puede provocar una situación muy perjudicial de la empresa y que ponga en peligro la continuidad del proyecto.

Riesgos externos

- Factores sanitarios: en el caso de que pueda haber una nueva pandemia con la de 2021, puede afectar a todos los servicios derivados del turismo y afectar directamente al negocio.
- Financiación: no disponer de la financiación necesaria puede provocar un retraso a la hora de adquirir ciertas sociedades y tener como consecuencia que se pueda adelantar otro competidor.
- Clima: los desastres naturales causados por el clima como por ejemplo fuertes lluvias, granizo o inundaciones (más común en España), pueden interrumpir las operaciones y causar pérdidas significativas (reparaciones de autocares o siniestros totales).
- Regulación: se ha de tener un seguimiento detallado de las regulaciones que afecten a la operativa del Grupo a la hora de prestar los servicios correspondientes, además, de tener las licencias y los permisos necesarios y registrados para poder explotar la actividad comercial sin problemas.
- Demanda de servicios: la demanda de servicios puede variar en función de la estacionalidad a mejor o a peor, por eso se ha de tener una buena planificación operativa y comercial para no resultar perjudicados a causa de una bajada del mercado.
- Gasoil: las fluctuaciones de los precios del combustible tienen un impacto directo en los costes de explotación, provocando que algunas rutas no sean atractivas de operar, por lo que se ha de tener contratos flexibles en cuanto a precio para no ocasionar pérdidas voluminosas.
- Competencia: una competencia feroz o un *player* fuerte en el mercado puede hacer bajar los precios para ganar más clientes o puede optar a más contratos con la Administración Pública.

DATOS ECONÓMICOS / PROYECCIONES

Los datos económico-financiero del Grupo se adjuntan de forma más detallada en un informe adjunto al presente resumen ejecutivo. También se adjuntan las proyecciones tras la adquisición de la empresa de autocares de Madrid. Como datos principales a esta potencial incorporación podemos destacar una facturación superior a 10 millones de euros y un EBITDA de alrededor de 2,5MM€, con previsiones de alcanzar en tres años una facturación de 35MM€ y un EBITDA de 17,7MM€, con una flota superior a 100 autocares y presencia en todo el litoral mediterráneo y centro del país (Madrid y Toledo).

KPI'S & METRICAS

KPIs Operativos

- Índice de Ocupación: este índice nos indica el porcentaje de asientos ocupados en relación con los asientos disponibles en cada viaje. Un índice alto indica una mejor utilización de la capacidad.
- Kilómetros por vehículo: se mide la distancia recorrida por cada vehículo en un periodo determinado y nos sirve principalmente para planificar el mantenimiento y optimizar las rutas.
- Tiempo promedio de viaje: monitoreamos la duración media de los viajes permitiéndonos evaluar la eficiencia de las rutas y la puntualidad.
- Tasa de puntualidad: porcentaje de viajes que comienzan y terminan a tiempo.
- Tasa de incidencias: mide la cantidad de incidentes o accidentes por cada 100.000 kilómetros recorridos. Es crucial para evaluar la seguridad y tomar medidas correctivas.

KPIs Financieros

- Margen de beneficio neto
- Coste por kilómetro
- Ingresos por pasajero
- Ingresos por kilómetro recorrido
- Rentabilidad del activo (ROA)

KPIs de Servicio al Cliente

- NPS - Net Promoter Score: con este indicador medimos la satisfacción del cliente y su disposición a recomendar el servicio a otros. Es una métrica crucial para evaluar la calidad del servicio.
- Número de quejas: número de quejas recibidas en relación con el número total de pasajeros transportados.
- Tasa de retención de clientes: porcentaje de clientes que repiten el uso del servicio en un periodo determinado, de esta manera, conocemos la fidelización de nuestros clientes.
- Tiempo de respuesta a las quejas: también medimos el tiempo promedio que se tarda en responder y resolver las quejas de los clientes, y así mejoramos la calidad.

KPIs de Eficiencia y Mantenimiento

- Tasa de disponibilidad de la flota: indica el porcentaje de vehículos disponibles para operar en comparación con la flota total y nos da información de la eficiencia en la gestión del mantenimiento (clave en el plan de negocio-costes).
- Coste de mantenimiento por vehículo: con este indicador observamos los costes asociados al mantenimiento de cada vehículo en un periodo determinado. Nos ayuda a controlar los gastos y planificar la renovación de la flota.
- Frecuencia de mantenimiento preventivo: nos da el número de cuántas veces se realiza mantenimiento preventivo y así y minimizamos el tiempo de inactividad de cada vehículo.
- Averías: cantidad de fallos mecánicos por cada 1.000 kilómetros recorridos. Es un indicador complementario que mide la salud y fiabilidad de la flota.

KPIs de Sostenibilidad

- Emisiones de CO2 por kilómetro recorrido: medimos la cantidad de emisiones de dióxido de carbono por cada kilómetro recorrido.
- Consumo de combustible por kilómetro: se calcula este consumo para mejorar la gestión de costes y la sostenibilidad del Grupo.
- Tasa de utilización de vehículos ecológicos y no ecológicos: nos informa del porcentaje de la flota compuesta por vehículos ecológicos (eléctricos, híbridos, etc.) y no ecológicos para visualizar nuestro compromiso con la sostenibilidad y todo el recorrido que nos queda para aumentar dicho porcentaje.

KPIs de Marketing y ventas

- Coste de adquisición de clientes (CAC): medimos el coste total de adquirir un nuevo cliente. Es vital para evaluar la eficiencia de las campañas de marketing/comerciales.
- Ingresos por cliente: calculamos los ingresos medios generados por cada cliente, ayudándonos a entender el valor a largo plazo de los clientes.

PLAN DE MARKETING

Objetivos principales

- Incrementar la cuota de mercado en el sector de transporte turístico por carretera en un 15% en los próximos dos años.
- Mejorar la fidelización de clientes mediante la implementación de servicios personalizados.
- Aumentar los ingresos por pasajero.
- Reducir los costes de adquisición de clientes (CAC) entre un 15 y 20% mediante la adquisición de nuevas compañías y mejorando el marketing y las relaciones comerciales.

Análisis DAFO

Este análisis nos proporciona una visión interna y externa de la empresa, permitiendo identificar áreas de ventaja competitiva y áreas de mejora. A continuación, las exponemos:

Debilidades

- Dependencia estacional del turismo, con baja demanda fuera de temporada (verano-invierno)
- Limitada diversificación de ingresos, con dependencia excesiva del transporte de pasajeros.
- Deuda bancaria y no bancaria que necesita amortizarse para mejorar los ratios del Grupo
- Necesidades de capital para hacer frente a la expansión y ejecutar el proyecto.

Amenazas

- Competencia intensa en precios de empresas pequeñas del mercado.
- Impacto de fluctuaciones económicas y posibles crisis sanitarias en el turismo.
- Regulaciones gubernamentales cambiantes que pueden incrementar los costes operativos.

Fortalezas

- Flota amplia de vehículos (65) bien mantenida.
- Experiencia en la industria turística y un sólido historial de satisfacción del cliente.
- Amplia red de rutas y destinos.
- Presencia establecida en diferentes mercados/ciudades

Oportunidades

- Creciente demanda de turismo interno y de proximidad debido a la incertidumbre en viajes internacionales.
- Aumento del interés por viajes sostenibles y opciones de transporte ecológico.
- Posibilidad de expansión debido a la gran cantidad de empresas sin relevo generacional.
- En el sector no se están aprovechando las economías de escala, al no existir grandes operadores.

Objetivos de marketing

Los objetivos de marketing que se ha marcado el Grupo son:

- Aumentar la visibilidad de la marca: se intentará incrementar la notoriedad de la marca en un 20%-25% entre el público objetivo en los próximos 18 meses, mediante una campaña de marketing multicanal, aprovechando las adquisiciones comentadas.
- Mejorar la satisfacción del cliente: el Grupo desea alcanzar un índice del NPS de al menos 80 en los próximos 18 meses, mediante la mejora de la experiencia del cliente y la introducción de servicios más personalizados.
- Diversificar servicios: se introducirán nuevos servicios complementarios en el próximo año, para diversificar las fuentes de ingresos.

Estrategias de marketing

Segmentación

- Geográfica: se dividirá el mercado por ciudades y zonas, con foco en áreas con alta demanda turística y que posean aeropuertos y puertos cerca.
- Psicográfica: se considerarán los estilos de vida y las motivaciones, como viajeros aventureros, turistas ecológicos o de lujo.
- Conductual: se analizarán los comportamientos de compra, como frecuencia de viaje, lealtad a la marca, y preferencias de transporte.

Targeting:

- **Primario:** Turistas de clase media y alta que buscan comodidad y experiencias personalizadas.
- **Secundario:** Grupos turísticos organizados y viajeros de negocios que requieren transporte confiable y flexible.
- **Terciario:** Turistas ecológicos interesados en opciones de transporte sostenible.

Posicionamiento:

El Grupo se posicionará como la opción preferida de transporte turístico por carretera, ofreciendo una experiencia segura, cómoda, y personalizada. La propuesta de valor se basará en la excelencia en el servicio al cliente, una flota moderna y bien mantenida, y la flexibilidad para adaptarse a las necesidades que demanden los clientes.

Estrategia de Producto

Diversificación de las ofertas:

- Introducir nuevos servicios como tours temáticos, paquetes de viaje todo incluido, y opciones de transporte VIP.
- Ofrecer experiencias personalizadas, como rutas turísticas a medida o la posibilidad de reservar vehículos para eventos especiales.
- Ampliar la oferta de servicios a bordo, incluyendo Wi-Fi gratuito, snacks y bebidas, y entretenimiento durante el viaje.

Calidad del Servicio:

- Implementar programas de formación continua para el personal, asegurando un alto nivel de atención al cliente.
- Establecer un sistema de retroalimentación del cliente para mejorar constantemente los servicios ofrecidos.

Sostenibilidad:

- Se invertirán en vehículos más ecológicos, como autobuses eléctricos o híbridos, para atraer a clientes preocupados por el medio ambiente.
- El Grupo promoverá prácticas sostenibles, como la reducción de emisiones de carbono y la minimización de residuos.

Estrategia de Precio

Estrategia de Precios Competitivos

- Se adoptará una política de precios basada en el valor, donde los precios reflejen la calidad del servicio, la comodidad, y los beneficios adicionales ofrecidos.
- El análisis comparativo de precios con los competidores del Grupo se realizará con el objetivo de asegurarse de que los precios sean competitivos en todo momento sin comprometer los márgenes de beneficio.

Promociones y Descuentos

- Se ofrecerán descuentos por reservas anticipadas, grupos grandes, o clientes que repiten.
- Los precios serán dinámicos, es decir, habrá precios más bajos en temporadas bajas o días de semana.

Servicios adicionales

- Oferta de servicios adicionales, como traslados privados o excursiones exclusivas, a precios preferenciales para los clientes que ya han reservado el transporte básico.

Estrategia de Promoción

Marketing Digital:

- **SEO y SEM:** se invertirá en la optimización del sitio web para motores de búsqueda para que la web esté bien posicionada y con la información de todos los servicios y noticias del Grupo actualizada en todo momento.
- **Redes sociales:** se dará más uso a las plataformas como LinkedIn, Instagram y Facebook para mostrar las experiencias turísticas, compartir testimonios de clientes, y reflejar mejor el valor de la marca.

Publicidad Tradicional

- Anuncios en Medios Locales: en los próximos meses, se llevarán a cabo la publicación de algunos anuncios en periódicos, revistas de turismo o patrocinios deportivos para alcanzar a la audiencia regional y nacional.
- Ferias y Eventos: se participará en ferias de turismo (FITUR) y eventos relacionados para aumentar la visibilidad de la marca y establecer conexiones con otros player del sector.

Programas de Lealtad:

- Se pondrá sobre la mesa el crear un programa de puntos o recompensas para los clientes frecuentes, ofreciendo descuentos en futuros viajes o servicios adicionales gratuitos.

Relaciones Públicas:

- Nota de Prensa: se empezará publicar notas de prensa para anunciar nuevos servicios, expansiones de rutas o hitos importantes de la empresa en medios locales (SUR, Vida Económica, etc.) y en algunos nacionales (Expansión, El Economista); además del uso más frecuente de LinkedIn.
- Responsabilidad Social Corporativa (RSC): el Grupo apoyará iniciativas de turismo sostenible, para mejorar la imagen de la marca.

Estrategia de Distribución

Canales de Distribución:

- Sitio Web: mejora de la funcionalidad del sitio web.
- Agencias de Viaje: se establecerán asociaciones con agencias de viajes físicas y en línea para ampliar la distribución de los servicios.
- Plataformas de Turismo: la colaboración con plataformas de reserva de turismo en línea será clave para aumentar la exposición y facilitar la reserva directa.

Alianzas Estratégicas:

- Hoteles y Resorts: la colaboración con hoteles y resorts sobretodo en la zona de Málaga/Costa del Sol, para ofrecer paquetes que incluyan transporte y alojamiento puede ser clave para que se vaya aumentando el valor percibido por los clientes.
- Operadores Turísticos: generar nuevas alianzas con nuevos operadores turísticos para ofrecer servicios de transporte dentro de sus paquetes de viaje.

Atención al Cliente y Postventa:

- Servicio de Atención 24/7: Implementar un servicio de atención al cliente disponible 24/7 para resolver dudas, gestionar reservas, y atender cualquier incidencia.
- Encuestas Post-Viaje: Enviar encuestas después de cada viaje para recoger opiniones y sugerencias, utilizando esta información para mejorar los servicios y fidelizar a los clientes.

NECESIDADES DE CAPITAL

Para la expansión y la adquisición de las compañías objetivo, se necesitan de una o de dos ampliaciones de capital para llegar a entrar en el BME *Scale Up* o BME *Growth* en los siguientes meses.

De la primera ronda de capital que se plantea de unos 700.000€, ese capital iría destinado a:

- Costes de entrada en el mercado de capitales (abogados, asesores registrados, proveedores de liquidez): 100k-125k
- Amortización de algunos préstamos para mejorar los ratios y dar un mejor servicio de la deuda: 75k-100k
- Inversión proyecto innovación tecnológica (software buses y VTC): 40k-50k
- Adquisición parcial de una de las sociedades analizadas: 400k
- Realización de las due diligence correspondientes (legal, laboral y financiera) de la sociedad a adquirir: 20k

La segunda ronda y tercera de capital pre IPO (1 - 4MM€), el capital sería destinado para:

- Adquisición de otra de las sociedades analizadas (Málaga/Madrid): 600k– 3,5MM€
- Poseer un remanente en tesorería: 100k – 300k
- Amortizar préstamos y leasings para mejorar ratios financieras: 150k -200k

EQUITY & EXIT

La principal hipótesis planteada sobre el porcentaje máximo a ceder sería hasta el **42,04%** de la compañía. Ese % sería cedido en varias ampliaciones de capital, el Grupo contempla la cesión de los siguientes porcentajes:

- **12,28%** En la primera ampliación de capital - (700.000€)
- **8,33%** En la segunda ampliación de capital - (1.000.000€)
- **21,43%** En la tercera ampliación (PRE IPO) – (3.000.000€)

La valoración pre-money en la primera ampliación de capital sería de 5 MM€ y el de la segunda en 11MM€.

El Grupo valorará siempre el poder recomprar acciones de la sociedad que se han cedido a inversores externos en función del valor de las acciones en ese momento para poder dar un EXIT a aquellos accionistas que deseen recuperar su liquidez. Para ello se tendrá en cuenta en el plan de tesorería, es decir, de mantener un remanente de capital necesario en caso de que la empresa desee optar por esta vía.

Como segunda opción, el Grupo en caso de no querer recomprar acciones optará por ofrecer dichas acciones a otros inversores o fondos de capital riesgo que deseen hacerse con un paquete de acciones que encaje con sus intereses financieros.

POTENCIAL DE CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD

El potencial de crecimiento del proyecto es elevado, ya que es el mismo motivo por el que se desean hacer las ampliaciones de capital y entrar en el mercado de capitales, que son las de adquirir empresas del mismo sector y de otro tipo de servicios para diversificar el negocio y optar por ofrecer más garantías a los clientes e inversores. El objetivo del Grupo es llegar a una **facturación** de unos **50MM€** en los próximos tres años con el crecimiento inorgánico.

Habitualmente, las rentabilidades de las empresas del sector están entre el **10%** y el **20%**, por lo que el Grupo desea superar dicha cifra o estar entre los números más elevados aprovechando los recursos y las sinergias que se crearán a través de las adquisiciones planteadas.

Se ha de tener en cuenta que el margen bruto medio de las empresas del sector va desde el **5%** hasta el **15%**, las **ROE** van desde el **8%** hasta el **20%** y las **ROA** van desde un **2%** hasta un **8%**.

Necesidades de liquidez para adquirir tres empresas

El Grupo necesita de un capital (deuda, capital y recursos propios) de **1,2MM€** para adquirir una de las empresas analizadas, ésta está situada en Cádiz y cuenta con unas **10 licencias de VTC y 12 vehículos** en su activo, una caja con un saldo medio de 150-200k y si apenas deuda. Con la adquisición de esta sociedad se sumaría alrededor de **1MM€ de facturación** con un **EBITDA del 20%** aproximadamente.

Otras de las necesidades de capital serían de **1,7MM€**, para adquirir una empresa ubicada en Málaga con una flota de **12 vehículos**, su **facturación** es de **2MM€** aproximadamente, sin embargo, la compra de esta empresa provocaría un aumento de la facturación **de 4 a 5MM€ anuales**.

Por último, se necesitarían **7MM€**, para la adquisición de una empresa en Madrid, con una **facturación** aproximada a **3MM€** y con un **EBITDA del 47%**. Este **2024**, según su administrador, alcanzarán un **beneficio de 1,5MM€**. La empresa no tiene apenas deuda (cumple igual que el resto de las compañías con los criterios seleccionados por el Grupo).

Con esta adquisición se crearán nuevas sinergias con clientes y proveedores muy elevadas, se podrían hacer nuevas rutas, su gerente también pasaría a formar parte del Consejo de Administración durante los próximos 4 años y se replicaría el modelo de negocio aplicado en los servicios y rutas para tener un EBITDA con un % similar al gran parte de los servicios ofrecido por el Grupo y que permita generar los recursos necesarios para pagar deuda, crecer y pagar dividendos.

Después de la adquisición de estas tres compañías se consolidaría bien el Grupo, se haría todas las gestiones oportunas para mejorar la eficiencia y se optimizarán los costes necesarios para seguir creciendo. Paralelamente se seguiría con el análisis y negociación de diferentes compañías que el grupo tiene en su radar y éstas desean vender por falta de relevo generacional o están abiertas a negociar la venta total.

MEDIDAS PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD

A continuación, mostramos las medidas estratégicas que seguirá el Grupo para alcanzar sus objetivos marcados:

Optimización de costes operativos

- Eficiencia en el uso del gasoil: se implantarán las prácticas y tecnologías necesarias para mejorar el uso del gasoil, utilizando vehículos modernos, híbridos o eléctricos (más sostenibles), se utilizarán rutas más optimizadas y programas de prevención para el mantenimiento de toda la flota de vehículos.
- Negociación con proveedores: se negociarán mejores condiciones con proveedores de servicios y productos relevantes.

Diversificación de ingresos

- Servicios complementarios: Ofrecer servicios adicionales, como tours guiados, paquetes turísticos completos, o ventas de productos relacionados con el turismo.
- Segmentación de mercado: Diversificar la oferta para atender diferentes segmentos del mercado, como turistas de lujo, turismo de aventura o transporte para eventos corporativos.

Mejora de la experiencia del cliente

- Personalización: se utilizarán datos de clientes para ofrecer experiencias más personalizadas, aumentando la satisfacción y las posibilidades de ventas adicionales.
- Atención al cliente: Capacitar al personal para mejorar el servicio actual, lo cual puede diferenciar a la empresa en comparación con el resto de players.

Innovación tecnológica

- Plataformas de reserva online: se desarrollarán y mejorarán las plataformas de reserva para hacerlas más accesibles y fáciles de usar, mejorando la conversión de visitas a ventas.
- Integración con otros servicios turísticos: se crearán alianzas estratégicas con hoteles, aerolíneas, y operadores turísticos para ofrecer paquetes integrados que atraigan a más clientes.

Expansión

- Nuevas rutas o destinos: se evaluará la viabilidad de expandirse a nuevas rutas o mercados geográficos donde la demanda esté creciendo.
- Alianzas estratégicas: se formarán sinergias con otras empresas del sector para compartir rutas, infraestructuras o para acceder a nuevos mercados con menor inversión inicial.

Gestión financiera eficiente

- Optimización del capital: se revisará la estructura de capital para asegurarse de que la empresa esté utilizando de forma adecuada la deuda y capital propio, minimizando los gastos financieros correspondientes.
- Inversiones: se evaluarán y priorizarán las inversiones en activos que realmente generen un retorno significativo y mejoren la competitividad del Grupo.
- Gestión de riesgos: se llevará a cabo una gestión activa de riesgos financieros, como la fluctuación del precio del gasoil o las variaciones estacionales en la demanda de servicios.

Sostenibilidad y responsabilidad social

- Estrategias de sostenibilidad: se incorporarán algunas prácticas sostenibles en las operaciones diarias, como el uso de vehículos ecológicos o la reducción de emisiones de carbono. Esto no solo reducirá los costes a largo plazo, sino que también mejorará la imagen de la marca. (Incluido en el plan de marketing y en el apartado de impacto económico).

Análisis continuo de competencia y mercado

- Benchmarking: se realizarán estudios comparativos de forma regular con los principales competidores para identificar áreas de mejora y oportunidades de diferenciación.
- Monitorización de tendencias: la gerencia se mantendrá bien informada de las tendencias del mercado y de las preferencias cambiantes de los consumidores para adaptarse rápidamente a nuevas oportunidades y pivotar el modelo de negocio o realizar las gestiones oportunas por el bien del Grupo.

IMPACTO ECONÓMICO EN ESPAÑA

El tener éxito en el proyecto presentado, se generarían un impacto económico y social que se detallan a continuación:

- **Consolidación del mercado:** La adquisición de competidores puede llevar a una consolidación del mercado permitiendo al Grupo se expansión, tener un mayor control sobre los precios y las rutas, lo que podría afectar tanto a los consumidores como a otras empresas en el sector.
- **Escalabilidad:** aquellas compañías que sean adquiridas podría beneficiarse de economías de escala, permitiendo una reducción de costes y un aumento de la eficiencia en varias áreas del Grupo, teniendo como consecuencia una mayor rentabilidad.

- **Empleo:** en función de la integración de las empresas adquiridas, podría haber recortes de personal debido a la eliminación de funciones repetitivas. Sin embargo, también habrá oportunidades de empleo en nuevas áreas de crecimiento dentro de la empresa consolidada ya en el Grupo. Habrá algunas áreas que podrán reducirse, pero se necesitará personal en otras nuevas para desarrollar otras funciones necesarias para el Grupo.
- **Conectividad:** La expansión del Grupo permitirá mejorar la conectividad en áreas previamente desatendidas, lo que podría tener un impacto positivo en las comunidades al facilitar el acceso a transporte asequible y fiable.
- **Monopolización y calidad del servicio:** Si el Grupo llega a dominar una porción significativa del mercado (en algunas ciudades o zonas en concreto), podría reducir la competencia y afectar negativamente la calidad del servicio. Normalmente, si no hay tanta competencia existe menos presión y eso provoca que se innove menos. Para evitar que se de esta situación se llevarán a cabo reuniones concretas de la dirección y sus empleados para buscar nuevas formas innovadoras de seguir mejorando interna y externamente.
- **Responsabilidad social corporativa:** Con mayor tamaño y visibilidad, el Grupo podría estar bajo más escrutinio público y podría verse incentivado a aumentar sus esfuerzos en RSC, como el uso de vehículos más sostenibles, la inversión en infraestructuras locales o la mejora de las condiciones laborales.

MOTIVACIONES PARA ENTRAR EN EPM

Debido a los datos financieros actuales, se ha llegado a un techo de riesgos con los actuales proveedores financieros con los que trabaja el grupo.

Las tres principales razones por las que Grupo Move sería empresa ideal para EpM

1. La primera razón es las personas que forman el equipo actual (interno y externo), poseen experiencia en el sector de la movilidad, en el financiero y en salidas al mercado de capitales. Existe mucha ambición de lograr que este proyecto salga adelante para convertir el grupo en un referente del sector a nivel nacional.
2. No existen proyectos similares ni empresas del sector que estén en el BME *Scale Up* o BME *Growth*, por lo que es una buena diversificación de cara a los inversores.
3. Se ha de señalar que no existe ninguna empresa de la competencia que se encuentren en un punto de querer crecer de forma inorgánica para lograr un objetivo similar al de Grupo Move.

VENTAJA COMPETITIVA

Una de las ventajas competitivas que tenemos sería nuestra flota de más de 60 vehículos además de poder operar desde nuestras bases en Málaga y Barcelona, siendo uno de ellos principales players en el sector. En el caso de poder acceder al BME, la ventaja sería más elevada, ya que podríamos adquirir con más facilidad empresas de la competencia para crecer más rápidamente que otras empresas del sector que no están profesionalizadas, a diferencia de Grupo Move.