



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

Grado Turismo

TRABAJO DE FIN DE GRADO

PLAN DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA DE TURISMO ACTIVO:

“DURANATUR”

Presentado por Victoria Yohanna Alonso Pérez

Tutelado por Carlos Hernández Carrión

Segovia, 14/06/2018

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
-------------------	---

CAPÍTULO 1

ANÁLISIS DEL MERCADO

1.1. Situación actual del turismo activo y el turismo rural en España.....	6
1.2. Evolución del turismo activo y el turismo rural en España	7

CAPÍTULO 2

DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA

2.1. El turismo activo como producto.....	12
2.2. Análisis de la competencia.....	14
2.3. Tipos de clientes de turismo activo.....	18

CAPÍTULO 3

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y ANÁLISIS DAFO

3.1. Nombre, logotipo y ubicación de la empresa.....	22
3.2. Necesidades de personal.....	23
3.3. Entorno normativo.....	24
3.4. Forma jurídica de la empresa.....	25
3.5. Entorno tecnológico.....	25
3.6. DAFO.....	26

CAPÍTULO 4

ESTRATEGIA COMERCIAL DE DURANATUR

4.1. Segmentación y posicionamiento.....	28
4.2. Estrategias de marketing operativo.....	32
4.2.1. Estrategia de producto.....	32
4.2.2. Estrategia de precios.....	33
4.2.3. Estrategia de comunicación.....	34
4.2.4. Estrategia de distribución.....	36

CAPÍTULO 5

PLAN DE VIABILIDAD

5.1. Estimación de ventas.....	38
5.2. Costes fijos.....	40
5.2.1. Costes fijos generales.....	40
5.2.2. Costes fijos específicos.....	42
5.3. Costes variables.....	45
5.4. Análisis de costes para cada actividad.....	45
5.5. Análisis de financiación y viabilidad general.....	51

CAPÍTULO 6

CONCLUSIÓN

6.1. Conclusión.....	54
----------------------	----

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	55
--	-----------

ANEXO I

Fuentes de información sobre la competencia	56
---	----

INTRODUCCIÓN

Tres son las razones que me han llevado a realizar un TFG basado en un plan de negocio. La principal es debido a que mi lugar de nacimiento en el que sigo residiendo está muy cerca del Parque Natural de las Hoces del Río Duratón, zona con gran atractivo turístico. Según he ido estudiando el Grado en Turismo me he percatado de que, una de las formas para explotar la variedad de recursos (sobre todo naturales, pero también culturales) que posee esta zona es crear una empresa de turismo activo, con diferentes tipos de actividades y aventuras al aire libre que permitan al visitante disfrutar de la naturaleza.

Otra de las razones, y no de menor importancia, es que siempre he tenido interés por saber cómo puede funcionar un negocio de este tipo, dado que el entorno del Parque acoge a una gran afluencia de turistas que realizan este tipo de actividades con las empresas de la zona.

El tercer motivo es que siempre me han gustado las aventuras y realizar deporte. En alguna ocasión he sido usuaria de alguna actividad de turismo activo y la verdad es que lo repetiría siempre que fuera posible.

El turismo activo es un concepto relativamente novedoso que, junto con el turismo de esparcimiento y el ecoturismo, conforma el llamado turismo de la naturaleza (Araújo, Paül y Fraiz, 2011; Antar Ecotono, 2004).

El turismo activo consiste en realizar actividades deportivas algunas más duras que otras, es decir, que requieren más preparación física y que usan expresamente los recursos naturales pero siempre con la condición de no degradarlos. El turismo activo engloba una gran variedad de actividades y se pueden clasificar en terrestres, aéreas, acuáticas, etc.

El turismo de esparcimiento, por su parte, se asocia con realizar actividades al aire libre, es decir, en la naturaleza con el principal objetivo de mantener una sostenibilidad del medio ambiente y por lo tanto, cuidar la naturaleza y no degradarla. Las actividades relacionadas con este tipo de turismo pueden ser por ejemplo un picnic, bañarse en el río, un paseo en coche, etc.

Finalmente, el ecoturismo se centra en disfrutar y conocer el medio natural realizando

actividades físicas de baja intensidad y, por supuesto, sin degradar sus recursos naturales. Ejemplos de estas actividades son las visitas guiadas, la observación de aves, las actividades de conocimiento ambiental, etc.

Estos tres tipos de turismo de naturaleza a menudo se solapan, bien compartiendo actividades, o bien por ser realizados por un mismo cliente (Ver figura 1).

Figura 1: Tipos de turismo de Naturaleza



Fuente: Elaboración propia.

La Asociación Nacional Empresas de Turismo Activo (ANETA) es una asociación sin ánimo de lucro formada por empresas de turismo activo de las diferentes comunidades autónomas de España.

Por otro lado, esta asociación define el turismo activo como *“Las empresas de turismo activo son aquellas que se dedican profesionalmente a prestar a sus clientes, servicios de actividades recreativas basadas en los recursos que ofrece la propia naturaleza en el medio en el que se desarrollan, sea éste aéreo, terrestre, tanto de superficie como subterráneo, acuático o subacuático, y a las que es inherente un nivel de riesgo que exige ciertas condiciones psicofísicas, así como cierta destreza, habilidad o conocimientos técnicos para su práctica”*. (ANETA, 2015).

El turismo es un sector muy importante para nuestro país, y en 2016 ha aportado un 11,2% (INE, 2017) del total de la economía española, por lo que es uno de los principales motores de crecimiento de la economía en nuestro país, añadir que el turismo en ese mismo año generó 2,56 millones de puestos de trabajo, el 13% del empleo total.

Además de formar parte del turismo de naturaleza, el turismo activo está estrechamente relacionado con el turismo rural, ya que, en la mayoría de los casos cuando un turista se desplaza a un entorno rural y se aloja en un alojamiento de turismo rural, también realiza actividades complementarias como las actividades recreativas y de aventura al aire libre. Por lo que el turismo rural y el turismo activo son dos actividades complementarias, como se ha comentado previamente.

Ha llegado a un punto en que las personas cuando hacen turismo buscan vivir nuevas experiencias, conocer lugares diferentes, no solo realizar turismo de sol y playa sino también turismo rural y alternativo. Alejarse del turismo masificado y centrarse en un tipo de turismo diferente a lo habitual y más tranquilo. Por lo tanto, se está intensificando el turismo de interior.

Hay entornos rurales que tienen recursos naturales y culturales de un gran atractivo, pero que debido a que no tienen una buena publicidad o promoción no reciben mucha afluencia de visitantes, tampoco es aconsejable que tenga una fuerte explotación ya que si no se controla, puede producirse una degradación del medio ambiente, por lo que es importante explotar los entornos rurales pero con cierto control, siempre y cuando se sigan manteniendo y conservando las tradiciones y los recursos culturales y naturales que posee el destino.

Es imprescindible realizar una planificación exhaustiva antes emprender cualquier negocio. Ello conlleva analizar los recursos y capacidades con que contamos y, por supuesto, definir nuestras estrategias comerciales y los principios de nuestra gestión. A partir de este análisis y planificación podremos hacer un plan de viabilidad económico-financiero, que nos muestre la rentabilidad esperada de nuestro negocio y nos ayude a decidir si es o no conveniente emprender. En los siguientes capítulos, desarrollamos todo este proceso.

CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DEL ENTORNO

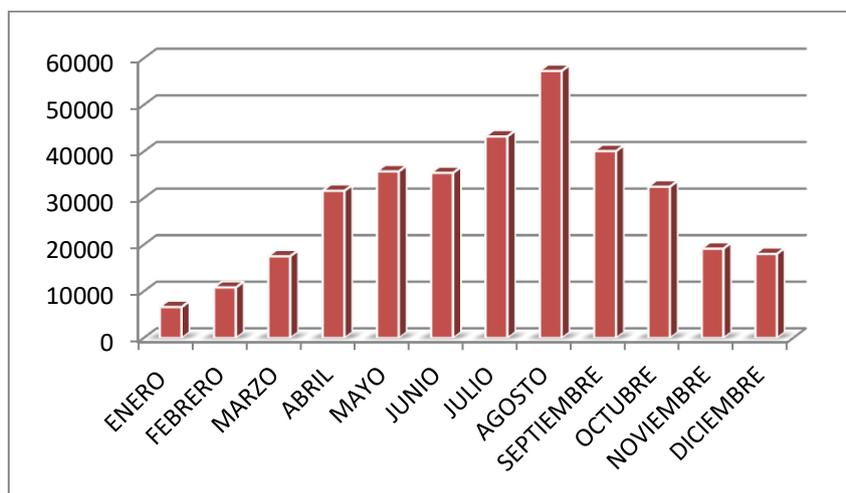
1.1. Situación actual del turismo activo y el turismo rural en España

El número de empresas de turismo activo en España según datos de ANETA (2015) es de 2.438 empresas registradas en las administraciones turísticas autonómicas, que son menores que las que en realidad están en el mercado, por lo que ANETA realizó un estudio en 2014 del total de empresas de turismo activo que tenían una página web y ascendían a 4.254. Por lo tanto, el 57% que se encuentran en el mercado no están inscritas oficialmente. Esta puede ser una de las razones por la que no poseemos datos estadísticos del turismo activo a nivel regional solo a nivel nacional.

Según ANETA en su estudio de 2014 la facturación media de las empresas de turismo activo ha sido de 145.525,61€. Datos que a simple vista son muy favorables, pero no todas las empresas se verán en la misma situación.

Otra característica que afecta al turismo activo es la estacionalidad, por lo que muchas empresas de este sector trabajan únicamente en los meses de verano, representando al 60.7% del total de empresas. Y únicamente el 39.3% trabajan durante todo el año, teniendo en cuenta que la mayoría de los ingresos se obtienen en los meses de verano.

Gráfico 1.1: Estacionalidad del turismo activo en España en 2014



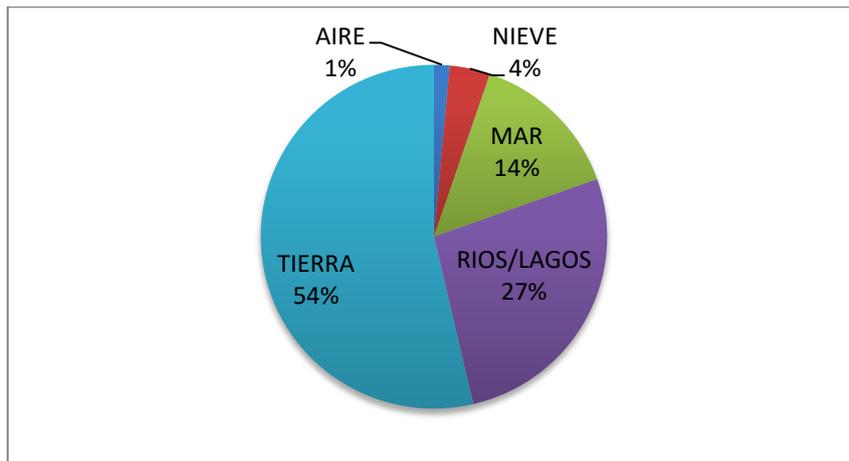
Fuente: Elaboración propia basada en INE (2014).

Los meses que se ven más afectados por este fenómeno son los meses de invierno y otoño, y los meses con mayor número de viajeros que realizan actividades de turismo activo en España son julio, agosto y septiembre. (Ver gráfico 1.1)

ANÁLISIS DEL ENTORNO

Según la ANETA el entorno más demandado por los turistas que realizan actividades relacionadas con el turismo activo es la tierra con un 54%, en la segunda posición más demandada son los ríos y las actividades que menos se demandan son las de aire. (Ver gráfico 1.2).

Gráfico 1.2: Entornos más demandados del turismo activo en España



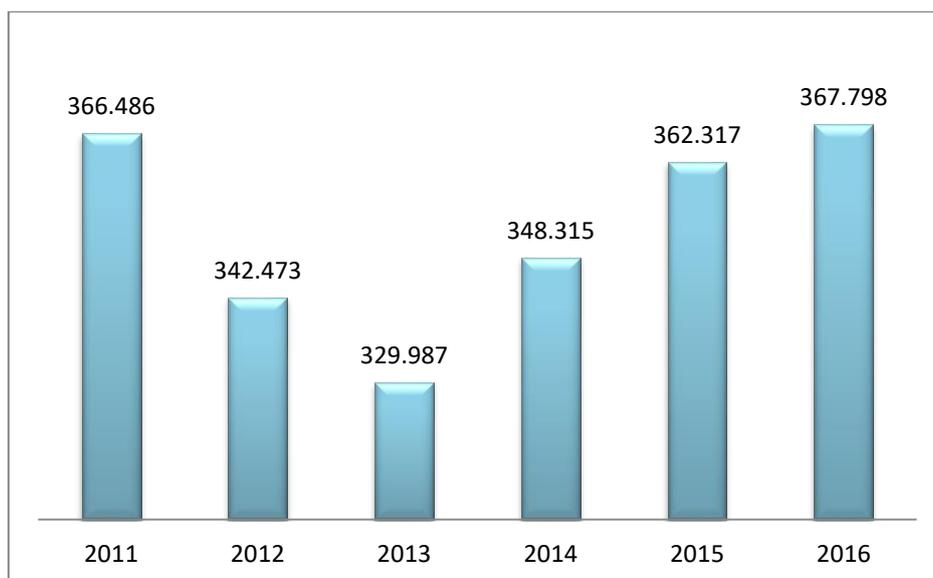
Fuente: ANETA, (2015).

1.2. Evolución del turismo activo y el turismo rural en España

La evolución del turismo activo en España ha sido positiva a partir de 2014, ya que en 2012 tuvo una caída considerable con respecto al año anterior y en 2013 descendió aún más, como podemos apreciar en el gráfico 1.3.

CAPÍTULO 1

Gráfico 1.3: Evolución del número de viajeros de turismo activo en España



Fuente: Elaboración propia basado en INE (2017).

Dado que no existen datos fiables sobre turismo activo a nivel regional, vamos a analizar el entorno de Castilla y León a partir de datos del turismo rural, ya que como hemos mencionado anteriormente son dos actividades estrechamente relacionadas.

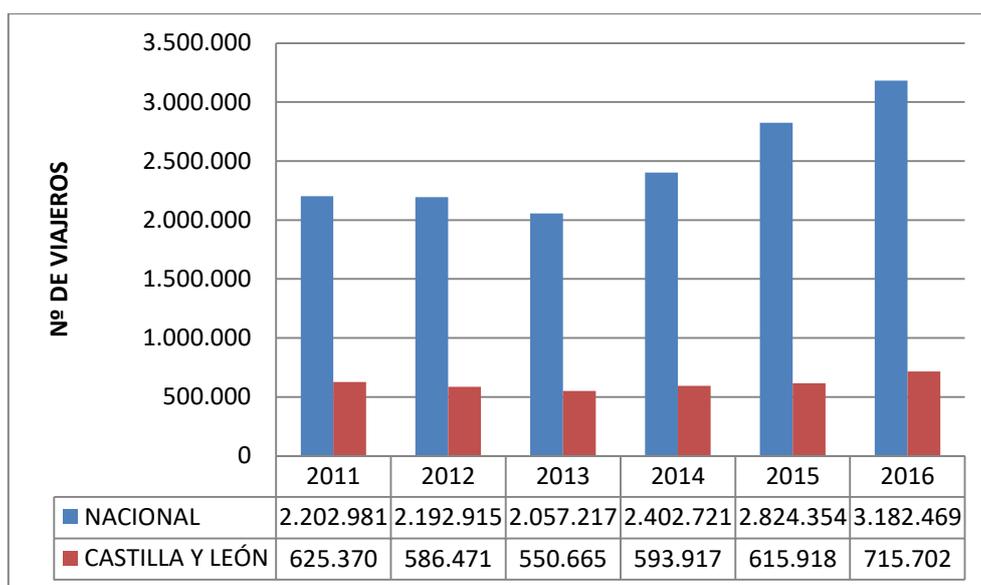
Uno de los pocos datos que podemos encontrar del turismo activo a nivel regional es que hubo un total de 261 empresas de turismo activo en Castilla y León en 2012 según indican datos de ANETA.

Una de las características de la mayoría de los viajes de turismo rural es que se realizan los fines de semana o puentes, por lo que la estancia media es de 2 días (INE), suelen ser desplazamientos cortos ya que el tiempo de estancia es corto.

En el gráfico 1.4 podemos apreciar como es la evolución del turismo rural haciendo una comparación de España con Castilla y León a partir del número de viajeros en un intervalo de tiempo de seis años desde el 2011 hasta el 2016. Podemos apreciar como en 2013 descendió el número de viajeros en España con respecto al año anterior pero a partir de ese año tuvo una evolución positiva. Por lo tanto el turismo rural se encuentra en una época de crecimiento.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

Gráfico 1.4: Evolución del turismo rural en España y Castilla y León



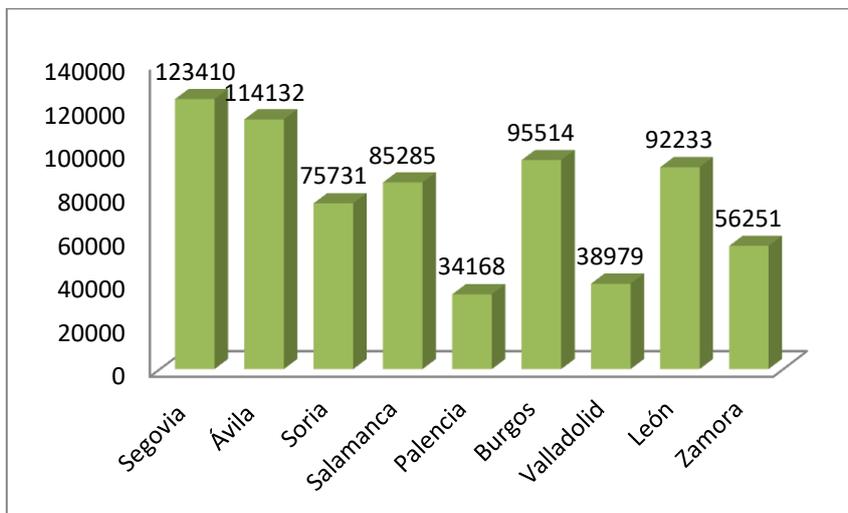
Fuente: Elaboración propia basado en INE.

En definitiva, si comparamos el gráfico de la evolución del turismo rural con el gráfico de la evolución del turismo activo, ambos han tenido una evolución muy similar, ya que descendieron en 2013 y a partir de 2014 comenzaron a subir el número de viajeros tanto en turismo rural a nivel nacional como en el turismo activo, por lo tanto esto es una prueba que demuestra que el turismo activo y el turismo rural están muy ligados como hemos explicado anteriormente.

Según vemos en el gráfico 1.5 la provincia de Castilla y León con mayor número de viajeros en entornos rurales en 2016 fue Segovia y en segundo lugar Ávila, y la provincia que menos viajeros recibió fue Palencia.

Segovia tuvo en 2016 un 3,8% del total del turismo rural de España.

Gráfico 1.5: Turismo rural por provincias de Castilla y León



Fuente: Elaboración propia basado en INE (2016).

Como conclusión de este análisis del entorno, nos encontramos ante un sector que se encuentra en una fase de crecimiento positivo ya que cada año hay un incremento del número de viajeros en entornos rurales, y además nos encontramos en una provincia que es Segovia que según últimos datos de 2016 del INE fue la provincia de castilla y León con mayor número de viajeros que se dirigían a este ciudad con el fin de realizar turismo rural.

Teniendo en cuenta que el turismo de Sol y Playa sigue estando muy presente en nuestro País, pero paulatinamente el turismo de interior está cobrando cierta importancia, y en ese turismo de interior hablamos del turismo rural y alternativos. La sociedad cada vez busca más un entorno rural, en el que poder descansar, desconectar y disfrutar de la naturaleza realizando actividades complementarias. El tiempo libre ya no se percibe únicamente para el descanso sino también para realizar actividades al aire libre y deportivas que a la vez benefician a la salud.

Este TFG plantea la creación de un negocio de turismo activo en la provincia de Segovia y analiza su viabilidad económica y financiera.

CAPÍTULO 2: DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA

CAPÍTULO 2

En este capítulo vamos a definir el mercado de referencia, con sus tres dimensiones que son las necesidades o funciones, las alternativas tecnológicas y los compradores.

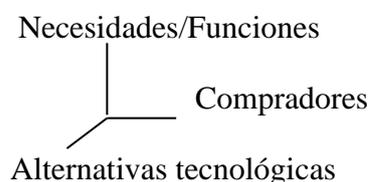
Por lo tanto, vamos a analizar los diferentes competidores que tiene nuestra empresa ya sea porque ofrecen un producto similar al nuestro o porque es diferente pero que satisfacen la misma necesidad. También analizaremos quien va a ser nuestro público objetivo y cuál es la necesidad que satisfacemos al realizar nuestra actividad

2.1. El turismo activo como producto

El mercado de referencia que nos va a ser más útil para la gestión de nuestra empresa se divide en tres dimensiones según Abell (1980):

- 1- Compradores: que buscan los beneficios que ofrece el producto.
- 2- Alternativas tecnológicas: que dependen de las experiencias de uso de los consumidores.
- 3- Necesidad o función: lo que el consumidor busca en el producto.

Gráfico 2.1: Mercado de referencia.



Fuente: Elaboración propia.

Para tener una visión global del mercado de referencia es necesario contemplar otros niveles de la competencia. Para ello seguiré el proceso sugerido por Munuera y Rodríguez (2012) que parte del análisis del producto para contemplar mejor las necesidades que satisface y los tipos de competidores que existen.

Según Munuera y Rodríguez (2012), el producto ha tenido diferentes significados, ha evolucionado desde un producto centrado en sí mismo hasta llegar a un producto centrado en las necesidades del consumidor. El concepto de producto más acorde para dar un enfoque estratégico es el producto-servicio que se centra en satisfacer las necesidades del consumidor, se entiende por producto – servicio aquel que tiene unas

DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA

características o que ofrece un conjunto de servicios que el consumidor busca cuando adquiere ese producto para satisfacer sus necesidades, lo que Levitt llama producto genérico.

Por lo tanto, se pueden encontrar cinco dimensiones del producto creadas a partir de la óptica del consumidor. (Levitt, T, 1980)

La primera es el producto genérico que es aquel que gracias a sus características y atributos es capaz de satisfacer las necesidades del consumidor, por lo tanto serían todas las actividades o servicios de turismo activo ofrecidas por nuestra empresa. Por lo tanto, en el eje de las alternativas tecnológicas colocaríamos a otras empresas de turismo activo, que más adelante completaremos.

En segundo lugar tendríamos el producto esperado se considera lo que el consumidor desea obtener al disfrutar de nuestro servicio, como puede ser su visión ante el precio que haya pagado, la calidad personal y de los equipamientos, la comodidad, etc.

Como tercera dimensión tenemos el producto aumentado que se encarga de ofrecer unas características superiores a las de su competencia, es decir, posee una ventaja competitiva. Por ejemplo, en nuestro caso sería proporcionar a nuestros clientes el transporte hasta el lugar donde se coge el kayak para empezar la actividad, que la mayoría de empresas que hay a nuestro alrededor no da este servicio.

Y en cuarto lugar tenemos el producto potencial que consiste en introducir una característica innovadora a nuestro producto que aún no haya aparecido en el mercado y que sea rentable. En un futuro, podríamos introducir en las piraguas cámaras gopro para que los clientes puedan grabar su viaje en la embarcación y que no se tengan que preocupar de si su móvil se cae al agua al hacer alguna foto.

La necesidad o función que satisface nuestro producto es el ocio y disfrute de la naturaleza. Este es otro de los ejes propuestos por Abell (1980), y el que nos permite pensar en otros productos alternativos, es decir, en nuestra competencia indirecta.

2.2. Análisis de la competencia

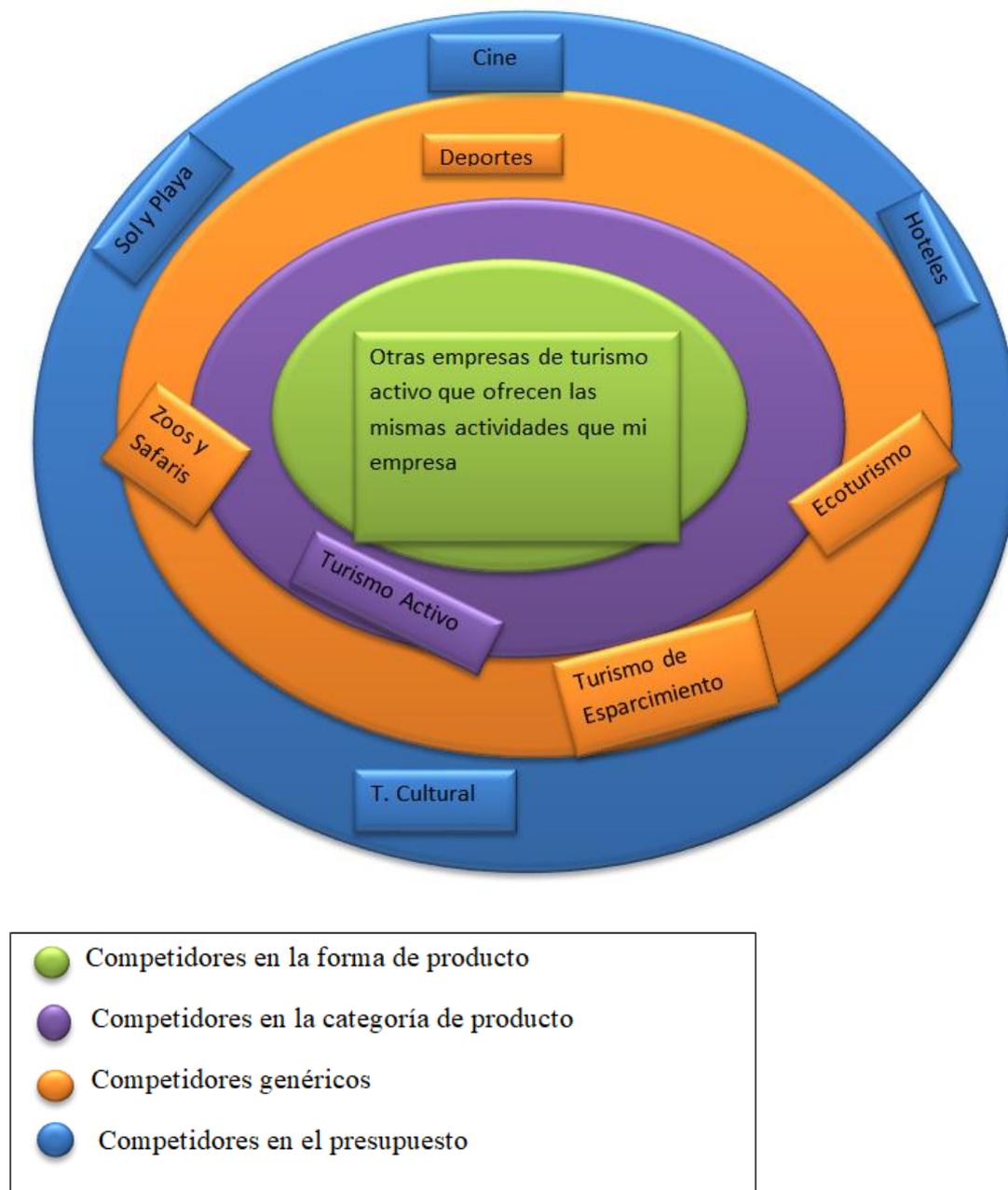
Dentro del eje de las alternativas tecnológicas (ver gráfico 2.5) nos encontramos con los cuatro niveles de la competencia. Para analizar estos 4 niveles de la competencia nos centramos en el modelo de Lehmann y Winer(1994) que estudian la competencia desde tres perspectivas diferentes:

- 1) Competidores desde la óptica del consumidor
- 2) Competidores en recursos: materias primas, mano de obras...
- 3) Competidores en las actividades de marketing: distribución, promociones de ventas, medios publicitarios..

Centrándonos en la óptica del consumidor, dos empresas serán competidores cuando el consumidor considere que los productos de ambos poseen las mismas características, satisfacen el mismo beneficio básico y compiten por un mismo precio o por el tiempo de ocio del consumidor. Por lo tanto, nos encontramos con cuatro niveles de la competencia: forma de producto, categoría de producto, genérica y por último, presupuesto.

DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA

Gráfico 2.4: Niveles de la competencia en el turismo activo



Fuente: Elaboración propia basada en el modelo de Lechmann y Winer (1994); y Munuera y Rodríguez (2012).

En primer lugar, analizamos otras empresas de turismo activo que ofrecen un servicio con unos atributos muy similares a los nuestros y sería un nivel de competencia en forma de producto, además se suelen dirigir al mismo segmento de la población.

Vamos a realizar un análisis de la competencia más cercana que podemos considerar en forma de producto, teniendo en cuenta que el turismo activo es un producto que se

CAPÍTULO 2

encuentra en expansión ya que en cierto modo es algo novedoso en el mercado, por lo tanto a nuestro alrededor vamos a encontrar multitud de empresas que se dedican a realizar actividades de turismo activo muy similares a las nuestras, en la tabla 2.1 podremos apreciar 6 de ellas, las que considero más competitivas con nuestra empresa por las actividades que ofrecen y la localización en la que se encuentran.

Tabla 2.1: Empresas competidoras

	Nombre de la empresa	Actividades que ofrece
	Naturaltur	Observación de aves. Senderismo. Cicloturismo. Paintball. Piragüismo. Escalada y tirolina. Vuelo en globo.
	Hoces del Duratón	Observación de aves. Piragüismo.
	Vencinautic	Observación de aves. Piragüismo e hidropedales. Senderismo.
	Pinocio	Paintball. Tirolina. Tiro con arco. Cicloturismo.

DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA

		<p>Mini Golf.</p> <p>Senderismo.</p> <p>Mini quads.</p> <p>Camas elásticas.</p>
	SegoviAventura	<p>Rutas en Quad.</p> <p>Paintball.</p> <p>Senderismo.</p> <p>Escalada.</p> <p>Vuelo en globo.</p> <p>Piragüismo.</p> <p>Paseos a caballo.</p>
	Andatura	<p>Piragüismo.</p> <p>Senderismo.</p> <p>Rutas 4x4.</p> <p>Paintball.</p>

Fuente: Elaboración propia basada en páginas web de las empresas competidoras (ver Anexo 1).

El segundo nivel de la competencia es la categoría de producto que serían otras empresas de turismo activo que ofrecen actividades que nuestra empresa no ofrece. Como por ejemplo, paracaidismo, puenting, globo, etc. Algunas de las empresas de la tabla 2.1 ofrecen también actividades que nosotros no ofrecemos.

En tercer lugar tendríamos el nivel de la competencia genérica se podría relacionar con los deportes al aire libre, ecoturismo, zoos y safaris y turismo de esparcimiento. Que se considera un producto sustitutivo que en cierta manera resuelve la misma necesidad

CAPÍTULO 2

básica del consumidor. En nuestro mercado de referencia en el eje de las alternativas tecnológicas lo tendríamos que completar con estos tipos de turismo.

Y por último, el cuarto nivel de la competencia que es el presupuesto que serían el cine, los hoteles, el turismo de Sol y Playa, el turismo Cultural, etc; todos ellos son productos que tienen también rivalidad en el mercado con nuestra empresa pero por el precio del producto no por las características o necesidades que satisface como todos los anteriores.

2.3. Tipos de clientes de turismo activo

El tercer eje que tenemos en nuestro mercado de referencia son los compradores:

Dentro del eje de compradores podemos identificar diferentes tipos de clientes:

- Particulares: la mayoría son personas jóvenes, que lo que buscan es vivir nuevas experiencias, aventuras, disfrutar de la naturaleza a la vez que se realiza una actividad deportiva.

Podemos distinguir entre los turistas que viajan en familia, y los que viajan con amigos, o en pareja.

Familias: parejas con hijos mayores de 4 años, que lo que buscan es disfrutar de la naturaleza, la tranquilidad, descansar y vivir la aventura de realizar actividades distintas que están adaptadas a los niños como puede ser el piragüismo y senderismo.

Grupos de jóvenes: suelen ser amigos que buscan más la diversión, la aventura y vivir el riesgo con actividades como pueden ser el barranquismo, rafting, rutas en 4x4, en quad, paintball, etc. El rango de edad suele estar entre 18 y 40 años aproximadamente.

Pareja: el objetivo de este tipo de cliente es una mezcla de los dos anteriores ya que pueden buscar el riesgo y/o la tranquilidad y disfrute de la naturaleza.

- Empresas: pueden ser TTOO y/o Agencias de viajes que realizan paquetes de viajes con alojamiento, transporte y actividades complementarias, también empresas que contratan actividades para sus trabajadores cuando realizan congresos de la propia empresa.

DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA

- Instituciones: Asociaciones como pueden ser Grupos de escolares que suelen realizarse para alumnos mayores de 14 años aproximadamente, o también asociaciones de vecinos.

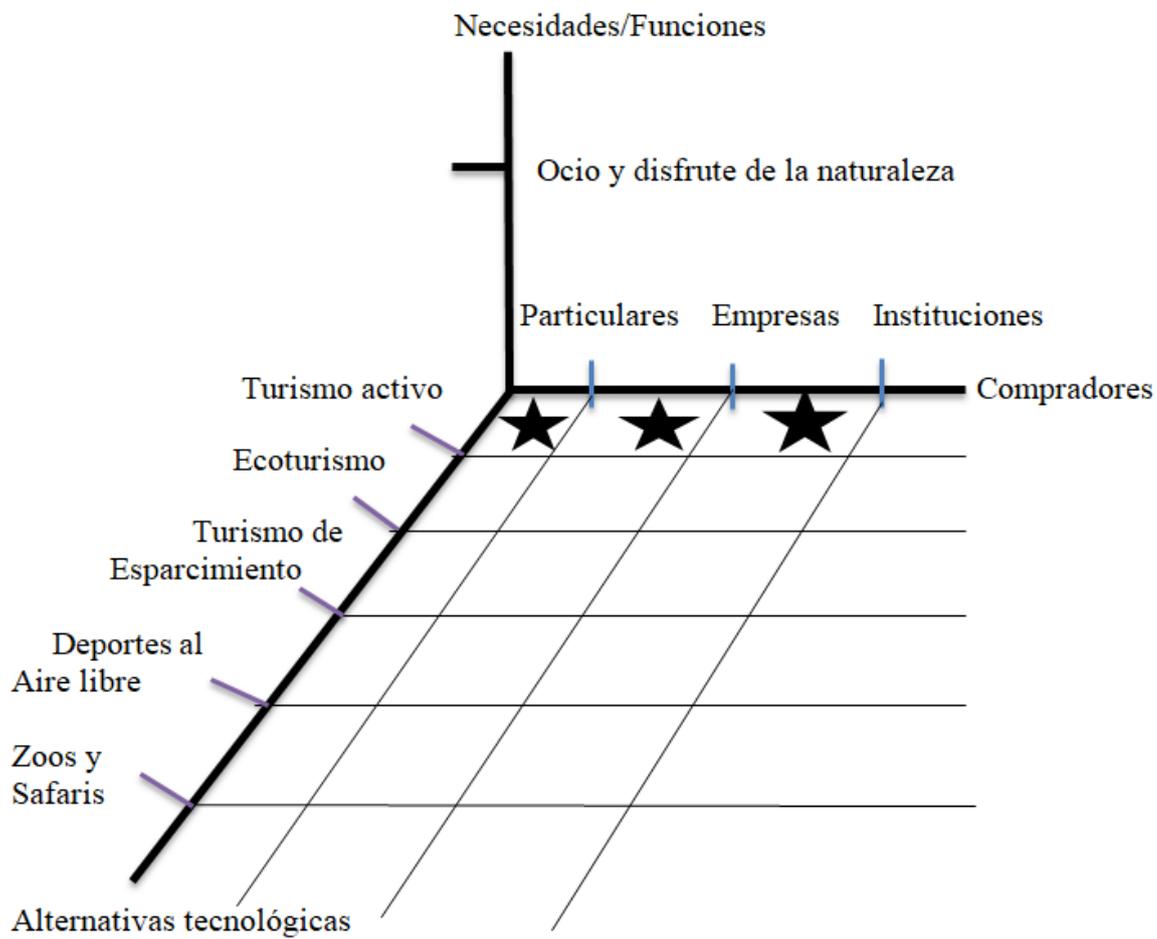
Una vez que tenemos todos nuestros ejes completos, tendríamos como resultado nuestro mercado de referencia como podemos apreciar en el gráfico 2.6.

El mercado de referencia sería el turismo activo, en el cual nos encontramos consumidores que lo que quieren es satisfacer la misma necesidad, que en este caso sería el ocio y disfrute a través de todas las actividades que vamos a ofrecer al aire libre en nuestra empresa. Vamos a dividir en diferentes grupos a nuestro público objetivo según las características que tengan en común, para así poder conseguir satisfacer la mayor parte de sus necesidades, para ello será necesario realizar diferentes ofertas comerciales para cada segmento de la población.

En muy pocas ocasiones una empresa tiene la capacidad para trabajar en todos los productos-mercados que son resultado de la división de su mercado de referencia, en cambio, sí lo hace en una parte de ese mercado de referencia que llamamos mercado relevante, que es en el que realmente la empresa compete, en nuestro caso sería todas las empresas de turismo activo que ofrecen las mismas actividades que nuestra empresa.

CAPÍTULO 2

Gráfico 2.6: Mercado de referencia



Fuente: Elaboración propia.

**CAPÍTULO 3: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y ANÁLISIS
DAFO**

CAPÍTULO 3

En este capítulo vamos a describir donde va a estar ubicada la sede de la empresa, la forma jurídica con la que se va a iniciar este negocio, el procedimiento administrativo que hay que seguir para darlo de alta, y por último una vez que tenemos todo esto analizado y con el análisis que hemos realizado en los dos capítulos anteriores procederemos a realizar un análisis DAFO.

3.1. Nombre, logotipo y ubicación de la empresa

La empresa se llamará Duranatur, he decidido este nombre de la unión de dos palabras, de Duratón y Naturaleza, dado que estamos situados muy cerca del Río Duratón e incluso algunas de nuestras actividades se realizan en el transcurso por las Hoces del Río Duratón. Y la palabra naturaleza porque todas las actividades las realizamos al aire libre, es decir, disfrutando de la naturaleza.

La idea del logotipo surgió porque pensé en una persona realizando piragüismo, y a la vez que apareciera en el mismo dibujo la forma de una montaña y el efecto del movimiento de las aguas del río. La elección del color del logotipo es el verde ya que representa la naturaleza, entre otras muchas cosas.

Imagen 3.1: Logotipo de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

Duranatur será el nombre de la empresa, ubicada en la localidad de Carrascal de Río provincia de Segovia, con proximidad al Parque Natural de las Hoces del Río Duratón, declarado parque natural en 1989 por las cortes de Castilla y León. Este parque natural cuenta con la colonia de buitres leonados más grande de Europa, estas aves hacen que este paraje sea de un gran atractivo turístico a parte de su espectacular paisaje. En este espacio protegido podemos encontrar también recursos culturales como la ermita de San Frutos y el Convento de la Hoz. Además de estos recursos culturales cuenta con recursos naturales propios para realizar la mayoría de nuestras actividades, como

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y ANÁLISIS DAFO

pueden ser el piragüismo en aguas tranquilas por las Hoces del río Duratón, senderismo y ciclismo por todas las rutas que bordean las hoces y la ribera del río Duratón fuera del Parque natural, y también montañas rocosas apropiadas para realizar escalada.

Además, carrascal de Río es un municipio que se encuentra a 25 minutos de Sepúlveda y a 45 de Pedraza, ambos son municipios que cuentan con multitud de recursos culturales y naturales de gran atractivo turístico. También se encuentra a pocos kilómetros de la capital de España.

Es un municipio que cuenta con varios alojamientos de turismo rural, en concreto tres casas rurales y un hostel.

Tanto los recursos naturales, como culturales y los alojamientos de turismo rural van a favorecer el desarrollo de las actividades de turismo activo que queremos realizar.

3.2. Necesidades de personal

El desarrollo de la actividad en nuestra empresa necesitará el trabajo del promotor que en este caso sería yo, un monitor con un contrato indefinido a jornada completa y por último, en temporada alta contrataremos a un monitor a tiempo parcial.

Tabla: 3.1: Recursos humanos

	Tipo de contrato	Salario base al año
Promotor	Autónomo	18.200€
Monitor 1	Contrato indefinido	14.940€
Monitor 2	Contrato temporal	-

Fuente: Elaboración propia.

Tendremos un monitor durante todo el año para poder contar con el compromiso del monitor, ya que se le proporciona con este tipo de contrato estabilidad y buenas condiciones de trabajo. Al monitor de verano se le contratará a tiempo parcial durante la temporada alta en los días que se le necesite.

CAPÍTULO 3

El monitor que contratemos indefinidamente, es decir, durante todo el año, tendrá estudios y formación tanto física como teórica para realizar todas las actividades que vamos a ofrecer.

Duranatur será una pequeña empresa formada por su promotor que también trabajará como monitor y su personal contratado, de todos ellos es necesario no solo los conocimientos sobre la zona, y la formación física para realizar actividades, sino contar con un curso de monitor, y además es imprescindible tener muy buena actitud y amabilidad con los clientes, ya que es un trato directo y es muy importante que el cliente se le haga amena y divertida la actividad por lo cual es necesario que tenga la sensación de que el monitor le gusta lo que hace, además de la naturaleza y el deporte.

Es muy importante que los monitores cuenten con un curso de monitor para que tengan técnicas y conocimientos de cómo hay que actuar en caso de emergencia o que tengan que realizar alguna técnica de primeros auxilios.

3.3. Entorno normativo

Las empresas de turismo activo en Castilla y León están reguladas legalmente por el Decreto 96/2007 de 27 de septiembre, que establece las condiciones y obligaciones que deben seguir las empresas que pertenezcan a este sector turístico.

En primer lugar, deberán presentar la documentación requerida a la Delegación Territorial de la Junta de Castilla y León en la provincia que corresponda. Se tendrá que entregar el documento de identidad de la persona que representa a la empresa, ubicación y domicilio de la sede, la licencia de apertura realizada por parte del Ayuntamiento de la localidad, una descripción de las actividades que va a realizar, los precios de esas actividades, una autorización de la Confederación Hidrográfica en el caso de que se realicen actividades en el río, las copias de los contratos de seguros correspondientes a las condiciones de uso y seguridad y el seguro de responsabilidad civil, además del protocolo de actuación en el caso de accidente.

Después de la entrega de la documentación se realizará una inspección y posteriormente se procederá a la inscripción de dicha empresa de turismo activo en el Registro de Empresas, Actividades y Profesiones Turísticas.

3.4. Forma jurídica de la empresa

A la hora de decidir qué forma jurídica voy a ser, analizamos las ventajas y los inconvenientes de la sociedad Limitada y Autónomo que son las dos formas jurídicas que mejor se pueden ajustar a nuestro negocio considerando que va a estar formado únicamente por un empresario individual.

Voy a iniciar el negocio como autónomo principalmente porque es una manera sencilla y barata de empezar un negocio, ya que los tramites de gestión son sencillos y no es necesario poseer un capital social inicial, teniendo en cuenta que una desventaja es que la responsabilidad del autónomo es ilimitada ya que tiene que responder con su patrimonio personal en caso de que tenga alguna deuda.

3.5. Entorno tecnológico

En la actualidad la tecnología es un punto muy importante ya que la mayoría de la población utiliza internet para buscar y para reservar todos sus viajes y sus actividades complementarias como podrían ser las que nosotros ofrecemos, por ello es muy importante tener una web actualizada, invertir lo necesario en publicidad en sitios web y agencias de este sector, acudir a eventos y ferias como IFEMA o INTUR para conseguir que nuestra imagen de marca se extienda y llegue al mayor número posible de personas.

A través de la tecnología nos será más fácil comunicarnos con nuestros clientes en cualquier momento y también se les facilita a ellos la posibilidad de reservar las 24 horas del día tanto en nuestra web como en cualquiera de las agencias que hayamos contratado y dispongan de este servicio.

Además es importante poseer un programa informático propio para tener nuestra base de datos de clientes actualizada y operativa en todo momento.

3.6. DAFO

Una vez realizado el análisis interno y externo del entorno realizaremos el análisis DAFO, que es una herramienta que utilizaremos para estudiar la situación interna (Debilidades y Fortalezas) y externa (Amenazas y Oportunidades) de la empresa.

Tabla 1.1: DAFO

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Costes para fidelizar clientes. • Pocos datos estadísticos de la demanda. • Acceso a financiación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación de las actividades. • Aumento de la competencia. • Localizado en un entorno con grandes atractivos turísticos. • Conocimiento del sector como usuaria/consumidor. • Conocimiento de la zona.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Estacionalidad alta debido a la climatología. • Demasiados turistas en la zona (afecta negativamente al medio ambiente), • Rivalidad ampliada de los alojamientos rurales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Población con mayor interés por la naturaleza y por el turismo de interior. • Subvenciones y ayudas públicas para este tipo de empresas. • Posibilidad de alianzas con alojamientos del turismo rural.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 4: ESTRATEGIA COMERCIAL DE DURANATUR

4.1. Segmentación y posicionamiento

El objetivo será lograr un posicionamiento acorde a las preferencias de mi público objetivo o también denominado target.

Lo primero será describir más profundamente como es nuestro público objetivo, ya que en el capítulo anterior ya hemos descrito como es, por lo tanto, vamos a realizar una segmentación de nuestros compradores para identificar los consumidores que poseen necesidades homogéneas y así conseguir establecer para cada grupo una oferta comercial diferenciada, de modo que satisfaga las necesidades, intereses y preferencias de los consumidores que componen cada grupo o segmento creado.

En primer lugar, vamos a clasificar a nuestros clientes en tres segmentos bien diferenciados que son: particulares, empresas y asociaciones.

Dentro del grupo de los particulares podemos diferenciar entre familias con niños, grupos de jóvenes y parejas. Estos tres grupos de la población están segmentados según las características del consumidor demográficas y socioeconómicas.

Las familias con niños, cuentan en su gran mayoría con un nivel de renta medio-alto, la edad está entre 30-45 años en los adultos y en los niños entre 4-16 años que es la edad hasta la cual los niños les gustan viajar con sus padres. Las actividades que considero que más pueden llegar a realizar en nuestra empresa son el piragüismo, los paseos en hidropedales, el cicloturismo y las rutas 4x4, ya que son actividades que son de muy bajo riesgo.

Otros de los segmentos que nos encontramos dentro del grupo de los particulares son los grupos de jóvenes, que en la mayoría de los casos poseen un nivel de renta bajo ya que son estudiantes, universitarios, que se están incorporando en el mundo laboral o se están independizando. La edad media está entre los 18- 30 años. Lo que busca este segmento de la población en las actividades de turismo activo son la diversión, la aventura. Por lo que le gusta realizar actividades como las rutas 4x4, escalada y tirolesa, paintball, etc.

Y como último grupo dentro de los particulares tendríamos a las parejas, con un nivel de renta bajo-medio, ya que se podrán considerar como una mezcla de los dos grupos

ESTRATEGIA COMERCIAL DE DURANATUR

anteriores. La edad media de este segmento está entre los 20-50 años. Pueden ser parejas jóvenes que buscan más la diversión, pero también parejas que buscan la tranquilidad y el contacto con la naturaleza por ejemplo realizando actividades de senderismo, cicloturismo, piragüismo ya que son actividades que se pueden realizar tranquilamente, según el estado físico de cada persona.

Una vez que tenemos descrito el segmento de los particulares, nos dirigimos a identificar el segundo segmento que son las empresas. Que pueden ser Tour operadores y Agencias de Viajes que elaboran paquetes turísticos con alojamiento, transporte y actividades complementarias. También existen distribuidores online que crean una página web y buscan a empresas que quieran publicar su negocio en esa página, en el caso de páginas web de empresas de turismo activo están por ejemplo todoactividades.com que es una web con empresas de toda España que oferta toda la variedad de actividades de aventura que se pueden realizar. También existen distribuidores online como Groupón el cual no solo oferta actividades de turismo activo, sino que oferta viajes, hoteles, transportes, y todo tipo de productos. Todos estos distribuidores se llevan una comisión por la venta que realizan, a la hora de firmar el contrato se acuerda la cantidad de la comisión.

Otro de los segmentos a los que nos vamos a dirigir son las instituciones o asociaciones, las principales van a ser los institutos, dado que la mayoría de sus alumnos tienen entre 12 y 18 años, ya sean institutos públicos o privados. Nos vamos a dirigir a institutos tanto de los alrededores, como de toda la provincia de Segovia, Valladolid, Madrid, entre otras. Además de colegios también nos dirigiremos al segmento de las asociaciones de vecinos que deseen realizar por ejemplo, una vez al año una actividad de aventura y al mismo tiempo disfrutando de la naturaleza, ya sea con su familia o con su pareja. Y por último, dentro del segmento de las asociaciones nos encontramos con los clubes deportivos, el perfil de que posee este cliente es de ser una persona deportista y aventurera, el rango de edad estaría entre los 18 y los 40 años aproximadamente, y el nivel de renta se puede considerar medio o bajo.

Una vez que tenemos el perfil de nuestro público objetivo bien definido y seleccionados los segmentados del mercado a los que nos vamos a dirigir, entonces, identificaremos cual es nuestro posicionamiento, es decir, estableceremos la posición

CAPÍTULO 4

que va a tener nuestro producto en el mercado de referencia para así conseguir crear nuestro programa de marketing.

En nuestro caso no va a ser necesario realizar una investigación de mercados para saber cuál es el posicionamiento que vamos a tener frente a nuestra competencia, será suficiente con analizar de manera general indagando por las webs de cada empresa y así conocer cuáles son las diferencias de precios y la diversificación de actividades que tiene cada empresa. En rasgos generales somos una empresa con precios más bajos que la mayoría de la competencia (ver tabla 4.1), algunas de estas empresas de la competencia directa analizadas sí que tienen precios por debajo de los nuestros en alguna de sus actividades como son Vencianutic y Pinocio. Y en cuanto a la diversificación de las actividades poseemos una variedad de actividades mayor que la competencia hablando en general, ya que empresas como Segoviaventura y Pinoccio posee una cartera de productos mucho más amplia que la nuestra.

En definitiva, nuestro posicionamiento en el mercado es de una empresa con precios inferiores a la competencia y con posesión de una cartera de productos amplia, hablamos por tanto de que nuestro posicionamiento deseado es un posicionamiento objetivo (Munuera y Rodríguez, 2012). Lo sabemos gracias a atributos concretos de nuestra oferta: el precio y la amplitud de nuestra gama de productos.

ESTRATEGIA COMERCIAL DE DURANATUR

Tabla 4.1: Posicionamiento centrado en los precios de la competencia

	Naturaltur	Hoces del Duratón	Vencinautic	Pinocio	Segoviaventura	Andatura	Duranatur
Senderismo	18€/pers.	-	18€/pers.	-	12€/pers.	20€/pers.	15€/pers.
Piragüismo	25€/pers.	30€/pers.	25€/pers.	-	25€/pers.	30€/pers.	25€/pers.
Rutas 4x4	40€/pers.	-	-	-	25€/pers.	40€/pers.	35€/pers.
Paseos en hidropedales	-	-	13€/pers.	-	-	-	10€/pers.
Paintball	21€/pers.	-	-	15€/pers.	17€/pers.	18€/pers.	15€/pers.
Cicloturismo	25€/pers.	-	12€/pers.	15€/pers.	-	-	15€/pers.
Tirolina y escalada	25€/pers.	-	-	20€/pers.	-	-	15€/pers.

Fuente: Elaboración propia basada en páginas web de las empresas competidoras (ver Anexo 1).

Tabla 4.2: Posicionamiento según la amplitud de la cartera de productos

Empresa	Naturaltur	Hoces del Duratón	Vencinautic	Pinocio	Segoviaventura	Andatura	Duranatur
Nº de actividades	7	2	3	8	8	4	7

Fuente: Elaboración propia basada en páginas web de las empresas competidoras (ver Anexo 1).

Por lo tanto, una vez que hemos analizado los precios y la amplitud de la cartera de productos que posee la competencia directa, nos damos cuenta de las ventajas que posee nuestro producto frente al de la competencia para así poder diferenciar nuestra marca de la de la competencia. De todos modos, este posicionamiento es de carácter general, ya que en determinadas situaciones de competencia hay un enfoque que domina sobre otro.

4.2. Estrategias de marketing operativo

En este apartado describiremos las herramientas comerciales (precio, producto, comunicación y distribución) que utilizaremos para llegar a nuestro público objetivo y lograr el posicionamiento deseado.

4.2.1. Estrategia de producto

Tomaremos decisiones estratégicas sobre nuestro producto, para ello será necesario tener conocimiento de cuáles son las actividades que forman parte de la cartera de producto de nuestra empresa.

Las actividades que se van a ofrecer son las siguientes:

ACTIVIDADES DE TIERRA:

- **Senderismo:** rutas a pie por el Parque Natural de las Hoces del Río Duratón y sus alrededores, es una actividad que no tiene ninguna dificultad y que nos permite conocer todos los recursos que posee el parque natural de las Hoces del Río Duratón y sus alrededores. Se realiza con un guía experto en la materia y es necesario un mínimo de 5 personas para que se pueda realizar la actividad.
- **Rutas 4X4:** consiste en realizar una ruta subidos en un coche 4x4 por caminos en los alrededores del Parque Natural que son difíciles de transitar a pie ya que es necesario tener conocimiento de la zona.
- **Paintball:** actividad que se realizará para un mínimo de 8 personas, en la que se le prestará todo el equipamiento necesario. Se ofrecerá en una zona de pinar habilitada para esta actividad. Dicho territorio es de nuestra propiedad.
- **Cicloturismo:** realizaremos rutas en bicicleta por nuestro entorno, principalmente iremos por sendas y caminos habilitados para realizar dicha actividad.
- **Tirolina y escalada:** es una actividad que desde un principio no va a ser la más desarrollada en nuestra empresa ya que invertiremos poco en ella, solo contaremos con un equipo de escalada y dos tirolinas. Esta actividad la realizaremos cerca del campo de paintball pero separado.

ESTRATEGIA COMERCIAL DE DURANATUR

ACTIVIDADES DE AGUA

- Kayak en aguas tranquilas: rutas guiadas por las aguas de las Hoces del Río Duratón. Dicha actividad será obligatorio realizarla con monitor.

Será nuestro producto estrella ya que es la actividad para la cual estimamos que vamos a tener mayor número de clientes.

- Paseo en hidropedales: se alquilarán durante horas para dar paseos por las aguas tranquilas de las hoces de Rio Duratón. Es una actividad para la cual no es necesario monitor.

4.2.2. Estrategia de precios

Una vez que hemos analizado los precios de la competencia en el epígrafe anterior, ya podemos establecer nuestros precios (ver tabla 4.3) teniendo en cuenta que serán inferiores a los de la competencia hablando de manera general. Y teniendo en cuenta todo el análisis económico que realizaremos en el próximo capítulo en el cual nos podemos dar cuenta que hay actividades que no se pueden ofrecer a un precio menor debido a los altos costes que conlleva realizar esa actividad. Otra de las razones por la que se apuesta por precios inferiores es debido a que una vez que hemos analizado en entorno nos hemos dado cuenta que nos encontramos en un mercado que no es novedoso y en que hay cierto nivel de competencia.

CAPÍTULO 4

Tabla: 4.3: Precios Duranatur

Actividad	Precio/persona
Senderismo	15€
Piragüismo	25€
Rutas 4x4	35€
Paseos con hidropedales	10€
Paintball	15€
Cicloturismo	15€
Tirolina y escalada	15€

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, realizaremos estrategias de descuento a todos nuestros clientes reales.

Una de las estrategias de precios que realizaremos será un descuento a nuestros clientes que ya hayan probado alguna de nuestras actividades en alguna ocasión y quieran volver a repetir la experiencia en este caso se realizará un descuento del 20% en todas las actividades que deseen realizar.

También llevaremos a cabo estrategias diferenciales de descuentos por cantidad para los grupos de escolares o grupos superiores a 20 personas, a los cuales les ofreceremos una tarifa con un descuento del 30%.

Y por último, realizaremos una estrategia de precios en acuerdo y colaboración con las empresas de turismo rural del entorno que nos rodea, ya que la ofreceremos un descuento del 15% a todos sus clientes que deseen realizar alguna de nuestras actividades.

4.2.3. Estrategia de comunicación

Una vez que conocemos cuales van a ser nuestros clientes, es decir, a quien me voy a dirigir, decidiremos que canal de comunicación vamos a utilizar. Las empresas cuando

ESTRATEGIA COMERCIAL DE DURANATUR

realizan las técnicas de comunicación de marketing van dirigidas a sus diferentes públicos.

Las herramientas más utilizadas para realizar una campaña de publicidad son: venta personal, promoción de ventas, marketing directo, Relaciones Públicas (RRPP) y publicidad.

Por lo tanto, toda empresa que desee realizar la campaña de comunicación es necesario que decida cuales son las herramientas que va a utilizar para cada segmento de la población al cual se va a dirigir.

Para dirigirnos al segmento de particulares utilizaremos la publicidad que es una herramienta que se puede utilizar online y offline, nosotros vamos a utilizar la publicidad online que es a través de anuncios en internet con nuestra dirección web, es una herramienta masiva y en cierto modo es barata. El objetivo es establecer comunicación con nuestros clientes y aportarles todo tipo de información que precisen a través de una página web propia.

También utilizaremos la promoción de ventas, con la cual nos dirigiremos al grupo de los particulares, empresas y asociaciones, y así realizar descuentos en temporada alta con el objetivo de incrementar la demanda a corto plazo para poder enfrentarnos a nuestros competidores. Hacemos la promoción a corto plazo ya que a largo plazo se puede ver afectada la calidad del producto que ofrecemos.

A través de técnicas de marketing directo vamos a ofertar nuestro producto con el objetivo de informar y solicitar una respuesta directa de un cliente ya sea real o potencial. Una de las técnicas que vamos a realizar es el mailing para lo que es necesario tener una buena base de datos propia de la empresa que esté actualizada y operativa de todos nuestros clientes particulares, empresas y asociaciones con las que hayamos firmado un contrato y sean ya clientes reales, y también los que sean posibles clientes. Otra técnica de marketing directo será el buzoneo que lo realizaremos con una segmentación geográfica seleccionando las zonas de reparto que consideremos más oportunas, pero principalmente por los municipios de los alrededores a todo nuestro segmento de particulares. Además repartiremos folletos por todos los establecimientos de turismo rural del entorno, oficinas de turismo, agencias de viajes, universidades, colegios. Estos folletos informativos estarán diseñados de tal manera que permitirán a

CAPÍTULO 4

cliente potencial informarse con total claridad de los productos y servicios que ofrecemos.

4.2.4. Estrategia de distribución comercial

En el caso de una empresa de turismo activo como la nuestra, los canales de distribución más adecuados para ponerse en contacto con los consumidores podría ser la venta directa ya que nosotros, tanto yo como los empleados que trabajen en la empresa serán los que se encarguen de contactar directamente con el cliente ya sea telefónicamente, a través de email, a través de la página web o cara a cara. La venta directa tiene sus ventajas ya que la comunicación entre el oferente y el demandante es más fácil y el oferente o el vendedor pueden adaptar el producto conociendo las necesidades individuales que posea cada cliente.

Uno de los puntos fuertes de la distribución es la atención y el trato al cliente ya que hay un contacto directo y personal con el cliente por lo que hay que es imprescindible tener un trato con el cliente correcto y proporcionarle toda la información y un servicio que se ajuste totalmente a sus expectativas y necesidades. Estrategia de marketing relacional que busca potenciar y mantener los clientes actuales. Para conseguir que un cliente se mantenga en el tiempo también es necesario mantener una relación continua en el tiempo y con cierto compromiso, es decir, que los clientes se conviertan en una prioridad para la empresa pero no solo a corto plazo sino también a medio y largo plazo.

A parte de la venta directa también contaremos con la ayuda de distribuidores como pueden ser agencias minoristas que se encargan de vender el producto de las agencias mayoristas a los clientes y sus propios servicios ya sean viajes o actividades complementarias de ocio y aventura como sería nuestro caso. Por ejemplo Groupón que es un distribuidor online que le consideramos uno de nuestros clientes ya que a través de él conseguiremos clientes.

Cuando se realiza el contrato con la agencia se firma una comisión que deberemos abonar por cada cliente que nos proporcione.

CAPÍTULO 5: PLAN DE VIABILIDAD

5.1. Estimación de ventas

En la tabla 5.1 vemos una previsión de ventas orientativa dependiendo de los porcentajes de ventas anuales estimados a 5 años. En la primera columna tenemos el caso de que fuera el porcentaje máximo (100%) que podemos vender sin modificar nuestra estructura de costes ni nuestra inversión inicial.

Para lograr las previsiones de ventas, realizaremos una estrategia comercial a cuatro niveles:

1. Nos moveremos para captar un gran número de grupos de escolares, por lo tanto haremos acuerdos con el mayor número de colegios que nos sea posible tanto de nuestro alrededor, como de toda la provincia de Segovia e incluso algún colegio de Madrid o de otras ciudades de España.
2. Aparte de los grupos de escolares, realizaremos acuerdos con empresas que deseen que sus empleados realicen algunas de nuestras actividades cuando tenga lugar uno de sus congresos o eventos en alguno de los alojamientos de la zona y alrededores.
3. También impulsaremos algún acuerdo para realizar campamentos de verano.
4. Aparte de todo esto, también recibiremos muchos clientes por cuenta propia a través de todas las campañas de publicidad que realicemos y de los intermediarios con los que tengamos firmado un contrato, que en este caso sería alguna agencia de viajes.

Dado que trabajaremos durante todo el año, tanto fines de semana como entre semana, podremos llegar a alcanzar como máximo un total de 15.000 clientes, para lo que estimamos que serán necesarios 5 años.

Si estimamos que en el año 1 tendremos un 20% de las ventas ya que al ser el primer año no somos muy conocidos en el mercado aunque hayamos realizado varias estrategias de comunicación, y además no trabajaremos durante todo el año, ya que 6 meses aproximadamente serán necesarios para comenzar a preparar y a adquirir todo el equipamiento, instalaciones, permisos, etc.

La unidad de cálculo que vamos a considerar es el grupo, a partir del cual vamos a calcular tanto ingresos como costes.

PLAN DE VIABILIDAD

Tabla 5.1: Estimación de ventas

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	100%	20%	40%	60%	80%	100%
Senderismo (grupo: 10 personas)	140	28	56	84	112	140
Piragüismo (grupo: 5 pers.)	800	160	320	480	640	800
Paseos en hidropedales (grupo 4 pers.)	500	100	200	300	400	500
Rutas 4x4 (grupo 4 pers.)	250	50	100	150	200	250
Paintball (grupo: 10 personas)	160	32	64	96	128	160
Tirolina y escalada (grupo: 10 personas)	200	40	80	120	160	200
Cicloturismo (grupo: 5 pers.)	600	120	240	360	480	600

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 5.1 podemos apreciar como la actividad para la cual se prevé mayor número de ventas es el piragüismo, en segundo lugar el cicloturismo y en tercer lugar los paseos en hidropedales.

5.2. Costes fijos

Los costes fijos son los gastos que no dependen de la cantidad de producida. En nuestro caso, del número de actividades realizadas.

Algunos costes fijos son imputables a todas las actividades y otros que solo afectan a alguna de ellas.

5.2.1. Costes fijos generales

La siguiente lista sería de costes fijos imputables a todas las actividades (costes fijos generales):

- **ARRENDAMIENTOS:** alquiler de un local en el que nos encontraremos con una oficina, vestuarios y un almacén lo suficiente espacioso como para guardar todos los materiales que son utilizados en las actividades ofrecidas. Este coste será de 300 €/mes.
- **SUELDOS:** Vamos a contar en nuestra empresa con un monitor durante todo el año, y además el sueldo del promotor.

Cálculo de sueldos:

1- Sueldo trabajador:

Salario bruto= 1000€/mes (800+200€ seguridad social +IRPF)

Coste seguridad social=300€/mes

Coste mensual por paga= 1300€

Coste/trabajador/año= 1300 x 14 pagas=18.200€

2- Sueldo autónomo:

Cuota seguridad social= 285€

Salario bruto= 960€/mes (800€+160€ IRPF)

Coste mensual= 1245€

Coste anual= 1245 x 12 pagas= 14.940€

PLAN DE VIABILIDAD

Tabla 5.2: Costes salariales anuales

	Año 1	Año 2
Trabajador	18.200 x ½ año x 50% jornada= 4.550€	18.200x75% jornada= 13.650€
Autónomo	285 x 6 meses= 1.710€ 1.245x6meses=14.940€ 16.550€	14.940
Total	21.100€	28.590€

Fuente: Elaboración propia.

- **GASTOS DE GESTORÍA:** contrataremos servicios profesionales de asesoría y gestoría para realizar toda la documentación relacionada con la declaración de la renta, los contratos del personal contratado, y otros.
- **SEGUROS DE EMPRESA:** es necesario disponer de un seguro de responsabilidad civil que nos cubra en caso de que ocurra cualquier tipo de incidente, ya sea un accidente en la realización de alguna de nuestras actividades a los clientes o a los propios empleados, además de algún daño que se produzca en el material que se encuentra almacenado. Dependiendo de la actividad que realiza cada empresa se trata de un seguro u otro. Un seguro adaptado a nuestra empresa sería de 1000€/año.
- **SEGURO DE VEHÍCULOS:** contaremos con un seguro a terceros para los tres coches 4x4, por un coste de 900€/año.
- **SUMINISTROS:** los gastos de luz, agua y calefacción dependerán del consumo, pero suele ser de unos 100€/mes.
- **GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN:** página web, folletos promocionales, comisiones que hay que pagar a las Agencias de Viajes por la venta de nuestros servicios.

CAPÍTULO 5

Tabla 5.3: Costes fijos imputables a todas las actividades (costes fijos generales)

CF Generales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler de local	3.600€	3.600€	3.600€	3.600€	3.600€
Costes salariales	21.100€	28.590€	33.140	33.140€	33.140€
Gastos de gestoría	600€	600€	600€	600€	600€
Suministros	1.200€	1.200€	1.200€	1.200€	1.200€
Seguro de vehículos	900€	900€	900€	900€	900€
Seguro de empresa	1.000€	1.000€	1.000€	1.000€	1.000€
Material oficina	300€	300€	300€	300€	300€
Folletos	70€	70€	70€	70€	70€
Página web	200€	200€	200€	200€	200€
Total	28.970€	36.460€	41.010€	41.010€	41.010€

Fuente: Elaboración propia.

5.2.2. Costes fijos específicos

Los costes fijos que podemos imputar a alguno de nuestros productos ofrecidos que son los siguientes:

PLAN DE VIABILIDAD

- Kayaks: compraremos un total de 20 unidades por un precio de 675€ cada unidad que incluye dos palas y dos chalecos. Y estimamos que durarán un total de 5 años.
- Hidropedales: adquirimos dos hidropedales por 2000€ cada uno y los amortizaremos durante 5 años.
- Bicicletas: compraremos 20 bicicletas a 400€ cada unidad y las amortizaremos en 3 años.
- Bastón de travesía: compraremos un total de 20 bastones para hacer senderismo por 20€ cada bastón, y estimamos que podrán durar 2 años.
- Pistolas de paintball y trajes: compraremos 20 pistolas y 20 trajes, cada pistola vale 54€ y cada traje 20€. Y estimamos que nos pueden durar las pistolas 3 años y los trajes 2 años.
- Tirolinas: compraremos dos tirolinas y material de escalada que nos costará 600€ y prevemos que nos durará 3 años.
- Rutas 4x4: adquirimos 3 coches 4x4, de 7 plazas cada coche, por 30.000€ cada uno. Realizaremos un contrato de renting.

En el Renting 4x4 pagaremos una cuota mensual de 500€ en los que se incluyen los intereses, por lo tanto serían: $500\text{€/mes} \times 12 \text{ meses} \times 3 \text{ coches} = 18.000\text{€/año}$, estos 18.000€ los vamos a añadir como costes fijos del año, pero se imputarán a dos actividades en las cuales se van a necesitar estos vehículos que son las rutas 4x4 y la actividad de piragüismo, ya que la actividad que más número de clientes va a tener según nuestra estimación es el piragüismo imputaremos el 70% a esta actividad que serían 12.600€ y el 30 % a las rutas 4x4 que serían 5.400€.

CAPÍTULO 5

Tabla 5.4: Costes fijos específicos por actividad

	Unidades	Unidades x Precio	Amortización	Total anual
Kayaks	20	20X675=13.500€	13.500/5= 2700€	2.700€
Palas	40	0		
Chalecos	40	0		
Hidropedales	2	2x2000=4000€	4000/5=800€	800€
Bicicletas	20	20x400=8000€	8.000/3= 2.666,6€	2.670€
Bastón de travesía	20	20x20=400	400/2=200€	200€
Pistolas de paintball	20	20x54= 1080€	1080/3=360€	360€
Trajes y equipamientos	20	20x20=400€	400/2=200€	200€
Tirolinas y material de escalada		600€	600/3=200€	200€
Vehículos 4x4	3	3X30.000=90.000€		18.000€

Fuente: Elaboración propia.

5.3. Costes variables

Los costes variables (CV) son los gastos que varían en función de la cantidad producida.

En nuestro caso los costes variables son diferentes para cada actividad debido a que, por ejemplo, algunas actividades no necesitan monitor, mientras que otras si lo necesitan. Alguno de estos costes variables los tienen todas las actividades y otros solo algunas, por ejemplo, las botellas de agua que se proporcionan al realizar una actividad es un coste variable en el que se incurre cada vez que un cliente realiza cualquier actividad.

Por el contrario, la contratación de un monitor externo para acompañar a grupos de clientes en momentos de alta demanda es un coste variable que afecta a casi todas las actividades, pero no a los paseos en hidropedales.

5.4. Análisis de costes para cada actividad

Primero realizaremos un análisis de costes de cada una de las actividades que tenemos previstas realizar en nuestra empresa, en este análisis comprobaremos si son rentables o no. Las ventas previstas son por grupos y cada actividad tiene una media de personas por grupo, y por debajo de ese número de personas no es muy rentable realizar la actividad correspondiente.

A continuación, calcularemos los costes variables, es decir, lo que supone económicamente cada vez que se realiza la actividad, que los llamaríamos costes variables de grupo, que son los que equivaldrían a los costes variables unitarios. Si estos costes los multiplicamos por el número de grupos que prevemos tener en cada año sería el coste variable total de la actividad que se esté calculando.

Después de calcular los ingresos totales (IT) por actividad, que son el precio al que vendes el producto por el número de productos que vendes, calcularemos el margen comercial (MC) que es la diferencia entre el ingreso total y los costes variables totales.

Y por último, calcularemos el margen industrial (MI) que son los beneficios antes de intereses e impuestos. Se calcula restando los costes fijos específicos del margen comercial. Una vez calculado nos damos cuenta que el primer año solo tendremos pérdidas, y que a partir del tercer año comienzan a obtener beneficios la actividad de

CAPÍTULO 5

tirolina y escalada, los paseos en hidropedales y el piragüismo y hasta el quinto año no comienza a tener beneficios el cicloturismo.

SENDERISMO

En esta actividad tendría que ser un grupo de media de 10 personas, por lo tanto el precio de grupo sería de 150 euros, teniendo en cuenta que la cantidad máxima que se podría alcanzar de clientes es de 70 grupos.

El coste variable de grupo sería de 53, ya que incluiría los 0,30 € de la botella de agua por 10 personas que contiene el grupo sería 3 €, más los 50€ del monitor que se contrata solo cuando se le necesita para realizar alguna actividad.

CV grupo= 53€

Tabla 5.5: Viabilidad de la actividad de senderismo

Año		1	2	3	4	5
Q	100%	20%	40%	60%	80%	100%
SENDERISMO	140	28	56	84	112	140
CV grupo	53	53	53	53	53	53
CV total	7.420	1.484	2.968	4.452	5.936	7.420
CF específicos	200	200	200	200	200	200
P grupo	150	150	150	150	150	150
IT=PXQ	21.000	4.200	8.400	12.600	16.800	21.000
MC=IT-CV	13.580	2.716	5.432	8.148	10.864	13.580
MC %=<u>CVu</u>/P	35%	35%	35%	35%	35%	35%
MI=MC-CF específicos	13.380	2.516	5.232	7.948	10.664	13.380
MI%=(MI/IT) *100	64%	60%	62%	63%	63%	64%

Fuente: Elaboración propia.

PIRAGUISMO

Si estimamos de media un grupo de 5 personas, el precio sería de 125€.

$P=25 \times 5=125\text{€}/\text{GRUPO}$

Y los costes variables por grupo serían:

➤ Agua= 0.3×5 personas= 1.50€

El gasto de combustible del tramo desde la sede de la empresa hasta el lugar donde comienza la ruta en piragua será de unos 9 kilómetros ida y otros 9 de vuelta, y de media el todoterreno consume 12 litros a los 100 kilómetros, por lo tanto, teniendo en

PLAN DE VIABILIDAD

cuenta que es un todoterreno de gasolina y que de media está a 1,2€/litro serían aproximadamente 3 euros.

- Gasto de combustible= 3€
- Monitor=50€

Tabla 5.6: Viabilidad de la actividad de piragüismo

Año		1	2	3	4	5
Q	100%	20%	40%	60%	80%	100%
PIRAGUISMO	800	160	320	480	640	800
CV grupo	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5
CV total	43.600	8.720	17.440	26.160	34.880	43.600
CF específicos	15.300	15.300	15.300	15.300	15.300	15.300
P grupo	125	125	125	125	125	125
IT=PXQ	100.000	20.000	40.000	60.000	80.000	100.000
MC=IT-CV	56.400	11.280	22.560	33.840	45.120	56.400
MC %= $\frac{CV_u}{P}$	44%	44%	44%	44%	44%	44%
MI=MC-CF específicos	41.100	-4.020	7.260	18.540	29.820	41.100
MI%= $\frac{MI}{IT} \cdot 100$	41%	-20%	18%	31%	37%	41%

Fuente: Elaboración propia.

PASEOS CON HIDROPEDALES

El grupo medio sería de 4 personas, ya que son hidropedales de cinco plazas pero en la mayoría son familias con hijos.

Es una actividad que no es necesaria que se realice con monitor. Por lo tanto, el único coste variable sería la botella de agua, $0,3 \times 4 = 1,20€$

El precio sería de 40 euros por grupo.

CAPÍTULO 5

Tabla 5.7: Viabilidad de la actividad de paseos en hidropedales

Año		1	2	3	4	5
Q	100%	20%	40%	60%	80%	100%
PASEOS CON HIDROPEDALES	500	100	200	300	400	500
CV grupo	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
CV total	600	120	240	360	480	600
CF específicos	800	800	800	800	800	800
P grupo	40	40	40	40	40	40
IT=PXQ	20.000	4.000	8.000	12.000	16.000	20.000
MC=IT-CV	19.400	3.880	7.760	11.640	15.520	19.400
MC %= $\frac{CVu}{P}$	3%	3%	3%	3%	3%	3%
MI=MC-CF específicos	18.600	3.080	6.960	10.840	14.720	18.600
MI%= $(\frac{MI}{IT}) * 100$	93%	77%	87%	90%	92%	93%

Fuente: Elaboración propia.

RUTAS 4X4

Estimando que el grupo medio para una actividad de 4x4 es de 4 personas, si hablamos de que fuese un coche de 7 plazas, y que a la vez se utilizará para realizar alguna de las otras actividades como puede ser el piragüismo. Por lo tanto, habría que calcular si nos resultaría una actividad rentable.

El precio por grupo de 4 personas es de 140€, ya que sería 35€ por persona.

En cuanto al coste variable de grupos, es necesario calcular lo que costaría la gasolina.

Si la ruta es de unos 25 kilómetros el gasto sería de 4€ aproximadamente.

- Monitor=50€
- Combustible= 4€

PLAN DE VIABILIDAD

Tabla 5.5: Viabilidad de la actividad de Rutas 4x4

Año		1	2	3	4	5
Q	100%	20%	40%	60%	80%	100%
RUTAS 4X4	250	50	100	150	200	250
CV grupo	54	54	54	54	54	54
CV total	13.500	2.700	5.400	8.100	10.800	13.500
CF específicos	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400
P grupo	140	140	140	140	140	140
IT=PXQ	35.000	7.000	14.000	21.000	28.000	35.000
MC=IT-CV	21.500	4.300	8.600	12.900	17.200	21.500
MC %=$\frac{CVu}{P}$	39%	39%	39%	39%	39%	39%
MI=MC-CF específicos	16.100	-1.100	3.200	7.500	11.800	16.100
MI%=$\frac{MI}{IT} * 100$	46%	-16%	23%	36%	42%	46%

Fuente: Elaboración propia.

PAINTBALL

El grupo medio es de 10 personas, por lo tanto el precio de grupo sería de 150€.

En cuanto a los costes variables serían:

- Agua= $0.3 \times 10 = 3€$
- Monitor= 50€
- Bolas= 20€

CV grupo = 73€

Tabla 5.8: Viabilidad de la actividad de paintball

Año		1	2	3	4	5
Q	100%	20%	40%	60%	80%	100%
PAINTBALL	160	32	64	96	128	160
CV grupo	73	73	73	73	73	73
CV total	11.680	2.336	4.672	7.008	9.344	11.680
CF específicos	560	560	560	560	560	560
P grupo	150	150	150	150	150	150
IT=PXQ	24.000	4.800	9.600	14.400	19.200	24.000
MC=IT-CV	12.320	2.464	4.928	7.392	9.856	12.320
MC %=$\frac{CVu}{P}$	49%	49%	49%	49%	49%	49%
MI=MC-CF específicos	11.760	1.904	4.368	6.832	9.296	11.760
MI%=$\frac{MI}{IT} * 100$	49%	40%	46%	47%	48%	49%

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 5

CICLOTURISMO

El grupo medio sería de 5 personas, entonces el precio de grupo ascendería a 75€.

Los costes variables serían los siguientes:

- Agua= $0.3 \times 10 = 3€$
- Monitor= 50€

Tabla 5.9: Viabilidad de la actividad de cicloturismo

Año		1	2	3	4	5
Q	100%	20%	40%	60%	80%	100%
CICLOTURISMO	600	120	240	360	480	600
CV grupo	53	53	53	53	53	53
CV total	31800	6360	12720	19080	25440	31800
CF específicos	2670	2670	2670	2670	2670	2670
P grupo	75	75	75	75	75	75
IT=PXQ	45000	9000	18000	27000	36000	45000
MC=IT-CV	13200	2640	5280	7920	10560	13200
MC %= $\frac{CVu}{P}$	71%	71%	71%	71%	71%	71%
MI=MC-CF específicos	10530	-30	2610	5250	7890	10530
MI%= $(\frac{MI}{IT}) * 100$	23%	0%	15%	19%	22%	23%

Fuente: Elaboración propia.

TIROLINA Y ESCALADA

El grupo medio es de 10 personas, por lo tanto el precio de grupo sería 150€

Los costes variables serían los siguientes:

- Agua= $0.3 \times 10 = 3€$
- Monitor= 50€

PLAN DE VIABILIDAD

Tabla 5.10: Viabilidad de la actividad de tirolina y escalada

Año		1	2	3	4	5
Q	100%	20%	40%	60%	80%	100%
TIROLINA Y ESCALADA	200	40	80	120	160	200
CV grupo	53	53	53	53	53	53
CV total	10.600	2.120	4.240	6.360	8.480	10.600
CF específicos	200	200	200	200	200	200
P grupo	150	150	150	150	150	150
IT=PXQ	30.000	6.000	12.000	18.000	24.000	30.000
MC=IT-CV	19.400	3.880	7.760	11.640	15.520	19.400
MC %=$\frac{CVu}{P}$	35%	35%	35%	35%	35%	35%
MI=MC-CF específicos	19.200	3.680	7.560	11.440	15.320	19.200
MI%=(MI/IT)*100	64%	61%	63%	64%	64%	64%

Fuente: Elaboración propia.

5.5. Análisis de financiación y viabilidad general

La inversión necesaria será de 146.960€, en la que se incluye todo el equipamiento necesario para realizar todas las actividades más todos los costes fijos generales del primer año.

Para cubrir esta inversión pediremos un préstamo al banco con unos intereses del 5%, este préstamo será del 80% de la inversión el otro 20% serán fondos propios.

Inversión inicial + CF generales del año 1

$$117.980 + 28.980 = 146.960€ \quad I = \text{NECESIDAD DE INVERSIÓN}$$

$$\text{Fondos propios (C)} = 20\% = 29.392€$$

$$\text{Préstamo (P)} = 80\% = 117.568€$$

$$i = 5\% \times P = \text{interés anual} = 5.878€$$

Una vez que calculamos el BDII que es el beneficio después de intereses e impuestos, comprobamos como el primer año sí que hay pérdidas en nuestra empresa pero con el año 2 y parte del año 3 conseguimos paliar esas pérdidas (ver tabla 5.11).

CAPÍTULO 5

Tabla 5.11: Tabla de viabilidad general

	AÑO	1	2	3	4	5
IT totales	IT	55.000	110.000	165.000	220.000	275.000
CV	CV	23.840	47.680	71.520	95.360	119.200
MC	IT-CV	31.160	62.320	93.480	124.640	155.800
	%	275%	275%	275%	275%	275%
CF totales	CF generales	54.100	46.290	30.989	30.989	30.989
	+CF específicos					
MI (BAII)	MC-CF	-22.940	16.030	62.491	93.651	124.811
	%	-42%	15%	38%	43%	45%
Intereses	5% Xp	5.878	5.878	5.878	5.878	5.878
BDI	MI-i	-28.818	10.152	56.613	87.773	118.933
impuestos	25% x BDI	-7.204,5	2.538	14.153	21.943,3	29.733,25
BDII	BDI-imp	-21.613,5	7.614	42.460	65.829,8	89.199,75
Rentabilidad	BDII/C	-73,54%	25,91%	144,46%	223,97%	303,48%

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIÓN

6. Conclusión

A partir de los resultados anteriores, podemos concluir que el proyecto es viable desde un punto de vista técnico y económico-financiero.

La rentabilidad sobre el capital invertido no es muy alta (3%), aún con el negocio funcionando bien. Sin embargo, hay que tener en cuenta que entre los costes se ha incluido mi sueldo como emprendedor y que el capital necesario para poner en marcha es asumible por un emprendedor individual (29.000€). En un principio yo creía que podía ser un negocio con numerosos beneficios, pero una vez que he realizado el análisis económico-financiero me he dado cuenta que hay multitud de costes, en muchos de los cuales no pensamos al iniciar un negocio a menos que hagamos una correcta planificación. También he comprobado que el umbral de rentabilidad (o punto muerto) puede conseguirse el segundo año. Antes de realizar este análisis realizamos un estudio del mercado para conocer cuáles son las preferencias de nuestros posibles clientes, es decir, cual es la necesidad que buscan satisfacer en un producto como es el turismo activo, y además un análisis de la competencia tanto directa como indirecta, para conocer cuál es nuestro posicionamiento en el mercado y así realizar las estrategias comerciales que se consideren oportunas a cada uno de los segmentos de nuestro público objetivo bien definidos.

Muchos de los conocimientos aprendidos durante mis estudios del Grado en Turismo me han sido útiles para la realización de este proyecto, además de que es un proyecto basado en una situación real como es una empresa de turismo activo. Una vez hecho el plan de negocio podemos ver que nos encontramos ante un sector que poco a poco va cobrando cierta importancia, y es necesario para complementarse con otros tipos de turismo, como puede ser el turismo rural. Combinando estos dos tipos de turismo, se podría lograr que algunos núcleos de población que se encuentran deshabitados pero poseen grandes atractivos turísticos, que se puedan poner en valor para, así, mejorar su situación económica, fijar población e, incluso, atraer nuevos habitantes que emprendan o trabajen en este tipo de negocios.

BIBLIOGRAFÍA

Asociación Nacional de Empresas de Turismo Activo (2015). Informe sobre el turismo activo en España 2014. Recuperado de <http://www.aneta.es/informe-turismo-activo-2014/>. Último acceso: 10/02/2018.

Araujo Vila, N.; Fraiz Brea, J.A; Paül Carril, V. (2012): “El turismo activo como modalidad turística en expansión. Análisis de la oferta del turismo activo en España”. Revista Contabilidad y Negocios, 13 (7), pp 60-63. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/2816/281623577006/>. Último acceso: 23/03/2018.

Instituto Nacional de Estadística. (2018). *Alojamientos de turismo rural: encuesta de ocupación e índice de precios*. Recuperado de http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176963&menu=ultiDatos&idp=1254735576863. Último acceso: 10/03/2018.

Munuera Alemán, J.M. y Rodríguez Escudero, A.I. (2012): *Estrategias de marketing un enfoque basado en el proceso de dirección* (2º ed.). Editorial ESIC, Madrid.

Santesmases Mestre, M.; Merino Sanz, M.J.; Sánchez Herrera, J. y Pintado Blanco, T. (2016): *Fundamentos de marketing* (4º ed.). Ediciones pirámide (grupo Anaya), Madrid.

Vázquez Casielles, R.; Trespalacios Gutiérrez, J.A. y Rodríguez del Bosque, I.A. (2005): *Marketing: estrategias y aplicaciones sectoriales* (4º ed.). Editorial Aranzadi, Navarra.

ANEXO 1: Fuentes de información sobre la competencia

Competidor	Web	Fecha consulta
Naturaltur	http://naturaltur.com/	12/04/2018
Hoces del Duratón S.L	http://www.hocesduraton.com/	12/04/2018
Vencinautic	https://www.vencinautic.com/actividades.cfm	12/04/2018
Pinocio	https://www.pinocio.es/	12/04/2018
Segoviaventura	https://www.segoviaventura.com/	12/04/2018
Andatura	http://andatura.es/	12/04/2018