



---

**Universidad de Valladolid**

ESCUELA DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE SORIA

Grado en ADE

TRABAJO FIN DE GRADO

**PLAN DE VIABILIDAD DE UNA  
EMPRESA DE TURISMO ACTIVO:  
“MULTIAVENTURA”**

Presentado por DIEGO LAHUERTA

Tutelado por: M<sup>a</sup> Dolores Muñoz

Soria, SEPTIEMBRE 2014



# INDICE

---

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>7</b>
---------------------------	----------

## **CAPÍTULO 1**

### **MARCO CONCEPTUAL**

<b>1.1 Fundamentación teórica .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2. Turismo activo en España .....</b>	<b>19</b>
<b>1.3. Turismo activo en Castilla y León .....</b>	<b>20</b>

## **CAPÍTULO 2**

### **ANÁLISIS DEL SECTOR**

<b>2.1. Análisis Externo .....</b>	<b>23</b>
2.1.1 Análisis P.E.S.T .....	24
2.1.2 Mercado.....	27
2.1.3 Potencial del mercado.....	28
2.1.4 Segmentos de consumidores .....	29
2.1.5 Competencia.....	30
2.1.6 Proveedores.....	34
<b>2.2. Análisis Interno.....</b>	<b>36</b>
2.2.1 Cultura empresarial .....	37
2.2.2 Retos y objetivos estratégicos .....	37
2.2.3 Ventaja competitiva .....	38
2.2.4 Análisis D.A.F.O .....	38

## **CAPÍTULO 3**

### **ESTRATEGIAS DE MARKETING**

<b>3.1. Plan de Marketing</b> .....	39
3.1.1 Producto.....	40
3.1.2 Precios.....	42
3.1.3 Promoción .....	44
3.1.4 Distribución .....	46

## **CAPÍTULO 4**

### **ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS**

<b>4.1. Elección de la forma jurídica</b> .....	51
<b>4.2. Localización de la Empresa</b> .....	52
<b>4.3. Protección jurídica</b> .....	55
<b>4.4. Autorizaciones y permisos</b> .....	56
<b>4.5. Organización de Recursos Humanos</b> .....	57

## **CAPÍTULO 5**

### **ANALISIS ECONOMICO-FINANCIERO**

<b>5.1. Plan de Inversiones</b> .....	61
<b>5.2. Plan de Financiación</b> .....	62
<b>5.3. Previsión de ventas anuales</b> .....	63
<b>5.4. Evaluación de los costes</b> .....	64
<b>5.5. Cuenta de resultados</b> .....	66

<b>5.6. Balance de Situación .....</b>	<b>68</b>
<b>CONCLUSIÓN .....</b>	<b>71</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>73</b>

# INTRODUCCION

## INTRODUCCION

---

El turismo activo es un tipo de turismo en el que el motivo principal del viaje es la participación en el llamado deporte de aventura. El turismo activo está fuertemente ligado al medio natural, ya que, la mayoría de los deportes de aventura se desarrollan en el mismo. Podemos resumir el concepto de turismo activo como:

- Actividades al aire libre en contacto con la naturaleza realizadas lejos del lugar de residencia habitual del participante.
- Que aprovechan los recursos naturales preexistentes de la zona o del lugar donde se practican sin alterarlos significativamente.
- En las que las motivaciones principales del participante son: riesgo, superación, deporte, contacto con la naturaleza, esfuerzo físico, etc.

Son empresas de Turismo Activo las que ofertan actividades al aire libre y que suponen una interacción con el ambiente natural lejos del área de residencia habitual del participante, además dichas actividades están relacionadas con el deporte y se practican sirviéndose básicamente de recursos que ofrece la propia naturaleza, en donde es inherente el factor riesgo o un significativo grado de destreza o esfuerzo físico.

No hace mucho, España era un lugar que centraba su oferta turística en el sol y la playa. Sin embargo, la situación en los últimos años ha cambiado y el sector turístico aprovecha cada vez más el interés del visitante por las actividades relacionadas con la naturaleza.

El turismo activo en España ha cobrado día a día más importancia desde que en los años 90 se consolidara como una fuente de ingresos para empresas y especialmente para zonas antes deprimidas, y que encontraron en este tipo de turismo una buena oportunidad de crecimiento y riqueza.

Por ello la actividad turística practicada en la naturaleza se encuentra en expansión, debido al continuado incremento en el número de demandantes de este tipo de turismo que demuestra que no es una moda pasajera sino un fenómeno que se está consolidando en España. La creciente repercusión económica y social del turismo relacionado con el ocio y la actividad física en el medio natural, favorece la aparición de iniciativas empresariales.

Bajo este contexto el turismo activo se considera un sector de presente y de futuro frente al turismo tradicional de sol y playa. El auge de las actividades deportivas y recreativas al aire libre, y su vinculación con el turismo viene determinada por multitud de razones entre las que encontramos un incremento del tiempo libre, un aumento de la renta familiar, la búsqueda de espacios abiertos y no contaminados y la búsqueda de adrenalina y riesgo. Esta práctica alternativa al turismo tradicional se realiza respetando el medio ambiente y buscando el bienestar de la población.

El objetivo principal del plan de empresa es describir todas las acciones necesarias para poner en marcha mi empresa, analizando la viabilidad técnica y económica del proyecto.

Los objetivos generales que se pretenden alcanzar con la realización de este plan de viabilidad son:

- Ofrecer una visión general del sector de turismo activo para poder comprender el propio negocio y la competencia.
- Definir el marco de trabajo y los pasos a seguir para beneficiar la puesta en marcha del negocio.
- Propiciar la obtención de recursos o líneas de financiación.

Además, los objetivos específicos que perseguiré serán:

- Llevar a cabo un análisis exhaustivo de la competencia y todas aquellas fuerzas que afectan directa o indirectamente a la empresa.
- Conocer cuáles son las principales debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la empresa a través de un análisis DAFO.
- Analizar los productos y servicios que la empresa ofrecerá y decidir cuál será la mejor localización para el éxito del negocio.
- Analizar las principales formas jurídicas que puede adoptar la empresa y poder escoger así, la más adecuada.
- Proponer un plan de marketing que me permita posicionar en lo más alto a la empresa en el mercado y analizar las diferentes formas de promoción de la empresa para que sea conocida por sus clientes potenciales.
- Y por último, desarrollar un plan económico-financiero que me permita tener una previsión de los resultados y una conclusión sobre la viabilidad y atractivo del proyecto.

La idea de negocio de crear una empresa de turismo activo me surgió a consecuencia de la identificación de las necesidades que existen en la provincia de Soria en relación al turismo de aventura y deporte, denominado turismo activo. Esto se debe a que este sector, como he dicho anteriormente, se encuentra en auge, y continuamente más gente se decide por un turismo del interior, al contrario de lo que pasaba antes que la gente solo buscaba el tradicional turismo de sol y playa. Este cambio de tendencia hace que aumente la demanda de los servicios del turismo de aventura y deporte.

Soria es una provincia del interior que se caracteriza por atraer a una gran cantidad de turistas rurales, que busca este tipo de deportes de aventura para disfrutar de su periodo vacacional, por lo que he visto en este sector una oportunidad de negocio.

El proyecto consiste en la puesta en marcha de una empresa de turismo activo, que se denominará Multiaventura y que estará ubicada en el municipio de Abejar (Soria). La elección de la ubicación en esta localidad es debido al gran entorno natural que la rodea, que hace que sea un lugar idóneo para el desarrollo de la actividad, ya que se encuentra situado entre un entramado

montañoso. Además cabe destacar la cercanía del municipio con el embalse de la Cuerda del Pozo. Todo esto ha hecho que me decantara por este lugar, ya que, este negocio tiene como actividades propias las relacionadas con el turismo deportivo y de aventura, que se practican sirviéndose básicamente de los recursos que ofrece la propia naturaleza, elementos que en esta localidad he encontrado, lo cual me va a permitir desarrollar mi negocio.

He decidido ser el promotor de este negocio porque soy un gran aficionado a los deportes de aventura, ayudado de la formación empresarial que acredito al estar diplomado en Empresariales y Relaciones laborales, lo que me ha llevado a analizar la viabilidad de la creación de una empresa de turismo activo en Soria.

El presente estudio se estructura en esta parte introductoria, cinco capítulos que a continuación comentaré, la elaboración de conclusiones y una parte final a modo de bibliografía y referencias.

El capítulo 1 establece la fundamentación teórica en la que se basará posteriormente los siguientes capítulos del plan de viabilidad, además del estudio de la evolución del turismo activo en España, así como en Castilla y León.

El capítulo 2 es un análisis del sector, donde se analiza el entorno tanto interno como externo.

El capítulo 3 detalla el plan de marketing que recoge los objetivos y estrategias de la empresa, además de las acciones que van a ser necesarias para conseguir estos objetivos.

El capítulo 4 estudia los recursos humanos necesarios para llevar a cabo la actividad, así como donde se va a localizar la empresa y la forma jurídica con la que se va a constituir mi empresa.

El capítulo 5 se centra en los aspectos económicos y financieros de un plan de empresa.

Por último, la parte final de este estudio constara de unas conclusiones y la citación bibliográfica de las fuentes consultadas para su elaboración.

## DATOS BASICOS DEL PROYECTO

Cuadro 1. Características de la Empresa.

Sector	Turismo y Ocio
<u>ACTIVIDAD</u>	Servicios de turismo activo
<u>FORMA JURÍDICA</u>	Sociedad Limitada Unipersonal
<u>LOCALIZACIÓN</u>	Oficina: centro urbano de Abejar Nave: en las afueras de la localidad
<u>INSTALACIONES</u>	Nave para almacenar y mantenimiento de equipos(200m2) Oficina 60m2
<u>EQUIPOS Y MAQUINARIAS</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Quads</li> <li>❖ Vehículo todo terreno</li> <li>❖ Kayaks</li> <li>❖ Bicicletas de montaña</li> <li>❖ Material para escalada deportiva, senderismo y rappel.</li> <li>❖ Equipos informáticos y GPS</li> <li>❖ Equipamiento textil</li> <li>❖ Equipos protectores y de seguridad</li> </ul>
<u>PERSONAL Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</u>	Un promotor y un monitor de actividades. En temporada alta se contara con otro monitor de apoyo.
<u>CARTERA DE SERVICIOS</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rutas de senderismo y orientación</li> <li>• Rutas en quad, todoterreno y bici</li> <li>• Escalada deportiva</li> <li>• Rappel y barranquismo</li> <li>• Kayak en aguas tranquilas y bravas.</li> </ul>
<u>CLIENTES</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Particulares, generalmente en grupos o parejas</li> <li>✚ Asociaciones (vecinales, culturales, deportivas...)</li> <li>✚ Empresas de turismo (agencia de viaje, touroperadores, etc.)</li> <li>✚ Empresas(actividades grupales, para incentivar o motivar a los trabajadores)</li> <li>✚ Centros educativos y Universidades</li> </ul>
<u>HERRAMIENTAS DE PROMOCIÓN</u>	Página Web, boca a boca, folletos, anuncios en prensa y visitas comerciales

Fuente: Elaboración propia.

# **CAPITULO 1.**

## **MARCO CONCEPTUAL**

## 1.1 FUNDAMENTACION TEORICA

---

El Plan de Viabilidad puede definirse según Francisco Barredo (2007) como el documento en el que se va a reflejar el contenido del proyecto empresarial que se pretende poner en marcha. Para desarrollar un proyecto empresarial es necesario que una persona emprendedora a partir de unos recursos desarrolle una idea de negocio para un determinado mercado. Estos son los cuatro pilares básicos que se deben analizar para decidir si la idea es viable y así poder emprenderla con éxito. Antes de desarrollar con profundidad el proyecto empresarial, se debe realizar un diagnóstico inicial sobre estos cuatro elementos, ya que ayudará a decidir si se debe continuar adelante con el proyecto o por el contrario es mejor declinar la iniciativa empresarial.

El punto de partida es el emprendedor, por ello es muy importante analizar las cualidades personales y conocimientos profesionales, la capacidad para gestionar la empresa, así como los motivos que le mueven a crearla. Es necesario valorar la formación, experiencia, conocimientos relacionados con el producto o servicio que se quiere ofrecer, la capacidad de organización y de asumir riesgos.

En segundo lugar, se parte de una idea de negocio que debe concretar y conocer las necesidades que satisface. Por ello hay que describir el producto o servicio que se quiere ofrecer, resaltando las características más importantes o aquellas que lo diferencian de otros similares.

En resumen, el plan de viabilidad pretende ser un estudio que nos sirva de referencia para saber si la idea de negocio es económica y comercialmente posible o no. En líneas generales los apartados que se van a desarrollar en mi plan de empresa serán los siguientes, he seguido los pasos de Fernando Bruna (2006):

### **Breve descripción inicial de la idea**

Definir la idea de negocio no solo va a consistir en describir la actividad de mi empresa sino de que forma la vamos a llevar a cabo. Como nuestra actividad será la propia de una empresa de turismo activo describiremos como vamos a comercializar los productos, haciendo hincapié en los servicios que quiero ofrecer a nuestros clientes, además explicaré las razones que me han impulsado a poner en marcha el proyecto empresarial, así como la experiencia y conocimientos que tengo sobre el sector.

## **Estudio de mercado.**

### *a) Descripción del mercado*

El éxito o fracaso del proyecto viene plenamente determinado por la capacidad de analizar el entorno que nos rodea, la capacidad de ver en sus cambios oportunidades de negocio y saber aprovecharlas. Por ello se deberá analizar el entorno, a través del análisis de los aspectos no ligados al negocio pero que condicionan o podrían condicionar en un futuro el éxito del plan empresarial, ya que estas variables ofrecen información sustancial sobre oportunidades de negocio y advertirá de peligros que pueden poner en alto riesgo la supervivencia del proyecto.

El mercado es el campo de batalla en el que la nueva empresa debe luchar. Por lo tanto, hay que definir el mercado para el nuevo producto/servicio. El volumen de mercado se define en función de la amplitud que se dará a la actividad. También es importante conocer la fase en la que se encuentra el sector; las fases pueden resumirse como:

1-Fase de desarrollo

2-Crecimiento

3-Madurez

4-Declive

Además analizaremos otros aspectos significativos del sector tales como la estacionalidad del producto, la localización del sector y el grado de concentración del sector.

### *b) Análisis del cliente*

Identificaremos a los potenciales consumidores, ya que es muy importante realizar un estudio acertado de sus necesidades por ello fijaremos los criterios de compra del cliente y tendremos en cuenta que puedan existir factores que sean también importantes, como por ejemplo; ubicación, calidad del servicio, descuentos, etc..

### *c) Estudio de la competencia*

Es imprescindible conocer la competencia, ya que todos los negocios tienen competencia, sino es directa es indirecta con productos sustitutos. Por tanto estudiaré bien este factor ya que creo que junto con el estudio de los clientes y sus necesidades serán el factor clave de supervivencia de la empresa en el mercado. Por ello analizaremos:

- Quienes son y donde están
- Como son y los servicios que ofrecen
- Dimensión de las empresas
- Posicionamiento en el mercado
- Objetivos y estrategias
- Puntos débiles y fuertes en relación a la competencia.

d) *D.A.F.O*

Aplicar un análisis DAFO consistirá en algo tan sencillo como estudiar cuales son los puntos fuertes y débiles de una empresa, un producto o una zona turística en relación a las amenazas y las oportunidades que presenta su entorno.

Debilidades; limitaciones del proyecto que pueden impedir a la empresa defenderse de las amenazas o aprovechar las oportunidades.

Fortalezas; puntos fuertes que permiten hacer frente a las amenazas y a provechar las oportunidades.

Amenazas; para una empresa puede ser una amenaza desde una legislación, hasta la inminente aparición de un nuevo competidor.

Oportunidades; factores del entorno que bien aprovechados pueden proporcionar ventajas o beneficios.

## **Plan de Marketing**

### **Producto**

En este capítulo describiré la cartera de productos que va ofrecer mi empresa y las necesidades que van a cubrir, así como estableceré la ventaja competitiva frente a mis competidores que permitirá asegurarme clientes y defenderme de las fuerzas competitivas, esto lo basaré en elaborar productos de la más alta calidad, proporcionando un servicio mejor a mis clientes, intentando lograr unos costes más bajos y diseñando productos que tengan un mejor rendimiento que los de la competencia.

### **Precio**

Se trata de describir qué precio tendrá el producto y porque se establece de esa forma, identificando los métodos y los factores que han condicionado la fijación de los precios. Entre ellos, destacan:

Los costes de la empresa: suponen el nivel mínimo del precio que la empresa puede fijar a su producto, por ello hay que vigilar los costes hasta el último euro.

El mercado: sabemos que los consumidores comparan el precio del producto con los beneficios que obtendrán con él. Por ello para fijar correctamente el precio es muy importante conocer como valoraran los beneficios del producto, como esto es complicado hay que moverse entre un mínimo y un máximo.

La competencia: los usuarios comparan el precio del producto con el de la competencia, por lo que será necesario conocer el precio y la calidad de los productos competidores, para utilizarlos como punto de referencia al fijar los precios.

### Distribución

Estableceré cuales son los canales de distribución, los factores para tomar una decisión y las estrategias más adecuadas. Dicho canal estará constituido por el camino por donde circulan los bienes, desde su punto de origen hasta su punto de venta o consumo y el conjunto de personas u organizaciones que actúan como intermediarios impulsando el flujo de bienes y servicios.

### Comunicación

Se valorara a quien se va a dirigir el mensaje y se elaborara una estrategia publicitaria. El diseño de la estrategia publicitaria la basaré en:

- Establecer los objetivos específicos de la acción publicitaria.
- Determinar el presupuesto publicitario.
- Planificar los medios de comunicación que utilizaré.

### **Organización y Recursos humanos**

Se establecerá el número de puestos de trabajo a crear, y que posición van ocupar dentro de la empresa, así como la forma de contratación de cada uno de los puesto creados.

Además se describirán los puesto que van a ser cubiertos, que consiste en detallar el conjunto de funciones, tareas o actividades que van a desarrollar tanto el emprendedor como aquellas personas que inicien la actividad, especificando los niveles de formación y/o experiencia para poder desempeñarlo de la forma más idónea, también reflejaré el nivel de responsabilidad que se va a exigir a cada puesto y las características personales que entiendo que resultan idóneas para desarrollar el puesto.

Una vez se conozca el número de personas que se van a contratar, se deberá calcular, antes de realizar el Plan Económico-financiero, los costes que supone tener ese número de trabajadores en la empresa para incluirlos en los costes fijos de la misma.

### **Aspectos jurídicos y fiscales**

Indicaré la forma jurídica elegida, especificando las razones de su elección frente a otras. En el caso de que se requieran de trámites y permisos especiales para la constitución de la empresa, los expondré, además describiré con detalle las aportaciones que voy a realizar y para que las voy a destinar.

### **Plan económico-financiero**

En este apartado se refleja si el proyecto es viable desde un punto de vista económico-financiero. La viabilidad financiera parte de la necesidad de cumplir tres requisitos que establece Pablo Adán (2014) que son:

1. La empresa debe permitir obtener beneficios a medio plazo, teniendo en cuenta que el beneficio es la diferencia entre los ingresos de la actividad y el coste de obtener estos ingresos.
2. La segunda condición de viabilidad será que la inversión debe ser igual a la financiación, y no solo igual, debe estar equilibrado el tipo de inversión a realizar con las características de la financiación requerida.
3. En ultimo termino, es necesario prever en cada momento de la vida de la empresa que la tesorería sea positiva, es decir, para asegurar la viabilidad de la empresa siempre se debe poder afrontar todos los pagos que se tiene comprometidos.

Para asegurarnos de la viabilidad del proyecto empresarial trabajare sobre los siguientes temas:

#### *Plan de inversión*

En este apartado se determinará el volumen de recursos económicos necesarios para que el proyecto pueda ponerse en marcha y para que la empresa pueda desarrollar su actividad, teniendo en cuenta las instalaciones y equipos que se necesite, así como las materias primas y suministros básicos necesarios para alcanzar las ventas previstas.

Parte de las inversiones necesarias irán destinadas a financiar la adquisición de los activos permanentes de la empresa, considerando como tales aquellos que van a participar en más de un ejercicio económico y el resto corresponderán a activos que serán consumidos en el ejercicio y están directamente relacionados con el funcionamiento corriente de la empresa, constituyendo lo que se conoce como activo circulante.

### *Plan de financiación*

Para financiar las inversiones necesarias contaré con:

- Recursos propios: fondos propios del emprendedor aportados en concepto de capital
- Créditos o préstamos: los concedidos por entidades financieras o por particulares.
- Otros: cualquier otro no especificado anteriormente.

### *Previsión de ventas*

Las previsiones deben tener un apoyo sólido en la información descrita en los apartados anteriores; por ejemplo, dimensión del mercado, necesidades del cliente, segmentación, grado de madurez del mercado, puntos fuertes y débiles de los competidores.

### *Cuenta de resultados*

Es un estado financiero en el que se van a detallar las previsiones de ingresos y gastos previstos detallados anualmente, los gastos deben ser proporcionales a las ventas del producto.

### *Balance de situación*

Determina tanto lo que el negocio tiene (activo), como los recursos con los que ha financiado estos activos (pasivo).

Asimismo, este documento me va a permitir valorar la situación del negocio, y poder ver la solvencia de la empresa o su nivel de endeudamiento.

El balance permite determinar los derechos y obligaciones de la empresa, el valor de la misma, los medios financieros disponibles para hacer frente a las deudas, el valor de las inversiones realizadas, las fuentes de financiación de dichas inversiones, el equilibrio o desequilibrio existente entre la financiación propia y la financiación ajena y el nivel de salud financiera de la empresa.

## 1.2 TURISMO ACTIVO EN ESPAÑA

---

El turismo activo en España ha cobrado día a día más importancia desde que en los años 90 se consolidara como una fuente de ingresos para empresas y especialmente para zonas antes deprimidas, y que encontraron en este tipo de turismo una buena oportunidad de crecimiento y riqueza.

La evolución del turismo activo en España está muy ligada a la revalorización de los espacios rurales, ya que estos ofrecen un contacto directo con la naturaleza. Se trata de espacios que ofrecen atractivos para la población tales como la ausencia de contaminación y ruido, alta calidad paisajística, la gastronomía tradicional y la tranquilidad como alternativas al ritmo frenético de la vida urbana.

Por otra parte, este tipo de turismo se ha ido perfilando como creador y dinamizador de empleo, y por tanto contribuye al arraigo de la población rural, ya que permite obtener fuentes de ingresos alternativas a las tradicionales, como son la agricultura y la ganadería, además destacar que potencia la demanda de infraestructuras y servicios para el desarrollo de la actividad.

Por las razones expuestas, las diferentes administraciones públicas españolas (central, autonómica, provincial y local) han ido desarrollando políticas de apoyo tanto al turismo activo como al rural, que han hecho que tengan gran importancia en la economía española.

Además, el turismo de aventura ha mostrado una fuerte resistencia a los vaivenes de la economía y experimentado un rápido crecimiento en los últimos años, por ello, todo apunta a que seguirá teniendo una notable importancia en el futuro que le permitirá continuar con esta tendencia tan positiva, en donde uno de los principales motivos que favorecen este hecho es la diversidad y la capacidad para reinventarse que muestra este sector.

Desde el punto de vista de la demanda turística, actualmente se observa un gran interés en el mercado turístico español por destinos del interior. Con respecto a la oferta, se puede constatar un crecimiento en la creación de instalaciones y programación de actividades recreativas relacionadas con el deporte, la cultura y disfrute del medio ambiente natural y social, por lo que se puede decir que en la últimas décadas están sufriendo importantes transformaciones y cambios, tanto en los destinos que se ofertan como en los que se demandan.

También cabe destacar el incremento de la demanda del turismo rural, que ha derivado en un aumento de más de un 200% la oferta de este tipo de alojamientos por toda España en los últimos años. Según los datos del Instituto de Estudios Turísticos (IET), el pasado verano la ocupación en alojamientos rurales en nuestro país alcanzó el 73%, este dato es muy importante ya que la actividad de turismo activo está muy relacionado con el turismo rural y estos datos muestran la expansión que en los últimos años se está produciendo en esta modalidad de turismo.

**Figura 1. Datos de turismo rural en España**



**Fuente: Instituto de Desarrollo Comunitario (2013)**

Por Comunidades Autónomas la importancia del Turismo Rural es muy desigual. En términos absolutos, Castilla y León constituye el 18% del total de la oferta turística, Cataluña (12%) y Andalucía (10%) son las CCAA con más alojamientos rurales. En términos relativos, los alojamientos rurales son especialmente importantes en Castilla y León y en Navarra (donde absorben el 14% de las pernoctaciones del turismo), Asturias (13%), Cantabria (12%) o Extremadura (10%), mientras que apenas inciden en aquellas de mayor desarrollo hotelero como Canarias (0,4%), Baleares (0,8%), Valencia o Madrid (1%). Fijándonos en la distribución espacial de los alojamientos rurales observamos una mayor implantación de estos en espacios rurales y naturales del interior, coincidiendo con la existencia de lugares montañosos y de especial valor paisajístico.

La estancia media de turistas rurales en España ha permanecido prácticamente constante durante los últimos años en 3 pernoctaciones por viajero, ligeramente inferior al caso del turismo hotelero (donde el ratio ha caído de 3,8 a 3,2).

Una problemática que hay que resolver es que actualmente existe un desajuste en la demanda, ya que el 75% de las personas que realizan actividades de turismo activo son españoles o residentes y el 25% corresponde a los extranjeros. Esto se debe a la falta de promoción de dichas actividades en el extranjero por lo que deberíamos incorporar esta modalidad de turismo en la marca España y promocionarlo por todo el mundo debido a que puede ser una gran fuente de ingresos debido al gran potencial que tiene España para desarrollar estas actividades.

### 1.3 TURISMO ACTIVO EN CASTILLA Y LEÓN

---

Castilla y León es una de las principales regiones del interior en España con mayor atractivo y potencial turístico como lo demuestran los principales indicadores sobre turismo del interior. El desarrollo turístico experimentado gracias a aspectos como el progreso de los medios de transporte, el crecimiento de la industria hotelera, la mayor renta y disponibilidad de tiempo libre de los turistas, así como las políticas de promoción de la región a través de unos modernos y cada vez más rápidos medios de comunicación (ferias, internet) han convertido a Castilla y León en el principal destino turístico rural y deportes de aventura desde hace unos años en España.

El turismo según la Guía Turística (2013) adquiere cada día mayor complejidad, y lo que en un principio eran movimientos de turistas que buscaban sólo sol y playa, son en la actualidad movimientos especializados en busca de otro tipo de sensaciones, cada vez más exigentes y con propensión a no ser un turismo tan estacional. Este turismo ha tenido efectos positivos sobre el territorio de Castilla y León, destacando los efectos sobre el tejido social (puestos de trabajo directos e indirectos, migraciones, etc.), efectos sobre la economía (mayores niveles de renta de la región, creación de servicios alrededor de la industria del turismo). Son los efectos positivos, y sobre todo los efectos socioeconómicos, los que incitan a los diferentes agentes que intervienen (empresarios, trabajadores, gestores públicos) a promocionar sus importantes recursos y potenciar la creación de todo tipo de infraestructuras hoteleras y de servicios en Castilla y León.

Además, a medida que el turismo tiene mayor presencia en un territorio se observan mejores niveles de infraestructuras y servicios que benefician no sólo a los clientes, sino también a sus ciudadanos, es por lo que Castilla y León desde los años 90 empujado por el aumento de la importancia del turismo activo y rural ha visto mejorada la calidad de la población castellano-leonesa. El turismo en esta región aporta ya aproximadamente un 8% al PIB de la región y genera 50.000 empleos directos.

Castilla y León por su condición de región interior, ha permanecido ajena al "boom" turístico protagonizado durante los últimos cuarenta años por otras regiones españolas, fundamentalmente las costeras e insulares. Pero esta tendencia ha experimentado cambios en los últimos años, tales como la estructura sectorial y ocupacional de Castilla y León, así como los hábitos y preferencias de la demanda turística, que ha tenido como resultado el incremento sustancial de la importancia del turismo rural y más concretamente del turismo activo en Castilla y León.

Castilla y León, además de ser la región de mayor superficie de nuestro país, con más de 94.000 kilómetros cuadrados, es también la más extensa de la Unión Europea, lo que unido a su débil poblamiento, algo más de dos millones y medio de habitantes, ha propiciado que se conserve su gran cantidad de riquezas naturales, propicias para el desarrollo del turismo activo, las cuales constituyen el vértice del éxito sobre el que se asienta la tipología turística regional.

Como región de interior que es, Castilla y León atrae la corriente de turismo activo y rural más importante en España, ocupando una posición de liderazgo con respecto a las demás regiones de España en cuestión de turismo rural y deporte de aventura, esto ha sido propiciado por la especialización castellano-leonesa en turismo rural en un principio, y en turismo activo posteriormente.

# **CAPITULO 2.**

## **ANALISIS DEL SECTOR**

## **2.1. ANALISIS EXTERNO**

### **2.1.1 ANALISIS PEST**

---

#### **2.1.1.1 Entorno económico**

El informe del Banco de España sobre los primeros meses del 2014 refleja que la actividad económica ha registrado un crecimiento intertrimestral del 0,3% en el primer trimestre de 2014, tasa que supera en dos décimas a la del cuarto trimestre de 2013.

El PIB interanual aminoro su ritmo de descenso en un punto porcentual, hasta el -0,1% de modo que el año 2013 finalizó con una caída del 1,2% frente al 1,6% registrado en 2012.

Actualmente el desempleo está disminuyendo en estos últimos meses situándolo en el 25,1%, estos parámetros reflejan que la mala situación económica y la elevada inestabilidad financiera están empezando a mejorar en este último año.

En lo que se refiere al turismo activo la crisis económica ha influido en el tipo de clientes y en el precio medio ofertado, es decir, antes había una mayor demanda de grupos de empresas, debido a que las empresas utilizaban estas actividades como incentivo, así como para motivar al personal, pero este segmento se ha reducido notablemente con la crisis.

En la actualidad los principales consumidores de este tipo de servicios son las personas comprendidas entre los 25 y 35 años, debido a que tienen características comunes como la motivación por la aventura y el medio ambiente, así como las ganas de experimentar nuevas sensaciones. El uso de las redes sociales también es esencial, y es otro elemento que diferencia este segmento de edad, ya que los clientes están habituados al uso de internet, donde se informan de todas las novedades y se aprovechan de los numerosos descuentos que se publican para aprovechar las distintas actividades de turismo activo.

El turismo activo es un sector en pleno crecimiento, tanto por su grado de expansión como por su continua diversificación en relación a las actividades ofertadas. Por tanto, esta actividad económica emergente correctamente gestionada podría contribuir al desarrollo sostenible y al equilibrio territorial entre las distintas regiones, generando especialmente en las zonas rurales sinergias interesantes con otras actividades económicas, como por ejemplo el turismo rural.

Según indica ANETA, Asociación Nacional de Empresas de Turismo Activo, en España existen 1.850 empresas de turismo activo con un volumen de negocio de alrededor de 150 millones de euros anuales, 8.000 trabajadores fijos y más de 10.000 eventuales.

Como anteriormente he dicho, Castilla y León es el destino preferido en alojamientos de turismo rural con 80.218 pernoctaciones en 2013, un 8,8% más que en 2012, y referido al turismo activo este representa el 10% del turismo recibido en Castilla y León en 2013.

Por lo que se refiere a datos específicos de turismo activo, apenas existen registros estadísticos relativos a la actividad y los existentes todavía están poco desarrollados y aportan poca información de utilidad.

Por esta razón, resulta complicado ofrecer datos procedentes de fuentes fiables que nos permitan trazar una visión panorámica del sector.

### **2.1.1.2 Entorno Normativo**

La comunidad de Castilla y León tiene la competencia exclusiva en materia de promoción del turismo y su ordenación en el ámbito de la Comunidad.

El turismo constituye un sector productivo que contribuye de manera importante al objetivo esencial del desarrollo económico y social de la Comunidad Autónoma. Ante el enorme auge que están experimentando las actividades del turismo activo, que ha implicado un incremento de visitantes interesados en la práctica de este tipo de actividades, así como un aumento de las empresas que se dedican a la organización de las mismas, ha hecho ver la necesidad de dictar una serie de normas con las que se regule dicho sector a través de:

- DECRETO 96/2007 del 27 de septiembre, las empresas de turismo activo en la comunidad de Castilla y León se rigen por este decreto, en el que se regula la ordenación de las empresas de turismo activo de la Comunidad de Castilla y León. En él se establecen los requisitos que deben cumplir las empresas que se dediquen a la realización de este tipo de actividades, con el objeto de generar un clima de confianza en los usuarios turísticos que implicará un aumento de la demanda de estos productos, además, el colectivo empresarial tendrá una seguridad jurídica, permitiendo el disfrute del extenso y extraordinario patrimonio natural existente en la Comunidad de Castilla y León, garantizando el respeto a los recursos naturales.  
Además, esta norma también recoge los requisitos generales que tienen que cumplir las empresas para garantizar la seguridad e integridad de quienes practican las actividades que prestan, persiguiendo al mismo tiempo una exigencia en la calidad de los servicios que se demandan en los mercados actuales.
- ORDEN CYT/1865/2007 del 15 de noviembre, por la que se desarrolla el Decreto 96/2007, que establece el concepto de empresa de turismo activo, y determina los requisitos y obligaciones que desde el punto de vista turístico deben cumplir este tipo de empresas, tanto para obtener la

autorización turística, como durante su funcionamiento. En esta Orden se especifica fundamentalmente lo referido al procedimiento de autorización del funcionamiento, la determinación de la documentación a presentar por el solicitante y la relación de las actividades de turismo activo.

Ambas normas podemos encontrarlas en la página web de Castilla y León es vida, web oficial de la Junta de Castilla y León cuyo enlace adjunto: <http://www.turismocastillayleon.com/>.

Otros aspectos jurídicos que también tendré en cuenta a la hora de la puesta en marcha de mi empresa serán los que se establecen en la siguiente ley y decretos:

- LEY 14/2010, de 9 de diciembre, de Turismo de Castilla y León. Esta ley tiene por objeto regular el turismo en el territorio de la Comunidad de Castilla y León; específicamente, su ordenación, planificación, promoción, fomento y disciplina.
- DECRETO 9/2014, de 6 de marzo, por el que se regula el Registro de Turismo de Castilla y León y el Censo de promoción de la actividad turística de Castilla y León.

DECRETO 75/2013, de 28 de noviembre, se regulan los establecimientos de alojamiento de turismo rural en la Comunidad de Castilla y León.

### **2.1.1.3 Entorno Socio-cultural**

En el caso de nuestra empresa de turismo activo destacaremos las siguientes pautas socioculturales:

- El ocio y su percepción en la sociedad combina una creciente falta de tiempo libre con una mayor importancia del uso que se le da a éste.
- El tiempo libre ya no es un tiempo para el descanso sino que se percibe como un espacio de desarrollo personal. Por ello tiene cada vez una mayor importancia, y las personas procuran optimizarlo y emplearlo en actividades y aficiones que les produzcan satisfacción.
- El deporte y las actividades al aire libre cobran especial importancia y son apoyadas desde la propia administración como fuente de salud, lo que se refleja en un constante incremento de practicantes de deporte.

#### 2.1.1.4 Entorno tecnológico

La tecnología en este proyecto no tiene un peso específico elevado, sin embargo, son destacables las innovaciones en los materiales con los que se realizan las actividades, tanto de los equipos (quads, piraguas, balsas, gps, etc.) como de los utensilios (trajes de neopreno, chalecos, etc.), que mejoran su rendimiento.

Cabe destacar la posibilidad de usar la página Web para promocionar la empresa, y estar en contacto con los clientes –agencias de viajes, empresas, etc.- y con los proveedores, es el principal aspecto a resaltar además de que facilitar las reservas durante las 24 horas del día. Las ferias y los salones de turismo son el espacio de referencia para estar al día de las nuevas tendencias, productos y equipos, por ello la empresa procurará asistir a estos eventos.

Además tendré muy en cuenta la innovación, por ello llevaré a cabo acciones orientadas a paliar la estacionalidad, buscaré nuevas fórmulas de colaboración con asociaciones, centros educativos, agencias de turismo y casas de turismo rural, ya que creo que es la principal vía para conseguir una mayor profesionalización y crecimiento en el sector.

#### 2.1.2. MERCADO

---

El mercado de Multiaventura se compone de cinco tipos de clientes potenciales:

- Particulares: personas jóvenes, entre 18 y 49 años, activas y con deseo de probar nuevas experiencias. El número de habitantes de la comarca de Soria en 2013 en este tramo de edad es: 43.275 habitantes.
- Grupos escolares: este segmento puede abarcar desde los escolares mayores de 14 años hasta el colectivo universitario, además de los centros de formación profesional. El número de centros en Soria es entre 15 -20 centros.
- Empresas: directivos de empresas o sociedades que, por razones de premio o motivación, están dispuestas a contratar los servicios que ofertamos. Existen en torno a 1000 empresas con facturación superior a 200.000 euros en la comarca de Soria.
- Turistas. El número de viajeros que visitaron la comarca de Soria durante el año 2013 fue de 336.684 personas.
- Otros: clientes de agencias de viaje, de programas turísticos de incentivos, despedidas de solteros etc.

Esta suma ofrece una población que podría usar los servicios de 379.899 y el número de entidades (empresas y centros educativos unos 1.020).

Según encuestas aparecidas en medios de comunicación avalados por la Secretaría de Turismo de Castilla y León un 6% de personas realizan alguna actividad considerada turismo de aventura al año y un 3% más de una vez. Esto supone un total de 34200 usuarios potenciales.

Respecto a las empresas y centro educativos un 4% usan este tipo de servicios, lo que supone que 41 entidades contratan servicios de empresa

como Multiaventura. El número de participantes es de 30 personas por entidad, en donde los centros educativos incrementarían la media a 50 personas, es decir unas 1.700 personas

**Cuadro 2.1.2 Previsión de ventas**

Servicio	Usuarios
Senderismo y orientación	750
Rutas en vehículo (Quad o 4x4)	1250
Rappel y escalada deportiva	1100
Kayak	1000
Barranquismo	950

**Fuente: Elaboración propia**

\*Es importante indicar que el número de usuarios no equivale al número de servicios, que es mucho menor, por ejemplo en la rutas de 4x4 lo habitual serán ocho personas y más de diez en las salidas de kayak.

### 2.1.3. POTENCIAL DE MERCADO

En nuestra empresa de turismo activo llevaremos a cabo una política activa de captación de clientes potenciales, dirigida no solo a los clientes de origen regional o nacional, sino también a clientes extranjeros. Los clientes potenciales pueden clasificarse en los siguientes segmentos:

- Agencias de viaje, tour operadores: permiten acceder a mercados amplios, nacionales y extranjeros, y facilitan la captación de grupos de clientes finales, además contribuyen a romper con la estacionalidad típica de la actividad.
- Empresas: estos servicios son adecuados para empresas que buscan incentivar a sus empleados.
- Asociaciones culturales y deportivas: que buscan cada vez más este tipo de turismo activo de sensaciones, organizado por profesionales y especialistas al aire libre que les dan seguridad para poder disfrutar de los riesgos controlados que conlleva dicha actividad.
- Colegios, institutos y otros colectivos que trabajan con jóvenes y escolares: que apuestan por el contacto con la naturaleza y el deporte como parte del proyecto educativo.
  - Particulares: clientes que contratan directamente estos servicios. Bien individualmente o en grupo, en pareja o en familia. Se trata de personas que disfrutan de unas vacaciones o del fin de semana en nuestra zona y buscan actividades complementarias a las habituales, y que desean disfrutar de la naturaleza de forma activa y segura.

No obstante, esta actividad experimenta problemas similares a los del conjunto del sector turístico, especialmente la elevada estacionalidad de la demanda, intensa en verano y otras fechas concretas, pero todavía escasa durante la mayor parte del año. La búsqueda de actividades invernales está

dando continuidad a algunas empresas, y su vinculación con los deportes de nieve allí donde la meteorología lo permite puede ser una vía para dar prolongación a la actividad durante la temporada baja, hecho que Multiaventura va a tener muy en cuenta y en un futuro se compromete a ofertar algún servicio relacionado con el deporte de nieve para paliar dicha estacionalidad.

La diversificación en estos negocios es necesaria para disminuir riesgos, incrementar los ingresos y, sobre todo, para repartirlos durante todo el año, ya que esta actividad tiene una estacionalidad muy marcada si te ciñes a una actividad concreta, pero ofrece amplias posibilidades todo el año si se decide diversificar. Por ello voy a desarrollar estrategias con el objetivo de generar ingresos durante los fines de semana de invierno, para paliar la estacionalidad que provoca que las ventas se sitúen en los meses de verano. Estas acciones se centrarán principalmente en las 12 asociaciones deportivas y culturales y en los más de 30 centros de enseñanza secundaria y colegios que hay en la comarca de Soria, con los cuales se buscará opciones de colaboración.

**Tabla 2.1.3. Estacionalidad estimada de los ingresos.**

<b>Estacionalidad de las ventas en %</b>	
<b>Enero</b>	<b>4</b>
<b>Febrero</b>	<b>3</b>
<b>Marzo</b>	<b>5</b>
<b>Abril</b>	<b>6</b>
<b>Mayo</b>	<b>8</b>
<b>Junio</b>	<b>15</b>
<b>Julio</b>	<b>19</b>
<b>Agosto</b>	<b>20</b>
<b>Septiembre</b>	<b>9</b>
<b>Octubre</b>	<b>3</b>
<b>Noviembre</b>	<b>3</b>
<b>Diciembre</b>	<b>5</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración propia**

\*Distribución prevista de los ingresos. Obviamente los meses de verano concentran la mayor parte de las ventas, de los cuales el 39% son en los meses de julio y agosto, periodo en el cual se reforzara la plantilla.

Además he pensado otras opciones para paliar la estacionalidad y diferenciarme de la competencia:

- Organizar campamentos tanto en verano como en invierno para niños enfocados a realizar actividades de turismo activo.
- Preparar conferencias sobre técnicas de seguridad, organización de actividades, etc.
- Impartir cursos de formación para futuros monitores de tiempo libre.
- Presentarme a los concursos que convocan las Administraciones para organizar actividades de aventura.
- Alquilar o vender material deportivo, fotos de recuerdo.

El ocio de aventura es un complemento perfecto del turismo rural, por lo que he pensado realizar sinergias, y así ofrecer packs completos donde se incluya el alojamiento, para ello buscare acuerdos con casas rurales cercanas a la zona donde voy a llevar a cabo mi actividad.

#### **2.1.4. SEGMENTO DE CONSUMIDORES**

---

Cada segmento de mercado presenta unas características propias:

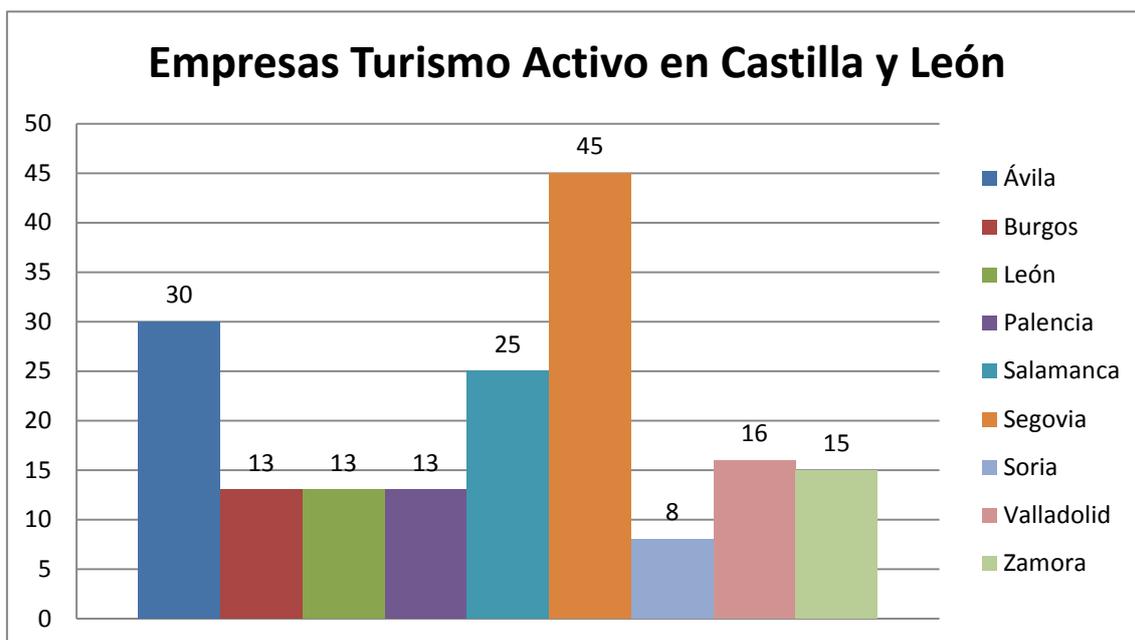
- Agencias de viaje y tour operadores: son clientes exigentes que requieren que el servicio contratado cumpla con sus expectativas, constituyen un grupo importante de clientes y permiten una planificación a medio plazo.
- Empresas: la relación con este tipo de clientes tiene unas características propias, ya que son expertos compradores, los cuales buscan una oferta de servicios a medida, calidad en el servicio y un trato profesional.
- Particulares: contratan los servicios normalmente a través de la información en internet, oficinas de turismo, así como por boca-boca, será importante intentar integrarlos en grupo, con el fin de mejorar los costes.
- Asociaciones culturales y colegios: se intentará adaptar el servicio a su perfil, intentando cerrar programas de actividades a medio plazo con el fin de paliar la estacionalidad.

#### **2.1.5. COMPETENCIA**

---

En Castilla y León podemos encontrar 178 empresas dedicadas al turismo activo, y gran parte de estas empresas llevan en funcionamiento menos de 15 años. Esto es así porque el turismo ha cambiado en los últimos años, ya que anteriormente el turismo en España se basaba únicamente en el turismo tradicional de sol y playa, pero en los últimos años esta tendencia ha cambiado y ha provocado que las relaciones entre actividad físico-deportivo-recreativa y turística aumenten cada vez más, esto ha provocado que este tipo de turismo este sufriendo un gran desarrollo, en donde junto con el turismo rural es uno de los productos con mayores perspectivas de crecimiento, por la diversidad de parajes, la variedad de los recursos culturales y la amplia oferta de actividades representando una oportunidad para potenciar el desarrollo del medio rural.

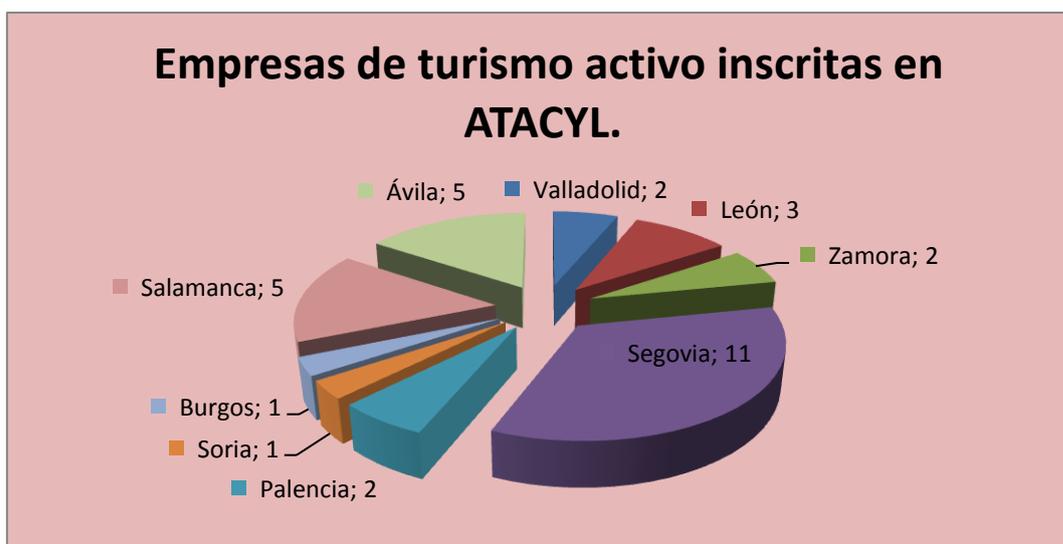
**Grafica 2.1.5.1 Empresas de Turismo Activo en Castilla y León**



**Fuente: Elaboración propia.**

En Castilla y León existe una organización profesional creada para trabajar por el reconocimiento del turismo activo, se denomina ATACYL (Asociación Empresas Turismo Activo Castilla y León) fue creada en 2002 y actualmente está formada por un grupo de 32 empresas de todas las provincias de Castilla y León, en un futuro Multiaventura se inscribirá en ATACYL.

**Grafica 2.1.5.2 Empresas de turismo activo inscritas en ATACYL**



**Fuente: Elaboración propia.**

Cabe destacar también una iniciativa que existe en Castilla y León, denominada Puntos Activos, que son instalaciones turísticas donde las empresas, por su proximidad, agrupan servicios y programas de Turismo Activo

y alojamientos en espacios naturales durante todo el año, con el fin de ofrecer una oferta integral de calidad en los principales espacios naturales de Castilla y León. Esta iniciativa obtuvo el Premio Fitur 2010 y presenta importantes ventajas y oportunidades tanto para el cliente final como para aquellos profesionales e intermediarios turísticos que quieran completar su oferta con actividades de turismo activo. Por el momento Multiaventura no ha pensado crear un punto activo.

Puedes encontrar un punto activo en cualquiera de estos puntos:

**Grafica 2.1.5.3 Puntos Activos**



**Fuente: Elaboración propia**

Las actividades que ofertan las empresas de turismo activo distribuidas por la geografía castellano-leonesa son las siguientes:

**Actividades con animales:**

- Paseos en burro.
- Mushing (trineos de perros).
- Turismo ecuestre, rutas y paseo en caballo.

**Actividades de motor:**

- Motonáutica, motos de agua y de nieve.
- Quads, rutas en vehículo todo terreno.

### Actividades en el agua:

- Buceo, snorkel, submarinismo.
- Esquí náutico, esquí acuático.
- Piragüismo, vela, rutas en barco.
- Rafting, descenso de bote, windsurf.

### Actividades en el aire:

- Globo aerostático, ala delta, ultraligeros, vuelo sin motor
- Paracaidismo, paramotor, parapente.

### Actividades en la nieve:

- Escalada con hielo, patinaje sobre hielo.
- Esquí alpino, esquí de travesía, esquí nórdico.
- Raquetas de nieve, snowboard.

### Actividades en la tierra:

- Bicicleta todo terreno, BTT, cicloturismo.
- Escalada, montañismo, senderismo.
- Espeleología, orientación, paintball, tiro con arco.

Cuadro 2.1.5.4. Análisis PORTER.

FUERZAS COMPETITIVAS	INTENSIDAD
INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA	<b>Baja:</b> La demanda absorbe la entrada de nuevos competidores
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	<b>Barreras a la entrada: baja</b> Relativo bajo coste de implantación <b>Barreras a la salida: baja</b> Facilidad en la venta de los equipos de segunda mano
PRESION DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	<b>Otras formas de turismo: alta</b> El turismo tradicional de sol y playa tiene un peso muy importante en España
PODER DE NEGOCIACION DE CLIENTES	<b>Bajo:</b> Pago al contado
PODER DE NEGOCIACION DE PROVEDORES	<b>Medio:</b> Escasa oferta Pagos del material al contado

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la competencia en Soria, podemos decir que existen 8 empresas dedicadas al turismo activo en la provincia y son las siguientes:

**Soriaventura**, es la empresa con una cuota de mercado mayor. Se encuentra ubicada en Soria y ofrece actividades durante todo el año,

principalmente orientadas a actividades en tierra, como es el senderismo, carreras de orientación, tiro con arco, rutas micológicas, escalada deportiva, paint-ball, espeleología, rappel y rutas en BTT (rutas en bicicleta). Además tiene un circuito de aventura de cuerdas “El Amogable”, que forma parte de los puntos activos que existen en Castilla y León; también ofrece una actividad en el agua que es el rafting y otra en la nieve, que es una ruta con raquetas de nieve.

**Vinuesa aventura**, la actividad se centra principalmente en el circuito de aventura de cuerdas que se encuentra instalado en Vinuesa. Este parque acrobático forestal consta de 4 recorridos de diferentes dificultades y alturas, con un total de 74 juegos o retos.

**Sendas Vivas**, es una empresa ubicada en Yanguas (Soria) y las actividades que organiza se realizan en la Comarca de las Tierras Altas de Soria, en el entorno de la Sierra de Alcarama, la Sierra de Urbión y la Sierra del Alba. Las principales actividades que oferta son programas de senderismo, rutas con bicicleta de montaña, rutas culturales, rutas micológicas, paint-ball, y rutas de orientación.

**Covaleda Natura**, se encuentra situado en Covaleda donde sus actividades principales son rutas con BTT, programas de senderismo, descenso de barrancos y rutas con raquetas de nieve.

**Kayak Numancia**, empresa dedicada a la organización de actividades en la naturaleza así como del fomento del turismo activo en la provincia de Soria. Está especializada en piragüismo y rafting, aunque su cartera de servicios es más amplia, ya que, ofertan rutas en BTT, rutas de orientación, programas de senderismo, montañismo, rutas con raquetas de nieve, posibilidad de hacer esquí alpino, carreras con trineos de perros y team building (multiactividades con objeto educativo enfocadas a niños, o multiactividades enfocadas a los adultos).

**Musgo y Liquen**, se encuentra situada en el entorno natural de Berlanga de Duero. Sus actividades principales son rutas en BTT, programas de senderismo y team building (multiactividades con objeto educativo enfocadas a niños, o multiactividades enfocadas a los adultos).

**Biosfera Soria**, ofrece actividades en plena naturaleza, entre las que destacan: carreras de orientación, rutas nocturnas, iniciación a la astronomía, rutas micológicas, relajación en la naturaleza, rutas ornitológicas, y visitas a impresionantes sitios como: Pinares, el Cañón del Río Lobos, Sierra de Cabrejas, Acebal de Garagüeta y Tierras Altas, entre otras.

**El Acebarillo**, empresa situada en Torrearévalo, se dedica principalmente a realizar rutas de senderismo de diferentes dificultades para todo tipo de personas.

## 2.1.6. PROVEEDORES

---

La realización de actividades de aventura y deporte al aire libre exige distintos tipos de equipamientos:

- ✓ Equipamientos para trasladar los equipos y las personas (vehículo 4x4, remolque).
- ✓ Equipos para las comunicaciones con los grupos que se encuentren en plena naturaleza y con los servicios de Socorro (walkie talkies de VHF y UHF) y aparatos de geolocalización (GPS, mapas, balizas, etc.).
- ✓ Equipos y materiales técnicos propios de cada actividad.

Los equipos básicos de apoyo, los de comunicaciones y algunos materiales técnicos serán de propiedad de la empresa. En cuanto a los demás, será más rentable obtenerlos a través de leasing, con el fin de minimizar las inversiones iniciales necesarias para la puesta en marcha de la actividad, y de poder disponer siempre de los mejores equipamientos.

Si se quiere contar con una oferta amplia de actividades no es posible adquirir desde el primer momento todos los medios necesarios, que en algunos casos son muy costosos, como los vehículos quads o los todoterreno.

Existen numerosos proveedores de equipamiento deportivo, mayoristas y minoristas, por lo que el suministro no plantea problemas. No obstante, estableceremos relaciones duraderas y de confianza con los proveedores que permitan establecer acuerdos de servicios y precios beneficiosos a medio plazo.

## 2.2. ANALISIS INTERNO

### 2.2.1. CULTURA EMPRESARIAL

---

#### NUESTROS VALORES

##### Confianza

- Proximidad y empatía con las personas.
- Orientación al cliente.
- Implicación de las personas.
- Calidad de los servicios.

##### Seguridad

- Eficiencia.
- Orientación a los resultados.
- Gestión por procesos.
- Diferenciación por profesionalidad.

##### Orientación a la excelencia

- Escucha activa, análisis y autoevaluación.
- Capacidad de adaptación y cambio.
- Capacidad de mejora continua.
- Comportamiento proactivo.

#### NUESTRA MISION

Crecer como empresa desarrollando servicios de ocio innovadores y de calidad que aporten a nuestros distintos clientes valores, emociones y experiencias positivas.

#### NUESTRA VISION

Queremos ser una empresa de referencia en el sector de los servicios del ocio, utilizando la excelencia de su modelo de gestión como ventaja competitiva, con un proyecto y objetivos de crecimiento sostenibles, basados en la diversificación, innovación y mejora continua

### 2.2.2. RETOS Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS

---

- Diferenciación: viene determinada por el trato personalizado que vamos a llevar a cabo con cada cliente, así como en la calidad que ofreceremos en cada servicio ofertado con respecto a la competencia.
- Capacidad de planificación y organización de los clientes: uno de los problemas fundamentales que tiene este tipo de negocio es conseguir un número de clientes por actividad que sea suficiente para que resulte rentable.

- Alianzas con empresas: la empresa establecerá alianzas con establecimientos de la zona como por ejemplo alojamientos rurales cercanos que oferten precios especiales a sus clientes, preparen comidas como picnic para excursiones, etc...
- Incorporación de nuevas tecnologías, que ayuden a simplificar determinados procesos en la gestión de los negocios. En el mercado ya existen programas informáticos específicos para empresas de turismo activo.
- Tener un gran conocimiento a la hora de gestionar el negocio.
- Conocer las restricciones medioambientales: hay que tener en cuenta el lugar donde se va a llevar a cabo la actividad no vaya a ser un espacio natural protegido.
- Será de vital importancia promocionarse en varios tipos de medios para poder conseguir un buen posicionamiento.

### 2.2.3 VENTAJA COMPETITIVA

Para diferenciarnos de la competencia vamos a ofrecer calidad en el servicio, cuidaremos la imagen del negocio y daremos un trato personalizado y exquisito a los clientes. Para triunfar en este sector nos dirigiremos a colectivos (colegios, asociaciones, empresas, etc.), ya que captar a particulares es más costoso, aportan un rentabilidad menor y su demanda es menos continua.

Las empresas existentes en la zona no contemplan todas las actividades que presta Multiaventura, ya que principalmente están orientadas a las actividades de tierra. Multiaventura en cambio tiene una cartera de servicios más diversificada, por ello intentaremos desmarcarnos sobre los principales competidores con las rutas de quads y 4x4, ya que, es un servicio que ninguna de las 8 empresas ofrece y a partir de ahí intentaremos conseguir poco a poco hacernos un hueco en el mercado de turismo activo de la provincia de Soria, y así poder obtener un buen posicionamiento en el mercado, ofertando siempre unos servicios de calidad, donde seguiremos una política de promoción y de precios agresiva para que nuestros clientes potenciales nos conozcan.

### 2.2.4 ANALISIS DAFO

Cuadro 2.2.4. Análisis Dafo.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de competidores en el sector que cuentan con una cartera de clientes consolidada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La actividad se realiza en una zona natural que resulta adecuada y atractiva al visitante.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento constante del número de empresas que prestan estos servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran diversidad de servicios.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• El coste del transporte corre por cuenta del propio cliente, lo que produce que sea costoso e incómodo para el usuario cuando tiene que realizar las actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La localización de la empresa se encuentra en una zona turística del interior.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al ser una empresa nueva no tiene clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los turistas de naturaleza de Multiaventura tienen un alto grado de repetición y fidelidad con la empresa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultades de tesorería en temporada baja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura empresarial flexible en cuanto a recursos humanos.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La temporada alta tiene una duración corta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este tipo de turismo es una alternativa al turismo tradicional de sol y playa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación económica actual desfavorable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interés creciente de la población por el medio ambiente y el deporte.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe una legislación clara del sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de ayudas y subvenciones públicas a estas organizaciones.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencia excesiva del turismo nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La importancia del turismo de interior de la Comunidad de Castilla y León en el conjunto de España.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veranos con mala climatología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sinergias con otras formas de turismo (turismo rural, etc.)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de profesionalidad del sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Castilla y León es un destino turístico muy competitivo en cuanto al precio de los servicios turísticos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte estacionalidad debido a la climatología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abundantes y variados recursos naturales en Soria.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de una normativa sobre conservación medio ambiental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las ferias orientadas al turismo activo permiten acceder a clientes potenciales que tienen un interés más real por este tipo de turismo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descenso en el número de escolares que inician el curso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalización y diversificación del turismo a todos los tramos de edad.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia.

**CAPITULO 3.**  
**ESTRATEGIAS DE**  
**MARKETING**

## 3.1. PLAN DE MARKETING

---

### 3.1.1 PRODUCTO

---

Forma parte de la estrategia comercial decidir qué actividades compondrán la cartera de productos y cuales deberán ser las actividades básicas y las que tendrán carácter complementario. Por ello para elaborar la cartera de productos y servicios hemos analizado los siguientes factores establecidas por Águeda Talaya (2006):

- Ir a conocer los lugares donde queremos que se realicen las distintas actividades para evaluar si es viable llevar a cabo la puesta en marcha de las distintas actividades que queremos tener en nuestra cartera de productos, para la elección de estos hemos tenido en cuenta los lugares que se están utilizando para la práctica de las diferentes actividades por parte de las 8 empresas de turismo activo que hay en la provincia de Soria, y con ello saber las características que deben tener los distintos lugares.
- Establecer los tiempos de prestación y los costes de las actividades elegidas, para ver si dichas actividades van a tener aceptación por parte de los clientes potenciales.
- Asignar a la persona que inicialmente se responsabilizará de la realización de la actividad, para saber si las actividades que queremos ofertar pueden llevarse a cabo en base a la cualificación que tiene la persona elegida.

En cualquier caso, la decisión estratégica tiene que estar apoyada por dos pilares fundamentales:

- Estructura suficiente de personal cualificado, no necesariamente tiene que estar ligado a la empresa laboralmente sino colaborar con ella.
- Calidad en la prestación de los servicios ofertados

Los productos que se van a ofertar están enmarcados en el ámbito de turismo activo, tiempo libre y ocio aventura y comprenden una amplia gama de actividades:

#### DEPORTES DE TIERRA

- ✚ Senderismo: rutas a pie por bonitos paisajes situados en diferentes puntos de la provincia de Soria.
- ✚ Rappel: técnica de descenso que se realiza deslizándose desde una altura al suelo mediante cuerdas.
- ✚ Rutas en quads: permitirán recorrer cualquier ruta de forma divertida y rápida.
- ✚ Carreras de orientación: actividad que se basa en llegar a un punto utilizando mapas, brújulas o GPS, se hace compitiendo contra el reloj o contra otros equipos.

- ✚ Rutas en 4x4: consiste en realizar rutas de montaña en 4x4, que nos permitirá llegar a muchos lugares donde cualquier otro vehículo no podría llegar.
- ✚ Escalada deportiva: es una actividad que consiste en realizar ascensos sobre paredes de fuerte pendiente valiéndose de la fuerza física y mental propia.

## DEPORTES DE AGUA

- ✚ Kayak agua tranquilas: consiste en un paseo acuático por un embalse o río tranquilos en canoas o kayaks.
- ✚ Kayak aguas bravas: descenso de ríos de aguas bravas en un kayak.
- ✚ Barranquismo: práctica que consiste en seguir el curso de un río a través del barranco y que combina senderismo, natación y técnicas de descenso.

Pueden incluirse también actividades socioculturales tales como talleres de animación o de dinamización juvenil, como prolongación de las actividades típicas de aire libre y aventura.

### **Estrategia de Marketing**

Llevar a cabo una estrategia de diferenciación basada en la calidad del servicio y el trato profesional y personalizado, donde el servicio básico es la oferta de actividades de deporte y aventura en la naturaleza. Se incorporará un matiz personalizado, ofreciendo servicios complementarios y potenciando aspectos que van más allá del ocio, y que ofrezcan al cliente una experiencia emocional que pueda beneficiarse de cualidades inherentes a la práctica del deporte y a la actividad en la naturaleza, como el trabajo en equipo, el esfuerzo, la toma de decisiones en situaciones de riesgo, que no podrían experimentar sin el apoyo de profesionales que les acompañan y les proporcionan un entorno seguro.

En cuanto a los servicios complementarios, se ofrecerá información sobre alojamientos y hostelería en la zona, el entorno natural y cultural, y otras actividades y servicios turísticos, culturales, etc.

Posteriormente se establecerán sinergias de mercado con los alojamientos rurales de alrededor, que ayude a ser más atractivo el negocio gracias a la gran variedad de servicios complementarios que queremos ofertar junto a nuestra cartera de servicios.

### 3.1.2 PRECIOS

En las empresas de turismo activo el precio debe determinarse teniendo en cuenta diversos factores establecidos según el criterio de J.Ring Todd (2012), como son el tiempo de duración de cada actividad, los gastos que conlleva cada salida (materiales, monitores, desplazamientos) y el número de actividades que pueden realizarse al día. Este análisis debe ser detallado puesto que puede suceder que haya alguna actividad que no compensa o que sólo sea rentable si se realiza en grupo a partir de cierto número de clientes. Habrá que establecer unos precios mínimos por debajo de los cuales no se ofrece el servicio. También habrá que tener en cuenta los precios de la competencia para las distintas actividades, que son los siguientes:

Tabla3.1.2. Precios de la competencia

ACTIVIDAD	PRECIO POR PERSONA	PRECIO POR GRUPO (mínimo 10 personas)
Senderismo	32 €	25€/pax.
Rappel	40 €	35€/pax.
Escalada deportiva	40€	35€/pax.
Carreras de orientación	17 €	13€/pax.
Rutas de quads	40€	36€/pax.
Rutas de 4x4	40 €	36€/pax.
Kayak aguas tranquilas	30 €	25€/pax.
Kayak aguas bravas	36 €	30€/pax.
Barranquismo	40€	35€/pax.

Fuente: Web Soriaventura.

Multiaventura quiere ofrecer un servicio de calidad, con un precio menor que el de la competencia en un principio, para atraer a los clientes potenciales por el precio y repitan por la calidad, la tarifa de Multiaventura será:

Cuadro 3.1.2.1. Tarifa para las actividades de Multiaventura.

ACTIVIDAD	PRECIO POR PERSONA	PRECIO POR GRUPO (mínimo 10 personas)
Senderismo	25€	20€/pax.
Rappel	35 €	30€/pax.
Escalada deportiva	35€	30€/pax.
Carreras de orientación	15 €	12€/pax.
Rutas de quads	35€	32€/pax.
Rutas de 4x4	35€	32€/pax.
Kayak aguas tranquilas	25 €	22€/pax.
Kayak aguas bravas	30 €	26€/pax.
Barranquismo	35€	32€/pax.

Fuente: Elaboración propia.

Hay que tener en cuenta otros factores que pueden determinar la aplicación de descuentos a nuestros precios, que son los pagos anticipados, cierres de contratos de prestación del servicio con anterioridad al comienzo de la temporada, clientes que contraten servicios en temporada baja, clientes asiduos y que nos recomiendan a otros clientes, grandes grupos o empresas que cierran contratos para todo el año. En todos estos casos cada tipo de descuento a aplicar será considerado cuidadosamente.

Los cobros suelen ser a través de tarjeta o transferencia, pero depende del tipo de cliente y de si ha contratado el servicio directamente o a través de una agencia de viajes.

Hemos realizado unas previsiones de facturación de la empresa en base a los precios establecidos para los tres primeros años y resultara que la aportación de cada actividad a la empresa será:

**Cuadro 3.1.2.2. Previsiones de facturación.**

Actividad	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Senderismo y Orientación</b>	12,46%	12,08%	11,7%
<b>Ruta en Quad/ 4x4</b>	32,71%	31,79%	30,84%
<b>Escalada y Kayak</b>	29,91%	31,9%	33,96%
<b>Barranquismo y Rappel</b>	24,92%	24,22%	23,5%
<b>Total</b>	100%	100%	100%

**Fuente:** Elaboración propia.

Se puede observar que el producto estrella en el primer año van a ser las rutas en quad y todo terreno, debido a que la competencia no ofrece estos servicios, seguido muy de cerca por la escalada y kayak tanto en aguas tranquilas como en aguas bravas, debido a que tienen gran demanda en el mercado, y seguido muy de cerca del barranquismo y rappel, que también es un servicio que gusta. Cabe destacar que tras el análisis del mercado hemos concluido que donde menos beneficios vamos a obtener es con los servicios de senderismo y orientación, ya que hay menos demanda, debido a la facilidad de realizar este servicio sin personal cualificado para ello, además de por la gran competencia que existe.

El segundo y tercer año siguen más o menos la misma tendencia, pero se debe destacar la proliferación del servicio de escalada y kayak, ya que consideramos que a partir del primer año será nuestro producto estrella, debido a la pequeña bajada que tendremos en la demanda de ruta de quad y todo terrenos. También bajarán las demás actividades, por lo que, como bien he dicho antes, la mayor rentabilidad nos la darán las actividades de escalada y kayak a partir del primer año.

### 3.1.3 PROMOCION

---

La empresa llevará a cabo una cuidada e intensa política de comunicación dirigida a la captación proactiva de clientes nacionales y extranjeros. Para ello utilizará diversos tipos de medios de comunicación cuya elección ha sido gracias al libro de Carmen Ojeda (2012):

- Publicidad en medios locales; anuncios en prensa, cuñas en radio.
- Folletos informativos, que se distribuirán en los establecimientos de la hostelería de la zona (alojamientos rurales, restaurantes), así como en las oficinas de turismo, agencias de turismo y cualquier otro punto que pueda ser visitado por potenciales clientes. Estos folletos tendrán un diseño completo que permita a sus potenciales clientes ver todos los productos y servicios que ofertamos y cuáles son los aspectos que nos hacen diferentes de la competencia.
- Boca-boca: es un elemento muy importante cuyo éxito radica en nuestra capacidad para satisfacer al cliente y fidelizarlo, y así hable bien de nuestros servicios y atraiga nuevos clientes.
- Página Web: será una herramienta clave en la captación de clientes. Se introducirán información no solo de los servicios ofertados (horarios, localización, y contacto...), sino sobre el entorno en el que nos situamos, sus atractivos turísticos y culturales y los alojamientos y servicios turísticos disponibles. También se ofrecerán servicios adicionales, como las reservas, la información meteorológica y el pago online.
- Visitas comerciales: a entidades (centros educativos, asociaciones, administración, agencias de viajes...) para dar a conocer los servicios y sus condiciones.
- Imagen corporativa; (tarjetas, vehículos rotulados, etc.) para darse a conocer a los clientes potenciales

La promoción que llevaremos a cabo variará en función de al segmento de mercado que nos queramos dirigir:

- Centros escolares: este segmento de mercado puede abarcar desde los escolares mayores de 14 años hasta el colectivo universitario, así como la formación profesional. La captación de esta clientela se hace a través de reparto de folletos y charlas informativas en las que se explicará a los alumnos los beneficios que tiene practicar este tipo de actividades. Además es importante mantener reuniones periódicas con el profesorado, ya que pueden actuar como prescriptores. Será de vital importancia exponer claramente en que consiste, cómo y dónde se desarrollara la actividad y resaltar los aspectos relacionados con la seguridad de cada actividad. Generalmente los centros escolares concentran su demanda en primavera y suele tener una duración de una jornada, aunque si la zona donde se llevan a cabo las actividades

dispone de buenas infraestructuras residenciales (albergues, campamentos, etc.) se pueden ofertar estancias más prolongadas en forma de paquetes turísticos.

- Empresas: nos referimos a directivos de empresas o sociedades que por razones de premio o motivación, están dispuestas a contratar los servicios que ofertamos. Para ello nos vamos a hacer una lista con las empresas potenciales de la provincia de Soria, y le enviaremos una carta de presentación y publicidad donde figure una presentación de la empresa, gamas de actividades, tarifas, etc. También analizaremos las empresas potenciales de la Comunidad Autónoma que mantengan intereses dentro de nuestra provincia.
- Casas rurales y campamentos: el tipo de usuarios de estos establecimientos suelen coincidir con las características de los practicantes de turismo activo, por ello, como anteriormente he dicho, buscaré sinergias de mercado entre mi empresa y aquellos establecimientos que se encuentran cercanos a las zonas donde pretendo desarrollar las actividades.
- Particulares, personas jóvenes entre 18 y 35 años, activas y con deseo de probar nuevas experiencias. Esta clientela se capta directamente a través de carteles, de la página web y de los anuncios en guías profesionales a las que buscaremos tener acceso al mantener acuerdos con determinadas agencias de viaje.

De cualquier modo, he de decir que la mejor forma de comunicación es el boca a boca, y que además no tiene ningún tipo de coste, pero si queremos fomentarlo es necesario ofertar un servicio de calidad.

También añadiré que como estrategia de promoción realizaremos ofertas en temporada baja, descuentos a grupos y ofreceremos paquetes turísticos.

Todo esto irá encaminado a ofrecer una imagen de calidad y profesionalidad y a proporcionar a los clientes información sobre otros servicios complementarios, como el alojamiento o las actividades culturales, de modo que resulte atractivo y fácil acercarse al área geográfica donde nos situamos.

Una de las características de la actividad de turismo activo es su complementariedad con otras actividades turísticas, muy especialmente con el turismo rural. De este modo, el cliente valorará no sólo nuestra oferta de turismo activo, sino también la oferta de hostelería y restauración en la zona, gastronomía, espacios naturales donde se desarrollará la actividad y otros factores.

Por último, se llevarán a cabo visitas a Ferias especializadas con el doble objetivo de darnos a conocer y contactar con posibles clientes (tour operadores, agencias) y de mantenernos al día de las novedades en el sector y en la competencia.

La garantía que se ofrecerá a los clientes consistirá principalmente en la calidad de los servicios prestados, ya que es fundamental conseguir la fidelización del cliente. Por ello se adoptaran estrategias post-venta tales como la inclusión de los clientes en nuestra base de datos para mantenerlos informados vía e-mail de nuestras ofertas, de nuestras campañas especiales y de nuestras promociones para antiguos clientes.

### 3.1.4 DISTRIBUCION

---

La distribución es uno de los puntos complicados de afrontar en el turismo activo, principalmente por:

- El amplio abanico de actividades que se engloban en este tipo de turismo provoca que existan multitud de formas de prestación de los servicios.
- La oferta está muy fragmentada, es muy amplia y segmentada.
- La venta de los productos de turismo activo se realiza directamente con el cliente puesto que éste contacta directamente con el proveedor de la actividad. Esto dificulta la existencia de una política de comercialización conjunta de este tipo de actividades.
- La organización de eventos dirigidos a la comercialización de este tipo de actividades no es muy habitual.

La mayoría de los productos de turismo activo no tiene sentido comercializarlos a través de canales generalistas, por ello vamos a optar por canales especializados a la hora de comercializar nuestra oferta.

En base a esta premisa, las formas especializadas de comercializar los productos de turismo activo y que voy a llevar a cabo en mi empresa son los siguientes:

**Nuestra propia empresa será quien venda el producto:** es una forma que se utiliza mucho por las empresas de turismo activo. Este sistema requiere mucho esfuerzo de planificación y ejecución por parte de la propia empresa así como recursos económicos e inversión en conocer bien el mercado en el que se opera, pero tiene la ventaja de poder controlar todo el proceso de venta además del precio. Este mayor conocimiento del mercado, permite a la empresa una mayor adecuación del producto a sus características y expectativas.

Por supuesto no siempre será factible que nuestra propia empresa venda directamente su producto, por ello recurriremos a intermediarios que nos permitirán que la empresa se libere de algunas funciones. Además esto tiene una serie de ventajas como es la posibilidad de abrir nuevos mercados y no tener que gestionar aspectos como la reserva, el pago, realizar el seguimiento, etc. Evidentemente que esto tiene un coste que debemos tener en cuenta.

Los intermediarios que utilizaremos serán tales como:

**Tour Operadores:** las agencias de viaje mayoristas tienen como objetivo principal realizar paquetes turísticos para posteriormente venderlos a los minoristas. El aspecto clave que tienen es la especialización que ofrecen a la hora de comercializar los productos.

**Agencias de viajes minoristas:** comercializan los productos de las agencias mayoristas, por ello son muy importantes a la hora de comercializar este tipo de actividades puesto que tienen un contacto directo con las agencias mayoristas y pueden ejercer de especialistas en el destino. Además también pueden elaborar y vender sus propios servicios y viajes combinados directamente para el cliente.

**Ferias especializadas.** Las ferias comerciales son uno de los canales de comercialización tradicionales del sector turístico. Este tipo de eventos combinan la difusión turística con los negocios. La participación de compradores (Tour operadores, agencias minoristas, etc.) y vendedores (destinos turísticos, empresas que forman parte del proceso de producción y operaciones del turismo, etc.) facilita el intercambio de información y, en muchos casos, el proceso de comercialización de los destinos y productos turísticos.

Como hemos comentado anteriormente, la venta de productos y actividades relacionadas con el turismo activo y de naturaleza mediante canales generalistas no tiene mucho sentido. Es por esto que, cada vez más, los destinos y empresas relacionadas con este tipo de turismo optan por ferias especializadas como medio de venta.

Existen multitud de ferias especializadas en turismo activo y de naturaleza y cualquier tipo de actividad relacionada. Veamos algunos ejemplos obtenidos en la Guía de Turismo Activo (2013):

- INTUR Valladolid (<http://feriavalladolid.com/intur/>). Feria Internacional del Turismo de Interior.
- Naturiva (<http://www.ifema.es/ferias/naturiva/default.html>). Feria especializada en actividades en la naturaleza, deportes de montaña y esquí.
- Ski & Mountain Valencia (<http://skimountain.es/>). Feria dirigida a aficionados del esquí y de la montaña y a amantes del deporte y la aventura en general.
- AGROTUR Cornellà (<http://www.agrotur.com/>). Salón Nacional del Turismo Rural. Monográfico de este sector.

También a nivel internacional:

- Tour Natur, Alemania (<http://www.tournatur.com/>). Feria especializada en senderismo.

- Destinations Nature – Le Salon des Nouvelles Randonnées, Paris (<http://www.randonnee-nature.com/>). Feria especializada en senderismo y actividades en la naturaleza.
- Fiets & Wandelbeurs, Holanda (<http://www.fietsenwandelbeurs.nl/>). Feria dirigida a los amantes del ciclismo, senderismo y actividades al aire libre.
- Ski&Snowboard Show, Reino Unido (<http://www.metrosnow.co.uk>). Feria especializada en deportes de nieve.

La empresa centrará sus ventas de manera directa al cliente final que se acerque a las instalaciones gracias a la información obtenida mediante la web de la empresa, el boca-boca o por indicación de oficinas de turismo o establecimientos turísticos de la zona. Este canal es el que más predomina ya que, normalmente, el cliente localiza la empresa por internet, mediante la web de la empresa o a través de portales especializados para posteriormente contactar con nosotros. Por ello la página web ofrecerá un servicio de reserva online, así como la posibilidad de contratar y pagar en línea, opción que nos diferenciará de la competencia debido a que no es muy frecuente entre las empresas del sector.

La prestación de los servicios es muy similar independientemente de las actividades a realizar:

- ✓ Contacto con el cliente directamente, por teléfono, correo electrónico o por la Web de la empresa.
- ✓ Se informará al cliente de las distintas actividades que se ofrecen, así como los tiempos necesarios para cada actividad, su coste y el material necesario.
- ✓ Se ubicará al grupo o a los clientes en la fecha solicitada o cuando exista un grupo suficiente.
- ✓ El día de realización de la actividad se explicará en qué consiste y las medidas de seguridad a adoptar, esto se realizará en el punto de reunión que puede ser la nave donde están los equipos o el lugar de realización de la actividad.
- ✓ Tras la realización de las actividades se procederá a recoger el material, comprobar que está todo y que el estado es correcto.
- ✓ Se procederá a limpiar y a almacenar el material.

Además, subcontrataremos servicios tales como:

- Mantenimiento y reparación

El mantenimiento y reparación de los vehículos se realizará a través de la propia empresa que los venda. Éste es uno de los factores que determinan el uso de la compra por leasing en el sector, ya que el desgaste y necesidades de mantenimiento de los equipos son elevados.

- Gestión empresarial

Se subcontratarán los aspectos vinculados con las actividades administrativas de carácter, contable, fiscal y laboral. Para ello se contratarán los servicios de una asesoría, su tarifa es de 160€ mensuales.

Por lo tanto, los puntos fuertes de nuestros servicios serán:

- ✚ Atractivo paisajístico de la zona.
- ✚ Información previa de los servicios (grado de dificultad, duración).
- ✚ Precio.
- ✚ Posibilidad de realizar algunas actividades sin monitor.
- ✚ Servicios complementarios (actividades para menores, servicio de restauración y alojamiento).
- ✚ Seguridad en la prestación del servicio.
- ✚ Profesionalidad y conocimiento en la prestación del servicio.

**CAPITULO 4.**  
**ORGANIZACION Y**  
**RECURSOS HUMANOS**

## **4.1. ELECCION DE LA FORMA JURIDICA**

---

Para la elección de la forma jurídica de la empresa he tenido en cuenta diversos criterios como es el número de emprendedores, que en este caso soy yo solo, los recursos económicos necesarios, el tipo de actividad de mi empresa y las posibles responsabilidades frente a terceros.

Teniendo en cuenta la actividad de la empresa y sus implicaciones en cuanto a seguridad de las personas (clientes y trabajadores de la empresa) y al uso de espacios públicos, así como el deseo de ofrecer una imagen de solidez y seriedad tanto al cliente final, como a los distribuidores (agencias de viaje , tour operadores), he decidido que lo más conveniente es adoptar la forma de sociedad, y, como la mayor parte de las empresas que se dedican al turismo activo adoptan la forma de Sociedad Limitada, seguiré el mismo camino porque creo que es el mejor, ya que, la Sociedad Limitada responde de sus deudas con su propio patrimonio, sin que el mío personal sea responsable, más allá del capital que he aportado.

Además, constituir una Sociedad Limitada tiene ciertas ventajas fiscales sobre constituirte como autónomo, ya que como empresario individual los beneficios que obtienes tributan por el IRPF, mientras que la Sociedad Limitada, por sus beneficios tributa por el Impuesto de Sociedades, por lo que creo que si constituyo una Sociedad Limitada la tributación será menos gravosa.

Para constituir una Sociedad Limitada siendo un socio como es este caso, hay que crear una Sociedad Limitada Unipersonal, donde el capital inicial mínimo es de 3000 euros, el cual debe ser íntegramente desembolsado por el socio. La aportación del capital puede realizarse en bienes o derechos valorables económicamente, pero no puede ser objeto de aportación el trabajo o los servicios.

Al tratarse de una Sociedad Limitada Unipersonal esta condición debe hacerse constar en toda la documentación, correspondencia, facturas y en los anuncios legales. Además el cambio de socio único y la pérdida de la condición de unipersonal deben hacerse constar en escritura e inscribirse en el Registro Mercantil.

## **4.2. LOCALIZACION DE LA EMPRESA**

---

La villa de Abejar es una localidad de la provincia de Soria, que se encuentra en la comarca de Pinares, se denomina “la Puerta de Pinares” ya que abre paso a los pinares de Urbión y la cuenca inicial del Duero. Según el padrón municipal de 2013 cuenta con 348 habitantes y una densidad de población de 14,85 hab./km<sup>2</sup>.

En su término y ocupando 1.624 hectáreas se encuentra un lugar de interés comunitario conocido como “Los Sabinares Sierra de Cabrejas”. Este pueblo se dedica principalmente a la industria maderera y alimentaria, además

tiene gran potencial turístico, ya que muchos peregrinos pasan por esta localidad.

Abejar está rodeado por paisajes montañosos que recorren la sierra de Cabrejas, además podemos encontrar miradores naturales como por ejemplo el Pico de Atalaya, desde el que se puede observar el aspecto del pueblo desde lejos. Su naturaleza y la de la comarca están compuestas por pinares, robledales, sabinares, hayedos y acebales. Es destacable la cercanía al embalse de la Cuerda del Pozo, que además de servir como regador de las aguas del Duero, se le conoce como el mar de agua dulce. En este bello lugar uno puede encontrarse la Playa Pita, las Cabañas, y otros puntos que bordean al pantano. Sus aguas son idóneas para desarrollar varias de las actividades que vamos a ofertar en nuestra cartera de servicios. Podemos encontrar numerosos senderos que recorren las proximidades, los cuales se pueden recorrer a pie o en bicicleta, que hacen que sea un ambiente ideal para alejarse del sufrido entorno urbano y por supuesto para desarrollar varias actividades de turismo activo. En las proximidades de Abejar encontramos una impresionante dehesa, rodeada de una hermosa pradera, parrillas, un refugio forestal y un hermoso riachuelo, ambiente ideal para pasar un día de campo.

Cabe destacar que los alojamientos rurales que podemos encontrar en Abejar han sido uno de los elementos fundamentales que me han llevado a elegir este lugar como asentamiento de mi empresa. Cuenta con 7 casa rurales que podemos encontrar en diversas zonas de Abejar:

**EL CASILLO**  
C/ Somera, 24  
42146 ABEJAR  
Tel: 975 373 405  
[www.elcastillo.com](http://www.elcastillo.com)

**LA CASA NUEVA**  
C/ Real, 82  
42146 ABEJAR  
Tel: 637 75 80 13  
[www.lacasanueva.com](http://www.lacasanueva.com)

**LA ATALAYA**  
C/ Constitución, 84  
42146 ABEJAR - SORIA  
Tels: 615.517.053 - 615.516.987  
[www.casalaatalaya.es](http://www.casalaatalaya.es)

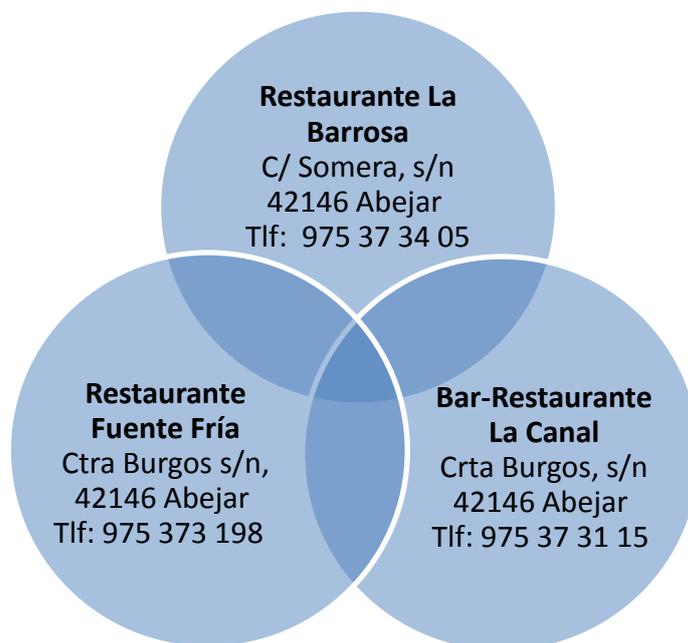
**EL MOLIMIENTO**  
42146 ABEJAR - SORIA  
Tels: 615.517.053 - 615.516.987  
[www.elmolimiento.com](http://www.elmolimiento.com)

**CASA RURAL DE LA HIEDRA I**  
Ctra. Burgos, 4  
42146 ABEJAR  
Tel: 645 847 822  
[www.casalahiedra.com](http://www.casalahiedra.com)

**CASA CELIA Y CASA MARCOS**  
42146 ABEJAR  
Tels: 975.373.119 - 609.137.525  
[www.casasruralesabejar.com](http://www.casasruralesabejar.com)

**VILLA LUZ III**  
C/ Anselmo de la Orden, 30  
42146 ABEJAR - SORIA  
Tel: 655 594 985  
[www.villa-luz.com](http://www.villa-luz.com)

También podemos encontrar 3 bares-restaurante donde los clientes podrán degustar los platos típicos de la localidad y de la provincia de Soria.



Es muy importante diversificar la oferta de los servicios, por ello es de vital importancia poder disponer de una gran variedad de los mismos. Esta localidad es idónea para la implantación de una empresa de turismo activo, porque además de los servicios que anteriormente he citado también van a poder disponer los clientes de un albergue y un camping que van a hacer más atractiva la oferta de mis actividades con respecto a las de la competencia.



La situación estratégica del municipio, los recursos naturales de la zona, así como el rico patrimonio histórico y cultural favorecerán el desarrollo de las actividades de turismo activo.

He seleccionado el centro urbano de Abejar para la ubicación de la oficina, debido a que es un lugar con unas condiciones inmejorables para la promoción y atención de la actividad de turismo activo, así como por la cercanía que existe con la nave donde almacenaré los materiales para llevar a cabo la actividad. Para la elección de esta localidad como sede de mi empresa, también he tenido en cuenta que ninguna empresa de la competencia tiene su asentamiento allí.

En el caso de la nave para el almacenamiento del material, se ubicará en las afueras del entorno urbano, más concretamente en el polígono de “la Solanilla”, ya que los costes de alquiler son muy bajos y su proximidad a las zonas de práctica de cada actividad ahorrará tiempo en el transporte. En esta actividad es bastante frecuente el traslado del material y de los usuarios a las zonas donde se van a practicar las diversas actividades, por ello es mucho más cómodo situarse en una zona bien comunicada y cercana a los lugares donde se practicarán las actividades deportivas.

Los criterios que han determinado esta elección han sido los siguientes:

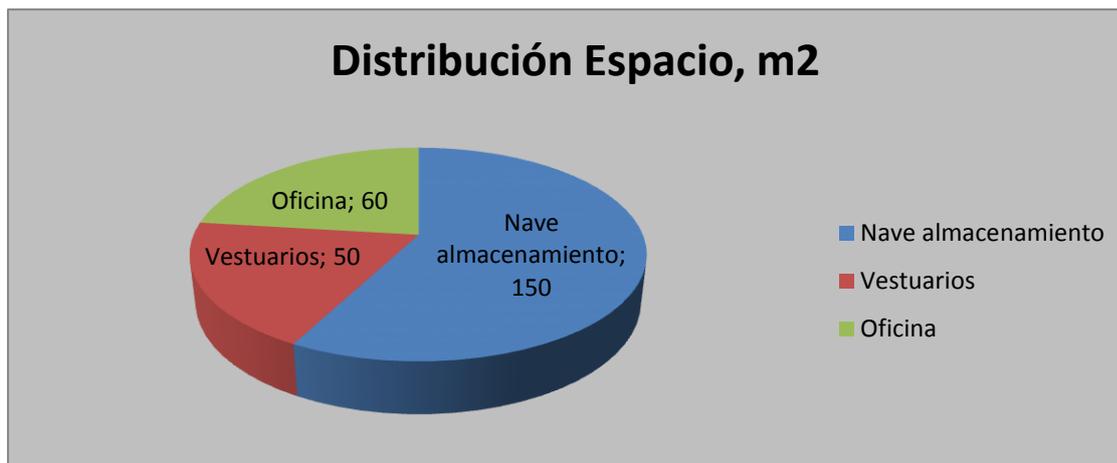
- Proximidad a la zona donde se practicara las diversas actividades
- Buenos accesos y zona de aparcamiento.
- Proximidad a zonas con un patrimonio natural importante.
- Proximidad a una ciudad como Soria, con una gran afluencia de visitantes durante todo el año

Las instalaciones se utilizarán en régimen de alquiler, con una duración del contrato de arrendamiento de 10 años, siendo el precio mensual de 650€ por la nave y 300€ por la oficina.

La nave contará con 200 m<sup>2</sup>, de los cuales 150m<sup>2</sup> se destinarán al almacén de equipos y materiales, así como a la reparación de algunos materiales, y los 50m<sup>2</sup> restantes serán los vestuarios que podrán disfrutar los usuarios de las actividades.

Por otro lado la oficina contará con 60 m<sup>2</sup> y se utilizará para dirigir y gestionar los clientes y proveedores, además de promocionar las actividades.

**Cuadro 4.2. Distribución del espacio.**



**Fuente: Elaboración propia.**

El mantenimiento de las instalaciones se estima en unos 2000 euros al año.

La ubicación de la empresa en el centro urbano de Abejar le garantiza a Multiaventura una buena comunicación gracias a su situación geográfica y a la proximidad con la ciudad de Soria, ya que solo les separan 28 km. Además, la situación de la oficina dentro del centro urbano garantiza las infraestructuras básicas de saneamiento, alcantarillado, luz y agua.

Por otra parte, esta situación dentro del centro urbano facilita la llegada de los clientes a la oficina a través de las líneas de autobús, taxis o incluso caminado. En cualquier caso, mayoritariamente los coches o autocares de los usuarios se dejaron en la nave o directamente en el lugar donde se realicen las actividades.

### **4.3. PROTECCION JURIDICA**

La empresa contará con un seguro de protección civil y otro que asegure los materiales y los vehículos de la empresa.

El seguro de responsabilidad civil, como indica el Decreto 96/2007, de 27 de septiembre deberá cubrir de forma suficiente los posible riesgos imputables a la prestación del servicio, con una cobertura mínima de 600.000€ por siniestro y de 150.000€ por víctima. El contrato de seguro de responsabilidad civil deberá mantenerse en vigor durante todo el tiempo de prestación de las actividades, debiendo presentarse anualmente copia de la póliza y recibo vigentes ante el Servicio Territorial competente en materia de turismo.

Además, los participantes de las actividades tendrán que firmar un seguro en el momento previo de su realización. Éste va incluido en el coste de la actividad y cubre a los clientes durante la práctica de la misma.

Cuando se subcontraten servicios a otras empresas, se deberá verificar que estas subcontrataciones se realizan a profesionales de confianza.

El coste estimado en seguros el primer año es de 4.250€.

#### **4.4. AUTORIZACIONES Y PERMISOS**

---

Con carácter previo al inicio de la actividad obtendremos la correspondiente autorización de la Consejería competente en materia de turismo. Una vez otorgada la autorización turística se procederá a la inscripción de la empresa en el Registro de Empresas, Actividades y Profesiones turísticas.

Los dos locales que se alquilarán dispondrán de las licencias oportunas y estarán vinculados a las actividades a las que se destinan.

Las actividades deportivas en espacios naturales respetarán las normativas vigentes y solicitarán ante las autoridades los permisos necesarios para llevar a cabo las diversas actividades. Éstas tendrán muy en cuenta la conservación del medio ambiente, por ello se adoptarán las medidas que sean precisas para respetar la normativa medioambiental vigente.

#### **4.5. ORGANIZACION DE LOS RECURSOS HUMANOS**

---

El desarrollo de la actividad requerirá el desempeño de trabajo del promotor (en este caso será el mío), así como el apoyo constante de un instructor-monitor durante todo el año, y en el periodo de más carga de trabajo se requerirán uno o dos monitores más.

La remuneración del promotor durante el primer año se determinará en función de la marcha de la actividad, además cotizará en el Régimen Especial de los Trabajadores Autónomos. Respecto a la remuneración de los monitores, no existe un Convenio Colectivo específico que podamos aplicar, de modo que nos podremos de acuerdo entre las partes, respetando la norma vigente que establece el Salario Mínimo Interprofesional. Para que la fijación del salario de los monitores sea justa, recurriré de modo orientativo a observar lo que estipula el Convenio Colectivo Estatal de Instalaciones Deportivas, además dichos salarios suelen complementarse con retribuciones extraordinarias, con motivo de la realización de horas extraordinarias o de trabajos en jornadas festivas.

La relación de puestos de trabajo de Multiaventura serán los siguientes:

**Cuadro 4.5. Puestos de trabajo.**

<b>Puesto de trabajo</b>	<b>Tipo de contrato</b>
<b>Promotor (responsable comercial y de las actividades deportivas)</b>	-
<b>Monitor-instructor de actividades</b>	Contrato indefinido jornada completa
<b>Monitor verano</b>	Contrato temporal jornada completa

**Fuente:** Elaboración propia.

En cada puesto de trabajo se tendrán que desempeñar unas competencias, éstas se pueden definir como:

- ❖ Capacidades físicas necesarias para el puesto, debido a que se trata de actividades deportivas que requerirán un buen estado de forma física.
- ❖ Conocimientos profesionales que debe tener la persona que ocupe el puesto, ya que se requerirá una de las titulaciones que estipula la ley para poder desarrollar este tipo de actividades. Preferiblemente será la titulación de Técnico superior de animación de actividades físicas y deportivas.
- ❖ Aptitudes del trabajador para el puesto: además de tener una buena forma física, se requerirá que tenga un buen trato con el público, que sepa entenderse con la gente y que sea sociable.
- ❖ Actitudes del trabajador para el desempeño del puesto, como ser agradable pero firme en cuestiones como las medidas de seguridad necesarias para la realización de las diversas actividades.

La experiencia no será un requisito indispensable pero se tendrá muy en cuenta. Es más habitual que los monitores de verano no dispongan de ella pero sí el trabajador, y a pesar de la estacionalidad del trabajo, resulta conveniente contar con una base de datos de profesionales disponibles en la región y de instituciones y federaciones que aglutinan a todo tipo de titulados en las diversas prácticas deportivas. He de decir que yo, como promotor, ayudaré a formar y captar la idea principal del negocio, por eso estaré en constante colaboración con los trabajadores.

Multiaventura será una pequeña empresa y como tal su estructura será de una pequeña empresa de turismo activo formada por un emprendedor y por un número variable de monitores (entre 1 y 3), en función de las actividades ofertadas y de la época del año.

El perfil del emprendedor de un empresa de turismo activo responde a una persona amante de la naturaleza y de la actividad al aire libre, experimentada en algún tipo de deporte o rango de deportes (de montaña, de agua) o incluso con formación especializada en la materia. Por esto opino que mi perfil corresponde perfectamente con el del emprendedor de una empresa

de turismo activo, ya que creo que cumpla todos los requisitos anteriormente citados, debido a que soy un amante de los deportes de la naturaleza, acredito el título de monitor de tiempo libre, así como soy diplomado en Empresariales y Relaciones Laborales.

También es frecuente que la actividad se desarrolle de manera complementaria a otras relacionadas, como el turismo rural o de alquiler o venta de material deportivo.

Por ello es conveniente que el emprendedor reúna unas determinadas cualidades:

- Capacidad para planificar, organizar, ejecutar, controlar y evaluar actividades de turismo activo atendiendo a los intereses y características de los usuarios (edad, condición física, etc.) y a las características del entorno natural.
- Destreza en el manejo de los materiales y equipos y dominio de las técnicas para el desarrollo de las actividades de turismo activo.
- Aptitudes para las relaciones personales y capacidad didáctica, de coordinación y de dinamización de las actividades.
- Formación específica en las medidas de Seguridad e Higiene y en Primeros Auxilios, así como en los protocolos aplicables en casos de emergencia.

El emprendedor desempeñará las labores comerciales y de organización y gestión de los servicios y realizará las labores de coordinación de los monitores con los que cuente en cada momento, también se encargará de la publicidad y el posicionamiento de la empresa en los medios de comunicación, y será responsable de la página Web y de las publicaciones que realicen.

Respecto a las funciones a desempeñar por los monitores de las actividades, una vez hayan sido seleccionados porque han cumplido el perfil anteriormente citado, serán:

- Disponer de información y conocimiento de los recursos naturales.
- Organizar y dirigir a los clientes o grupo de clientes, atendiendo a sus características e intereses y considerando a cada cliente según las circunstancias particulares de cada uno de ellos (edad, experiencia, condiciones físicas, etc.).
- Animar y ayudar a que los usuarios se diviertan cuando desarrollan las actividades.
- Realizar el seguimiento de las actividades y evaluar sus resultados de cara a poder realizar mejoras en los servicios ofrecidos.
- Capacidad de asumir la primera asistencia a los usuarios en caso de accidente o en una situación de emergencia.

La oficina será el centro administrativo de la empresa donde se distribuirán las tareas. En el almacén se guardará el material preparado para cada uso, y además se utilizará frecuentemente como punto de partida de las actividades. Si la actividad está lejos, el punto de partida será directamente el punto donde se realizará la actividad y será la empresa quien transporte los

materiales y ropa necesarios para el desarrollo de la actividad al punto de salida.

El convenio colectivo que regula a los trabajadores será el convenio de monitores de instalaciones deportivas publicado en el BOE nº 213 del 6 de septiembre de 2006.

**Cuadro 4.5.1. Tipo de contrato y salario base primer año.**

<b>Categoría profesional</b>	<b>Tipo contrato</b>	<b>Horas año</b>	<b>Salario Base</b>
<b>Promotor</b>	-	1760	22000€/año
<b>Monitor-instructor</b>	C. Indefinido	1760	19500€/año
<b>Monitor verano</b>	C. Temporal	320	1100€/mes

**Fuente: Elaboración propia.**

Hemos elegido hacer un contrato indefinido al monitor-instructor porque esta modalidad es adecuada para ofrecer estabilidad, compromiso y buenas condiciones laborales al trabajador, y lógicamente, entre todos los tipos de contratos de trabajo, éste es el más deseado por los trabajadores, por lo tanto así contaremos con el compromiso del empleado y conseguiremos que se sienta parte de la empresa y que se considere fundamental para el buen funcionamiento de ésta.

Para los monitores de verano he elegido la modalidad de contrato temporal porque es el más adecuado cuando tienes que incorporar a un trabajador por un tiempo determinado o para una actividad muy concreta, ya que el contrato tendrá una duración de 4 meses que abarcará desde junio hasta septiembre.

**CAPITULO 5.**  
**ANALISIS ECONOMICO-**  
**FINANCIERO**

## 5.1. PLAN DE INVERSION

Para el desarrollo de la actividad serán necesarias una serie de inversiones. Por ello, en este punto, vamos a presentar las inversiones previstas para los próximos 3 años:

**Reservas Voluntarias:** se incluyen las cantidades que hay desembolsar para constituir el negocio, es decir, las tasas del Ayuntamiento (licencia de apertura), que en este caso tienen un importe de 3500 euros.

**Equipamiento:** es necesario realizar una fuerte inversión en la compra de los equipos necesarios para el desarrollo de las actividades. Por ello me he decantado para iniciar la actividad, en adquirir los siguientes equipos mediante la modalidad de leasing.

- Dos vehículos todoterreno: 60.000 €
- Tres quads: 18.000 €
- Doce kayaks: 7.000 €
- Cinco botes neumáticos rafting: 40.000 €

El leasing para los tres primeros años se descompone de la siguiente manera:

Año	Deuda viva	Intereses (7,5%)	Amortización del principal	Cuota	Deuda pendiente
1	125.000	9.375	17.341,2	26.716,2	98.283
2	98.283	8.735	17.981,2	26.716,2	71.566,8
3	71.566,8	6.031	20.685,2	26.716,2	44850,6

**Utilillaje:** es el conjunto de utensilios o herramientas que se utilizan conjuntamente con la maquinaria. En nuestro caso vamos a destinar 6000 €.

**Aplicaciones informáticas:** adquiriré un programa para poder tener la base de datos de todos mis clientes, así como los clientes potenciales. El gasto de dicha aplicación son 700 €.

**Equipos informáticos:** compraré un ordenador con los accesorios necesarios, además, compraré una fotocopiadora. Todo esto tendrá un coste de 2000 €.

**Cuadro 5.1. Resumen de inversiones**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<u>Gastos de constitución</u>			
<b>Reservas voluntarias</b>	3500	0	<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>3500</b>	<b>0</b>	0

<u>Inmovilizado Inmaterial</u>			
<b>Aplicaciones Informáticas</b>	700	0	<b>0</b>
Inmovilizado Adquirido	125.000	0	0
<b>Total</b>	<b>125.700</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<u>Inmovilizado Material</u>			
<b>Utillaje</b>	7000	0	<b>0</b>
<b>Equipos para procesos de información</b>	2000	0	<b>0</b>
Total	<b>9.000</b>	<b>0</b>	0
Total partidas de inversiones	<b>138.200</b>	<b>0</b>	0

Fuente: Elaboración propia.

## 5.2. PLAN DE FINANCIACION

La estructura de financiación a largo plazo necesaria para el desarrollo de la actividad será la siguiente:

En primer lugar yo como promotor desembolsare 60.000€, la finalidad de este importe es:

- Al concepto de inversiones destinaré 13.200€, esta cantidad engloba las reservas voluntarias, aplicaciones informáticas, utillaje y equipos para procesos de información.
- Por otro lado el capital restante lo destinare al fondo de maniobra por un importe de 46.800, el cual está destinado a financiar los costes fijos de la empresa durante los primeros meses, así como para superar la estacionalidad de la empresa durante el primer año.
- Además realizaremos un leasing, que es una operación de financiación a largo plazo en donde una entidad de crédito adquirirá los bienes muebles anteriormente citados, cediendo a mi empresa el uso a cambio del cobro de unas cuotas periódicas. Los derechos del leasing ascienden a 125.000€.

**Cuadro 5.2. Financiación**

Concepto	Importe en €
Recursos Propios	60.000
Inversión	13.200
Fondo de Maniobra	46.800
Inmovilizado Adquirido	125.000

Fuente: Elaboración propia.

### 5.3. PREVISION DE VENTAS

En este cuadro vamos a mostrar un resumen de los productos y servicios que vende la empresa agrupados por líneas de producto.

**Cuadro 5.3. Ingresos de la actividad**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Rutas en quad o Todoterreno	43.750	48.125	52.937,5
Senderismo	12.500	13.125	13.781,25
Orientación	3.750	3.937,5	4134.37
Kayak aguas tranquilas	10.000	12.000	14.400
Kayak aguas bravas	18.000	21.600	25.920
Barranquismo	33.250	36.575	40.232,5
Rappel	17.500	19.250	21.175
Escalada deportiva	21.000	25.200	30.240
<b>Total de Ventas</b>	159.750	179.812,5	202.820,62
Subvenciones a la explotación	0	0	0
<b>Total de Ingresos</b>	159.750	179.812,5	202.820,62

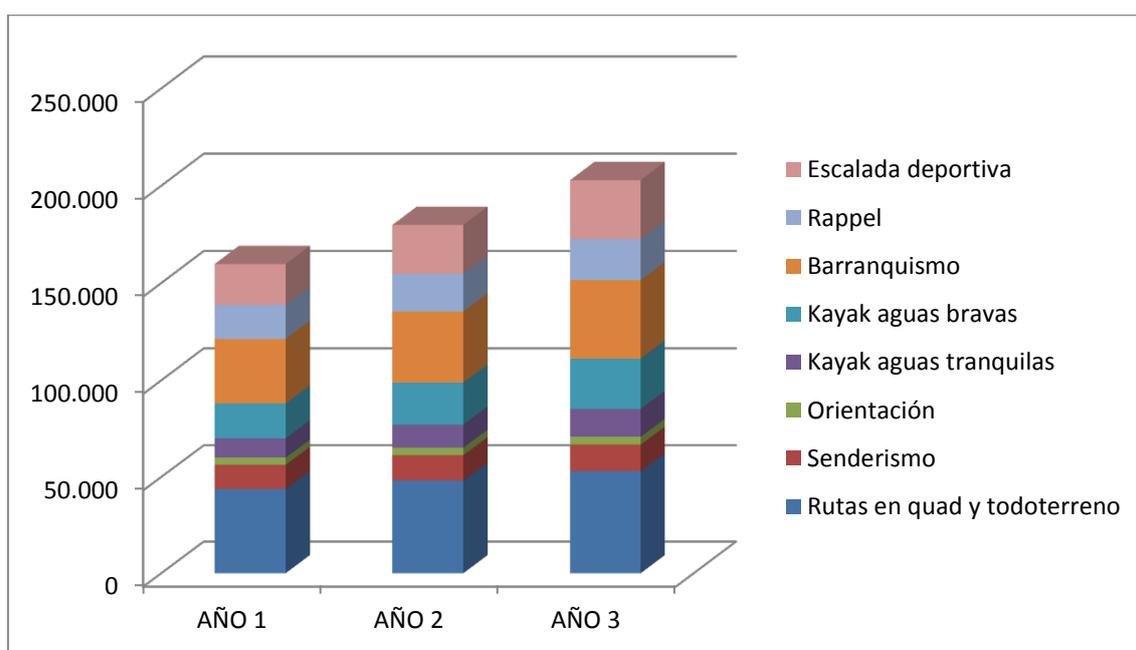
Para obtener los ingresos de los 3 primeros años vamos hacer una previsión entorno a los precios que se van a establecer para cada actividad, así como los servicios que se prevén vender de cada actividad:

- Rutas en quad o todoterreno: 35 €. Unidades que se prevén vender → 1250.
- Senderismo: 25 €. Unidades que se prevén vender → 500.
- Orientación: 15 €. Unidades que se prevén vender → 250.
- Kayak aguas tranquilas: 25 €. Unidades que se prevén vender → 400.
- Kayak aguas bravas: 30 €. Unidades que se prevén vender → 600.
- Barranquismo: 35 €. Unidades que se prevén vender → 950.
- Rappel: 35 €. Unidades que se prevén vender → 500.
- Escalada deportiva: 35 €. Unidades que se prevén vender → 600.

Para el segundo y tercer año se estima un crecimiento anual de las ventas en todas las actividades. El incremento en los porcentajes son diferentes: en senderismo y orientación el crecimiento anual se estima en el 5%; en cambio en el rappel, rutas con quads y todoterreno y en barranquismo se estima en el 10% anual; mientras que las actividades de escalada deportiva y kayak tanto en aguas tranquilas como bravas están más demandadas por lo que el crecimiento estimado es de un 20% anual.

La previsión esta sacada en base a los precios que se van a establecer en la empresa, estos serán más bajos que los de la competencia. En relación a los servicios que preveo vender, están previstos en base a datos reales, como bien he citado en el punto 2.1.2 estos datos están avalados por la Secretaria de Turismo de Castilla y León, por lo son datos posibles y asequibles de conseguir.

**Gráfico5.3.1. Ingresos de la actividad**



Fuente: Elaboración propia.

## 5.4. EVALUACION DE COSTES

En la cuenta de gastos de este tipo de negocio tienen un peso considerable los costes fijos, concretamente los que están relacionados con los costes de personal, así como el arrendamiento del local y los gastos de responsabilidad civil y de accidentes.

En mi caso, los gastos de arrendamiento incluyen el alquiler de un local donde estableceré la oficina que tiene 60 m<sup>2</sup> y me costará 300 €/mes, y el alquiler de una nave de 200 m<sup>2</sup> para el desarrollo de la actividad que tendrá un coste mensual de 650€.

Asimismo, los costes en sueldos y salarios ascenderán a un total de 45.900 euros el primer año que es lo correspondiente al sueldo del monitor temporal, al instructor y al promotor.

Por otro lado la suscripción del contrato de responsabilidad civil que cubra de forma suficiente los posibles riesgos imputables a la prestación de los servicios asciende a 3000 € anualmente. También hay que tener en cuenta que la empresa está obligada a tener una cobertura de seguro adecuada para los vehículos adquiridos mediante leasing. Este seguro ascenderá a 1250 € anuales.

Es importante señalar que nuestra empresa realizará un esfuerzo considerable en publicidad, dada la importancia que tiene esta partida para la captación de clientes. Por ello, dedico 3500 € anualmente para este concepto.

Asumiremos unos gastos generales de 3000€/año de los cuales se estiman que 1500€ se dedicaran al mantenimiento de las instalaciones.

Los gastos de gestión ascienden a 1000€/año

En el segundo y tercer año, los incrementos estimados son de un 5% en todas las partidas excepto en publicidad, cuyo gasto se incrementará en un 20% anual.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>Costes fijos</b>	<b>69.050</b>	<b>72.457,5</b>	<b>76.140,37</b>
Personal	45.900	48.195	50.604,75
Alquileres	11.400	11.400	11.400
Gastos generales	3.000	3.150	3.307,5
Seguros	4.250	4.462,5	4.685,62
Suministros	3.500	4.200	5.040

Otros Costes fijos	1.000	1.050	1.102,5
<b>Amortizaciones</b>	<b>3.090</b>	<b>3.090</b>	<b>3.090</b>
<b>Costes fijos y amortizaciones</b>	<b>72.140</b>	<b>75.547,5</b>	<b>79.230,37</b>

Tablas 5.4 Costes fijo y costes variables

Por otro lado, en los costes variables, hay que destacar las comisiones que habrá que abonar a las agencias de viajes, que se han estimado en un 10% sobre un porcentaje de ventas procedentes de agencias del 15%.

Hay que tener en cuenta el gasto en materiales para realizar la actividad, que oscila en torno a 30.000 euros anuales.

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>Costes variables</b>	<b>34.000</b>	<b>36.500</b>	<b>38.500</b>
Materiales	30.000	32.000	33.500
Costes de comercialización	4.000	4.500	5.000

Fuente: Elaboración propia.

## 5.5. CUENTA DE RESULTADOS

La cuenta de resultados sería la siguiente:

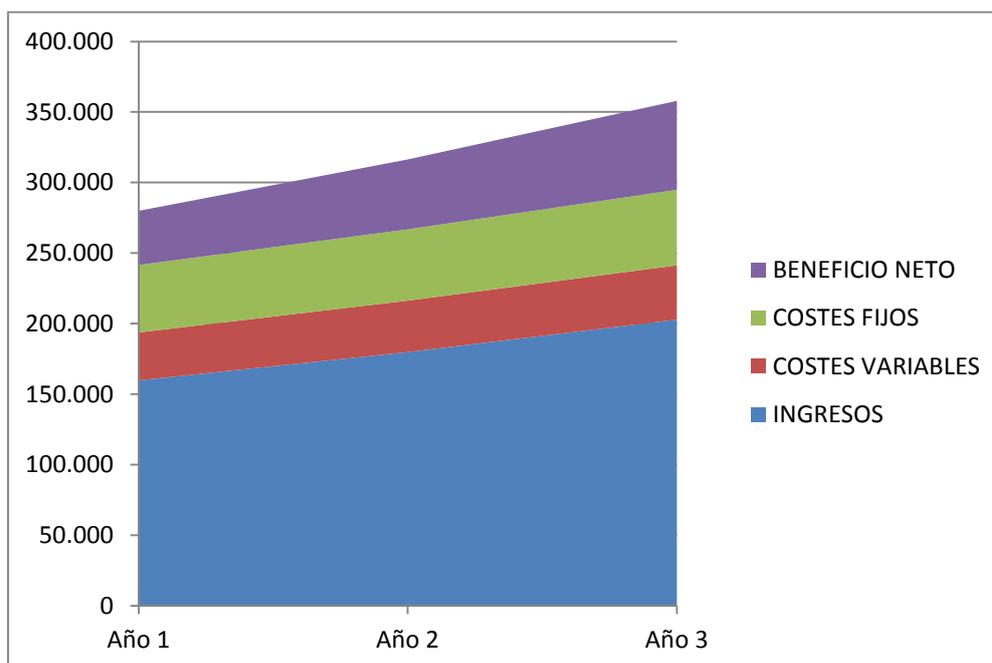
Tabla 5.5. Cuenta de resultados previsional

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>Ingresos</b>	<b>159.750</b>	<b>179.812,5</b>	<b>202.820,62</b>
Ventas	159.750	179.812,5	202.820,62
<b>Costes variables</b>	<b>34.000</b>	<b>36.500</b>	<b>38.500</b>
Materiales	30.000	32.000	33.500
Costes de comercialización	4.000	4.500	5.000
<b>Margen Bruto</b>	<b>125.750</b>	<b>143.312,5</b>	<b>164.320,62</b>

<b>Costes fijos</b>	<b>72.140</b>	<b>75.547,5</b>	<b>79.230,37</b>
Personal	45.900	48.195	50.604,75
Alquileres	11.400	11.400	11.400
Gastos generales	3.000	3.150	3.307,5
Seguros	4.250	4.462,5	4.685,62
Suministros	3.500	4.200	5.040
Otros Costes fijos	1.000	1.050	1.102,5
<b>Amortizaciones</b>	<b>3.090</b>	<b>3.090</b>	<b>3.090</b>
<b>Costes fijos y amortizaciones</b>	<b>72.140</b>	<b>75.547,5</b>	<b>79.230,37</b>
<b>Resultado Bruto</b>	<b>53.610</b>	<b>66.765</b>	<b>85.090,25</b>
Subvenciones	0	0	0
<b>Total ingresos financieros</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Gastos financieros leasing	26.716,2	26.716,2	26.716,2
<b>Total gastos financieros</b>	<b>26.716,2</b>	<b>26.716,2</b>	<b>26.716,2</b>
<b>Resultado financiero</b>	<b>-26.716,2</b>	<b>-26.716,2</b>	<b>-26.716,2</b>
<b>Beneficio antes de impuestos</b>	<b>26.893,8</b>	<b>40.048,8</b>	<b>58.374,05</b>
Impuesto sobre beneficios	6.723,45	10.012,2	14593,51
<b>Beneficios después de impuestos</b>	<b>20.170,35</b>	<b>30.036,6</b>	<b>43.780,5</b>

Fuente: Elaboración propia.

### Grafica5.5.1. Cuenta de resultados



Fuente: Elaboración propia.

La cuenta de resultados informa del resultado de la gestión de nuestra empresa como consecuencia de las operaciones ordinarias (ingresos y gastos) que realizaremos continuamente, y de las cuales obtenemos un resultado.

En nuestra cuenta de resultados previsional podemos observar claramente la viabilidad del negocio, esto es debido a que la previsión de los ingresos en los tres próximos años supera a los gastos previstos para cada uno de estos tres años. Los gastos vienen dados por la suma de los costes fijos y variables que tiene la empresa, así como los gastos financieros de leasing. La diferencia entre los ingresos y los gastos hacen que nos quede un beneficio neto muy amplio para ser una empresa nueva, lo cual nos permite tener un gran margen de error en nuestra previsión y aunque varíe ésta a lo bajo, nos permita seguir teniendo rentabilidad año tras año.

## 5.6. BALANCE DE SITUACION

El balance de situación sería la siguiente:

Tabla5.6.1 Balance de situación previsional. Activo

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>108.760</b>	<b>108.760</b>	<b>108.760</b>
<b>Inmovilizado</b>	<b>560</b>	<b>560</b>	<b>560</b>

<b>Inmaterial</b>			
Aplicaciones Informáticas	700	700	700
(Amortización Acumulada I.I)	140	140	140
<b>Inmovilizado Material</b>	<b>108.200</b>	<b>108.200</b>	<b>108.200</b>
Maquinaria	125.000	125.000	125.000
Uillaje	7000	7000	7000
Equipos para procesos de información	2000	2000	2000
(Amortización Acumulada I.M)	25.800	25.800	25.800
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>93.758</b>	<b>101.007,15</b>	<b>105.186,41</b>
<b>Realizable</b>	<b>454.8</b>	<b>337.48</b>	<b>206.81</b>
H.P Deudora por Iva	454.8	337.48	206.81
<b>Disponible</b>	<b>93.303,2</b>	<b>100.699,67</b>	<b>104.979,6</b>
Bancos	93.303,2	100.699,67	104.979,6
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>202.518</b>	<b>209.767,15</b>	<b>213.946,41</b>

Tabla5.6.2 Balance de situación previsional. Pasivo

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>80.170,35</b>	<b>110.206,95</b>	<b>133.817,1</b>
Capital	60.000	60.000	60.000
Reservas Voluntarias	3500	20.170,35	30.036,6

Resultado del ejercicio	20.170,35	30.036,6	43.780,5
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>98.283</b>	<b>71.566,8</b>	<b>44.850,6</b>
Acreeedores por AF a largo plazo	98.283	71.566,8	44850,6
<b>PASIVO A CORTO PLAZO</b>	<b>24.064,65</b>	<b>27.993,4</b>	<b>35.278,71</b>
Acreeedores por AF a corto plazo	17.341,2	17.981,2	20.685,2
H.P por Impuesto sobre beneficios	6.723,45	10.012,2	14.593,51
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>122.347,665</b>	<b>99.560,2</b>	<b>80.129,31</b>
<b>TOTAL</b>	<b>202.518</b>	<b>209.767,15</b>	<b>213.946,41</b>

Fuente: Elaboración propia.

El Balance de Situación es un documento fundamental que informa de la situación patrimonial de la empresa, los elementos que lo integran son: activo, pasivo y patrimonio neto.

El activo constituye los bienes y derechos de la empresa. Representa las inversiones de la empresa y se divide en:

Activo no corriente, inmovilizado material nos demuestra los bienes que ha adquirido la empresa en este caso la maquinaria, el utillaje y los equipos para procesos de información. Inmovilizado inmaterial, son derechos de la empresa susceptible de valoración económica, en nuestro se encuentra las aplicaciones informáticas.

Activo corriente, su permanencia en la empresa es a corto plazo. En el balance encontramos realizable, que está compuesto por los derechos de cobro frente a deudores y el disponible, donde encontramos la partida de bancos.

El pasivo muestra las fuentes de financiación de la empresa, se divide en:

- Patrimonio neto, compuesto por el capital aportado por mí y reservas.
- Pasivo no corriente, son las deudas con vencimiento a largo plazo.
- Pasivo corriente, muestra las deudas con vencimiento a corto plazo.

Se puede ver que la empresa no va a tener problemas de liquidez a corto plazo, ya que el activo corriente es mayor al pasivo a corto plazo. Esto es debido a que la empresa ha decidido financiarse mediante un leasing para

adquirir la maquinaria necesaria que ayude a poner en marcha la actividad de la empresa. Podemos ver que la empresa va a obtener beneficios desde el primer año y que estos se destinaran a reservas, para en un futuro adquirir la propia maquinaria y así formar parte de la empresa.

# CONCLUSION

## CONCLUSION

---

He diseñado un plan de negocio de una empresa de turismo activo debido a que soy un gran aficionado a los deportes de aventura y conozco el funcionamiento de dicho sector. Además, creo que tengo un perfil muy emprendedor, al que hay que sumar la habilidad y capacidad intrínseca que creo que tengo para llevar un negocio, así como las ganas de asumir el riesgo que implica sacar un negocio adelante, por ello siento que mi idea de negocio va a resultar exitosa.

Para que un negocio sea viable no sólo es suficiente tener la ilusión por llevar a puerto mi idea, ni tener la capacidad y conocimiento del sector, es mucho más que eso. Por ello en este trabajo he analizado todo lo necesario para ver la viabilidad del proyecto, sacando como conclusiones las siguientes:

- Existe una necesidad insatisfecha, ya que no hay empresas de turismo activo en este municipio en donde quiero ubicar mi empresa, que es un lugar de gran atractivo natural y ecológico.
- El número de personas que demandan estos servicios es elevado y según la tendencia del sector, es previsible que aumente.
- Estoy en disposición de ofrecer los productos y servicios correspondientes a una empresa de turismo activo a un precio bajo, pero cuidando la calidad
- Cuento con los recursos financieros suficientes para hacer frente a las necesidades económicas que derivan de la propia actividad, esto es muy importante, ya que, la viabilidad de un proyecto se determina por la capacidad que tiene la empresa para conseguir financiación para poner en marcha la actividad. En mi proyecto se pueden ver dos vías de financiación; capital propio y financiación ajena, que llegaran a cubrir las necesidades presupuestarias de la empresa.
- El estudio de mercado que expongo consigue el objetivo que pretendo con su confección que es demostrar la viabilidad frente a terceros.

Ante esta oportunidad de mercado, y pensando en la creación de una empresa y el conocimiento del sector que tengo creo conveniente invertir en el sector del turismo activo con el fin de conseguir una rentabilidad de una forma lúdica y atractiva para mí, para ello me marcaré una serie de objetivos que mi empresa perseguirá:

- Ofertar un servicio de calidad, donde todos los clientes se queden satisfechos.
- Establecer una oferta de servicios variada para todo tipo de personas.
- Tener como prioridad la seguridad al desarrollarse las actividades.
- Permitir tener contacto con la naturaleza, gracias al desarrollo de las distintas actividades al aire libre.
- Los servicios ofertados intentaran orientarse para que reporten beneficios para la salud y la forma física de las personas demandantes de los servicios.

# BIBLIOGRAFIA

## BIBLIOGRAFÍA

---

### • LIBROS Y ARTICULOS

**ADAN, PABLO (2014).** “Emprender con éxito”. SCLibro.

**AMO, ELENA (1998),**”Empresas de turismo activo en España”. Ediciones reunidas

**ANALISTAS FINANCIEROS INTERNACIONALES (2008).** “Emprender innovando en Castilla y León: desde la idea hasta la empresa”. Ediciones Empresa Global.

**ARAUJO VILA, NOELIA (2011).** El turismo activo o de aventura como componente destacado del turismo de naturaleza. Revista de Investigaciones Turísticas nº4 p8-31

**ASOCIACION CASTELLANO-LEONESA DE ALBERGUES (2012).** “Albergues para el turismo activo: Castilla y León”

**BARREDO AVELLON, FRANCISCO (2007).** “Emprendiendo: Plan de empresa”.

**BRUNA QUINTAS, FERNANDO (2006).** “Emprendiendo un proyecto de empresa. Planificación y gestión emprendedora”. Ideaspropias Editorial 1ª Edición.

**CASTILLA Y LEON (2008).**”Turismo rural y turismo activo”. Junta de Castilla y León.

**CASTILLA Y LEON- GUÍAS TURISTICAS (2013).**”Castilla y León: turismo activo”. Junta de Castilla y León.

**EXPOSITO PELÁEZ, ESTHER (2009).** “El turismo como complemento del sector turístico”. Revista digital Efdedeportes. Nº137

**GALINDO RUIZ, CARLOS (2006).** “Manual para la creación de empresas”. Ecoe Ediciones

**GARCIA SAURA, PILAR SAURA (2010).** “Turismo activo y medio ambiente: una implicación necesaria”. Cuadernos de Turismo, nº26 pag.153-176

**GONZALEZ MOLINA, ANTONIO (2008).** “Rasgos caracterizadores del turismo activo y turismo deportivo e importancia económico-social y estructural de nuevas formas emergentes”. Revista científica de Universidad de las Palmas de Gran Canaria.

**MEDINA HERNANDEZ, URBANO (2009).** “Como evaluar un proyecto empresarial”. Ediciones Díaz de Santos.

**OJEDA GARCIA, CARMEN DELIA (2012).** “Marketing Turístico”. Paraninfo.

**POLVORIENTOS, ALFONSO (2005).** "Rutas de turismo activo". El País Aguilar.

**TALAYA ESTEBAN, AGUEDA (2006).** "Principios del marketing". Esic Editorial

**TODD A.MOORADIAN, LAWRENCE J.RING (2012).** "Strategic marketing". Prentice Hall

**TURISMO-ESPAÑA (2005).** "Guía de turismo activo: aventura, naturaleza, deporte". SC Asesores.

- **DOCUMENTOS ONLINE CONSULTADOS**

**ANÁLISIS DEL MERCADO DE TURISMO ACTIVO.**

<http://www.elconfidencial.com/economia/2013/01/03/el-turismo-de-aventura-en-espana-ya-atrae-a-mas-de-7-millones-de-personas-112146>

**ASOCIACION DE TURISMO ACTIVO DE CASTILLA Y LEON.**

<http://www.turismoactivocastillayleon.es>

**CANALES DE DISTRIBUCION DEL TURISMO ACTIVO.**

[http://www.eoi.es/wiki/index.php/Canales\\_de\\_comercializaci%C3%B3n\\_segmentados\\_en\\_Turismo](http://www.eoi.es/wiki/index.php/Canales_de_comercializaci%C3%B3n_segmentados_en_Turismo)

**EMPRESAS DE TURISMO ACTIVO.**

<http://www.camarazaragoza.com/docs/BolsaProyectos/TurismoActivoAventura.pdf>

**GUIA DE TURISMO ACTIVO.** <http://www.guiasparaemprender.com/wp-content/uploads/2013/07/Guia-Turismo-activo.pdf>

**GUIA DE TURISMO ACTIVO.**

[http://www.aderlan.org/ac\\_publicaciones%206469-TurismoActivo.pdf](http://www.aderlan.org/ac_publicaciones%206469-TurismoActivo.pdf)

**LEGISLACION.** <http://www.mesadelturismo.com/legislacion/turismo-activo.htm>

**PAGINA DE EMPRENDEDORES. Turismo Activo.**

<http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/montar-una-empresa-de-turismo/plan-de-negocio-turismo-activo>

**PAGINA WEB SORIAVENTURA.** <http://www.soriaventura.com/>

**PLAN DE NEGOCIO DE TURISMO ACTIVO.** <http://www.aguilasplaza.com/wp-content/uploads/2013/02/Turismo.pdf>

**PLAN DE NEGOCIO.TURISMO ACTIVO.**

[http://adecobureba.files.wordpress.com/2012/12/plan-de-negocio\\_turismo-activo.pdf](http://adecobureba.files.wordpress.com/2012/12/plan-de-negocio_turismo-activo.pdf)

**PROYECTO EMPRESARIAL. EMPRESA TURISMO ACTIVO.**

[http://www.bicgalicia.es/bicc/guiasadaptadas/descargas/010\\_TURACT\\_adaptadazona1.pdf](http://www.bicgalicia.es/bicc/guiasadaptadas/descargas/010_TURACT_adaptadazona1.pdf)

**SECTOR TURISTICO.** [https://www.pwc.es/es\\_ES/es/sala-prensa/assets/turismo.pdf](https://www.pwc.es/es_ES/es/sala-prensa/assets/turismo.pdf)

**TURISMO ACTIVO CASTILLA Y LEÓN.**

[http://www.turismocastillayleon.com/cm/turcyl/tkContent?idContent=94&locale=es\\_ES&textOnly=false](http://www.turismocastillayleon.com/cm/turcyl/tkContent?idContent=94&locale=es_ES&textOnly=false)

**TURISMO ACTIVO EN ESPAÑA.** <http://www.turispain.com/turismo-activo>