



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA
COMUNICACIÓN

Grado Turismo

TRABAJO DE FIN DE GRADO

PLAN DE LA EMPRESA “CULTURA VIVA”

Presentado por Gisela Pilar Ocampo Vázquez

Tutelado por Luis Miguel Delgado Estirado

Segovia, 17 de junio de 2013

ÍNDICE	
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	
Inicios	
1.1. Presentación	5
1.2. Selección y justificación de la idea central del proyecto	6
1.3. Una misión y visión atractiva	7
CAPÍTULO 2	
Análisis de situación	
2.1. Justificación	11
2.2. Análisis del entorno	11
2.2.1. Análisis PEST	11
2.2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	17
2.3. Análisis interno	22
2.3.1. Análisis de recursos	22
2.4. Análisis DAFO	23
CAPÍTULO 3	
Fijación de objetivos y estrategias	
3.1. Objetivos generales	29
3.2. Elección de la estrategia	29
3.2.1. Estrategia corporativa	29
3.2.2. Estrategia competitiva	30
3.2.3. Estrategia funcional	30
CAPÍTULO 4	
Organización y recursos humanos	
4.1. Nombre de la empresa	33
4.2. Modelo de empresa	33
4.3. Trámites de constitución y puesta en marcha	34
4.4. Organización de los recursos humanos	34

CAPÍTULO 5	
Estrategia de marketing	
5.1. Marketing mix	39
5.1.1. Producto	39
5.1.2. Precio	40
5.1.3. Promoción	42
5.1.4. Distribución	43
CAPÍTULO 6	
Operaciones	
6.1. Operaciones	47
6.1.1. El producto y su proceso productivo	47
6.1.2. Capacidad y distribución en planta	48
6.1.3. Localización	48
6.1.4. Proveedores	49
6.1.5. Gestión de almacén e inventario	50
CAPÍTULO 7	
Finanzas	
7.1. Análisis financiero	55
7.1.1. Plan de inversiones y financiación	55
7.1.2. Cuenta previsional de explotación	57
7.1.3. Balance de situación previsional	58
8. Conclusiones	61
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63
ANEXO I	
Índice de gráficos y figuras	69
Índice de tablas	69
ANEXO II	
Modelo de página web de la empresa Cultura Viva	73

INTRODUCCIÓN

“Todo viaje de mil leguas depende del primer paso” (Proverbio)

El presente trabajo de fin de grado tiene como propósito principal exponer y explicar, mediante el adecuado estudio, el plan de empresa correspondiente a un negocio del sector turístico en la provincia de Ourense: “Cultura Viva”.

El plan de empresa que se plantea se corresponde con algo más que con un proyecto donde, aplicando los conocimientos y habilidades adquiridas a lo largo de los estudios realizados en la titulación de Turismo, se haga un estudio previo sobre alguna empresa demostrando la competencia necesaria para poder obtener el título de graduado en Turismo. En mi caso se trata del plan de una empresa cuya visión y misión, expuestas en el correspondiente punto del trabajo, hemos venido definiendo (e incluso seguimos haciéndolo) desde hace varios años. Pensando en su posibilidad, en su ubicación y en el riesgo que comporta. Por tanto se trata de un plan de empresa, hoy por hoy imaginario, pero con intención de que no se quede en el papel, ya que algún día nos gustaría poder llevarlo a la práctica poniendo en marcha Cultura Viva.

Como podrá comprobarse, en el desarrollo del trabajo se han considerado fundamentales las aportaciones de autores como Ansoff (1976); Porter (1982); Miranda (2004); Delgado -Coord.- (2007). A partir de las mismas se han organizado las distintas partes que lo componen, distribuyéndolas conforme a la secuencia lógica que los especialistas citados consideran adecuada para procesos de este tipo. Para ello la dirección y tutela del profesor tutor resultó fundamental, no sólo en lo que respecta a la estructura lógica del trabajo, sino también en los aspectos formales y su ajuste a la normativa publicada por la Universidad de Valladolid. Quede pues constancia de mi agradecimiento al profesor Doctor Delgado Estirado por su inestimable ayuda.

Así, el trabajo se estructura en 7 capítulos. Se comienza por la presentación y justificación de la idea (en el 1º). En el 2º se expone el análisis de la situación teniendo en cuenta el entorno, los recursos, las fortalezas y las debilidades. El 3º se dedica a los objetivos y estrategias. A continuación, en el 4º, se estudia la organización de la empresa. En el 5º capítulo se aborda la estrategia de marketing. El 6º se dedica al sistema de operaciones. En el 7º, y último, se aborda el estudio de la estrategia y

viabilidad financieras del proyecto. Terminados los 7 capítulos, se exponen las principales conclusiones que pueden extraerse de su contenido. Se termina el trabajo con el listado de referencias correspondientes a las citas realizadas a lo largo del mismo.

CAPÍTULO 1
INICIOS

Inicios

CAPÍTULO 1

INICIOS

1.1. Presentación

Después de 9 años de formación universitaria y 7 de experiencia en el sector turístico trabajando por cuenta ajena, he decidido desarrollar una actividad por cuenta propia. Considero que en el momento actual nos conviene a todos el hacerlo. Es la mejor manera de innovar y crear empleo. Pero el riesgo es elevado. Por tanto, el proyecto ha de estudiarse a fondo y ello supone reflexión, método y tiempo.

Cuento con la base que me otorga la formación correspondiente a una licenciatura (Ciencias de la Actividad Física y del Deporte), a una diplomatura (Turismo), a un máster en Dirección y Gestión de Actividades Turísticas y a la de la Escuela Oficial de Idiomas. También con la que otorgan múltiples cursos en el sector deportivo y turístico y varias estancias en el extranjero desde niña.

En cuanto a lo que, a partir de la formación anterior, aprendí a hacer a través de la experiencia adquirida en el mundo laboral, puedo decir que sé atender a clientes del sector turístico en los idiomas: gallego, portugués, italiano, inglés y francés. Puedo hacer lo mismo en cuanto a proveedores que hablen los anteriores idiomas.

Del mismo modo he adquirido dominio en el manejo de programas informáticos de gestión, administración y cobro en la empresa hotelera. Igualmente he desarrollado competencias metodológicas como la de ayudar en la resolución de problemas a clientes, redacción de informes y gestión de productos turísticos de calidad.

Entiendo que sé trabajar en equipo (más de 6 años formando parte de uno es buena prueba de ello), planificar el trabajo y realizar evaluaciones tomando los objetivos como criterio de juicio evaluativo.

También sé moverme por Galicia, Norte de Portugal, Castilla y León y Canarias con seguridad y conocimiento de su patrimonio cultural y artístico, sus rutas posibles y diferentes modos de recorrerlas.

Capítulo 1

La idea se orienta a poner mis competencias al servicio de una ilusión personal: crear, poner en marcha y desarrollar una empresa de rutas turístico-culturales en la provincia de Ourense.

Entre las fuentes a las que he recurrido en el proceso de estudio se hallan las siguientes:

- *Bibliográficas*, principalmente las que se referencian al final del trabajo.
- *Informáticas*, como bases de datos, páginas web de organismos y asociaciones sin ánimo de lucro que se mueven en el entorno de la actividad que me interesa.
- *Documentales*, como censos, mapas, datos del INE, IET y de la Xunta de Galicia.
- *Personales*, amigos y conocidos me han hablado de agrupaciones que realizan rutas de senderismo culturales, lo que me ha permitido verificar a través distintos medios que existe un nicho de mercado en la provincia de Ourense.

1.2. Selección y justificación de la idea central del proyecto

Las razones que me han llevado elegir este tipo de negocio son principalmente las siguientes:

- Es una forma de autoempleo que encaja en mis metas, expectativas y posibilidades (formación y experiencia).
- Más concretamente puede decirse que este campo me atrae, ya que se ensamblan en el mismo la actividad física y el turismo, los cuales me apasionan.
- Es un mercado todavía no explotado en la provincia de Ourense.
- Posee abundante clientela potencial, ya que se trata de una forma de hacer turismo apta para todas las edades.
- Constituye una oferta innovadora, acorde con el creciente número de horas de ocio de las personas.
- La provincia cuenta con numerosos recursos turísticos, culturales y naturales, así como, por su situación en el mapa, con posibilidades para hacerlo en las limítrofes.
- No es necesario realizar una inversión elevada.

1.3. Una misión y visión atractivas

Podemos concretar ambas definiéndolas del modo siguiente:

- a) Misión: Realizar de forma activa turismo cultural y, al mismo tiempo, favorecer la práctica de la actividad física.
- b) Visión: Llegar a ser la empresa líder de turismo cultural gallego. A través del turismo activo y cultural se garantiza una experiencia única, buscando la sostenibilidad de los recursos de la provincia de Ourense y Galicia. Se desea proyectar una imagen de calidad, adaptándose a las necesidades del cliente y colaborando con organizaciones sin ánimo de lucro.

Para cerrar este capítulo inicial, hemos de indicar que la idea de crear una empresa como la de Cultura Viva nace en mí asociada a la necesidad sentida de aportar al sector turístico un nuevo concepto de turismo cultural en la provincia de Ourense. Partiendo de las competencias, aptitudes y actitudes adquiridas durante mis años de formación y experiencia se concreta la misión y la visión del negocio acabadas de exponer.

CAPÍTULO 2
ANÁLISIS DE SITUACIÓN

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS DE SITUACIÓN

2.1. Justificación

En este capítulo comenzaré por hacer un estudio del entorno de la provincia de Ourense, lugar donde se desarrollará la actividad. Las herramientas que se utilizarán son de dos tipos. Por un lado, un análisis de las influencias del entorno a través del método PEST. Por otro, un estudio de las cinco fuerzas (Porter, 1982). A continuación se aborda la competitividad de la empresa aplicando el estudio de sus recursos. Con el desarrollo de una matriz DAFO, donde se integran los datos anteriores, se cierra este capítulo.

2.2. Análisis del entorno

El análisis del contexto es importante a la hora de realizar un plan de empresa (Jonhson y Scholes, 2000) ya que el entorno es cambiante y hay que tenerlo en cuenta a la hora de crear un negocio. Una de las técnicas o herramientas para hacerlo es el análisis PEST.

2.2.1. Análisis PEST

En el análisis PEST se estudian factores políticos y legales, económicos, sociales y tecnológicos. A partir de un análisis de diferentes fuentes secundarias, como el INE y el IET, expongo la información relevante que interesa para dicho estudio.

Factores políticos y legales:

Las competencias en ámbito turístico, según el artículo 148 de La Constitución Española de 1978, las tiene cada Comunidad Autónoma.

La creación de una empresa de turismo activo en la Comunidad Autónoma de Galicia ha de seguir la Ley 7/2011, de 27 de octubre, del Turismo de Galicia.

En cuanto al tipo de empresa que se quiere crear, no existe una legislación específica, porque al englobar turismo cultural y turismo activo no está tipificada dentro de una u otra.

Capítulo 2

En cuanto a impuestos relacionados con la actividad, el nuevo Real Decreto-Ley 20/2012 de 13 de julio de medidas para garantizar la estabilidad presupuestaria y de fomento de la competitividad establece el tipo impositivo del 21 % para actividades de turismo activo.

Legislación laboral actual, Ley 3/2012 de 6 de julio de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral ha modificado algunos aspectos a tener en cuenta.

La legislación de parques naturales en Galicia, Ley 9/01 de 21 de agosto de conservación de la naturaleza.

Para acceder a los parques naturales de la provincia de Ourense se exige un permiso administrativo y solamente se permite la entrada a 30 personas al día.

Factores económicos:

Según el IET 2013 (a), el turismo en 2012 representó el 10 % del PIB en España. En relación a Galicia, según recoge Turgalicia (2012), el turismo representó casi el 11% del PIB, por lo que es un elemento esencial de la economía del país y de la comunidad autónoma gallega.

En España, según la encuesta de población activa que ha publicado el INE (a) en el primer trimestre del 2013, se ha registrado un paro del 27,16%, lo que representa más de seis millones de parados y en Galicia las cifras son del 22,35%, que vienen a ser casi 300.000 personas. Estas cifras de paro nos indican que en muchos hogares españoles apenas existen ingresos, por lo que cada vez la población tiene menos nivel adquisitivo para poder viajar y hacer turismo.

El IPC en el mes de marzo de 2013, según datos del INE de abril 2013 (b), sitúa su variación anual en el 2,4 %, dando ello lugar a una reducción en relación con el mes de febrero que fue de 2,8%.

En Galicia, en los tres aeropuertos que hay, las compañías de low cost que operan son Vueling, Ryanair e Easyjet. Tras las correspondientes búsquedas de vuelos existentes en las páginas web de estas compañías, exponemos que:

Con la compañía Vueling, en A Coruña aterrizan vuelos directos desde Amsterdam, Barcelona, Sevilla y Londres. En Santiago aterrizan vuelos directos de Barcelona, Zurich, Málaga y París. Mientras que en Vigo hay vuelos directos desde Barcelona. Con Ryanair, en Santiago aterrizan vuelos directos procedentes de Alicante, Barcelona,

Análisis de situación

Frankfurt, Gran Canaria, Lanzarote, Londres, Madrid, Milán, Málaga, Palma, Reus, Sevilla, Tenerife Sur y Valencia. Con Easyjet, en Santiago hay vuelo directo desde Ginebra, Londres y Basel-Mulhouse-Freiburg.

Factores socioculturales:

En la actualidad hay un cambio en los gustos y formas de realizar turismo y de disfrutar del tiempo de ocio debido a una serie de factores que han ido cambiando en las últimas décadas. La disminución de la natalidad y aumento de la esperanza de vida, la incorporación de la mujer a la vida laboral, cambios en las unidades familiares (madres solteras, parejas sin hijos, etc) así como la situación económica en la que nos encontramos podemos decir que son algunos de ellos (Vera, López, Marchena y Clavé, 1997). Todos estos cambios favorecen la creación de nuevos productos turísticos que se adapten a la demanda actual.

En las últimas décadas pasamos de un turismo de masas a un turismo alternativo, más adaptado a los gustos y necesidades de cada uno. Se busca la experiencia y la vivencia en el lugar que se visita (Rodríguez y Alonso -Coords.-, 2009). De este modo, adquiere valor la diferenciación, la autenticidad del producto y del destino y para ello los consumidores participan activamente en las actividades en el medio, bien a través del turismo de aventura o del turismo activo (Vera et al., 1997).

La situación económica del país y de Europa, en la que nos encontramos desde 2008, con la crisis en la que estamos inmersos, ha cambiado los hábitos de la población. Al disponer de menos dinero, se realizan viajes de corta duración conocidos como “citybreaks” (Rodríguez y Alonso -Coords.-, 2009). En ellos la gente se escapa un fin de semana o un puente de tres días en el que aprovecha para conocer lugares y culturas nuevas. El incremento del número de compañías de bajo coste favorece que la gente viaje a un menor precio. Esto implica que las personas sigan viajando aunque sea una o dos veces al año. La opción de viajar a precios más accesibles permite hacerlo de otro modo. Se puede ir y venir en un fin de semana, disfrutando del tiempo de ocio en otro lugar distinto al habitual donde se vive. La sostenibilidad está en auge, en los destinos se busca la protección sostenida en el tiempo de los recursos. De esta manera se garantiza la posibilidad de disfrutar en la actualidad de los recursos y preservarlos para que las generaciones venideras puedan hacerlo también (Vera et al., 1997).

Capítulo 2

Ourense es la única provincia totalmente de interior existente en Galicia. Tiene una superficie de 7.273 km² y hace frontera con Portugal. Su población es de 330.257 en el año 2011 (INE) (c). Tuvo importancia cuando la ganadería y la agricultura tenía peso económico en España, pero que en el siglo pasado ha ido decayendo y debilitándose con la emigración, primero a América y luego a Europa (Beiras, 1972), convirtiéndose en una unidad geográficopolítica artificial centrada en el sector servicios y cuya población trata de vivir en la capital o en las villas de la provincia.

Así, según el INE (d), en 2011 el 32,57% de los habitantes viven en la capital, un total de 107.797 personas. Otra parte importante de la población está censada en las principales villas: Allariz, A Rúa, Bande, Celanova, O Barco, O Carballiño, Ribadavia, Verín y Xinzo de Limia. De todas ellas únicamente pasan de 10.000 habitantes O Barco, O Carballiño y Verín. Los demás ayuntamientos (en total son 92) tienen muy poca entidad poblacional y su mayor porcentaje de censados superan los 65 años.

Su economía -ya se ha dicho- se basa en el sector servicios y, parcialmente, en el industrial, localizado en la propia capital y sus alrededores (San Cibrao). También se localiza, aunque en menor medida, en las principales villas, siendo, en todo caso, los subsectores eléctrico (embalses) y de la construcción (hasta hace poco) los de mayor importancia.

En el resto de la provincia, es decir, en la mayor parte de las comarcas de la cuenca del Miño, el Ourense central, zonas meridionales y nororientales, las principales actividades se sitúan en los subsectores agropecuario (4 denominaciones de origen en el sector vitivinícola) y forestal (varios parques naturales). Destaca la vid en el Ribeiro, Valdeorras y Monterrei. El subsector minero únicamente se localiza en las sierras nororientales con la explotación de pizarra. En estos días se está en trámite de reabrir la mina de Penouta en Viana do Bolo para la extracción de tantalio (para condensadores electrolíticos).

En cuanto al patrimonio cultural, además de extraordinarias muestras de prerrománico, mozárabe, gótico, barroco y neoclásico, han de destacarse las rutas del *románico*. Baste decir que la mayor concentración de románico de toda España tiene lugar en la zona donde las cuatro provincias gallegas casi se unen. Afecta a Ourense la de A Ribeira Sacra (curso del Río Sil) que se extiende también a la del Miño. Más en detalle y, abarcando también el románico de otras comarcas de la provincia, siguiendo la página web amigosdelrománico.org, las principales muestras son las siguientes:

Análisis de situación

Iglesia de Santa María de Vilanova en Allariz, Iglesia de Santiago de Allariz, Iglesia de San Xulián de Astureses, Iglesia de San Martín de Cameisa, Monasterio de Santa María de Xunqueira de Ambía, Mosteiro de Santa María de Xunqueira de Espadañedo, Iglesia de San Pedro de A Mezquita, Iglesia de Santa María de Lamas, Iglesia de San Miguel de Lebosende, Mosteiro de San Clodio de Leiro, Iglesia de Santo Tomé Bello de Maside, Iglesia de San Mamede de Moldes, Iglesia de Santa María de Gracia de Monterrei, Monasterio de Santa María de Oseira, Iglesia del Divino Salvador de Pazos de Arenteiro, Iglesia de San Pedro de Ramirás, Iglesias de San Juan Bautista y de Santiago en Ribadavia, Monasterios de San Estevo de Rivas de Sil y de Santa Cristina en Parada do Sil, Iglesia de Santa María de Augas Santas e Iglesia de Santo Tomé de Serantes.

Las fiestas en la provincia de Ourense guardan relación con la historia de la provincia y tienen una gran importancia para el proyecto que se plantea porque mueven decenas de miles de personas. Pueden citarse la de Carnaval en el triángulo Xinzo-Verín-Laza (parte oriental de la provincia), la de A Historia en Ribadavia, la de O Esquecemento (Xinzo de Limia) o las gastronómicas de O Barco (botelo), Viana do Bolo (androia), O Carballiño (pulpo).

En la provincia de Ourense hay tres parques naturales que son: O Invernadeiro, en Vilariño de Conso; Baixa Limia-Serra do Xurés, en Lobios y Serra de Enciña da Lastra, Rubiá. Tal y como recoge la página web iberiarural.com, los parques mencionados cuentan con las siguientes características.

O Invernadeiro, declarado parque natural en 1997 se sitúa en el macizo central ourensano y pertenece al ayuntamiento de Vilariño de Conso. Consta de una extensión aproximada de 5.800 hectáreas pobladas de castaños y especies vegetales endémicas.

Baixa Limia-Serra do Xurés, en el sudeste de la provincia de Ourense. Engloba los municipios de Lobios, Entrimo y Muíños, limita con Portugal y cuenta con una extensión de 20.920 hectáreas. Al situarse en una zona fronteriza, cuenta con dos climas diferentes y por lo tanto dos tipos de vegetaciones que dan lugar a paisajes diversos. Cuenta con predominancia de cursos fluviales, vastos matorrales y robledales.

Serra de Enciña da Lastra, situado en el ayuntamiento de Rubiá y limita con la provincia de León. Ha sido declarado parque natural en 2002 y cuenta con una extensión aproximada de 3.150 hectáreas. Las formas del desfiladero del Val del Infierno y las

Capítulo 2

paredes por las que discurre el río Sil hacen de este parque un lugar digno de visitar. Su paisaje es único en Galicia por su roca caliza, bosques de encinas, grutas y cuevas que albergan murciélagos y buitres.

La provincia de Ourense posee un elevado número de manantiales y balnearios que deberemos aprovechar en nuestra oferta: Baños de Outeiro, As Burgas, Casa de Baños, Baños de Mende, Burga da Chavasqueira, O Tinteiro, Manantiales de Ríocaldo en Lobios, Balneario de Bande, Balneario de Baños de Molgas, Balneario de Berán en Leiro, Gran Balneario, Caldas de Partovia y Bañiños de Arcos en O Carballiño, Balneario de Laias en Cenlle, Balneario de Cortegada, Vila Termal de Arnoia, Manantial de A Rañoá en Maside, Baños de Prexigueiro en Ribadavia.

Finalmente referirme a que Ourense es una provincia muy tranquila en la que los índices de seguridad ciudadana son elevados, lo que constituye un elemento atractivo para visitarla y/o recorrerla.

Factores tecnológicos

En la provincia de Ourense las tecnologías de la información y la comunicación electrónica (TIC), cada vez más importantes para el desarrollo del turismo, están teniendo en los últimos años un importante auge.

En la capital se ha implantado la red wifi, de modo que cualquier persona puede navegar en la ciudad de manera gratuita por la red con velocidad de 512 kbps. En la mayor parte de los ayuntamientos de la provincia, a medida que las líneas lo permitieron, se fueron incorporando internet a sus centros administrativos y comenzando a utilizar la vía telemática en sus gestiones. Al mismo tiempo la población del medio rural, en su mayor parte con más de 55 años, ha comenzado, desde luego no sin dificultades, a alfabetizarse en las nuevas tecnologías. Otro factor de desarrollo tecnológico lo constituye la cada vez mejor cobertura con la que se cuenta en la telefonía móvil, porque hoy, desde cualquier punto, ante un accidente de coche, bicicleta, caballo o de otro tipo, una ambulancia del 061 no tarda en llegar al lugar donde se le necesita.

La actualización del GPS en cuanto a mapas de la provincia es bastante completa, tanto en lo que respecta a vías nacionales y autonómicas, como provinciales y locales. Algo de mucho interés para la empresa cuyo proyecto se diseña en este trabajo, donde las rutas naturales y culturales son uno de sus dos elementos fundamentales.

Análisis de situación

Los consumidores hacen más caso cada vez a las informaciones sobre algún producto o servicio que proporcionan otros consumidores a través de canales electrónicos y menos de lo que dice la propia empresa en su página web corporativa (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2012). Como ha habido una notable mejoría de las comunicaciones terrestres, aumenta constantemente el número de visitantes y con ello las referencias críticas a los productos turísticos, a las que cualquiera puede acceder. Nos hallamos con ello ante el hecho de que un fenómeno tan general como que el marketing 2.0 y, como dicen Kotler et al. (2012), actualmente ya el 3.0, sea un factor favorecedor de los consumidores de productos turísticos, se extienda también a una provincia como la de Ourense. Aspecto a tener muy en cuenta a la hora de configurar adecuadamente el proyecto de empresa que se formula en este trabajo.

2.2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Para seguir con el estudio del entorno, utilizaré el procedimiento de análisis denominado de las cinco fuerzas (Porter, 1982). A través de este instrumento se estudia la rivalidad entre la competencia ya existente, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, las amenazas de productos sustitutivos y las amenazas de nuevos competidores.

Competencia ya existente:

La competencia directa en la provincia de Ourense la representan distintas asociaciones que ofrecen rutas por diferentes lugares de Galicia los fines de semana, sobre todo sábados. Los asociados se desplazan en autobuses o coches propios para realizar rutas de senderismo y al mismo tiempo visitar zonas y lugares de interés sociocultural.

Como empresas de turismo activo en la provincia hay dos. Se dedican a realizar rutas en quads, caballos, rafting, etc, su planteamiento difiere bastante del nuestro.

En Lugo existe una empresa que ofrece rutas en canoa por la Ribeira Sacra que puede ser competidora en cuanto al producto de rutas con canoa en la zona limítrofe con Ourense.

Como competencia indirecta, han de señalarse varias empresas en A Coruña que se dedican al turismo activo como tal, organización de eventos y organización de actividades para otras empresas. Igualmente en Pontevedra existen algunas que trabajan

Capítulo 2

en el turismo activo, ofreciendo algún producto en concreto similar al de este proyecto, pero limitado a zonas de esa provincia.

Poder de negociación de los proveedores:

La empresa que se quiere crear no necesita de muchos proveedores. Al inicio se hará una inversión de materiales como bastones, GPS, canoas, chalecos, palas, brújulas y bicicletas. Para hacerlo habrá de analizar la calidad de los materiales que distintos proveedores ofrecen y, después de valorar la relación calidad-precio correspondiente, se llevará a cabo la compra. A medida que se vayan deteriorando se irán cambiando.

No existen proveedores de canoas en la provincia de Ourense, por lo que habrá que recurrir a otros ubicados en cualquier lugar y que nos envíen el material. El número de estos proveedores no es elevado, por lo que su elección habrá de hacerse adaptándose a sus condiciones. En este caso los proveedores tienen un alto nivel de negociación.

En cuanto a brújulas, GPS, bastones y bicicletas en la provincia de Ourense, se cuenta con pocos proveedores, pero en el mercado existe un elevado número de ellos. En este caso siempre se puede elegir el que más convenga, por lo que los proveedores tienen poco poder de negociación. En cuanto a servicios de autobuses, caballos y restauración, decir que en la provincia de Ourense existe un número reducido de empresas que ofrecen cada uno de esos servicios. En cada caso, ellos tienen un elevado poder de negociación porque hay poca competencia. En termas y balnearios hay una competencia elevada en la provincia, por lo que elegiremos el que más se adapte a las circunstancias.

Un aspecto que se habrá de estudiar con detenimiento son las primas de seguros, cuya oferta en este momento es muy abundante y competitiva, pero no siempre de la garantía que una empresa como la que se proyecta necesitaría. En este caso tienen poco poder de negociación.

Poder de negociación de los clientes:

Datos de la comunidad autónoma

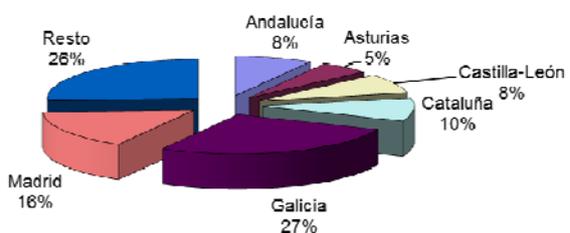
Según datos de las notas de prensa de enero a diciembre de la Coyuntura Turística Hotelera del 2012, elaboradas por el INE (2012) (e), después de sumar los datos mensuales, destacamos que a Galicia llegaron un total de 3.183.310 viajeros y ha habido un total de 6.608.067 pernoctaciones. Según datos del IET 2013 (b), la estancia media de Galicia en 2012 ha sido de 4,6 noches.

Análisis de situación

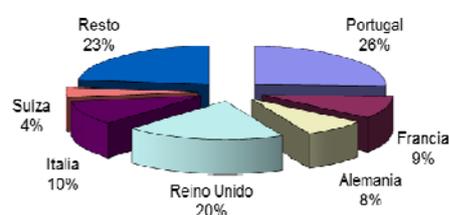
La Enquisa de destino 2009 elaborada por la Xunta de Galicia, es la más reciente encontrada que nos ofrece información más detallada. Los turistas que vienen a esta comunidad son personas en su mayoría casadas, sin cargas familiares, entre 30-50 años, provenientes de Madrid, Andalucía, Cataluña y Castilla León. Los gallegos son los que visitan más su propia comunidad autónoma, con un porcentaje de 27%. En cuanto a turistas extranjeros, corresponde a los portugueses el porcentaje más elevado. Le siguen los ciudadanos del Reino Unido, Italia y Francia.

Gráfico 2.1. Procedencia de la demanda nacional e internacional

PROCEDENCIA DE VIAJEROS EN GALICIA 2009



PORCENTAJES VISITANTES EXTRANJEROS EN GALICIA



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Enquisa de destino 2009 de la Xunta de Galicia.

Los motivos por los que los turistas visitan Galicia, son para conocer el medio natural y los paisajes el 20,7%, para conocer cultura y costumbres el 15%, mientras que el 13,2 % buscan descanso. Un 19,3% visita la familia y amigos, el 13% visita Galicia por el Camino de Santiago y el resto lo hace por otros motivos.

Gráfico 2.2. Motivos por los que los turistas visitan Galicia

MOTIVOS PARA ELEGIR GALICIA 2009



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Enquisa de destino 2009 de la Xunta de Galicia

Capítulo 2

La mayoría de los turistas que viajan a Galicia lo hacen en coche propio 44,3 % y el 15,6% lo hace en avión.

El 69,7 % de los entrevistados no es la primera vez que visitaban Galicia. El 22,5 % pernocta en hoteles, el 18,1 % en casa de familiares y amigos, en casas de turismo rural únicamente lo hace el 6,6 %.

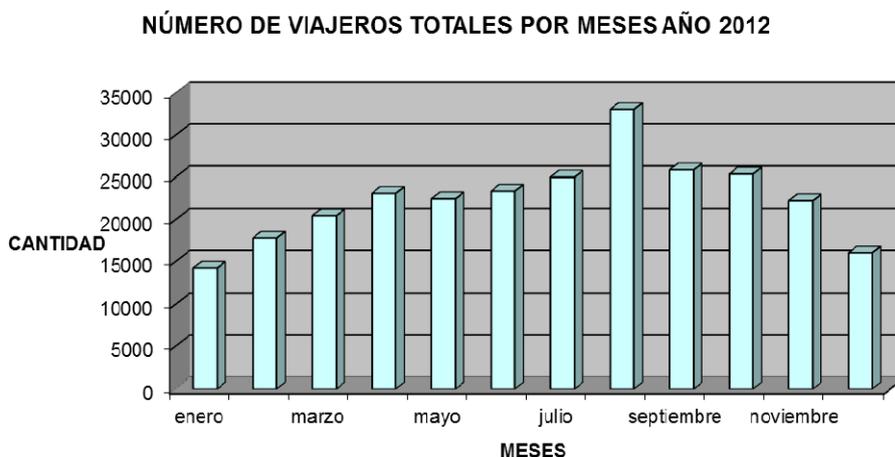
En cuanto al nivel de estudios, el 42,5% posee educación superior y son asalariados en el sector privado, en su mayoría.

De las personas que viajan en coche propio, el 20,6% de ellos viajan por la AP 6, entrando por la provincia de Ourense y el 34% lo hacen por la provincia de Lugo.

Datos de la provincia de Ourense

Los datos publicados por el INE (2012) (e) en las notas de Coyuntura Turística Hotelera de enero a diciembre de 2012 reflejan que el número total de viajeros que recibió la provincia fue de 269.363. Tal y como se observa en el siguiente diagrama de barras, el mes con mayor número de viajeros fue agosto, seguido de septiembre, octubre y julio.

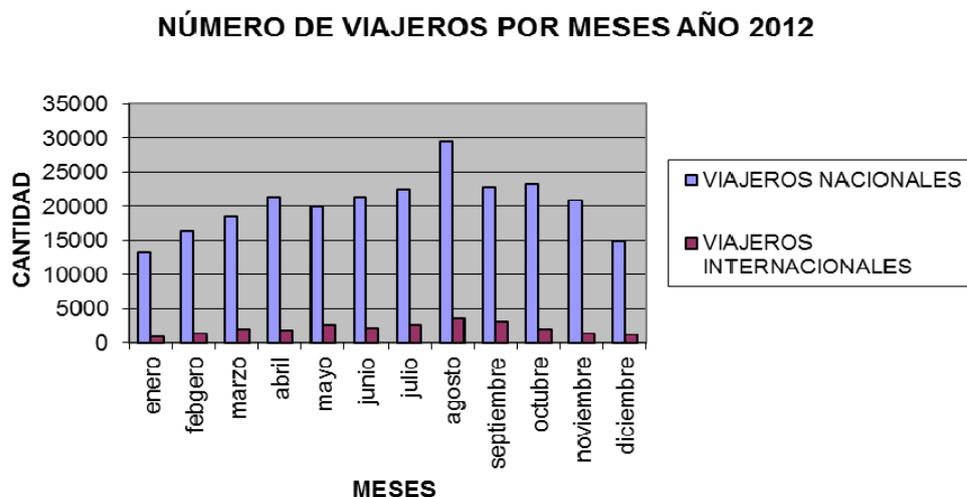
Gráfico 2.3. Total de viajeros en Ourense año 2012



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de las Notas de Coyuntura Hotelera 2012.

De los datos revisados, se observa que son en su gran mayoría residentes en España los que visitan Ourense. La demanda internacional representa un número pequeño del total, es decir, al año son 24.695 viajeros internacionales, un 9,17%. En el gráfico 2.4. se puede observar el número de viajeros nacionales e internacionales que cada mes han visitado Ourense.

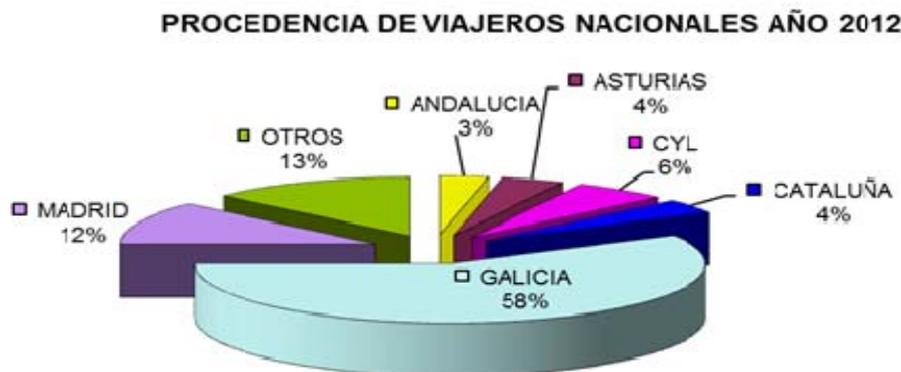
Gráfico 2.4. Desglose de demanda nacional e internacional en Ourense año 2012



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de las Notas de Coyuntura Hotelera 2012.

De la demanda nacional hemos de decir, que los propios gallegos son los que más visitan la provincia de Ourense, seguidos de los de la Comunidad de Madrid; Castilla y León y Cataluña.

Gráfico 2.5. Porcentajes de viajeros nacionales por comunidad autónoma



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de las Notas de Coyuntura Hotelera 2012

En cuanto a las pernoctaciones, Ourense tampoco registra buenos datos ya que casi no se llega a los 2 días de media (1,89 días).

Capítulo 2

Todo ello permite inducir un dato de interés, el desconocimiento de la provincia, de sus características naturales y de su patrimonio cultural.

Los potenciales clientes, tanto visitantes, turistas de Ourense y de Galicia así como los propios ciudadanos de la provincia (ya sean escolares, empresas, familias, etc.) tienen poco poder de negociación. Esto es debido a que no hay ninguna empresa con la misma orientación que la que se plantea en este proyecto. Existen empresas y asociaciones con productos parecidos, pero no son iguales. Se ofrecerán rutas para todas las edades. De este modo, todos aquellos que estén interesados en conocer Ourense de una forma atractiva y adaptada a sus necesidades, la opción de elegir es reducida, ya que podemos decir que en la provincia no existe negocio como este.

Productos sustitutivos:

Entre los productos sustitutivos que han de considerarse están los ofrecidos en invierno por la estación de nieve en Manzaneda. En cuanto a parques de atracciones, zoos o parques temáticos no se cuenta en Ourense con ninguno, pero sí en Galicia. En la provincia de A Coruña hay un acuario, la Casa del Hombre y un Planetario, así como empresas que realizan actividades de tirolesa. En Lugo, existen dos parques zoológicos con diversidad de animales. La provincia de Pontevedra cuenta con un zoo y un acuario. Todos ellos son productos de algún modo competitivos con el negocio que se proyecta realizar y que, por tanto, hemos de considerar.

Futura competencia:

En cuanto a la futura competencia, hemos de tener en cuenta posibles empresas de Galicia que se expandan y dirijan su oferta a la provincia de Ourense. También contar con cualquier otra empresa de productos similares que pueda implantarse en Ourense.

2.3. Análisis interno

2.3.1 Análisis de recursos

Cuento con un bajo en propiedad situado en el municipio de O Pereiro de Aguiar, a 8 Km. de la ciudad de Ourense, al principio de la Ribeira Sacra, para almacenar el material. En un primer momento no se tendrá sede física, ya que con las TIC se puede

Análisis de situación

realizar el trabajo desde la propia casa. El material para planificar y desarrollar las rutas así como para el transporte del mismo hay que adquirirlo, ya que no contamos con él.

Las necesidades financieras del primer año quedarían cubiertas, ya que se dispone de una cantidad de dinero con la que esperamos (mi socio y yo) poder iniciar y desarrollar la actividad. Así, partimos de que no vamos a necesitar financiación ajena durante los primeros 3 años. Con la previsión de gastos e inversiones realizada, la financiación propia será suficiente.

Al no tener que contratar en un primer momento a nadie, ya que trabajaremos los dos socios, no se prevén problemas en cuanto a turnos, horas de trabajo y cobro de nóminas a final de mes. Los dos socios nos conocemos y nos compaginamos por lo que desarrollaremos un buen trabajo en equipo.

Al ser una empresa de nueva creación, no se cuenta con cartera de clientes y la cuota de mercado será baja en sus inicios. Sin embargo, la experiencia, el saber hacer y el conocimiento de las personas que trabajaremos nos permitirá solventar estos problemas iniciales.

2.4. Análisis DAFO

Realizado el estudio de las características tanto del entorno como de la futura empresa, toca desarrollar un análisis de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que nos permita comprender las posibilidades de éxito de nuestra empresa.

Debilidades:

- Se trata de una empresa de nueva creación, por tanto no es conocida.
- La adquisición de material requiere tiempo e información, así como contactos y búsquedas no siempre fáciles.
- La incertidumbre de si funcionará o no la empresa, porque crearla siempre tiene un riesgo, es un sentimiento que a veces resulta difícil de controlar.

Fortalezas:

- La competencia de los dos socios gestores de la empresa (nuestro saber, saber hacer y saber estar y ser) es un punto fuerte importante. Permite ofrecer un

Capítulo 2

servicio que satisfaga a los clientes ofreciéndoles siempre lo que necesitan y los fidelice diseñando rutas adaptadas a sus necesidades ya que trabajaremos con actitud cooperativa.

- La financiación propia favorece una situación de tranquilidad frente al sentimiento de riesgo ante el hecho de que al final el negocio no funcionara.
- La inversión poco cuantiosa que ha de hacerse por el hecho de disponer de un lugar en propiedad para guardar los equipos y no tener que adquirir más que los elementos materiales.

Amenazas:

- La existencia de asociaciones que ofrecen rutas de senderismo ya desde hace tiempo en la provincia y cuentan con personas satisfechas.
- Ourense es una provincia poco conocida y, aunque haya turistas que se acerquen a visitarla, todavía son pocos los que lo hacen.
- Los visitantes de Ourense pernoctan menos de dos noches y eso hace que no tengan mucho tiempo para realizar alguna ruta de las que ofrecemos.
- El número de turistas que viajan a Galicia es elevado, pero Ourense es la provincia que recibe menos visitantes.
- Necesidad de contar con determinados permisos para acceder a los parques naturales y dificultad para conseguirlos.
- El paro existente en el sector de titulados en los sectores de Educación Física y Turismo, junto con el impulso que la Universidad de Vigo está dando a la formación para el autoempleo, debe de hacernos pensar en la posibilidad de creación de nuevas empresas con características similares a la que diseño.
- La situación económica de Europa, de España en general y de Galicia que provoca que la gente no se desplace tanto ya que hay unas cifras muy elevadas de paro a la vez que muy bajas en cuanto a los índices de consumo.
- La posibilidad de que a largo plazo se modifiquen los gustos de las personas y tanto el interés por el turismo cultural como por el activo decaigan.

Oportunidades:

- Los recursos naturales y patrimoniales de Ourense son excepcionales. Posee recursos naturales (agua, parques naturales) y recursos culturales (románico y festejos históricos).

Análisis de situación

- La desestacionalización y el cambio de los intereses de turistas y visitantes está produciendo variaciones en la demanda turística. Ya no sólo se busca sol y playa, sino actividades muy diversas entre las que se encuentran las propuestas en este estudio.
- La existencia y proliferación de internet, los canales on line abaratarán mucho los costes.
- La difícil situación económica en que se halla tanto España como Galicia, así como otros países, la gente viaja más cerca de casa para gastar menos, o simplemente hace turismo dentro de la propia provincia y aprovecha para conocer las maravillas que, no por próximas, en ocasiones son más conocidas.
- La mejora que va a suponer en pocos años la llegada del tren de alta velocidad a Ourense, que hará de Ourense un lugar más accesible y con mejor conectividad con el resto de España, ya que en apenas dos horas y media se realizará el trayecto Madrid-Ourense.

En fin, para terminar el capítulo, puede afirmarse que llevar a cabo este proyecto exige estudiar todo lo que nos rodea. Es decir, ha de hacerse un análisis externo e interno y extraer aquello para nosotros constituye amenaza, oportunidad, debilidad y fortaleza. Sólo así podemos tener conocimiento de lo que nos encontraremos en el momento en el que empecemos a funcionar como empresa. Las debilidades descubiertas deberemos saber compensarlas con las fortalezas con que contamos. En el caso de las oportunidades que nos brinda la provincia de Ourense hemos de saber aprovecharlas al máximo para neutralizar las amenazas que se nos presentan.

CAPÍTULO 3
FIJACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

CAPÍTULO 3

FIJACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

3.1. Objetivos generales

En este epígrafe, en función de los datos analizados anteriormente, se fijan los objetivos generales de la empresa que se pretenden alcanzar a medio plazo.

1. Crear una imagen de marca.
2. Posicionarse en el mercado.
3. Aumentar cuota de mercado.
4. Incrementar en un 15% los beneficios a partir del tercer año.

Son 4 objetivos muy amplios que, desde luego, constituyen todo un desafío nada fácil de enfrentar.

3.2. Elección de la estrategia

Para la consecución de los objetivos planteados en el apartado anterior se hace necesario buscar y definir las estrategias adecuadas. Pues bien, la palabra estrategia en Ciencias Sociales corresponde al concepto de *“la orientación y el alcance ideal de la organización a largo plazo, que ajusta recursos a su entorno cambiante y, en particular, a sus mercados, consumidores o clientes”* (Johnson y Scholes, 2006, p. 8).

Teniendo en cuenta la definición expuesta y siguiendo a Delgado -Coord.- (2007), pueden plantearse tres niveles de estrategia que son los siguientes: nivel corporativo, de negocio y funcional. En nuestro caso resultan de utilidad las tres.

3.2.1. Estrategia corporativa

Se trata de definir los productos que se ofrecerán y en qué mercados se operará. Siguiendo el modelo de Ansoff (1976) me centraré en la expansión. Considero que lo más adecuado es seguir al inicio una estrategia de penetración y, posteriormente, una de

Capítulo 3

desarrollo de mercado. Al tratarse de una empresa nueva contamos con una cuota de mercado reducida. Por ello, se busca la consolidación del negocio a partir de una cartera de producto inicial en el mercado en el que me encuentro. Para desarrollar el mercado hemos de pensar, no sólo en la provincia de Ourense, sino que podrá extenderse por toda Galicia, Norte de Portugal y León.

3.2.2. Estrategia competitiva

Competir en el mercado exige un análisis de estrategias para lo cual resulta de utilidad el modelo del reloj de Bowman (1992) (citado por Johnson y Scholes, 2006). Pues bien, siguiéndolo, optamos por una de tipo híbrido. La aplicación de esta estrategia consistirá en proporcionar productos con un alto valor añadido percibido (ofreciendo un refrigerio gratuito a media mañana, entre otras actuaciones), manteniendo precios relativamente bajos (analizando la competencia). Es la estrategia adecuada cuando se entra en un mercado en el que ya existen competidores. Por ello, se adapta a mi situación, ya que es una empresa de nueva creación y se está introduciendo en el mercado en el que existen algunos competidores. Una vez que ya el negocio se haya consolidado, la estrategia híbrida se redireccionará hacia la diferenciación.

3.2.3. Estrategia funcional

Determinados los objetivos y las estrategias corporativas y competitivas, las estrategias funcionales buscarán maximizar la productividad de los recursos. Pueden distinguirse cuatro áreas principales en una empresa: organización y recursos humanos, marketing, operaciones y finanzas. A cada una de estas áreas le dedicaré sucesivos capítulos a continuación.

Como recapitulación final, debe dejarse constancia de que al tratarse de una empresa de nueva creación es imprescindible que se vaya conociendo de forma gradual, único modo de poder incrementar la cuota de mercado, mejorando el posicionamiento que permitirá ir aumentando los beneficios. De aquí la necesidad de partir de una estrategia de penetración y ofrecer productos con un valor añadido que ayudará a fidelizar clientes. Luego, al aumentar la cuota de mercado, buscaremos crecer y apostar por la diferenciación. Para todo ello las políticas de organización de recursos humanos, marketing, operaciones y finanzas resultan imprescindibles.

CAPÍTULO 4
ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

CAPÍTULO 4

ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

4.1 Nombre de la empresa

La empresa se denominará CULTURA VIVA. Se ha elegido este nombre porque constituye la expresión de lo que quiero transmitir sobre el producto que ofrece la empresa. La posibilidad de conocer de un modo física y psíquicamente activo la riqueza cultural y natural de una zona. No se especifica lugar porque, como en un futuro se espera que haya crecimiento en el mercado, la mejor opción parece que es no hacerlo.

De turismo cultural he elegido la palabra “cultura”. De turismo activo he elegido la palabra “viva”. Ambas palabras buscan generar curiosidad para atraer a clientes. Se trata de que las dos juntas despierten el sentimiento de ganas de “vivir” “la cultura y la natura”, es decir, de conocerla y amarla a partir del ejercicio saludable, poniendo voluntad, energía y ambición en ello.

4.2. Modelo de empresa

La empresa que se pretende crear, será una sociedad. Se ha decidido así porque es la forma más adecuada para desarrollar este tipo de negocio. La tipología más adecuada a las características de la misma es la *sociedad limitada nueva empresa*. Se ha escogido este tipo por una serie de ventajas que ofrece. Entre ellas, la rapidez en su constitución, ya que se puede hacer telemáticamente, el capital mínimo de 3.012 € y, se pueden utilizar unos estatutos sociales orientativos. Ello nos ahorrará tiempo a la hora de su constitución. En nuestro caso uno de los socios aportará un capital de 30.000 euros de una herencia más un bajo con valor de 15.000 euros y el otro socio aportará otros 30.000 que tiene ahorrados. Por tanto el capital social con el que se iniciará la empresa será de 75.000 euros.

4.3. Trámites de constitución y puesta en marcha

Los trámites de constitución según el Ministerio de Industria, Energía y Turismo serán los siguientes:

Primeramente al tratarse de una sociedad limitada nueva empresa es necesario obtener la denominación social para posteriormente adquirir la certificación negativa del nombre o razón social. Consecutivamente se realizará el otorgamiento de escritura pública. A continuación, se lleva a cabo la liquidación del impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados. Al optar por la forma telemática, como será nuestro caso, siguiendo la web crear-empresas.com, nos tendremos que dirigir a un punto de asesoramiento de inicio de la tramitación donde comenzará el procedimiento telemático del documento único electrónico (DUE) que incluye todos los datos relativos a la sociedad limitada nueva empresa. Posteriormente se pedirá cita con el notario y se solicitará la denominación social. El DUE permitirá telemáticamente obtener la denominación social de la sociedad y el número de identificación fiscal provisional. Asimismo permite la autoliquidación del impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados, obtener el nif definitivo y la declaración censal de inicio de actividad. Una vez que el notario autorice la escritura la remitirá con el DUE a las administraciones tributarias competentes y en un máximo de 24 horas, se registrará la empresa en el Registro Mercantil.

Una vez constituida la empresa, para ejercer la actividad es necesario obtener la licencia de apertura del ayuntamiento y posteriormente darse de alta en el régimen especial de trabajadores autónomos de la seguridad social ya que ambos socios seremos trabajadores. A continuación hay que comunicar la apertura del centro de trabajo y obtener el libro de visitas.

4.4. Organización de los recursos humanos

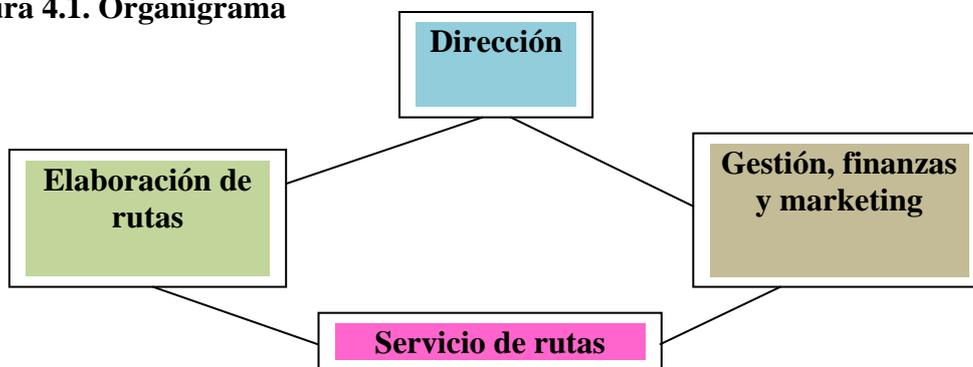
La gestión de la empresa será por parte de los dos socios ya que las características de la misma lo permiten.

Las funciones de ambos son: planificar, gestionar, organizar, desarrollar y controlar todas las actividades de la empresa. Durante el tercer año, cuando la empresa ya se

posicione en el mercado y aumente la demanda, probablemente será necesario contar con alguna o algunas personas más en plantilla. El trabajo en equipo es la base en la que se asienta este proyecto. La sinergia entre los socios y empleados y el trabajo cooperativo será el éxito de nuestro compromiso con los clientes.

El organigrama de la empresa tendrá una configuración funcional bastante sencilla. Inicialmente, los dos socios formaremos parte de la (alta) dirección, diseñando la estrategia de la empresa. Uno de los socios posee más habilidades para la gestión, por lo que se hará cargo de ese puesto de trabajo. El otro socio se dedicará a la elaboración de las rutas. La prestación del servicio final a los clientes será efectuada por ambos.

Figura 4.1. Organigrama



Una vez que logremos consolidar el negocio nos plantearíamos desarrollar una estrategia de entrada en nuevos mercados. Esto implicaría modificar el organigrama actual. De esta forma se convertiría en una empresa con mayor número de empleados en la que se tendrían que crear divisiones para seguir creciendo de manera positiva.

Para concluir, un nombre atractivo genera curiosidad y ganas de probar el producto. Transmitir energía e interés por conocer la cultura a través de una experiencia diferente es lo que se busca con el nombre que se ha pensado para esta empresa. Elegir una *sociedad limitada nueva empresa* permite ahorrar tiempo en el momento su creación. Los dos socios trabajadores de la misma así como los empleados que se contraten trabajarán con una decidida actitud cooperativa. Cuando una empresa es pequeña, como en este en este caso, durante los primeros años (de posicionamiento en el mercado), se intentará rentabilizar al máximo los recursos con los que se cuenta.

CAPÍTULO 5
ESTRATEGIA DE MARKETING

CAPÍTULO 5

ESTRATEGIA DE MARKETING

5.1. Marketing mix

Dentro del marketing mix se articulan cuatro variables, que son: el producto, el precio, la promoción y la distribución (Sánchez, 2001). En los subepígrafes siguientes se desarrolla cada una de ellas. Veamos.

5.1.1. Producto

El producto que se ofrece son rutas culturales por la provincia de Ourense a través de marchas a pie, en bici, en canoa e incluso a caballo.

En el tiempo de ocio las personas buscamos hacer cosas agradables y que nos ayuden a desconectar de nuestras preocupaciones y problemas. Por lo menos, el tiempo que estén los clientes realizando alguna de las rutas propuestas, se intentará que dejen los problemas apartados a un lado y vivan una experiencia positiva que les ayude a sentirse mejor (física y psíquicamente). A través del ejercicio físico se liberan endorfinas, que son las hormonas de la felicidad. A través de los productos que ofrecemos, buscamos que la gente conozca y disfrute de una manera divertida de los recursos culturales y naturales de la provincia de Ourense.

En las rutas que se planteen se buscará satisfacer las necesidades de los clientes ofreciendo aquello que demanden y tratando de personalizarlas en lo posible. Se ofrecerán rutas innovadoras y diferentes, de esta forma proponemos conocer los recursos culturales y naturales de forma atractiva. Es un producto para todas las edades.

Las rutas se diseñarán teniendo en cuenta su tipología, demanda y dificultad. Se contará con rutas estándar y rutas a medida.

Tendremos una oferta de productos de carácter fijo todos los días. En fines de semana se organizarán aquellas más a medida sobre todo para grupos. Todo dependerá de la demanda, clima y temporada.

Capítulo 5

Así, el producto básico que se ofrece son rutas culturales y rutas naturales. En cada uno de los grupos se engloba la tipología de la ruta.

1. Rutas culturales:
 - De senderismo
 - En bicicleta (el cliente puede traer su propia bicicleta o la puede alquilar).
 - En canoa
 - Combinadas estándares: (bicicleta+canoa), (senderismo+bicicleta), (senderismo+canoa), (senderismo+balneario), (senderismo+almuerzo).
2. Rutas naturales
 - De senderismo
 - De orientación
 - En bicicleta (el cliente puede traer su propia bicicleta o la puede alquilar)
 - En canoa
 - A caballo

El producto formal serán rutas diseñadas a medida en función de lo que los clientes busquen. Por ejemplo, si un grupo quiere combinar ruta cultural realizando senderismo y ruta natural a caballo se le elaborará aquella que más se ajuste a ellos.

En la página web corporativa existirá la opción de “crea tu ruta” que consistirá en que el cliente plantea un tipo de ruta que la organización elaborará a su medida (está enfocado para grupos).

5.1.2. Precio

Para la fijación del precio de las rutas tendremos en cuenta los costes unitarios de cada actividad a soportar por la empresa y también el margen que permita obtener un beneficio sobre ellas. El precio variará conforme a la ruta, material necesario y a la competencia.

Partiendo del precio de la competencia y teniendo en cuenta los costes se fijará un precio más bajo que ellos, buscando asimismo el proporcionar un valor añadido que sea percibido por los clientes como superior al precio abonado por ellos. Los costes con los que se cuenta para Cultura Viva son bajos (financiación propia, no empleados, sede física propia).

Estrategia de marketing

El desglose de precios lo haremos en relación a 5 rutas estándares, como son las de canoa, bicicleta, senderismo, orientación y combinadas para el primer y segundo año:

- **Rutas en canoa y con bicicleta en alquiler: 4 horas de duración cada una, grupos de 10 personas mínimo.**

Por persona el precio se desglosa de la siguiente manera:

- 8 euros por el profesional.
- 10 euros es el cómputo de material, transporte, costes varios.
- 18 son los costes totales que habrá que afrontar
- El margen es del 20%

Precio total 22 euros

Más el 21% de iva el precio de venta al cliente sería de 26 euros por persona

- **Rutas de senderismo, orientación y bicicleta sin alquilar: 4 horas de duración cada una, grupos de 10 personas mínimo:**

Por persona el precio se desglosa de la siguiente manera:

- 8 euros por el profesional.
- 4 euros son el cómputo de material y otros costes.
- 12 son los costes totales que hay que afrontar.
- El margen es del 20%

Precio total 14 euros

Más el 21% de iva el precio de venta al cliente sería de 17 euros por persona

- **Rutas combinadas 7 horas de duración, grupos de 10 personas mínimo:**

Por persona el precio se desglosa de la siguiente manera:

- 18 euros por el profesional.
- 15 euros es el cómputo de material, transporte
- 33 son los costes totales que hay que afrontar
- El margen es del 20%

Precio total 40 euros

Más el 21% de iva el precio de venta al cliente sería de 48 euros por persona

La responsabilidad corporativa (RSC) será un argumento básico. Cuando un cliente reserve una ruta se le informará de la colaboración social que hará ya que el 3% del beneficio de la empresa irá destinado a colaborar con la ONG Unicef, por la infancia.

Capítulo 5

A cada persona que traiga a un amigo nuevo se le realizará un descuento del 10% en la ruta que realicen tanto al invitado como el que invita.

5.1.3. Promoción

Para la promoción de nuestro producto, las herramientas principales que se utilizarán son:

- *Página web.* La crearemos nosotros, por lo que no tendremos que pagar a ninguna empresa para ello. Se adquirirá un dominio por 10€ El diseño será muy intuitivo y albergará toda la información necesaria para la gestión de la empresa por parte de los clientes. Personas y empresas podrán consultar contenidos, productos y servicios de Cultura Viva y realizar la formalización de reservas de cualquier tipo de ruta que se ofrezca en el área de productos. Al mismo tiempo si alguien está interesado en realizar su propia ruta se le plantea una opción en la que el cliente puede crear una según preferencias (siempre que sea un grupo de 10 personas). La página contará con un blog en el que cualquier persona puede escribir. En él se publicarán fotos y rutas realizadas para que todo el mundo opine; esto nos servirá de feedback en la búsqueda de la mejora continua que nuestra misión y visión exigen.
- *Social Media.* Como complemento a la página web, los socios crearemos una página en Facebook y una cuenta de Twitter. En ambas se publicarán contenidos y novedades para ir generando fans y seguidores. Igualmente publicaremos fotos en Pinterest. Asimismo crearemos un vídeo promocional y lo subiremos a Youtube. El que carezca de costes facilita, con bajo presupuesto, captar potenciales clientes.
- *Mailing.* A partir de datos de nuestros clientes se enviará información sobre diferentes rutas. Se realizará con carácter mensual durante todo el año. No se necesitan recursos económicos significativos.
- *Tarjetas de fidelización.* Nuestra empresa ofrecerá una tarjeta de fidelización con la que después de cinco rutas en nuestra empresa se le regalará una, a utilizar durante ese mismo año. El coste de las tarjetas supone al año 200€
- *Tarjetas de visitas y folletos.* Se repartirán por los distintos puntos de contacto (hoteles, casas rurales, oficinas de información, etc). Dedicaremos aproximadamente un presupuesto de 400 € para dicho material promocional.

- *Cuñas de radio y anuncios en prensa.* En momentos puntuales y cuando se disponga de dinero para ello. En vísperas de puentes y de períodos vacacionales se insertarán las cuñas en la radio. La mejor opción parece Radio Galega porque se adapta mejor a la parte principal del mercado al que nos dirigimos. Siguiendo las tarifas 2013 de Radio Galega, las cuñas tienen un precio medio de 80 € (15") dependiendo del programa en el que se inserten. En años en que se cuente con presupuesto para ello, en cuanto a prensa escrita optamos por La Voz de Galicia. Según tarifas 2012, 10 módulos en página impar de lunes a sábado serían 500 €aproximadamente.
- *Banners online.* El quinto año, esperando estar ya posicionados en el mercado, se introducirá a la empresa en páginas especializadas de turismo. Dependiendo del tipo de página banner el precio varía. El presupuesto aproximado será de 600 €
- *Difusión publicitaria en ámbitos turísticos específicos.* A partir del quinto año, iremos en ferias del sector, se recibirán visitas programadas de turoperadores y agencias de viajes y se empezará con una difusión propagandística en entes de nivel autonómico (como Turgalicia). A través de todos ellos se dará a conocer la oferta turística de la comunidad autónoma. Por ello, supondría un aumento de la demanda y, consecuentemente un crecimiento de nuestras expectativas.

No obstante, sabemos que el mejor aliado es el “boca a boca”, por lo que ha de cuidarse el cliente satisfecho. Difundirá mensajes positivos entre amigos y conocidos.

5.1.4. Distribución

Los productos que se ofrecen en esta empresa se podrán contratar a través de la propia página web, por medio del teléfono directamente con los gestores y socios o mediante intermediarios. Durante los primeros años, para darnos a conocer serán muy importantes puntos tales como oficinas de turismo de la capital, hoteles y casas rurales de la provincia que ofertarán nuestros servicios sin nada a cambio.

A medida que se vaya creciendo, estos intermediarios se irán ampliando a empresas de organización de eventos y convenciones de cualquier parte (nacionales e internacionales) así como a turoperadores y se fijará una comisión sobre el número de clientes a los que les vendieran las rutas. A final de mes, se saldaría la comisión correspondiente. Dicha comisión podría ser de un 5 % de las ventas.

CAPÍTULO 6
OPERACIONES

CAPÍTULO 6

OPERACIONES

6.1. Sistema de operaciones

6.1.1. El producto y su proceso productivo

Una empresa de servicios se caracteriza por ofrecer productos (rutas en nuestro caso) que no se pueden almacenar y son intangibles. Estas características precisan ser tenidas en cuenta a la hora de determinar tanto el diseño del producto como de su proceso.

A continuación explicaré cuáles serán las decisiones a tomar en la empresa Cultura Viva en cada una de ellas.

El producto, de manera general, tendrá un carácter estándar. Se plantean unas rutas fijas, si bien, atendiendo a las necesidades de la demanda podrán adaptarse a la preferencias del cliente. Se crearán unas rutas predeterminadas y según el cliente vaya demandando y opinando se irán modificando y elaborando nuevas rutas a fin de ir mejorándolas y actualizándolas.

Las rutas se elaborarán a partir de información sobre lugares de interés tanto a nivel cultural como a nivel natural. Una vez elaboradas, los socios de la empresa realizaremos la ruta para verificar la duración y si todo lo que se había diseñado es factible.

Existirán rutas en las que se disfrutará de instalaciones termales, se comerá en algún restaurante o se hará una ruta a caballo. En estos casos, en cuanto se conozca el número aproximado de personas que forman el grupo, directamente nos podremos en contacto con las empresas concertadas para gestionar la reserva y el pago oportuno. Además en algunas rutas se necesitará un medio de transporte para llegar a un punto desde el que se iniciará la ruta. Para ello será necesario alquilar un autobús. Este alquiler se realizará con el tiempo suficiente para que haya siempre disponibilidad. Además se ha de trasladar el material que se necesite. Por tanto habrá de adquirirse un remolque junto con un vehículo para arrastrarlo.

Capítulo 6

Resulta imprescindible solicitar y contar con el permiso correspondiente a la hora de planificar rutas por un parque natural. Se solicitará a la administración correspondiente, si se pudiese con tiempo suficiente para evitar retrasos.

6.1.2. Capacidad y distribución en planta

Al ser una empresa de nueva creación no tenemos una capacidad asentada. De esta manera, a partir de la previsión de la demanda a largo plazo, se decidirá el volumen de servicios que podremos ofrecer.

La diferencia entre la demanda y la producción se denomina colchón. En Cultura Viva la intención será llevar a cabo una estrategia de colchón positiva. Parte del material puede ser alquilado en determinadas rutas y épocas del año, así como contratar de manera temporal personal capacitado. Esta decisión se toma en consideración a que la demanda no es fija, sino que varía en relación a la temporada, climatología y rutas planificadas, entre otras razones. Habrán de planificarse diferentes rutas y los clientes elegirán aquella que más se adapte a sus necesidades. Habrá momentos en los que realicemos un mayor número de rutas al mes y otros en los que realicemos muy pocas, pero las distintas rutas estarán siempre a disposición de los clientes.

En cuanto a la distribución en planta, no se cuenta con una sede física para el negocio. Trabajaremos desde el propio domicilio a partir de un equipo informático, internet y el teléfono. Para almacenar el material necesario para las actividades se cuenta con un bajo. El vehículo y el remolque necesarios para el transporte del material se aparcarán también en esa instalación. Este bajo es una propiedad de uno de los socios, se ubica en una finca situada a 8 kilómetros de la capital, en los comienzos de la Ribera Sacra.

En este local además se almacenarán ordenadamente todas las canoas, palas, chalecos, bicis, bastones y restante material de equipamiento con los que cuenta la empresa.

6.1.3. Localización

El proceso seguido para tomar la decisión sobre dónde situar la empresa siguió los siguientes pasos:

D) Obtención de la mejor opción a partir de los resultados de un análisis de posibilidades que ofrecen cada una de las cuatro provincias gallegas, la región de Castilla y León y la Región Demarcada do Norte de Portugal. Se tuvo en cuenta: la

Operaciones

existencia de rutas adecuadas, de empresas existentes en cada una de ellas que supongan competencia abierta, el intrusismo real, posibilidad de demandantes suficientes de este producto deportivo-turístico, posibilidades de inmuebles necesarios a coste asumible y posibilidades de expansión a otros puntos de España y de Europa ...

II) Contraste de la mejor opción obtenida en el análisis anterior con los datos procedentes de otro relativo a limitaciones que se evidencian en cada uno de los lugares posibles: tamaño excesivo de las distancias a recorrer en cada caso, dificultad de las rutas, escasez de monumentos, exceso de oferta, carestía de los inmuebles que se van a necesitar.

III) Comprobación rápida *in situ* de que la mejor opción según el resultado de los pasos anteriores (que en este momento la provincia de Ourense reúne las condiciones más adecuadas para comenzar a desarrollar la idea central del proyecto).

IV) Confirmación de la hipótesis con las siguientes conclusiones: número adecuado de lugares naturales y espacios culturales con recorridos a pie asumibles y sin obstáculos que impidan hacerlo a personas con determinados años, posibilidad para trasladarse en bicicleta, a caballo y de hacer recorridos en canoa, numerosos clientes potenciales, inexistencia de empresas que ofrezcan este producto, costes asumibles y razonabilidad del riesgo que puede correrse.

6.1.4. Proveedores

Antes del inicio de la actividad habremos de adquirir un buen equipo informático y todos los materiales necesarios para llevar a cabo las rutas de senderismo, en canoa y en bicicleta. A partir de una búsqueda en internet elegiremos los proveedores. El modelo por el que optamos es el cooperador, ya que son pocos los proveedores que se necesitan. Además nuestro deseo es mantener con ellos una relación a largo plazo que nos facilite solventar cualquier necesidad o imprevisto que pueda surgir en un momento dado.

- Equipo informático y software: contamos con un proveedor de confianza (en Ourense). Es un negocio familiar y allí compraremos todo lo necesario (ordenador completo, impresora multifunciones y el software).
- Bastones: para rutas de senderismo que se facilitarán a aquellos clientes que los necesiten. Los bastones son un producto económico que se encuentra en cualquier

Capítulo 6

- tienda de deportes y especializada de la capital. Se comprarán unos bastones lo más resistentes posible. Inicialmente unos 30 bastones.
- Brújulas: para rutas de orientación. Son un producto económico que se adquirirán en un negocio especializado de la capital. Inicialmente adquiriremos 30 brújulas.
- GPS: importante para llevarlo siempre cuando se realiza una ruta. Se comprará al proveedor que ofrezca el mejor precio teniendo en cuenta las prestaciones buscadas.
- Canoas, palas y chalecos: Se contactará con un proveedor a través de internet, eligiendo el producto en relación a calidad-precio. Se adquirirán 10 canoas dobles porque son más operativas para la actividad, 30 palas y 30 chalecos.
- Bicicletas y cascos: a adquirir en un proveedor especializado en bicicletas de montaña que hay en la capital de la provincia. En el caso de que hubiera algún problema con algún mecanismo, el proveedor ofrece servicio postventa. Se adquirirán 20 bicicletas y 20 cascos.
- Refrigerio: en cada ruta se aprovisionará a cada persona con uno. Dicho refrigerio consta de agua de 500 ml o refresco de 330 ml y una barrita energética. Todo ello a adquirir en un proveedor de alimentación al por mayor.
- Frigorífico: para almacenar las aguas, refrescos cuando sea necesario. Se adquirirá a un proveedor de la ciudad que ofrezca una buena relación calidad-precio.
- Estanterías y armarios: para colocar el material ordenado. Se adquirirá a un proveedor de la ciudad que ofrezca la mejor calidad-precio.
- Durante el desarrollo del negocio, se organizarán rutas en las que se organice un tipo de actividad diferente a las propias del negocio objeto de estudio. En estos casos habrá que gestionar reservas, por ejemplo, con un balneario o centro termal, centro hípico, restaurante. Para la elección de la empresa más adecuada se valorará el tipo de servicio que ofrecen y el precio, es decir, la relación calidad-precio.

6.1.5. Gestión de almacén e inventario

En cuanto a la gestión de almacenes, se organizará el material por productos. De esta forma es más fácil de colocar, clasificar y de tener todo ordenado. El bajo destinado para ello cuenta con 80 m². La parte izquierda del bajo se destinará a canoas, palas, chalecos y bicicletas. Serán 10 canoas dobles que se almacenarán una encima de otra

Operaciones

con unos enganches a la pared. Los 30 chalecos se colgarán en perchas dentro de un armario. Las 30 palas se apilarán una encima de otra dentro de otro armario. Las 20 bicicletas estarán colgadas y fijadas a la pared con ganchos. Los 20 cascos se guardarán en un armario. Los 30 bastones se guardarán plegados dentro de sus respectivas bolsas en un armario. En cuanto a las brújulas y los GPS, como ocupan poco espacio, se pueden almacenar en cajones dentro de un armario.

Los productos alimenticios (agua, refrescos y barritas energéticas) se almacenarán en el bajo. Las aguas y los refrescos no pueden estar en contacto con el suelo ni cerca del material de las rutas. De igual modo pasa con las barritas. Los colocaré en unas estanterías en una zona separada. Estos productos estarán clasificados por tipología y fecha de caducidad y seguiré el sistema de rotación FIFO (first in, first out). En la medida en la que se necesiten se irán metiendo en el frigorífico para mantenerlos frescos.

La gestión de inventarios, además de la debida revisión antes de cada salida, se realizará cada mes. El último día de cada mes se hará el control del material, para verificar si está todo bien, si alguno necesita ser reparado y si se necesita comprar algo. En cuanto a productos perecederos se contarán y comprobarán los productos para verificar si se necesita comprar más cantidad y si está todo en buen estado.

Para concluir y a modo de recapitulación del capítulo, hemos de precisar que el tipo de empresa cuyo proyecto se recoge en el presnete plan, ofrece servicios, por lo cual su proceso productivo es pequeño. Las rutas, elaboradas atendiendo a las demandas de los clientes, habrán de verificarse siempre *in situ* antes de su realización efectiva, única manera de asegurar la calidad del producto que conduce a la satisfacción del cliente, que, a su vez, exige el riguroso cuidado de materiales y elementos de equipo (desde proveedores hasta ordenamiento e inventariado).

CAPÍTULO 7
FINANZAS

CAPÍTULO 7

FINANZAS

7.1. Análisis financiero

Se cuenta con 30.000 euros de una herencia que voy a invertir, con otro socio que aporta otros 30.000, en la creación y puesta en marcha de la empresa Cultura Viva. Como ya se ha expuesto en capítulos anteriores, al contar con un bajo en propiedad, sólo habrán de adquirirse los elementos necesarios para el desarrollo de la actividad. Todo el material necesario se comprará con recursos propios, pagándolo en el momento de la adquisición. En el caso de las existencias (aguas, refrescos, barritas energéticas, elementos del botiquín), después de la primera adquisición al comienzo del año, se comprará otra cantidad en junio y otra en el mes de octubre, se pagará el 50% en el momento de cada compra y el resto a 90 días.

Como contamos con recursos propios no se pedirá ningún préstamo, lo que permitirá desarrollar la actividad sin necesidad de afrontar el pago de intereses. Durante los primeros años, los socios desarrollaremos todas las funciones necesarias para que la empresa funcione. Nos fijaremos un sueldo, pero en el caso de que por cualquier cosa no se cumplieran las expectativas de ventas, si un mes no pudiésemos cobrar la cantidad fijada deberá aceptarse así.

7.1.1. Plan de inversiones y financiación

Antes de comenzar la actividad se adquirirán los bienes necesarios en cuanto a equipamiento, que se financiarán con recursos propios. Los bienes que se adquirirán se reflejan en la siguiente tabla (7.1):

Tabla 7.1. Inversiones y financiación inicial

Material	Precio total
Canoas (10)	6130 euros
Remos (30)	1430 euros
GPS (3)	450 euros
Chalecos (30)	1200 euros
Bicicletas y cascos (20)	8000 euros
Bastones (30)	900 euros
Brújulas (40)	240 euros
Sistemas y programas informáticos (1)	500 euros
Equipo informático con impresora multifunciones (1)	1200 euros
Vehículo (1)	11000 euros
Remolque (1)	1600 euros
Frigorífico (1)	1000 euros
Armarios y estanterías (3)	1000 euros
Total de inversiones	34650 euros
Financiación a través de recursos propios	60000 euros

Siguiendo a Delgado –Coord.- (2007) los coeficientes de amortización generales que aplicaré serán los siguientes:

Ustillaje donde se incluye el material de canoas, remos, chalecos, bastones, GPS, bicicletas, cascos, brújulas (5 años), mobiliario donde se incluyen los armarios y las estanterías (10 años), equipo informático y sistemas informáticos (4 años) y los elementos de transporte (6 años).

Seguiré una amortización lineal. El total de amortización cada año durante los cuatro primeros años es de 6395 euros.

7.1.2. Cuenta previsional de explotación

Realizamos una previsión de tres años de la cuenta de explotación. En cuanto a los ingresos, las previsiones son las siguientes:

- El primer año se venderán 4 rutas por fin de semana (dos el sábado y dos el domingo) dependiendo de los meses. Al año son un total de 192 rutas. El precio medio será de 250 €(grupos de 10 personas). Ahora bien, si hubiese demanda de rutas a realizar a lo largo de la semana también las atenderemos.
- El segundo año se venderán 5 rutas durante el fin de semana (tres el sábado y dos el domingo) dependiendo de los meses. Al año son un total de 240 rutas. El precio medio será de 250 €(grupos de 10 personas). No se incrementarán los precios, ya que como se está iniciando la actividad se mantendrán los del año anterior. Así se atraerá a más clientes. Los socios mantendremos el mismo sueldo debido a que estamos empezando y preferimos no aumentarlo hasta ver como se evoluciona. En cuanto a los gastos, se tendrá en cuenta el incremento del IPC del 2%.
- El tercer año se tratará de vender con carácter sistemático alguna ruta entre semana y 5 durante el fin de semana (tres el sábado y dos el domingo) dependiendo de los meses. Al año son un total de 263 rutas por lo que será necesario contratar a otra persona en los meses y temporada de más demanda. Prevemos que serán unos dos meses al año. Los precios de las rutas se subirán un 2% ya que para entonces contamos con tener clientes fieles que no son sensibles a esta subida. El precio medio de la ruta será de 255 € En cuanto a los gastos, se tendrá en cuenta el incremento del IPC del 2%.

Refiriéndonos a los gastos que habrán de afrontarse, se incluye los gastos de personal, gastos de publicidad, otros gastos y las amortizaciones. En cada uno de ellos se engloba lo siguiente:

Gastos de personal: durante los tres primeros años serían dos personas (socios) que se fijará una nómina de 1000 €cada uno más los gastos de la seguridad social. El tercer año se contratará a una persona durante dos meses, siempre si la demanda lo requiere.

En otros gastos se incluye: recibo del teléfono, luz y agua, gastos de gasolina, reparaciones y mantenimiento del material, revisiones del vehículo, seguros, refrigerios, botiquín, impuestos, comisiones del banco.

Capítulo 7

Publicidad: teniendo en cuenta la estrategia que se llevará a cabo en cuanto a promoción, durante los tres primeros años se utilizará sobre todo, herramientas de marketing electrónico, folletos y tarjetas de visita. En algún momento puntual se insertará alguna cuña de radio en determinadas épocas.

Presentamos las cantidades previstas en la siguiente tabla (7.2)

Tabla 7.2. Previsión de cuenta de explotación

	Año 1	Año 2	Año 3
INGRESOS			
Por servicios prestados	48000	60000	67000
TOTAL INGRESOS	48000	60000	67000
GASTOS			
Gastos personal	30000	30000	33150
Publicidad	700	800	850
Otros gastos	5000	6500	7260
Amortizaciones	6395	6395	6395
TOTAL GASTOS	42095	43695	47655
BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS	5905	16305	19345
Impuesto de sociedades (15%)	886	2446	2902
RESULTADO DEL EJERCICIO	5019	13859	16443
Beneficio después de destinar el 3% a Unicef	4873	13455	15964

Aplicando el Real Decreto-Ley 4/2013, de 22 de febrero, *de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo*, el impuesto de sociedades para empresas de nueva creación constituidas a partir del 1 de enero del 2013 es del 15%.

De los beneficios que se esperan obtener se donará el 3% de los mismos a Unicef por nuestra RSC de ayuda a la infancia.

7.1.3. Balance de situación previsional

Una vez planteada la cuenta previsional de explotación se presenta el balance previsional de los 3 años correspondientes. Para ello partimos de que los socios aportamos un capital de 60.000 euros, que depositamos en el banco y un bajo con valor de 15.000 euros. Local, es el bajo en propiedad.

El frigorífico, es la maquinaria y los armarios y estanterías son el mobiliario. Las existencias, en las que incluyo botellas de agua, refrescos, barritas energéticas y el botiquín, se han comprado en tres meses diferentes. Una parte se adquiere en enero (el primer año cuando se empieza), la siguiente en junio y la última en octubre. Se paga una cantidad en el momento de la compra y el resto a 90 días.

El activo y el pasivo que se prevén figuran en las tablas 7.3 y 7.4 que se insertan a continuación.

Tabla 7.3. Activo previsional de 3 años

Activo	Año 1	Año 2	Año 3
Local	15000	15000	15000
Sistemas y programas informáticos	500	500	500
Equipos proceso informático	1200	1200	1200
Mobiliario	1000	1000	1000
Maquinaria	1000	1000	1000
Vehículos	12600	12600	12600
Material	18350	18350	18350
Amortización acumulada	-6395	-12790	-19185
Existencias	1600	1700	1800
Bancos	35118	50045	58899
TOTAL GENERAL	79973	88605	91164

Tabla 7.4. Pasivo previsional de 3 años

Pasivo	Año 1	Año 2	Año 3
Capital suscrito	75000	75000	75000
Resultado ejercicios anteriores	4873	13455	15964
Proveedores c/p	100	150	200
TOTAL GENERAL	79973	88605	91164

Para realizar el análisis de solvencia utilizamos el punto muerto ya que nos indica a partir de cuántas rutas vendidas se obtendrán beneficios en la empresa.

Para hallar el punto muerto parto de su fórmula que es la siguiente:

$$Q_c = \text{costes fijos totales} / (\text{precio de venta unitario del producto} - \text{coste variable unitario})$$

Capítulo 7

Se calculará el punto muerto para el primer año. Los costes que se tendrán son los siguientes:

Los costes fijos: 31.210 euros. Están incluidas las nóminas de los dos trabajadores (y socios) y la seguridad social correspondiente, amortización del material, comisión del banco, publicidad, cuota fija del teléfono y adsl.

El precio unitario de venta del producto 250 euros (precio unitario de cada ruta, es un precio medio de los precios expuestos en el capítulo 5).

Coste variable unitario 50 euros (reparaciones de bicicletas, canoas, gasolina, reparación del coche de transporte, refrigerio).

Punto muerto=156 rutas

Al año hay que vender más de 156 rutas para obtener beneficios.

Para cerrar el capítulo, partiendo de las tablas elaboradas con la previsión de explotación y previsión del balance de situación podemos decir que hay un equilibrio entre ingresos y gastos así como de activo y pasivo. Si se cumple lo previsto, partiendo de los tres años analizados podemos afirmar que a partir del quinto año ya habremos recuperado la inversión inicial. De esta forma, podríamos adquirir más material para renovar alguno que estuviera ya deteriorado o para poder contar con más equipos, debido al crecimiento de la demanda que va habiendo.

En consecuencia con lo expuesto, podemos decir que, como no hemos pedido préstamo alguno, tras analizar la cuenta de resultados y el balance, el proyecto resulta viable siempre y cuando se llegue a las ventas esperadas. El riesgo de quiebra es bajo porque no se hace un desembolso elevado y además se cuenta con el dinero necesario que aportan los dos socios. El material se amortizará en los años indicados, pero no quiere decir que desaparezca o que quede desfasado, ya que si no se utilizara porque faltase la demanda, realizando la conservación oportuna, estaría en condiciones óptimas, casi como el primer día.

8. Conclusiones

De acuerdo con el propósito del presente trabajo de fin de grado, las conclusiones que, a partir de lo expuesto hasta aquí, cabe destacar son las siguientes:

1. Siempre que se cumplan las previsiones de ingresos y gastos que se han hecho, se verifica que la empresa de servicios “Cultura Viva” tendrá futuro. Sabemos que para tener beneficios en el primer año tendremos que vender más de 156 rutas. La previsión que se ha hecho es la de contar con un mínimo de cuatro rutas los fines de semana que, aunque no sean todos los meses, resulta algo viable para su realización. Ahora bien, como existe evidencia de que el entorno es cambiante e influye en el comportamiento de los consumidores, siempre habrá un grado de incertidumbre a la que los socios de la empresa habremos de saber enfrentarnos, sobre todo reforzando la colaboración y el trabajo en equipo, pilares en los que se apoya este proyecto.
2. El estudio efectivo y continuado de las necesidades de los clientes, así como el tratar de lograr un producto adaptado a ellos, junto con la aplicación de la estrategia adecuada en cada momento, son los factores con mayor potencialidad de reducir ese grado de incertidumbre inherente a toda empresa que comienza. Controlándolos debidamente podremos comenzar, dar a conocer nuestro producto, penetrar en el mercado, crecer y desarrollar Cultura Viva a pesar de las evidentes amenazas que se nos presentan. La satisfacción del cliente juega un papel importante en el logro de su fidelización, un pilar central del crecimiento de “Cultura Viva” (nombre que intentamos provoque curiosidad y necesidad de probar un producto donde cultura, naturaleza, actividad física y actividad mental se unen armoniosamente).
3. Constituye un aspecto de relevancia que se haya elegido *una sociedad limitada nueva empresa*, constituida por dos socios (y trabajadores de la misma) con el adecuado perfil y decidida actitud cooperativa. Ello permite ahorrar tiempo y esfuerzo en el momento de tramitar su creación y facilita la penetración, crecimiento y desarrollo de “Cultura Viva”. La preparación y experiencia de los socios en establecimientos turísticos, así como deportivos y culturales, les permitirá realizar todas las tareas en los 2 primeros años sin necesidad de contratar a nadie ajeno a la propiedad de la empresa. Así se contribuye al abaratamiento de los costes y, en consecuencia, de los precios, que podrán ser más competitivos.

4. Se constata igualmente como variables importantes para el éxito del proyecto el hecho de que entre los 2 socios podamos contar con una cantidad inicial de 60.000 euros. Igualmente con un local situado en las proximidades de Ourense (a 8 Km.), en los comienzos de la Ribeira Sacra, con un valor de 15.000 euros. Ambas cosas permitirán la creación y puesta en marcha de la empresa “Cultura Viva” sin necesidad de obtener crédito bancario.
5. La elaboración y el cuidado continuo del producto que se ofrece, rutas de patrimonio cultural y patrimonio natural a recorrer deportivamente, se nos revelan como aspectos de calidad que implican: a) adaptarse a las necesidades y exigencias de los clientes; b) estudio de rutas a partir de fuentes solventes; c) comprobación *in situ* de su realizabilidad y adecuación a las condiciones del medio natural. De igual modo lo son el buen estado de los materiales y del equipamiento a usar. Ello conlleva una atención adecuada a inventarios, revisiones y mantenimiento de los mismos.
6. Las redes sociales que nos ofrecen las tecnologías de la información y la comunicación electrónica (TIC), por su potencialidad de abaratar costes, se evidencian como un medio apropiado para la promoción y publicidad de la empresa y los productos que ofrece. No obstante han de acompañarse de otros más convencionales como folletos, tarjetas de visita y los propios medios de comunicación existentes. La distribución, sobre todo en los primeros años, será importante, considerándose centros de interés las casas rurales, hoteles y oficinas de información turística. Todo ello sin olvidar la importancia del boca a boca del cliente satisfecho.
7. Se constata la necesidad de realizar todas aquellas acciones previas (proceso de planificación) que conducen al plan de empresa elaborado. Resultan fundamentales para el conocimiento de las posibilidades, limitaciones y recursos necesarios para llevar nuestra idea a la práctica con el nivel de profundidad que se requiere. Sobre todo en cuanto al riesgo que se corre y en qué medida resulta razonable asumirlo.
8. El hacerlo así fue para mí más complejo de lo que creía en principio. Se me mostró en muchas ocasiones (y hoy ya creo que es así) un problema cuya solución me exigía la movilización de todos mis recursos de formación en la titulación e, incluso algunos que no tenía a mi disposición. Llevarlo a término me supuso un gran esfuerzo. Pero gracias a ello creo que he realizado/realizo interesantes aprendizajes, incluso más allá de lo puramente cognitivo, como la importancia de la cooperación.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansoff, I. (1976): *La estrategia de la empresa*. Pamplona: Ed. Universidad de Navarra.
- Beiras, X. M. (1972). *O atraso económico de Galicia*. Santiago de Compostela: Galaxia.
- Delgado, L. M. (Coord.) (2007): *Plan de empresa. Estructura y contenido*. Segovia: Imprenta Comercial.
- Garrido, S. y Pérez, E. (2008): *Manual básico de administración de empresas para los estudios de turismo*. Madrid: Ramón Areces S.A.
- Johnson, G. y Scholes, K. (2006): *Dirección estratégica*. Madrid: Prentice-Hall.
- Kotler, P., Kartajaya, H. y Setiawan, I. (2012): *Marketing 3.0*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Miranda, A. T. (2004): *Cómo elaborar un plan de empresa*. Madrid. Thomson.
- Porter, M. (1982): *Estrategia competitiva*. México. Ed. CECSA.
- Rodríguez, J. M. y Alonso, M^a Mar. (Coord.) (2009): *Nuevas tendencias y retos en el Sector del Turismo: un enfoque multidisciplinar*. Madrid: Delta Publicaciones.
- Sánchez, J. (2001): *Plan de marketing: análisis, decisiones y control*. Madrid: Pirámide
- Vera, J. F., Lopez, M. J., Marchena, S. y Clavé, A. (1997): *Análisis Territorial del Turismo y Planificación de Destinos Turísticos*. Valencia: Tirant Humanidades.
- VV.AA. (2006): *Constitución Española*. Madrid: Secretaría General del Senado. Dirección de Estudios.

Páginas web:

-Amigos del románico: *Inventario románico*.

http://www.amigosdelrománico.org/inventario/espana/inv_romanico_ourense.html

(Consulta: 11 de mayo de 2013)

-BOE núm. 162, de 7 de julio de 2012. *Ley 3/2012 de 6 de julio de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral*.

https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id (Consulta: 25 de abril de 2013).

-BOE núm. 230, de 25 de septiembre de 2001. *Ley 9/01 de 21 de agosto de conservación de la naturaleza*.

<http://www.boe.es/boe/dias/2001/09/25/pdfs/A35529-35542.pdf>

(Consulta: 23 de mayo de 2013)

-BOE núm. 291, de 3 de diciembre de 2011. *Ley 7/2011, de 27 de octubre, del Turismo de Galicia.*

<http://www.boe.es/boe/dias/2011/12/03/pdfs/BOE-A-2011-19058.pdf> (Consulta: 23 de mayo de 2013)

-BOE núm. 168, de 14 de julio de 2012. *Real Decreto-Ley 20/2012 de 13 de julio de medidas para garantizar la estabilidad presupuestaria y de fomento de la competitividad.*

<http://www.boe.es/boe/dias/2012/07/14/pdfs/BOE-A-2012-9364.pdf> (Consulta: 23 de mayo de 2013)

-BOE núm. 47, de 23 de febrero de 2013. *Real Decreto-Ley 4/2013, de 22 de febrero, de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo.*

<http://www.boe.es/boe/dias/2013/02/23/pdfs/BOE-A-2013-2030.pdf> (Consulta: 14 de junio de 2013).

-Cadena 100. *Tarifas 2012-2013*

http://www.cadena100.es/especiales/TARIFAS_C100_2013.pdf (Consulta: 20 de mayo de 2013).

-Crear empresas: *Sociedad limitada nueva empresa (características y trámites).*

<http://www.crear-empresas.com/noticias/0010.htm> (Consulta: 25 de mayo de 2013).

-Easyjet: *Disponibilidad de vuelos.*

www.easyjet.com (Consulta: 8 de marzo 2013).

-Iberia rural: *Parques naturales de Ourense.*

<http://www.iberiarural.es/parques-naturales/orense.htm>

(Consulta: 12 de mayo de 2013)

-IET(a). *Resultados de la actividad turística en España año 2012.*

<http://www.iet.tourspain.es/esES/estadisticas/analisisturistico/balantur/anuales/Balance%20del%20turismo%20en%20Espa%C3%B1a.%20A%C3%B1o%202012.pdf>

(Consulta: 21 de mayo de 2013)

-IET (b). *Estancia media por destino interno desagregado y emisor. Año 2012 (Familiar)*

<http://www.iet.tourspain.es/WebPartInformes/paginas/rsvisor.aspx?ruta=%2fFamiliar%2fEstructura%2fAnual%2fEstancia+media+por+destino+interno+desagregado+y+emisor.+--+Ref.1880&par=1&idioma=es-ES&anio=2012> (Consulta: 16 de marzo de 2013).

-INE abril 2013 (a). *Notas de prensa. Encuesta de población activa (EPA), primer trimestre de 2013.*

<http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0113.pdf> (Consulta: 2 de mayo de 2013)

-INE abril 2013 (b). *Notas de prensa Índice de precios al consumo (IPC) Marzo 2013.*

<http://www.ine.es/daco/daco42/daco421/ipc0313.pdf> (Consulta: 25 de abril de 2013)

-INE 2011 (c). *Cifras oficiales de población resultantes de la revisión del padrón municipal a 1 de enero de 2012. Población por provincias y sexo.*

<http://www.ine.es/jaxi/tabla.do> (Consulta: 18 de abril de 2013).

-INE 2011 (d). *Cifras oficiales de población resultantes de la revisión del padrón municipal a 1 de enero de 2012. Población por capitales y sexo.*

<http://www.ine.es/jaxi/tabla.do> (Consulta: 18 de abril de 2013).

-INE 2012 (e). *Notas de prensa: Coyuntura turística hotelera de los meses de enero a diciembre de 2012.*

Enero: <http://www.ine.es/daco/daco42/prechote/cth0112.pdf> (Consulta: 20 de mayo de 2013)

Febrero: <http://www.ine.es/daco/daco42/prechote/cth0212.pdf> (Consulta: 20 de mayo de 2013)

Marzo: <http://www.ine.es/daco/daco42/prechote/cth0312.pdf> (Consulta: 20 de mayo de 2013)

Abril: <http://www.ine.es/daco/daco42/prechote/cth0412.pdf> (Consulta: 20 de mayo de 2013)

Mayo: <http://www.ine.es/daco/daco42/prechote/cth0512.pdf> (Consulta: 20 de mayo de 2013)

Junio: <http://www.ine.es/daco/daco42/prechote/cth0612.pdf> (Consulta: 20 de mayo de 2013)

Julio: <http://www.ine.es/daco/daco42/prechote/cth0712.pdf> (Consulta: 20 de mayo de 2013)

Agosto: <http://www.ine.es/daco/daco42/prechote/cth0812.pdf> (Consulta: 20 de mayo de 2013)

Septiembre: <http://www.ine.es/daco/daco42/prechote/cth0912.pdf> (Consulta: 20 de mayo de 2013)

Octubre: <http://www.ine.es/daco/daco42/prechote/cth1012.pdf> (Consulta: 20 de mayo de 2013)

Noviembre: <http://www.ine.es/daco/daco42/prechote/cth1112.pdf> (Consulta: 20 de mayo de 2013)

Diciembre: <http://www.ine.es/daco/daco42/prechote/cth1212.pdf> (Consulta: 20 de mayo de 2013)

-La Voz de Galicia 2012: *Tarifas 2012*.

<http://media.lavozdegalicia.es/edicionimpresa/TARIFASVOZ2012.pdf> (Consulta: 20 de mayo de 2013).

-Ministerio de Industria, Energía y Turismo: *Proceso de constitución y trámites a seguir para la puesta en marcha de una empresa*.

<http://www.ipyme.org/eses/creacionempresas/procesoconstitucion/Paginas/ProcesoConstitucionTramitesASeguirPorLaEmpresa.aspx> (Consulta: 2 de mayo de 2013)

-Radio Galega. *Tarifas 2013*.

www.crtvg.es/files/tarifascastelanRG2013.pdf (Consulta: 20 de mayo de 2013)

-Ryanair: *Disponibilidad de vuelos*.

www.ryanair.com (Consulta: 8 de marzo 2013)

-Turgalicia (2012). Boletín de noticias número 343. *El titular de la Xunta presidió la constitución del Consejo gallego de turismo*.

<http://www.turgalicia.es/turnoticias/bn/noticia68.html> (Consulta: 10 de marzo de 2013)

-Vueling: *Disponibilidad de vuelos*.

www.vueling.com (Consulta: 8 de marzo 2013)

-Xunta de Galicia, Consellería de Cultura e Turismo, Secretaría Xeral para o Turismo Estatística: *Enquisa de destino 2009, Análise estatística sobre o turismo en Galicia*.

<http://www.ietgalicia.com/portal/index.php?idm=10> (Consulta: 10 de abril de 2013).

ANEXO I

ANEXO I

Índice de gráficos y figuras

Gráfico 2.1. Procedencia de la demanda nacional e internacional	19
Gráfico 2.2. Motivos por los que los turistas visitan Galicia	19
Gráfico 2.3. Total de viajeros en Ourense año 2012	20
Gráfico 2.4. Desglose de demanda nacional e internacional en Ourense año 2012	21
Gráfico 2.5. Porcentajes viajeros nacionales por comunidad autónoma	21
Figura 4.1. Organigrama	35

Índice de tablas

Tabla 7.1. Inversiones y financiación inicial	56
Tabla 7.2. Previsión de cuenta de explotación	58
Tabla 7.3. Activo previsional de 3 años	59
Tabla 7.4. Pasivo previsional de 3 años	59

ANEXO II

ANEXO II

Modelo de página web de la empresa Cultura Viva

Imagen 1: Página principal

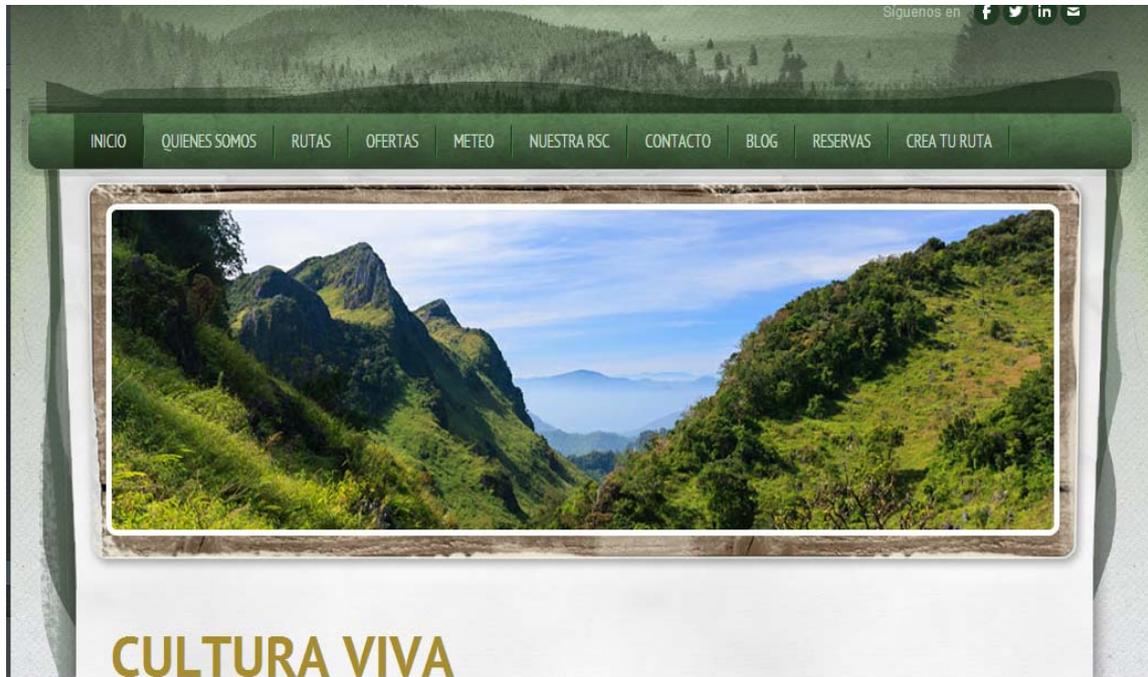


Imagen 2: Quienes somos



Imagen 3: Nuestras rutas

INICIO QUIENES SOMOS RUTAS OFERTAS METEO NUESTRA RSC CONTACTO BLOG RESERVAS CREA TU RUTA

RUTA CULTURAL DE LA CIUDAD DE OURENSE EN BICICETA



Ruta que consiste en recorrer las maravillas patrimoniales de la ciudad de Ourense en bicicleta. Apta para todas las edades. Puedes traer tu propia bici o nosotros te la alquilamos. El monitor que os acompañará os explicará todas las características de cada elemento patrimonial que se visite. Partiendo de la Plaza Mayor de la ciudad nos dirigiremos a la iglesia de Santa Maria Madre, a continuación visitaremos la Catedral para posteriormente

Imagen 4: Información del tiempo

INICIO QUIENES SOMOS RUTAS OFERTAS METEO NUESTRA RSC CONTACTO BLOG RESERVAS CREA TU RUTA

EL TIEMPO EN OURENSE

En esta pestaña puede verificar la previsión del tiempo de la provincia de Ourense para los próximos 3 días.

Botón de texto

Ourense
jueves 17:00
Mayormente nublado

 **12** °C | °F

Precipitaciones: 10%
Humedad: 88%
Viento: 14 km/h

Temperatura Precipitaciones Viento



hora	temperatura
12	12
15	15
14	14
16	16
15	15
13	13
14	14
17	17

hora	temperatura	temperatura
17:00	19°	13°
20:00	19°	13°
23:00	22°	12°
02:00	22°	9°
05:00	22°	10°
08:00	25°	12°
11:00	29°	11°
14:00	25°	13°

Imagen 5: Página del blog



Página 6: Contacto



