



GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

“PLAN DE VIABILIDAD:

RUTAS DE AVENTURA”

ANDREA SANTAMARÍA PIERNAVIEJA

**FACULTAD DE COMERCIO
VALLADOLID, 11-07-2019**



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO
2018-2019

TRABAJO FIN DE GRADO

“Plan de Viabilidad: Rutas de aventura”

**Trabajo presentado por: Andrea Santamaría
Piernavieja**

Firma:

Tutor: Marta Herrero

Firma:

FACULTAD DE COMERCIO
Valladolid, 11-07-2019

ÍNDICE DE CONTENIDO

1.INTRODUCCIÓN	3
La misión de la empresa.....	4
La visión de la empresa:.....	5
Los valores de la empresa:	5
2. EL PROBLEMA QUE SE RESUELVE.	5
3. LA PROPUESTA DE VALOR ¿POR QUÉ NOSOTROS?	5
Ruta del oso – Asturias.	6
Vía Verde – Oropesa (Valencia).....	6
Ruta de las caras	6
Bosque de Oma.....	7
4. ANÁLISIS DAFO Y PRINCIPALES COMPETIDORES:.....	8
4.1 Análisis DAFO	8
Oportunidades:.....	11
4.2 Principales Competidores:.....	12
Zona de Asturias	12
<i>Zona de Cuenca:</i>	13
Zona de Vizcaya:	13
Zona de Castellón.....	13
5. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS O TAMAÑO DE LA OPORTUNIDAD	14
5.1 Datos generales	14
Figura 1 Excursiones por persona por comunidad autónoma de residencia de los excursionistas	15
5.2 Estimación turismo en la senda del oso.....	21
5.3 Estimación turismo en el Bosque Oma	21
5.4 Estimación del turismo en la ruta de Castellón.	22
5.5 Estimación zona ruta de las caras	22
6. DISEÑO DEL SERVICIO.....	26



6.1 Organigrama de la empresa	27
6.2 Diseño de Rutas.....	29
7. MARKETING Y PUBLICIDAD	30
7.1 Lanzamiento del servicio y la importancia de la atención al cliente.	30
7.2 Plan de acciones de captación y posicionamiento en redes.....	31
7.3 Marketing de Fidelización y e-mail Marketing.....	32
7. 4 Diseño de la página web.	33
8. DETERMINAR EL PRECIO DE VENTA.....	34
8.1 Métodos de análisis	34
Análisis de los costes:.....	34
Estimación de la demanda:	35
Análisis de la competencia:	35
8.2 El umbral de rentabilidad o punto muerto	36
9. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO	37
9.1 Plan De Inversión:	37
9.2 Planificación financiera (Estudio de viabilidad)	42
Activo.....	47
Patrimonio neto y pasivo	49
9.3 Principales Ratios	53
10. CONCLUSIONES FINALES	56



1. INTRODUCCIÓN

La empresa que vamos a desarrollar en este plan es una empresa de turismo de servicios de aventura que consiste en la realización de rutas por diferentes zonas del territorio español pensadas desconectar del día a día y disfrutar de una experiencia de conducción de un vehículo eléctrico todo terreno como nunca antes lo había conocido.

Estas rutas están pensadas con la idea de incluir los máximos servicios adicionales para que el cliente lo tenga todo organizado y solo se preocupe de disfrutar de la experiencia. A continuación vamos a desarrollar más la idea explicando tres conceptos que van a ayudarnos a definir la esencia esta organización.

Estos conceptos son la misión, visión y valores de nuestra empresa son nuestra identidad corporativa, el porqué de nuestra actividad, lo que le da cohesión, verdad y distinción como marca en el mercado y que, como vemos en la imagen inferior, debe encajar como un puzzle. En la actualidad, se suele tener prisa a la hora de crear una empresa, no se paran el suficiente tiempo a definir estos conceptos y buscar la identidad de cada organización pasando por alto la importancia de definir estas tres ideas básicas.



Toda organización que busque tener éxito y alcanzar una determinada cifra de beneficios, debe elegir y sopesar mucho sus valores principales dentro de la cadena de valor de la empresa, un factor clave que le permitirá destacar entre la competencia.

Asimismo, es de gran importancia tener como instrumento de feedback continuo el análisis DAFO que veremos más adelante, puesto que nos ayuda a determinar con claridad la estrategia de la organización.



La misión de la empresa

Para describir la misión de la empresa nos ayudaremos de las 5W1 propuestas a continuación;

¿De qué se trata la idea? La idea de negocio consiste en la creación de experiencias completas a través de rutas en patinete eléctrico por lugares naturales de alto interés turístico. Cuando hablamos de “experiencias completas” nos referimos a realizar rutas que conlleve una total experiencia para el usuario a nivel de asistencia y extras, sin que este tenga que preocuparse nada más que por disfrutar del momento y de lo que está viendo.

¿A quién va dirigido? La actividad va dirigida a un público muy amplio, personas cuyo único interés es disfrutar a fondo de los parajes naturales, rutas y caminos repletos de vistas maravillosas. Grupos de amigos, familias, parejas que deseen pasar un día completo en una ruta todo incluido.

¿Dónde se va a realizar la actividad? Las rutas se llevaran a cabo en unas rutas muy concretas del territorio español. Toda la información la tendrán en la página web, horarios, precios, rutas, etc...

¿Cómo se va a llevar a cabo? Los clientes nos contactan a través de la página web, ellos fijan la fecha, número de personas y nosotros nos encargamos del resto. Cuando lleguen al punto de encuentro cada uno recibe su patinete y un guía experto les aconsejará y acompañará, si así lo solicitan, durante la experiencia.

¿Por qué es interesante? Es una idea nueva que fusiona la buena acogida que han tenido los innovadores vehículos de movilidad eléctrica con el mundo rural, la naturaleza y la vida salvaje. Dos mundos aparentemente opuestos pero bien complementados, lo tradicional con lo moderno.

¹ Toda noticia necesita incluir la respuesta a las siguientes preguntas que en la escuela periodística norteamericana se denominan las **5 W**: Qué (What) ha sucedido; Quiénes (Who) son sus protagonistas; Dónde (Where) ha sucedido; Cuándo (When) ha sucedido; y por qué ha sucedido (Why).



La visión de la empresa:

Nos gustaría crear un modelo de negocio en el que los clientes, amantes del patín, puedan tener una experiencia completa desde que llegan. Nos gustaría abarcar todos los aspectos que requieren garantizar unas buenas vacaciones como; la elección del alojamiento, dietas, rutas, gastronomía. Una fusión total con el lugar y con la naturaleza. Dada la creciente aceptación de este nuevo vehículo de movilidad esperamos una gran acogida y la creación de un nuevo concepto en el turismo rural, las rutas con patines.

Los valores de la empresa:

Estamos concienciados con la movilidad eléctrica y lo que ello supone, respeto del medio ambiente y del entorno general. Queremos hacer más accesible mediante estos vehículos largos kilómetros de rutas maravillosas.

2. El problema que se resuelve.

Muchas veces cuando estamos trabajando nos planteamos como sería nuestro viaje ideal, unos días de escapada realizando actividades físicas y/o culturales; pero cuando llega el momento, tenemos los días cogidos y toda la intención nos siembran las dudas sobre qué hacer, donde hacerlo, como hacerlo. Nos falta mucha información sobre la oferta turística rural en nuestro país. Nosotros proponemos una solución sencilla, escoger una de nuestras rutas previamente estudiadas para tener una experiencia completa en el lugar que visitas. Sin importar el número de días que decidas quedarte, siempre hay un paquete que se adapta a ti, ya sea por duración, precio, o longitud de la ruta.

3. La propuesta de valor ¿Por qué nosotros?

Lo que tratamos de ofrecer son experiencias únicas y completas a través de rutas por zonas rurales del territorio español. Cada ruta tiene una peculiaridad diferente, son experiencias que se salen de lo común.

Los paquetes de rutas que ofrecemos son los siguientes:



Ruta del oso – Asturias.

Esta es una de las rutas más bellas del territorio español y, por tanto una de las más recomendadas. A pesar de esto, es una ruta desconocida para muchos. Sin duda, el mayor aliciente de la ruta es ver a las osas que se encuentran en el cercado a mitad de camino, pero la Senda del Oso es mucho más. Esta antigua vía férrea, hoy en día recuperada como senda verde, nos da la posibilidad de ver buenas extensiones de encinas, que se asientan sobre calizas con más de trescientos millones de años de antigüedad.

Todo un mundo de posibilidades en un solo valle, parcialmente inmerso en el Parque Natural de Las Ubiñas-La Mesa y que recorre los caminos naturales. Ideal para hacer en varias etapas que nos permitan disfrutarla con calma.

Vía Verde – Oropesa (Valencia)

La Vía Verde del Mar transcurre entre las localidades de **Oropesa del Mar** y Benicàssim, discurrendo por el antiguo trazado ferroviario de la línea del tren que bordeaba el litoral de ambas poblaciones. Con una longitud de casi **6 kilómetros** (5,5 km en el término municipal de Oropesa), es apto tanto para ciclistas como peatones (también para personas con movilidad reducida), ya que dispone de un firme a partes asfaltado y a partes con gravilla compactada.

Trascurre por parajes naturales de gran valor medioambiental, como el entorno natural del Monte Bovalar (con su vegetación autóctona y los pinos mediterráneos). Durante el recorrido es posible descansar en áreas de recreo, con bancos y estacionamiento para los patinetes.

Ruta de las caras

En esta ruta singular, unos rostros fantásticos cargados de misterio y soledad acompañan al caminante a su paso por sus sendas integradas en un espeso pinar. En ocasiones caminaremos con la única compañía del sonido del viento cuando sopla entre los pinos. Los rostros dan por pensar, son formas mágicas al alcance de cualquiera, donde estas figuras en reposo como vigilantes piedras cobran vida para convertirse en algo más.



Rostros esculpidos en roca arenisca de diferentes tamaños algunos de gran majestuosidad, dignos de ver en persona. Algunos son más pequeños pero no por ello menos espectaculares, El extraterrestre, Las Caras de Cristina, El Negro, El Duende Indio, Los extraños, diversas formas nos encontraremos durante la ruta hasta sumar un total de 18 caras esculpidas.

Bosque de Oma.

En el pequeño municipio de Kortezubi en la reserva de la biosfera de Urdaibai, se esconde una propuesta que aúna arte y naturaleza. Se trata del bosque pintado de Oma, en el que el pintor y escultor Agustín Ibarrola tomó como soporte los pinos y helechos de la zona para llevar a cabo su obra artística. La visita de esta especie de “museo al aire libre” es una cita imprescindible para realizar con niños o para aquellos curiosos que aprecien este tipo de arte tan diferente.

Tabla 1 Resumen de las rutas

RUTAS	DIFICULTAD	KM	TIEMPO	LOCALIZACIÓN	PENSADO PARA
SENDA DEL OSO	MEDIA	60	6 h	Asturias	Todos
VIA VERDE	Fácil	6	4 h	Valencia	Todos
RUTA DE LAS CARAS	Fácil	9	4 h	Cuenca	Grupos de amigos
BOSQUE OMA	Fácil	7,4	3,5 h	Vizcaya	Familias, grupos de amigos

Fuente: Elaboración propia

Cada una de ellas se puede complementar con diferentes servicios como ir acompañado de un guía experto en la zona o incluir una parada para comer con un catering con productos locales. Tienes la ventaja de que te acompañe un guía que haga la función de fotógrafo con una cámara réflex de alta calidad para que los clientes se lleven un reportaje fotográfico de toda la ruta. Captando así la esencia del



lugar y del momento. También tenemos la opción de poder ir acompañado de un profesional experto en Bushcraft en las rutas vip.

4. Análisis DAFO y principales competidores:

4.1 Análisis DAFO

El análisis DAFO es una potente herramienta, para conocer el posicionamiento y vulnerabilidades de una empresa o tecnología, mediante la distinción de sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Esta metodología se basa en el análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas), es decir, en factores controlables (estrategia actual, personas, recursos propios y procesos) y no controlables (mercado, sector y competencia) a la organización o tecnología; y es esencial su realización antes de tomar cualquier decisión estratégica.

Una vez obtenida la matriz DAFO se conoce la situación actual, lo cual nos posibilita el planteamiento de nuevas acciones teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas detectadas. Vamos a aplicar este método a nuestro modelo de negocio



Tabla 2. Resumen DAFO

<p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto limitado y escasos recursos de inversión • No tenemos una cartera de clientes • nuevos en el mercado 	<p><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresas de rutas con bicicletas y otros medios similares. • Incumplimiento de proveedores • Posible estacionalidad en meses de verano-invierno. • Pocas unidades. Grupos reducidos
<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Una oferta más completa que la competencia • Experiencia personalizada, más cerca del cliente. • Personal cualificado con experiencia • Conocimiento de las rutas. 	<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Promociones y ofertas al nuevo cliente • Formar alianzas estratégicas con otras empresas turísticas (Hoteles, restaurantes) • gran mercado al extranjero

Fuente: Elaboración propia

Debilidades:

- *Presupuesto limitado:* como gran parte de las empresas de nueva creación, cuando comienzan su andadura se dispone de pocos recursos económicos con los que poder dar un impulso al negocio. Todo se complica y se ralentiza debido a este hándicap.
- *Dificultad del acceso al crédito:* aunque sí es cierto que los datos han comenzado a mejorar con respecto a los últimos años, distan mucho de alcanzar el nivel anterior a la crisis económica, además de que las condiciones tanto para acceder a



cualquier financiación como las ofrecidas por entidades son mucho peores. Por ello debemos adaptarnos a las condiciones actuales del sistema bancario.

- *No tenemos una cartera de clientes:* Contar con una sólida cartera de clientes es un aspecto muy importante a la hora de crear un nuevo negocio y superar las dificultades iniciales de baja facturación. Además en el transcurso del negocio, con los años, en temporadas de ventas bajas como pueda ser en invierno o los meses de más frío o cuando la competencia se hace más fuerte, la cartera de clientes es una herramienta fundamental para ampliar el mercado y superar las dificultades.
- *Nuevos en el mercado:* Las barreras de acceso, como la competición en precios, son algunas de las dificultades que entraña ser nuevo en el mercado del sector de rutas turísticas y repartir el trozo de pastel que otras empresas llevan años disfrutando. Estas tienen un amplio conocimiento del mercado y de los potenciales clientes debido a la experiencia.

Amenazas:

- *Empresas similares:* Una de las principales amenazas de una empresa es su competencia. Luchamos porque el cliente vea nuestra diferenciación y le compense la elección entre toda la oferta del mercado. En este sector hay varias empresas que hacen rutas con bicicletas eléctricas lo que podría suponer un sustitutivo de nuestro patín para algunos clientes.
- *Incumplimiento de proveedores:* este es un riesgo al que toda empresa se puede ver sometida, cuando dependes de tus proveedores para dar un buen servicio es necesario tenerlo bien controlado. En nuestro caso concreto, podríamos tener problemas si nos fallara el catering en alguna de las rutas, ya que, supondría una imagen fatal de cara a nuestros clientes.
- *Posible estacionalidad en meses de verano-invierno:* Este negocio puede llegar a tener una marcada estacionalidad en los meses más fríos del año, dado que, el tiempo, al realizar rutas al aire libre es un factor determinante en la demanda. Además algunas rutas podrían no estar muy accesibles o seguras en la temporada de nieve.
- Pocas unidades – Grupos reducidos: Al comienzo, se haría una inversión menor en vehículos eléctricos por lo que si calculamos mal la demanda



tendríamos problemas de no llegar a cubrir todos los servicios que se solicitan. Lo que nos llevaría a solamente poder realizar unas rutas concretas y no se avance como debería.

Fortalezas:

- Una oferta más completa que la competencia: En una misma empresa ofrecemos rutas de todo incluido por varias zonas de España, además de ofrecer servicios complementarios a la ruta en sí, para hacer la experiencia más inolvidable.
- Experiencia personalizada, más cerca del cliente: Cada cliente es diferente, tienen diferentes necesidades y deseos y nosotros nos intentamos adaptar a cada uno de ellos.
- Personal cualificado con experiencia: Todos nuestros guías tienen formación en el sector del turismo y varios años de experiencia en los entornos rurales.
- Conocimiento de las rutas: Tenemos un pleno conocimiento de las rutas habiéndolas realizado varias veces para asegurarnos que son accesibles a todo tipo de público, y de no ser así, poder avisarlo con antelación. Además previamente a la realización de cada ruta comprobamos el estado del terreno y los senderos, debido a que pueda generar algún problema sobre todo en los días de lluvias intensas o meses de pleno invierno

Oportunidades:

- Promociones y ofertas al nuevo cliente: Como oferta de lanzamiento propondremos rutas con algunos de los servicios incluidos de forma gratuita para que nuestros clientes valoren el servicio y puedan darnos Feedback de la experiencia vivida.
- Formar alianzas estratégicas con otras empresas turísticas (Hoteles, restaurantes): esta posibilidad es muy importante tratándose de un sector puramente turístico, para entrar en el mercado debemos hacer alianzas con los que ya están allí asentados y puede ser una plataforma de publicidad y acceso para futuros potenciales clientes.
- Gran mercado al extranjero: la oportunidad de crecer en un mercado adyacente es un gran aliciente porque hay muchos entornos espectaculares alrededor del



mundo que sumado a nuestros servicios daría lugar a unas experiencias irrepetibles. Los lugares son interminables, y algunos de ellos son lugares desconocidos por la gran mayoría.

4.2 Principales Competidores:

Es necesario que conozcamos a nuestros competidores en este estrato del sector. Para ello será necesario conocer las diferentes empresas que operan y realizan el servicio que ofrecemos o que ofrezcan ofertas similares a la nuestra. También debemos explorar aquellos servicios que puedan ser sustitutivos a los nuestros, si los hubiera. Debemos entonces después de realizar este análisis conocer la posición en la que tenemos que situar a nuestra empresa y estimar la posición que puede llegar a tener en él, todo ello va a repercutir en las posibilidades de crecimiento, ya que, este se determina en función del tamaño del mercado y la cuota de participación que tengamos en el mismo.

Después de hacer una investigación sobre nuestros competidores hemos conseguido la siguiente información;

Zona de Asturias

La ruta del oso es donde más empresas competidoras nos hemos encontrado, la principal es una llamada *Teverastur*. Esta es una empresa de rutas en bicicleta que se dedica exclusivamente a esta zona. Tiene una gran presencia en redes sociales, una intuitiva página web donde se puede reservar directamente y muy buenas críticas en TripAdvisor, uno de los principales referentes. Lleva operando desde 2010, cuenta con 10 empleados y tiene una facturación anual de 250.000€. El precio del servicio ronda los 20€ en temporada alta y 15€ para el alquiler de bici de forma libre. Tienen servicios adicionales como; lanzadera de regreso, asistencia técnica y alquiler de material. Están enfocados principalmente a familias.

Otra empresa fuerte en la zona es *Deporventura*, sus puntos fuertes son una gran variedad de ofertas de ocio en la zona, desde alquiler de bici hasta descenso de barrancos, espeleología, escalada, canoa e incluso ofertas de deportes de invierno con raquetas de nieve. Los precios rondan los 35€ hasta los 55€ en las opciones de día completo o por un nivel de dificultad mayor. Todas las actividades las realizan por las zonas muy cercanas a la senda del oso.



Zona de Cuenca:

En esta ruta no hemos encontrado competencia directa, hay empresas de alquiler de bicicletas pero lejos de la zona, ya que la ruta se realiza andando. El resto de ofertas de ocio de Cuenca se concentran en el centro de la capital y algún yacimiento como el de Segóbriga, la excursión está a 35€ en la conocida web de excursiones *Civitatis* incluyendo traslados.

Zona de Vizcaya:

Hemos encontrado una actividad completa en la web *Civitatis* en las zonas de interior de Vizcaya. La excursión discurre por Elorio, Oñati y el santuario de Arantzazu, incluye el guía y el transporte y no incluye comidas ni entradas a monumentos. La duración es de 6 horas. El resto de actividades son rutas a caballo y alquiler de bicicletas con precios que rondan los 20€ incluyendo solo lo básico.

Zona de Castellón

En esta ruta tenemos varias opciones, al ser una zona de mayor turismo de playa hay varias alternativas de ocio. Tenemos desde opciones marítimas como alquiler de motos de agua de la empresa *Divernáutica*, 30 minutos de viaje 55€. Paseos a caballo por el paraje natural del desierto por la empresa *Nuri de rei*, las tarifas varían según las opciones que se escojan, se puede añadir la comida y un fotógrafo para la ruta y elevaría el precio de 20€ el paquete más básico a 50€ con todos los extras. Existe otra empresa llamada *Eco-km-bikes* que se dedica al alquiler de bicicletas normales y eléctricas, las eléctricas son 18€ el día, sin ningún tipo de actividad extra ni guía ni asistencias.

En la zona de Cuenca y Vizcaya donde tenemos planeadas las rutas no existen empresas que se dediquen exclusivamente a esas rutas como es el caso de *Teverastur*, sino que, se trata de empresas de alquiler de bicicletas sin ningún servicio adicional añadido ni asistencias, por lo que no suponen un competidor directo a nuestro negocio.



5. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS O TAMAÑO DE LA OPORTUNIDAD

5.1 Datos generales

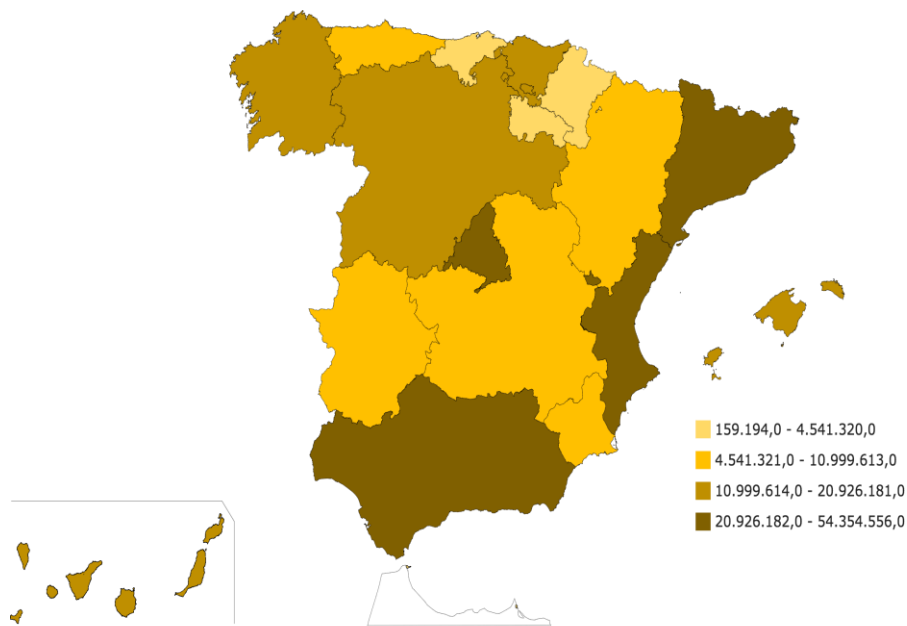
Para poder identificar adecuadamente el público objetivo, investigar a nuestra competencia para detectar sus debilidades, y conseguir la creatividad para diferenciarnos del resto ofreciendo servicios que añadan valor, nos va a ayudar determinadas técnicas de mercadotecnia como es la investigación de mercados. La investigación de mercados consiste en analizar con exactitud el mercado en el que vamos a ofrecer nuestros servicios. Vamos a analizar la información estadística que tenemos sobre los diferentes mercados por los que nos vamos a mover, evaluaremos los potenciales clientes que visitan cada año las zonas de Asturias, Vizcaya, Cuenca y Valencia.

Vamos a comenzar analizando al perfil del excursionista¹, un grupo de personas que nos interesa mucho debido a que nuestra empresa tiene el concepto de atraer a los consumidores al lugar a través de nuestra publicidad en los medios, eso no quita que también vayamos a analizar a los viajeros que pernoctan. Estos últimos también serán una fuente de ingresos importantes con una publicidad adecuada en el punto de partida, mediante hoteles, restaurantes, etc.

¹ **Excursionista** o también llamado *visitante del día* o *visitante por el día* es un término utilizado por las autoridades nacionales e internacionales de turismo para el desarrollo de datos estadísticos y se refiere a todo aquel visitante que no pernocta en un medio o servicio de alojamiento colectivo o privado en el lugar o país que es visitado (Wikipedia)



Figura 1 Excursiones por persona por comunidad autónoma de residencia de los excursionistas



Fuente: INE

La imagen superior nos ayuda a determinar una segmentación geográfica. La imagen nos indica la procedencia de los excursionistas nacionales. La comunidad valenciana, Andalucía, Cataluña y Madrid son las comunidades donde más excursionistas hay seguido de Castilla y León, Galicia y País Vasco. Esto nos indica en que zonas del territorio nacional tenemos que hacer un mayor hincapié en la publicidad de captación de clientes.



Tabla 3 Movimientos Turísticos en Fronteras

Movimientos Turísticos en Fronteras						
Resultados por comunidades autónomas						
Número de turistas según comunidad autónoma de destino principal						
Unidades: Personas, Tasas						
	2018		2017		2016	
	Dato base	Tasa de variación anual	Dato base	Tasa de variación anual	Dato base	Tasa de variación anual
Asturias, Principado de	298.377	1,44	294.129	5,81	277.989	10,70
Castilla - La Mancha	224.425	-0,79	226.221	1,60	222.651	3,93
Comunitat Valenciana	9.208.898	3,17	8.925.959	15,45	7.731.770	17,63
País Vasco	1.714.811	13,21	1.514.765	9,60	1.382.083	-12,59

Fuente:
Instituto Nacional de Estadística

En el cuadro superior podemos ver los movimientos turísticos en fronteras de las cuatro comunidades autónomas que nos interesan, donde vamos a lanzar nuestras primeras rutas. Iremos en orden de mayor afluencia a menor, la que recibe un mayor número de turistas es la comunidad valenciana con una gran cifra de 9,2 millones de personas en 2018, dado que, tiene mucho turismo de sol y playa y en este cuadro estamos viendo el turismo total. Podríamos aprovechar esta gran afluencia para hacer una publicidad que dirija a todos estos turistas hacia nuestra zona, buscando planes alternativos al sol y al mar. La siguiente con mayor afluencia es el País Vasco con 1,7 millones, gran parte de ese turismo está destinado a las zonas de costa y al turismo gastronómico.

Acto seguido se encuentran Castilla La Mancha y El Principado de Asturias, con unos datos más discretos que se sitúan entre las 200.000 y las 300.000 personas. Estos datos han variado a lo largo de los últimos 3 años, la que menos variación ha presentado, llegando incluso a una tasa de variación negativa, ha sido Castilla La Mancha, ha mantenido tasas no mayores al 4%. En contraposición País Vasco en los últimos 2 años ha tenido una media de un incremento del 11%



Tabla 4 Movimientos turísticos en fronteras (frontur). Entradas de turistas según Comunidad autónoma de destino principal

Año 2014 datos definitivos

	Total	% Vertical	Tasa de Variación Interanual
Total	64.938.945	100 %	7,0
Andalucía	8.498.724	13,1 %	7,7
Aragón	326.690	0,5 %	25,3
Asturias (Pr. de)	234.489	0,4 %	0,3
Balears (Illes)	11.348.259	17,5 %	2,6
Canarias	11.474.965	17,7 %	8,0
Cantabria	369.964	0,6 %	17,0
Castilla - La Mancha	182.606	0,3 %	14,7
Castilla y León	995.596	1,5 %	9,9
Cataluña	16.793.818	25,9 %	7,4
C. Valenciana	6.226.081	9,6 %	4,3
Extremadura	196.265	0,3 %	21,0
Galicia	1.048.878	1,6 %	20,4
Madrid (C. de)	4.545.820	7 %	7,5
Murcia (Región de)	805.365	1,2 %	29,5
Navarra (C. Foral de)	261.460	0,4 %	15,1
País Vasco	1.568.945	2,4 %	6,9
Rioja (La)	61.020	0,1 %	10,7

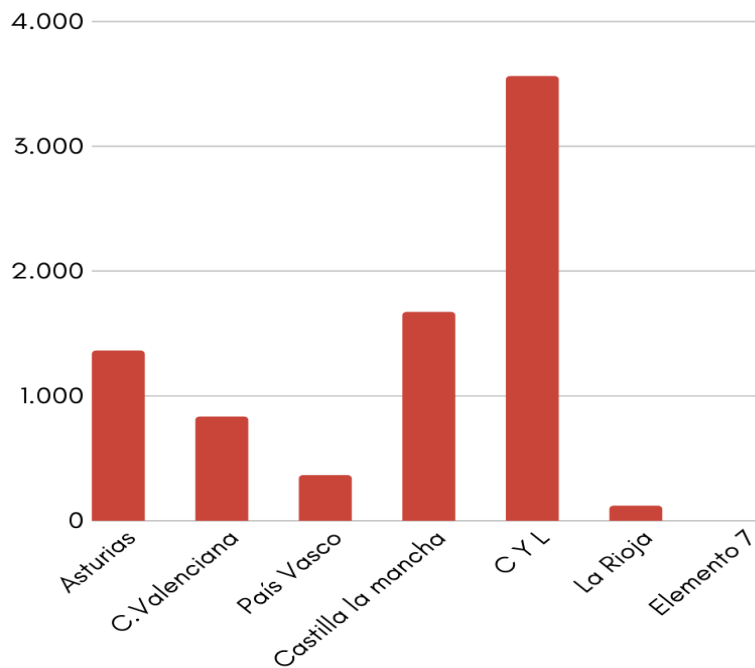
Fuente: Turespaña - www.iet.tourspain.es



En la imagen de la figura 2 tenemos la media anual de plazas disponibles en alojamientos de turismo rural en España en 2018, por comunidad Autónoma. Estos datos nos indican la demanda turística de cada comunidad que nos interesa alguna que otra aledaña, que según estimaciones del instituto nacional de estadística estuvieron disponibles en España en 2018. Castilla y León dispuso del mayor número de plazas de media en alojamientos de turismo rural. Del total de 150.000 plazas de este tipo de turismo, solo esta comunidad alcanzo 31.000.

Figura 2. Media anual de alojamientos de turismo rural en España.

MEDIA ANUAL DE ALOJAMIENTOS DE TURISMO RURAL EN ESPAÑA EN 2018, POR COMUNIDAD AUTÓNOMA



Fuente: Elaboración propia

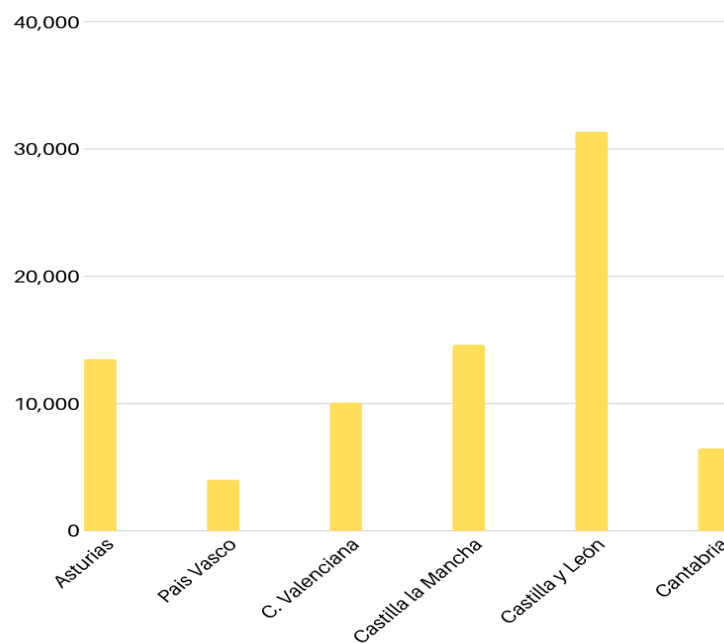
Pasamos a analizar la imagen de la figura 3, esta estadística presenta el promedio anual de alojamientos de turismo rural que según estimaciones del Instituto Nacional de Estadística ofrecieron sus servicios en algún momento del año 2018 en España, por comunidad autónoma. Cataluña, con algo menos de 2.000 establecimientos de



turismo rural abiertos de media, ocupó la tercera posición ese año en el país, solamente superada por Andalucía y Castilla y León

Figura 3. Media anual de plazas disponibles en alojamientos de turismo rural en España en 2018.

Media anual de plazas disponibles en alojamientos de turismo rural en España en 2018, por comunidad autónoma



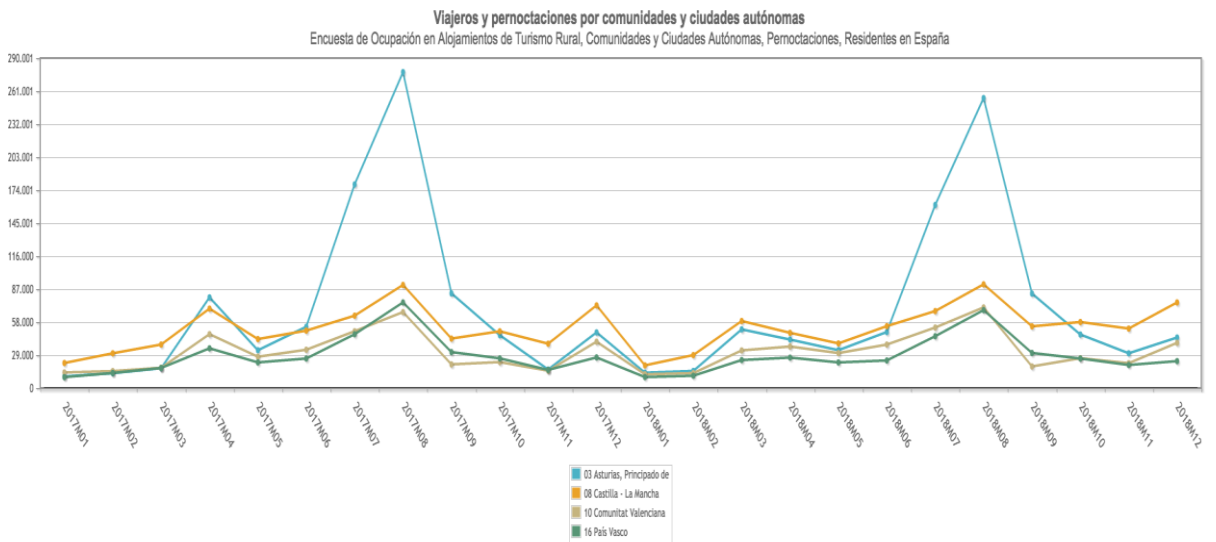
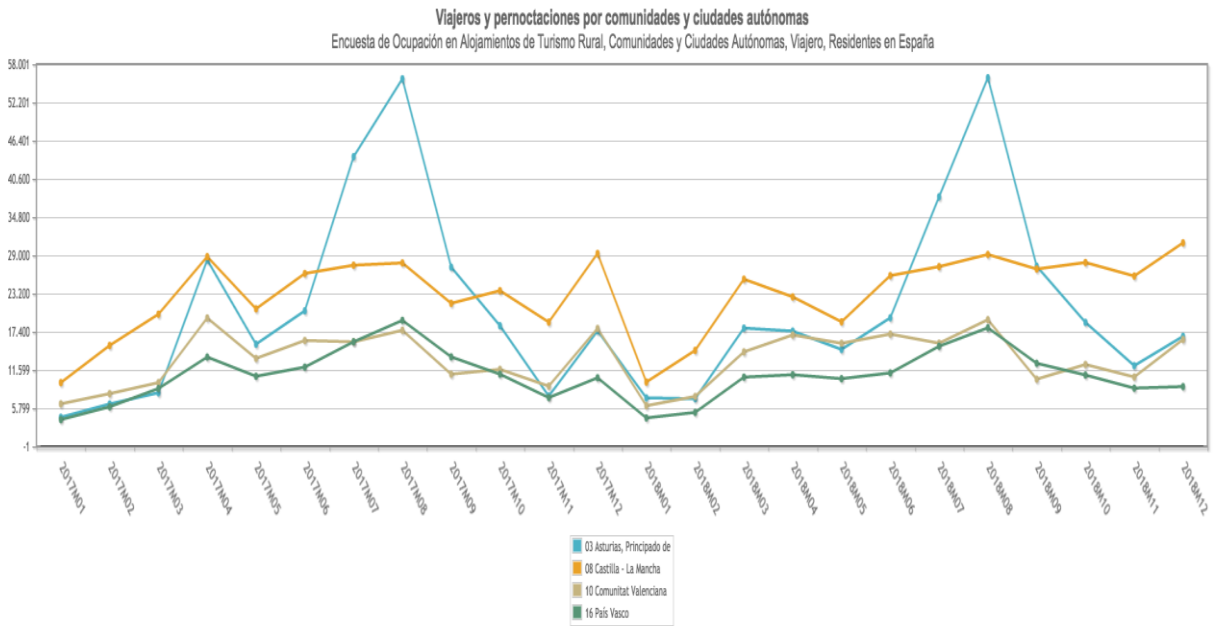
Fuente: Elaboración propia

El gráfico de la figura 4 nos da bastante información sobre la estacionalidad del turismo rural de los viajeros en España. Como podemos observar hay una clara estacionalidad en los meses de verano, alcanzando los picos más altos en julio y agosto. Las cuatro comunidades se comportan de manera similar aunque Asturias y Castilla la Mancha son las comunidades que mayor tasa de variación interanual presentan, el resto son más constantes durante el año. Vemos también que el mes de abril, coincidiendo con la fiesta de semana santa hay una mayor afluencia de viajeros, al igual que en el mes de diciembre con la Navidad. Los peores meses en las cuatro



comunidades son enero y febrero, aunque la que meno sufre esta caída de la afluencia es Castilla La Mancha.

Figura 4. Viajeros y pernoctaciones por comunidades y ciudades autónomas.





5.2 Estimación turismo en la senda del oso.

Partimos de la información que hemos conseguido en el sistema de información turística de Asturias (SITE), de los que provienen los cuadros incluidos en los anexos. El citado informe incluye la siguiente información;

“A partir del número de turistas de alojamiento colectivo, 2.320.770, se estima una cifra de 2.953.707 turistas de alojamiento privado y 2.260.490 excursionistas, lo que supone alcanzar un total de 7.534.967 visitantes en Asturias.”

“Tan sólo un 0,8% de los excursionistas realizaron actividades de turismo activo, decantándose por las excursiones a caballo, el alquiler de piraguas/canoas (río), las relacionadas con aventuras, descenso de barrancos, puenting..., el golf y el alquiler de bicicletas”

De los turistas que se alojan en turismo colectivo el 2,25% ha visitado la Senda del Oso y el 3,8% de turistas que se alojan en apartamentos de turismo privado. Por lo tanto, en base a estos datos hemos estimado que el número potencial de clientes en la zona es una media de 160.000 personas al año. La zona que cubre la senda del oso es bastante amplia por lo que el dato tiene relación con todas las zonas por la que pasa esta ruta.

5.3 Estimación turismo en el Bosque Oma

En definitiva, se puede concluir que el marco de referencia del estudio que se elevan los datos de las distintas encuestas queda establecido por 2.645.118 turistas de ocio, según la siguiente distribución por tipo de establecimiento.

- **2.264.194** turistas de ocio que pernoctan **en establecimientos hoteleros**
- **140.240** turistas de ocio que pernoctan **en agroturismo o casas rurales.**
- **240.684** turistas de ocio que pernoctan **en camping.**

Tomamos el dato de alojamiento rural y le aplicamos el 30% que según viene en la tabla de los anexos es el porcentaje que consume actividades de ocio como rutas, ciclo-turismo y actividades similares. El dato de estimación que nos sale es de 42.000 personas.



5.4 Estimación del turismo en la ruta de Castellón.

En esta zona no hemos encontrado una cifra concreta de los visitantes de la vía verde, iuuuuualgo que nos ha sorprendido bastante al ser Castellón una zona muy turística. Hemos hecho una estimación a través de los datos de población y comparando con las otra rutas y los datos de los alojamientos. Para la estimación vamos a ser cautos y suponer la demanda más alta de las 4 rutas pero dentro de la media del resto.

5.5 Estimación zona ruta de las caras

Debido a la falta de información concreta en esta provincia vamos a estimar el número de visitantes a través del número de plazas hoteleras y las visitas de turistas a la comunidad autónoma. Como observamos en el anexo, en Cuenca hay 400 establecimientos de turismo rural, estos son el tipo de alojamiento potencial que nos interesa debido a la zona en la que está situada la ruta. En estos 400 alojamientos, en total, disponen de 3.000 plazas de alojamiento, supongamos que hay una media de un 40% de ocupación hotelera. Esto nos daría un total de posibles 1.200 clientes en la zona.

Mercado objetivo

Para que las campañas de publicidad y todas las acciones derivadas de la empresa tengan el máximo efecto debemos definir cuál es nuestro mercado objetivo realizando una segmentación, es decir, que grupos de población son los que más van a demandar nuestros servicios. El principal objetivo de la segmentación de mercados es aumentar la precisión en la estrategia de mercadotecnia. Para ello comenzaremos segmentando por variables muy generales como son las siguientes;

- Variable geográfica: Se trata de dividir el mercado en base a su localización geográfica. A raíz de esto podemos tomar decisiones más centralizadas en la zona potencial. En nuestro caso haremos una publicidad global en toda la península y en las zonas de las rutas ampliaremos los puntos de publicidad en bares, restaurantes y hoteles
- Variable demográfica: Esta es una de las variables más importantes de segmentación en la actualidad. Se trata de acotar el mercado en base a variables tales como el sexo, la edad, etc. Nos va a acotar mucho más el



mercado y ayudar a definir nuestra oferta. Este tipo de segmentación es muy útil a la hora de crear anuncios online gracias a las posibilidades que los nuevos medios sociales pueden aportar de cara a promocionar nuestros servicios.

- Edad: Nuestras rutas están adaptadas a una amplia variedad de edades, pueden disfrutarlo desde niños a partir de 12 años con sus familiares, grupos de amigos jóvenes (18-35) parejas de todos los grupos de edad. Pero nuestro producto, por precio y características consideramos que se adapta más a grupos de amigos a partir de los 30 años y parejas sin hijos de hasta 55 años.



Tabla 5. Perfil de clientes y consumidores según edad

Grupos de interés	18-30	30-45	45-65	Mas de 65
Personalidad	Gente joven y dinámica que busca aventuras	Disfrutan de la aventura pero con un aire más tranquilo, suelen ser familias.	Personas que buscan la comodidad y el disfrute de unas rutas todo incluido	Aventureros que buscan una experiencia tranquila para salir de sus rutinas
Oferta adaptada	Ofertas y descuentos a menores de 30	Ofertas para familias y todos sus miembros	Ofertas de aniversario	Descuento mayores de 65
Comportamiento del consumo	Buscan pasar una experiencia con amigos divertida y diferente. Muy familiarizados con los vehículos eléctricos	Exigen una atención y detalles mayor que los más jóvenes	Exigen una atención y detalles mayores. Suelen preferir las rutas completas. Miran menos el precio	Se fascinan con rapidez. No están muy familiarizados con el uso del patín, requieren de más ayuda.
Publicidad	Redes sociales Sorteos	Emails, anuncios online	E-mails, flyers, anuncios paginas online	Buzoneo, periódicos, revistas.
Rutas más adaptadas	Todas, en especial las más difíciles	Todas	Todas con el paquete todo incluido	Senda del oso y Vía verde

Fuente: Elaboración propia

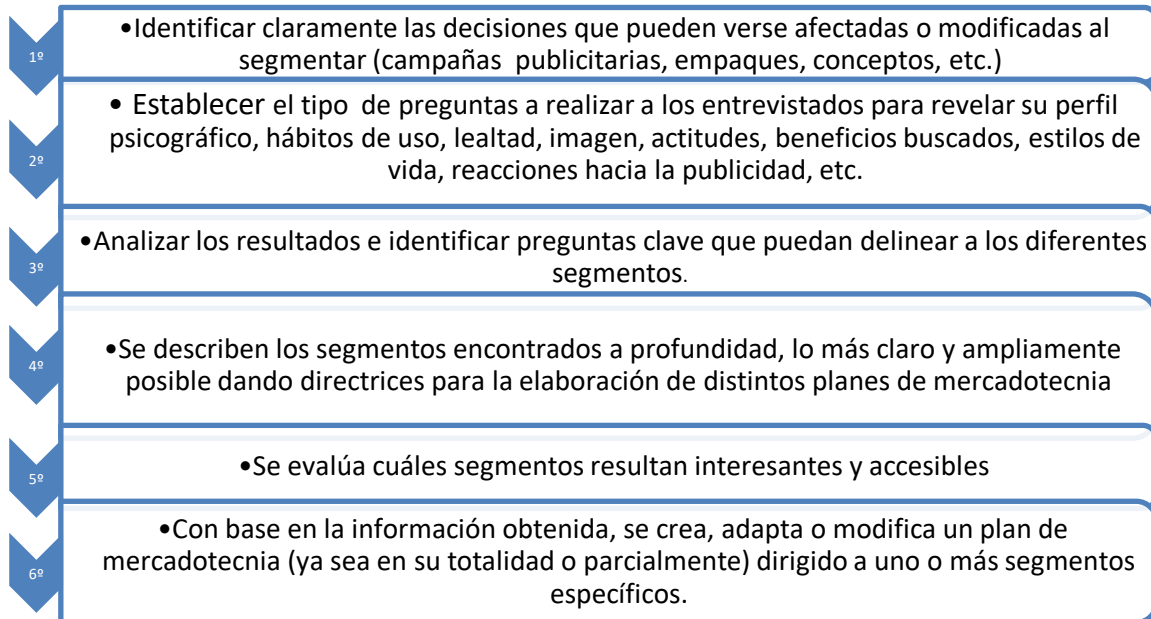


- Sexo: creemos que tendremos un porcentaje mayor de clientes hombres. Las mujeres acudirán en familia o en pareja.
- Estado civil: En esta variable no hacemos distinción. Esperamos visitas tanto de parejas casadas como de novios o grupos de amigos solteros, todos ellos sin hijos, en el futuro podríamos enfocar alguna ruta especial despedidas.
- Lugar de residencia: haremos mayor hincapié en las zonas aledañas a donde se realizan las rutas, cuanto más cerca se sitúe el cliente más fácil será la captación. Teniendo especial atención a las ciudades grandes de las cuales esperamos gran afluencia.
- Variable Socio-económica: nuestro cliente potencial es una persona asalariada o autónoma, con un cargo alto, independencia financiera y un nivel económico acomodado. Nivel de estudios superiores. Posee un empleo que le permite disfrutar de varios días libres y es una persona que valora el tiempo de ocio.
- Variables psicográficas: “La segmentación psicográfica trata sobre estados mentales como las motivaciones intrínsecas, las actitudes, opiniones, valores, modo de vida, intereses y personalidad.”¹ Se señala en **Marketing Strategy** de O.C Ferrel y Michael Hartline
- Dicha variable se basa en agrupar a individuos en base a su estilo o su personalidad. Lo que nos interesa es analizar los aspectos más personales e internos del consumidor, más allá de los datos más objetivos como su edad, lugar de residencia o nivel económico.
 - Motivaciones: Es la fuerza que impulsa a las personas a la acción. Está fuerza impulsora está relacionada con un estado tensión que existe cuando hay una necesidad insatisfecha. El consumidor busca la diferenciación en la realización de actividades novedosas distintas para compartirlo en redes sociales.
 - Valores: nacionalista, conservador, abierto al cambio.



- Intereses: actividades culturales, turismo rural, ecoturismo, naturaleza, adrenalina.
- Personalidad: independientes, aventureros, impulsivos, extrovertidos.
- Estilo de vida: personas con gustos refinados y una alta exigencia de calidad. Quieren las cosas cómodas y no tener que preocuparse por nada.

Tabla 6. Pasos a seguir al buscar perfiles psicográficos



Fuente: Segmentación Psicográfica, Conocer al Consumidor por Vanessa Klainer, directora de Estudios Cualitativos.

- Variables Conductuales: Nuestro cliente potencial presenta una gran lealtad a la marca cuando recibe una buena experiencia, busca una muy alta calidad del servicio sin prestar especial atención al precio. Tiene unos estándares muy altos acostumbrado a tratos personalizados y cuidado al detalle. Será nuestro cliente siempre que mantengamos los estándares de calidad que espera.

6. DISEÑO DEL SERVICIO

En este punto vamos a describir el proceso mediante el cual vamos a prestar el servicio, además del inmovilizado que necesitaremos para tal fin. El objetivo es explicar todos los detalles técnicos y organizativos que suponen llevar a cabo el



servicio que queremos prestar. A continuación haremos un análisis detallado de los procedimientos y las necesidades técnicas necesarias para prestar el servicio. Al principio se describirán la asignación de funciones a los miembro del equipo y más gráficamente en un organigrama explicativo.

6.1 Organigrama de la empresa

Figura 5. Organigrama empresarial



Tabla Organigrama a

Fuente: elaboración propia

Vamos a empezar a describir los puestos de trabajo y de mando necesarios para llevar a cabo la cadena del servicio. Como podemos observar en la tabla superior en la cabeza se sitúa el director general y acto seguido los directores o gerentes de cada campo. El director de recursos humanos se encarga de la contratación de los guías y las empresas de catering así como alguna contratación eventual de un profesional de la fotografía para alguna ruta. El director de Marketing y redes sociales es el que debe de promocionar la organización a través de la página web, sus redes y las alianzas con los hoteles rurales de cada zona.

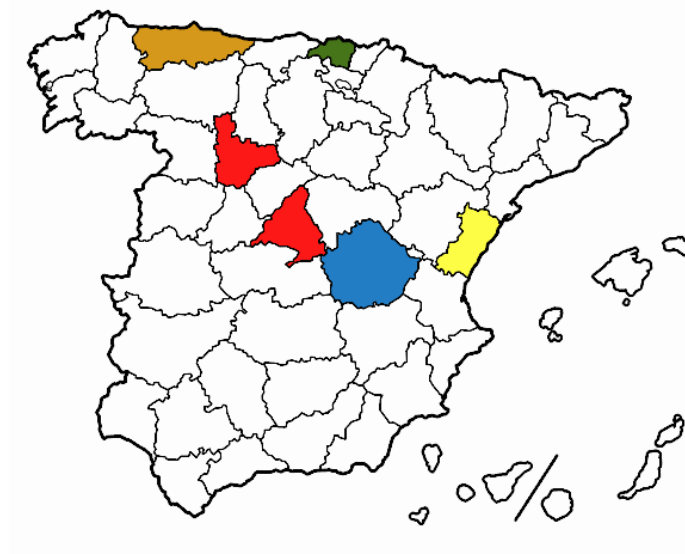


Los directores de operaciones de cada división son los encargados de garantizar que la información fluya, tanto de manera vertical como horizontal, entre todos los miembros de la organización. Así, una información importante es manejada entre departamentos y no entre personas aisladas. De esa manera, se garantiza que exista la perfecta conexión entre todos para una garantizar una adecuada toma de decisiones.

Los directores de cada unidad se hacen responsables por todas las decisiones tomadas en su departamento y del trabajo realizado. Así, es mucho más sencillo detectar fallas o errores cometidos en los procesos, con el propósito de realizar las medidas correctivas que se requiera. La creación de estos niveles de responsabilidad permite hacer mejoras continuas con el objetivo puesto en lograr el mayor beneficio de toda la empresa y no para acusar o señalar de forma negativa a quienes cometen los errores, y evitamos generar problemas o un mal ambiente. Por medio de las auditorías internas, los miembros de la organización pueden conocer exactamente y con rapidez donde se cometen los errores y qué medidas se deben tomar para mejorar los procesos lo más eficientemente posible. En la siguiente imagen podemos observar las zonas donde se llevaran a cabo las rutas y las respectivas divisiones de Valladolid y Madrid.



Figura 6. Provincias en las que se realizarán rutas y su sede (color rojo)



Fuente: Elaboración propia

6.2 Diseño de Rutas

Las rutas se organizarán partiendo de las sedes principales, Valladolid para las divisiones 1 y 2 (Vizcaya y Asturias) y Madrid para las divisiones 3 y 4 (Castellón y Cuenca). Desde los almacenes del norte tendremos una flota de 2 furgonetas pequeñas y una de tamaño mayor. Además de unas existencias de patinetes de 20 unidades en tamaño estándar y 40 Todo-Terreno para la zona de Vizcaya donde se hace necesario este tipo de vehículo, además de unas bicicletas eléctricas de apoyo. De la misma forma en los almacenes del este (Castellón y Cuenca), dispondremos de la misma flota de vehículos y patines, ya que, las rutas en estas zonas comparten características similares con las rutas del norte.

Pasamos a explicar cómo realizaríamos la experiencia con el cliente, los grupos van a ser reducidos para que la experiencia sea lo más personalizada posible, los guías serán como un amigo más del grupo al que acompañen. En las zonas de Vizcaya y Cuenca, al tratarse de rutas más complicadas de seguir, con una señalización más pobre y contar con determinadas características, requieren en mayor medida de la



compañía de un experto en la zona y hemos querido contar con 2 guías en cada una, aunque esto irá variando a lo largo del año según demanda.

La experiencia comienza cuando el cliente llega al punto de encuentro que le asignemos al hacer la reserva. El cliente previamente ha contratado los servicios que desea, vamos a suponer que ha contratado el paquete más exclusivo, una ruta por el Bosque Oma de día completo para 3 personas con comida incluida, guía, cata de vino y un fotógrafo. En el punto de encuentro se encuentra el guía y el fotógrafo que les darán la bienvenida los clientes. Ellos llevan los patines en una furgoneta, descargan y otro miembro del equipo se encarga de recoger la furgoneta y a acudir con la comida a la hora que se pacte y posteriormente la cata de vinos de la zona a media tarde con algún aperitivo. Al finalizar la ruta obsequiaremos al cliente con una foto tipo Polaroid en un sobre con nuestra marca y unos sinceros agradecimientos por confiar en nosotros.

Para obtener una idea sobre cómo valoran nuestros clientes la calidad del servicio, les enviaremos una encuesta al correo electrónico que nos proporcionen sobre la satisfacción de la ruta y de cada uno de los empleados que han intervenido en ella, para así poder bonificar a los guías que mejores calificaciones obtengan en sus rutas.

7. MARKETING Y PUBLICIDAD

7.1 Lanzamiento del servicio y la importancia de la atención al cliente.

El lanzamiento de un nuevo servicio al mercado puede ser el inicio de algo muy exitoso o un fiasco total. Es un momento clave al que debemos prestar toda la atención. Para arranque rápidamente, es necesario crear expectación en torno a su lanzamiento, comenzando con la estrategia semanas o incluso meses antes.

Una manera de conseguir este efecto es mediante los sorteos y concursos pre-lanzamiento. Ofrecemos rutas exclusivas a unos cuantos grupos de afortunados, a cambio de ayudarnos a hacernos publicidad a través del boca a boca o mediante sus redes sociales. Por ejemplo, haciendo que los usuarios tengan que compartir su participación en las redes sociales mediante ubicación y fotos de la experiencia.

Todas estas acciones nos darán un empujón al arranque del negocio.



El cuidado de la atención al cliente

También debemos gestionar la atención al cliente tan importante en estos días ya que los usuarios están acostumbrados a respuestas inmediatas y efectivas a sus problemas o preguntas. El objetivo, en cuanto a atención al cliente, no es evitar las quejas, ya que suelen ser inevitables. Lo importante es saber gestionarlas adecuadamente y que sean las mínimas posibles. Para evitar la saturación de preguntas que puede generar el desconocimiento del servicio y atender mejor al consumidor se creará en la página web un apartado de “preguntas frecuentes” completa y bien visible. Se instará a los usuarios a visitarla antes de contactar con la empresa para resolver sus dudas.

7.2 Plan de acciones de captación y posicionamiento en redes

El objetivo final de esta fase es conseguir la captación del cliente o la contratación del servicio, es decir, que nos de sus datos para conseguir más información o una visita a nuestra página.

A continuación vamos a ver las principales estrategias que nos pueden ayudar a atraer más clientes; haremos una publicidad mediante las redes sociales ofreciendo grandes descuentos a los usuarios que vengan con grupos grandes a hacer las rutas. Todo esto sin olvidar las formas tradicional mediante anuncios en revistas, periódicos y radio. En la ilustración 1 del anexo 2 podemos ver un ejemplo de cómo serán los flyers a repartir y la imagen comercial de la primera campaña de la organización.

Nuestra Community Manager y directora de publicidad se encargará de tener a punto la página web, creando contenidos constantes y actualizados y coordinar todas las estrategias publicitarias. Se encargara del posicionamiento SEO y SEM¹, el primer año utilizaremos ambos métodos por las ventajas que suponen cada uno de ellos y sobre todo el SEM en el corto plazo. En la siguiente tabla se explican las principales diferencias entre ambas, como podemos ver, las desventajas de una se suplen con las ventajas de la otra, por ello utilizaremos las dos durante el primer año al menos.

¹ Conseguir visibilidad con los anuncios de Google. Si en el SEO el objetivo es lograr resultados orgánicos, en el SEM (Search Engine Marketing) se busca obtener mayor visibilidad mediante campañas de anuncios de pago. Es decir, anunciar los productos o servicios de nuestra web en Google para lograr nuestros objetivos.



Tabla 7. Principales diferencias entre SEO y SEM

	SEO	SEM
Precio	Gratis	Pago por keywords
Mensajes	- Los elige el buscador - Escasa agilidad de cambios	- los elige el anunciante - Rápida gestión de cambios
Implementación	- No todas las webs pueden - Altos conocimientos técnicos	- Pueden todas las webs - Bajos conocimientos técnicos
Resultados	- Visibles a largo plazo - Mayor credibilidad	- Visibles a muy corto plazo - Menor credibilidad
Medición	- Difíciles de medir - Extracción rápida de conclusiones	- Fáciles de medir - Extracción lenta de conclusiones

Fuente: blogs.icemd.com/blog-emarketing-farmacautico

Así como también, se creará un blog en la página web sobre temas de turismo rural y rutas por la geografía, en el que propondremos nuevas rutas alternativas que puedan resultar interesantes para los consumidores. El objetivo es conseguir que estos usuarios lo compartan, generando tráfico a nuestra página de forma regular.

Otra forma muy efectiva hoy en día para atraer público hacia nuestra empresa es invitar a jóvenes “influencers” a probar nuestros servicios, suelen contar con una audiencia incondicional que está dispuesta a seguir sus recomendaciones, cosa que explotaremos a nuestro favor para dar a conocer más ampliamente nuestro servicio. Realizando una previa investigación para seleccionar a los blogueros que más nos interesan según nuestro cliente objetivo.

7.3 Marketing de Fidelización y e-mail Marketing



Mantener a un cliente cuesta 10 veces menos que conseguir uno nuevo, este es un dicho muy popular en publicidad. Siguiendo esta máxima, nos decantaremos por el Marketing de Fidelización. O sea, utilizar técnicas y recursos para maximizar y mantener la satisfacción de nuestros clientes y no se vayan a la competencia. El objetivo es que la relación entre la organización y el consumidor sea lo más duradera y satisfactoria posible. Una buena forma de conseguirlo es conociendo bien a nuestro cliente potencial (saber sus gustos, opiniones, aficiones, nivel de renta...) para, después, ofrecerle lo que más le interesa y se adapta a él.

Otra estrategia de fidelización es tener detalles especiales con el cliente como los regalos que ofrecemos al final de la experiencia, ofertas, descuentos y productos exclusivos. Esta forma de marketing funciona muy bien en plataformas como Facebook o Instagram.

Otra estrategia que aplicaremos al momento será enviar información, ofertas, publicidad, nuevos eventos, todo por email. El email Marketing sigue siendo una de las herramientas más útiles y efectivas de conexión con el público. Para emplearlo de manera efectiva, lo primero que debemos prestar atención es crear una base sólida de clientes. A partir de estas bases de clientes, crearemos una estrategia de correspondencia totalmente personalizada, en la que el cliente sienta que los correos que recibe han sido editados especialmente para él. Haremos que todo esto esté automatizado para evitar carga de trabajo. Algunas de las aplicaciones que utilizaremos para esto son Mailchimp o AWeber.

7. 4 Diseño de la página web.

El diseño final de la página web inicial lo podemos observar en el anexo 3, un diseño sencillo que se ajusta al presupuesto de publicidad de 3.000€ que hemos presupuestado.

Hemos elegido un diseño en tonos amarillos y verdes porque que evoca naturaleza, alegría, dinamismo y una visual muy limpia y sencilla. La página web es intuitiva y fácil de manejar incluso para aquellos que no están muy familiarizados con la navegación en páginas web. El cliente solo tendrá que seleccionar la ruta que más le interese e ir añadiendo extras al paquete básico de su experiencia, si así lo desea. Todo queda pre-contratado vía online.



La Web se diseñó como un entorno agradable e intuitivo y su usabilidad es muy sencilla con la menor distracción posible, información muy clara sobre los contenidos y opciones disponibles y además posee unas eficaces herramientas de navegación. En nuestra organización cobra especial importancia porque este es el primer contacto que el cliente tiene con nosotros, por ello debemos tener una estética muy cuidada para que la experiencia de compra sea lo más agradable posible.

8. DETERMINAR EL PRECIO DE VENTA

Fijar los precios de una empresa de servicios no es algo fácil de estimar. La dificultad radica sobre todo en su intangibilidad. Los servicios son algo inmaterial, se trata de una experiencia. No se pueden valorar hasta después de la compra y algunas de sus características son difíciles de juzgar incluso después de su consumo. Podemos seguir una serie de pautas que nos ayuden a estimar con la mayor precisión cual es el precio del servicio como son las siguientes;

8.1 Métodos de análisis

Análisis de los costes:

La organización debe establecer un precio que le permita recuperar los costes de venta y además de ello aportar beneficios. Sin embargo, la intangibilidad de los servicios nos plantea dificultades en la determinación de los costes. La empresa deberá tener en cuenta variables intangibles como el esfuerzo y la experiencia de los guías, la personalización de las rutas o el tiempo que se ha dedicado a el diseño de las rutas para que todo salga perfecto, junto a los costes totalmente cuantificables, como el alquiler de las furgonetas(meter renting) o los gastos de personal.

A groso modo, podemos hacer una rápida estimación basándonos en los precios del alquiler de la competencia. Vamos a hacer una aproximación al precio de una ruta para 5 personas con el patinete todo terreno. Sumaremos los costes directos que nos supone; el precio de coste de un menú por persona 10€ y el coste del guía pongamos 40-50€ o 15% por total de beneficio de la ruta, dependiendo de la duración de esta. Para una ruta de cinco personas (el mínimo) sería un total de 90€ en coste, casi 20€ por persona de base. A ese precio le añadimos un porcentaje de beneficio del 30-40%,



debido a los servicios intangibles que realizamos de soporte, atención y personalización de cada servicio.

Estimación de la demanda:

Partimos de la base de que cada precio tiene una determinada demanda. La empresa puede valorar el precio más correcto haciendo un estudio de la reacción de los consumidores ante distintos precios alternativos y a partir de esto tomar la decisión de fijación de precio que mejor se adecue. Pero esta forma de estimación es complicada de llevar a cabo en una empresa como la nuestra, de servicios, debido a que el consumidor tiene dificultades para percibir si el servicio ofrecido es caro o barato, además de ser algo relativo para cada consumidor.

Análisis de la competencia:

Esta es una muy buena manera de fijar precios, ya que esto afectará a la posición competitiva de la empresa y a la cuota de mercado. Pero en nuestro caso al tratarse de un servicio novedoso no podemos establecer un precio fijándonos en la competencia porque no hay ninguna empresa que sea como la nuestra en su esencia.

Para elegir y fijar el precio final, es preciso saber si vamos a optar por estrategias basadas en la demanda o los costes e integrarlas con factores como la imagen, la utilidad del servicio para el cliente, la calidad o la comunicación. La decisión sobre el precio debe ser coherente con la estrategia general y los objetivos de la empresa.

Una de las decisiones principales es si vamos a optar por precios altos o bajos. La empresa no puede fijar precios altos si comercializa servicios básicos, con poco valor añadido. Pero en nuestro caso, ofrecemos una experiencia completa con un alto valor añadido para el cliente, debido a esto podemos adoptar una estrategia de precios altos y sería bien acogido por los consumidores.

A medida que las rutas adquieran más valor añadido y un carácter aún más personal y único, existirá mayor libertad para fijar el precio y optar por los precios altos, de prestigio. Así lograremos diferenciarnos y posicionarnos con nuestra oferta y de esta manera poder cobrar precios más altos y estos precios, a su vez, podrán ser indicadores de la calidad del servicio.

Por todo ello, hemos tomado la decisión de tomar un precio de prestigio. El consumidor considera que lo más caro es lo mejor y esa percepción se acentúa con



los servicios de alto valor añadido o muy personalizados, como es nuestro caso. Aunque al principio de nuestra actividad haremos grandes descuentos para hacer un precio de entrada más asequible y así dar a conocer el producto.

8.2 El umbral de rentabilidad o punto muerto

Podemos definirlo como el volumen de las ventas que es necesario para cubrir todos los gastos fijos y a partir del cual la empresa empieza a obtener beneficio. Para calcularlo. Al tratarse de una empresa de prestación de servicios el cálculo es bastante sencillo: sumo los gastos que tengo y todo lo que venda a partir de esa cantidad es beneficio. Pero vamos a hacerlo de la siguiente manera, mas precisa;

Vamos a establecer un supuesto concreto con una de las rutas, realizaremos rutas de mínimo grupos de 5 personas, para que nos cuadre en rentabilidad y fuerza de equipo. Haremos la estimación con la Senda del Oso, actualmente a un precio establecido de 60€, los costes variables de esta ruta son, 10€ por persona en alimentación (50€ total) , el guía va a cobrar un 15% del total del precio de la ruta (15% de 300€ son unos 45€), luego a cada cliente les damos un regalo por valor de 1€ en coste (5€ total) sumando todas estas cantidades nos da un total de coste variable de 100€. Esta cifra será mayor en otras rutas, debido a que el precio de la ruta es mayor pero el resto de costes es constante.

Aplicando la fórmula del margen de contribución que es el precio de venta menos el coste variable, es decir: 300 € menos 100€. El precio final de la ruta nos da un total de 200€, por lo que ya sabemos que cada ruta en esta zona que vendemos aporta 200€ para pagar los costes fijos. Los costes fijos los van a componer publicidad, amortizaciones, arrendamientos, deuda, seguros que ascienden a un total de 5.186€ al mes. A partir de ahí aplicamos la fórmula del punto muerto;

$$\text{Umbral de Rentabilidad} = \frac{5.186}{200} = 26 \text{ al mes}$$

Por lo que ya sabemos que para que el negocio no dé pérdidas tenemos que vender, durante el mes, 26 rutas de mínimo 5 personas, o al menos, 7.800€ en cifra de venta en el total de rutas en un mes, en resumen, poco más de 130 personas al mes. Si vendemos menos tendremos pérdidas, si vendemos más tendremos beneficios. En los meses más bajos de ventas como son enero y febrero no llegamos al mínimo dado



esta estimación pero se vería compensado a final de año por la temporada de primavera y verano y por otras rutas en las que el umbral de rentabilidad es menor.

9. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

Se trata de determinar la cantidad de recursos económicos y la financiación requerida que vamos a necesitar para que la organización tal y como la hemos descrito pueda llevarse a cabo de manera exitosa y que la empresa pueda desarrollar su actividad normalmente, teniendo en cuenta el inmovilizado y recursos necesarios, el volumen de stock de vehículos eléctricos, la tesorería necesaria. Realizaremos la elaboración de previsiones a medio y largo plazo, en un horizonte de 3 años. Al tratarse de previsiones a más de un año, van a tener un alto nivel de incertidumbre, sin embargo es aconsejable realizarlas para estar mejor preparado y gestionar con más precisión la empresa, al marcar los rumbos que debe tomar.

El análisis financiero consiste en evaluar la situación económico-financiera actual de la empresa y proyectar su futuro. En definitiva, evaluar la gestión empresarial de la empresa para predecir su evolución futura y poder tomar decisiones con la menor incertidumbre. Tratamos de averiguar la liquidez futura de la empresa.

9.1 Plan De Inversión:

Con el plan de inversión vamos a tratar de evaluar la cantidad de recursos económicos necesarios para que el proyecto pueda dar comienzo y pueda llevarse a cabo según el plan previsto en los puntos anteriores del plan viabilidad. Partimos de la base de que el plan de financiación depende de las necesidades de inversión que se requieran, lo más adecuado es reducirlas a lo mínimo posible, ya que, hay que financiarlas. La inversión necesaria se calculará según la cifra de ventas que tengamos prevista. No tiene sentido hacer una gran inversión cuando la cifra de ventas no es muy elevada.

A través de la estimación del número medio de servicios que vamos a tener de demanda, podremos determinar la cantidad de inmovilizado, tesorería, etc. Todo ello nos va a permitir establecer la estructura económica de nuestra organización, necesaria para el buen funcionamiento del negocio, por ello, tampoco pueden ser escasas que dificulten acometer con garantía el proyecto. Las inversiones necesarias serán las siguientes;



Inversiones en activo fijo, no corriente: Se trata de las inversiones en activo a largo plazo de la empresa, que permanecerán en la empresa en un plazo que debe ser superior a un año, como por ejemplo el inmovilizado intangible, inmovilizado material, fianzas a largo plazo, toda la flota de vehículos eléctricos que iremos amortizando cada año, todo ello se puede ver en la tabla 8.

En nuestro caso, en el apartado de construcciones y edificaciones se han comprado unos terrenos por el valor indicado con la finalidad de utilizarlo como parking gratuito para los clientes, uno en cada provincia. Realizaremos unas pequeñas obras de adecuación del terreno para que este en perfectas condiciones para la recepción de los vehículos. Además de eso tenemos dos sedes (Madrid, Valladolid), donde realizaremos la atención física y telefónica de clientes y las tareas administrativas. El mobiliario constará de material, básicamente, material de oficina, estanterías para la organización de papeles y contrataciones, equipo informático para cada director de departamento, el presupuesto no es muy alto porque cada socio aportará además de lo que ya está establecido, equipos propios.

Tabla 8. Balance

Terrenos y Edificaciones	Importe	% Amort.
Terrenos y solares	25.000	-
Total valor obra construida	60.000	5
Terrenos y Edificaciones	85.000	

Vehículos Eléctricos Rutas	Importe	% Amort.
Patinete eléctrico Xiaomi (20 Uds.)	5.000	15
Patinete eléctrico Todo Terreno (40 Uds.)	26.000	15
Bicicleta eléctrica (apoyo, 8 Uds.)	2.000	15
Maquinaria	33.000	15

Utillaje, Herramientas, ...	Importe	% Amort.
Herramientas de mano	2.750	7
Otras	700	7
Utillaje y Herramienta	3.450	7

Fuente: Elaboración propia

Una partida importante, que es la que supone el mayor porcentaje del desembolso de la inversión es en el stock de vehículos eléctricos, algo esencial, ya que, es la parte



fundamental de este negocio. Además de esto, es la más arriesgada de estimar porque quedarnos cortos podría llegar a acabar con la rentabilidad del negocio, al no poder ofrecer la cantidad de servicios demandados y con ello, reducir la competitividad de esta. Un problema añadido, aunque más abstracto que los anteriores, es el daño a la imagen de la empresa y la marca cuando no podemos atender la demanda necesaria y se elevan los tiempos de espera para poder disfrutar del servicio. Los clientes pueden pensar que la empresa tiene problemas o que no goza de una buena flota de vehículos o de personal.

Tabla 8.1. Balance: Mobiliario y Vehículos de transporte y apoyo

Mobiliario	Importe	% Amort	Plazo
Mobiliario oficina	1.500	10,00	15
Estanterías almacén, expositores	300	10,00	15
Otro mobiliario	200	10,00	15
Mobiliario	2.000	10,00	15

Inversiones	Importe	% Amort	Plazo
Inversiones bolsa de valores	15.000		5
Inversiones	15.000		5

Fuente: Elaboración propia

Aunque también nos podría suceder el caso contrario estimar en exceso el número de rutas demandadas y tengamos vehículos de más que no necesitamos, de esta forma incurriríamos en gastos extras de inversión y menor rentabilidad también podría generar problemas de espacio en nuestros locales. Como ya hemos comentado antes, esta situación lleva a márgenes de ganancias reducidas en muchas partidas. Lo que podría llevarnos a ofrecer nuestros servicios en oferta para inducir a los consumidores a comprarlos a un coste menor. Lo que seguramente dañaría la imagen de la empresa y la percepción del valor de nuestras rutas.

Por último no debemos olvidar la partida de inmovilizado intangible que también debe de estar presente en las estimaciones como son el registro de nuestra marca y desarrollo web.



Tabla 8.2 Balance: EPI e inmovilizado intangible.

Equipos informáticos	Importe	% Amort.	Plazo
Ordenadores	7.500	5	5
Terminales Punto de Venta	1.500	8	5
Impresoras y fotocopiadoras	570	5	5
Centralitas, enrutadores, red local	430	5	5
Equipos Tratamiento Información	10.000	5,45	5

Inmovilizado Intangible	Importe	% Amort.	Plazo
Patentes, marcas o similares	9.550	10	
Certificaciones, homologaciones	10.000	10	
Inmovilizado Inmaterial	19.550	10	

TOTAL 168.000

Fuente: Elaboración propia

Sumando todas las partidas nos da un total de 153.000€ en inmovilizado no corriente. Hemos decidido no tener en cuenta las inversiones financieras (15.000€) hasta un par de años más adelante cuando generemos mayor liquidez.

El IVA no lo vamos a tener en cuenta, debido a que no influye en el patrimonio ni en los resultados porque son una corriente de cobros y pagos que se producen por ser intermediario entre distintos suministradores de bienes y servicios y consumidores finales. Únicamente lo desglosamos aquí para tener una idea de las cantidades aproximadas. De lo que hablaremos más adelante es del impuesto de sociedades, ya que es una partida importantísima en el beneficio final de nuestra organización.

Inversiones en activo circulante, corriente:

La optimización de nuestro activo corriente, sobretodo de nuestro flujo de caja, es de gran importancia para no tener que depender de agentes externos de financiación, o al menos no demasiado, de esta manera disponemos de capital para pagar cualquier posible imprevisto o deuda que se genere. En la medida que menos vayamos necesitando, más sencillo será generar un buen flujo de caja.



Tabla 9. Gastos iniciales y de establecimiento.

Gastos de Constitución	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Notaría	350		
Registro nombre de marca	300		
Registro Mercantil	250		
Constitución SL	3.000		
Gastos de Constitución	4.600	600	650

Gastos de Establecimiento	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Proyectos, visados, Licencias	200	-	-
Tasas de apertura	80	-	-
Otros gastos de establecimiento	220	-	-
Gastos de Establecimiento	500	-	-

Gastos iniciales	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Gastos fijos	83.793	86.270	88.270
Gastos variables	94.168	98.220	100.531
Gastos iniciales	177.961	184.490	188.801

Inmovilizados Financieros Largo Plazo	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Fianzas de locales alquilados	600		
Inmovilizado Financiero L. P.	600		

TOTAL	183.661	184.490	188.801
--------------	----------------	----------------	----------------

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 9 hemos añadido los gastos iniciales y de establecimiento, son gastos por trámites jurídicos y fiscales, tales como la escritura de constitución ante notario, incluir la empresa en el registro mercantil, o posibles impuestos iniciales. Los gastos van a variar dependiendo de si queremos crear una sociedad anónima o una sociedad limitada, en nuestro caso crearemos una sociedad limitada. Dentro de los gastos de constitución hemos incluido el registro del nombre de marca "Routineros" en el Registro Mercantil, es el primer paso para constituir esta sociedad, debemos de



registrar el nombre para que nadie más pueda utilizarlo. A continuación, deberemos acudir al notario para que sea firmada y así efectiva y legal. Una vez realizados estos trámites el siguiente paso es acudir al registro mercantil. Una vez hemos hecho la firma de la sociedad en una notaría, se registrará en Valladolid, donde la sociedad va a tener su domicilio social. Sin olvidar las partidas correspondientes a los honorarios de Gestores y Asesores los costes generadores por estos profesionales al ayudarnos en la tramitación de todos los procesos realizados en el establecimiento la organización y por posteriores relaciones laborales que se indicará más adelante.

De acuerdo con la página de la escuela de negocios Ineaf se entiende como “Gastos de primer establecimiento: son aquellos gastos necesarios para iniciar la actividad de la empresa recién creada” y son los siguientes; licencias de apertura y de circulación por determinadas áreas naturales.

Hemos hecho un resumen de los gastos iniciales de explotación. Los hemos repartido en gastos fijos y variables, los cuales luego más adelante desglosaremos.

Por último la fianza de locales alquilados se deriva del alquiler de las naves para guardar los vehículos de la empresa, las furgonetas y los patinetes.

El total a financiar será:

- Inversiones de activo: Descritas en la tabla 8 y siguientes, ascienden a 153.000€.
- Gastos de constitución y establecimiento
- Margen para tesorería: Se estima en 15.000€ con el objetivo de atender a los primeros suministros, salario de los guías, contrataciones extras, subcontrataciones de otras empresas y cualquier otro gasto que podamos necesitar poner en marcha los servicios que vamos a ofrecer.

El total necesario para financiar el proyecto, teniendo en cuenta todos estos apartados, ascenderá a 173.000 €. Más adelante, en el siguiente punto se explicará de qué manera vamos a financiarnos.

9.2 Planificación financiera (Estudio de viabilidad)

En la Planificación Financiera, el objetivo no es otro que la elaboración de previsiones a largo plazo, en un horizonte de 5 años, como es nuestro caso. Al tratarse de previsiones de un año, tienen un alto porcentaje de incertidumbre, pero sin embargo,



casi obligatorio realizarlas para poder predecir lo que nos vamos a encontrar y gestionar con una mayor exactitud nuestra organización, al marcar los rumbos que debe tomar. Además, mediante un posterior control, podremos analizar y corregir las tendencias a través de las desviaciones.



Tabla 10 Balance inicial del inicio de actividad.

ACTIVO	
	Balance inicial 1º año
Inmovilizado Intangible	
Bruto	19.550
Amortización	
neto	19.550
Construcciones	
Solares y Terrenos	25.000
Edificaciones (naves)	60.000
Amortización (Edificaciones)	-
Neto	85.000
Materiales de mantenimiento	
Bruto	3.450
Amortización	0
Neto	3.450
Mobiliario oficina	
Bruto	2.000
Amortización	0
Neto	2.000
EPI	
Bruto	10.000
Amortización	0
Neto	10.000
Vehículos Eléctricos	
Bruto	33.000
Amortización	0
Neto	33.000
Fianzas L/P	
Inversiones Financieras	
DISPONIBILIDADES (caja)	15.000
Total ACTIVO	168.000
PASIVO	
Capital	68.000
Reserva Legal	
Resultados anteriores	0
Resultado del ejercicio	
SITUACIÓN NETA	68.000
Deudas a Largo plazo	100.000
Deudas a Cortp plazo	
DEUDA ADMIN PUB	
TOTAL PASIVO	100.000
Total PASIVO Y PN	168.000

Fuente: Elaboración propia



Tabla 11. Balances finales 2019-2020-2021

	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
Inmovilizado Intangible			
Bruto	19.550	19.550	19.550
Amortización	1.955	3.910	5.865
Neto	17.595	15640	13685
Solares y Edificaciones			
Solares	25.000	25.000	25.000
Bruto Edificaciones	60.000	60.000	60.000
Amortización	3.000	6.000	9.000
Neto	82.000	79.000	76.000
Materiales de mantenimiento			
Bruto	3.450	3.450	3.450
Amortización	345	690	1.035
Neto	3.105	2.760	2.415
Mobiliario			
Bruto	2.000	2.000	2.000
Amortización	200	400	600
Neto	1.800	1.600	1.400
EPI			
Bruto	10.000	10.000	10.000
Amortización	500	1.000	1.500
Neto	9.500	9.000	8.500
Vehículos Eléctricos			
Bruto	33.000	33.000	33.000
Amortización	4.950	9.900	14.850
Neto	28.050	23.100	18.150
DEUDORES			
Fianzas a L/P	600	600	600
Inversiones			15.000
DISPONIBILIDADES (caja)	27.991	51.758,78	79.368,91
Total ACTIVO	170.641	183.459	215.119
PASIVO			
Capital	68.000	68.000	68.000
Reserva LEGAL			
Reservas		764	2.545,9
Resultados anteriores	0	6.877	22.912,90
Resultado del ejercicio	7.641	17.818,13	36.660,14
SITUACIÓN NETA	75.641	93.458,78	130.118,91
DEUDAS			
Deudas a medio plazo	90.000	85.000	80.000
Deudas a CORTO plazo	5.000	5.000	5.000
DEUDA ADMIN PUB			
Total PASIVO	170.641	183.459	215.119

Fuente: Elaboración propia



Tabla 12. Balances finales (2022-2023)

	AÑO 2022	AÑO 2023
Inmovilizado Intangible		
Bruto	19.550	19.550
Amortización	7.820	9.775
Neto	11.730	9775
Solares y Edificaciones		
Solares	25.000	25.000
Bruto Edificaciones	60.000	60.000
Amortización	12.000	15.000
Neto	73.000	70.000
Materiales de mantenimiento		
Bruto	3.450	3.450
Amortización	1.380	1.725
Neto	2.070	1.725
Mobiliario		
Bruto	2.000	2.000
Amortización	800	1.000
Neto	1.200	1.000
EPI		
Bruto	10.000	10.000
Amortización	2.000	2.500
Neto	8.000	7.500
Vehículos Eléctricos		
Bruto	33.000	33.000
Amortización	19.800	24.750
Neto	13.200	8.250
DEUDORES		
Fianzas a L/P	600	600
Inversiones	15.000	15.000
DISPONIBILIDADES (caja)	136.032	209.569,82
Total ACTIVO	260.832	323.420
PATRIMONIO NETO		
Capital	68.000	68.000
Reserva LEGAL		
Reservas	6.212	11.283
Resultados anteriores	55.907	101.548,64
Resultado del ejercicio	50.713	67.587,99
SITUACIÓN NETA	180.832	248.419,82
PASIVO		
DEUDAS		
Deudas a medio plazo	75.000	70.000
Deudas a CORTO plazo	5.000	5.000
DEUDA ADMIN PUB		
Total PASIVO Y PATRIMONIO NETO	260.832	323.420

Fuente: Elaboración propia

Balance inicial

“Plan de viabilidad: Rutas de aventura”
Santamaría Piernavieja, Andrea



El Balance de situación representa una imagen fotográfica de la situación financiera y económica que experimenta la empresa en ese determinado momento, en el anexo 6 se incluyen desglosados los balances finales de los 5 años y el balance inicial del que partimos en 2019.

En el balance observamos, lo primero de todo, que se cumple que el activo corriente es mayor que el pasivo corriente, para así de esta manera asegurarnos que la empresa no va a tener problemas de liquidez a corto plazo y así asegurarnos un buen comienzo.

Activo

Activo No Corriente:

Se trata de activos que son utilizados en la empresa y que esta no espera vender o consumir en el transcurso de su actividad. En nuestro caso, vamos a disponer de inmovilizado intangible y de inmovilizado material, no adquiridos con fines de venta, como vehículos, bienes muebles y bienes inmuebles.

Inmovilizado intangible: activos no monetarios sin apariencia física susceptibles de valoración económica, identificables como licencias, marcas y aplicaciones informáticas. Durante el ejercicio se utilizarán programas informáticos íntegramente adquiridos a terceros. También incluye los gastos de desarrollo de las páginas web. Todo ello asciende a 19.550€. En nuestro negocio se van a adquirir diversas aplicaciones de software como:

- Windows 10. – Contaplus Profesional - Paquete Office 2016. - Antivirus Avast 2019.

Inmovilizado Material: se constituye de elementos patrimoniales tangibles, muebles o inmuebles. Se trata de los bienes que vamos a utilizar en la actividad permanente y productiva de la empresa, tienen por lo general una vida útil predeterminada, que trasciende la duración de un ejercicio económico, condicionada por el desgaste y la evolución tecnológica y que no están destinados a la venta. En la siguiente tabla podemos observar el inmovilizado con sus respectivas amortizaciones:

Edificaciones y solares: consta de las sedes y las sedes. Los solares para el aparcamiento de los vehículos solo se han dispuesto en las zonas clave donde no hay posibilidad de aparcamiento gratuito por las inmediaciones. Por ello, solo se ha



procedido a la compra de dos pequeños solares que ascienden a 25.000€ entre los dos. En cuanto a las naves, disponemos de 4 pequeñas naves de menos de 100m² que suman un total de 60.000€

- 2 sedes principales, una en Madrid y otra en Valladolid – 2 solares para aparcamiento de los vehículos de los clientes.

Mobiliario: va a contener todo el equipamiento necesario para llevar a cabo la actividad que asciende a 2.000€. En este apartado contaremos el mobiliario de oficina en las sedes así como los muebles y estructuras necesarios para el almacenamiento de los patines en las naves. En el balance figura como “mobiliario” sin especificar cada unidad para simplificarlo, pero a continuación lo desglosamos:

- 4 mesas de oficina. - 6 sillas de oficina para empleados. - 6 sillas para los clientes en las sedes. - 2 armarios. - 2 archivadores. - 6 papeleras. - 8 filas de soportes para los vehículos - 4 mesa de trabajo de mantenimiento – cajones para los materiales de mantenimiento

Equipos informáticos: hemos destinado 10.000€ a esta partida al tratarse de un elemento clave dado el tipo de empresa. Incluye todos aquellos equipos informáticos de los que va a disponer el negocio, principalmente para las labores de los directivos. Estos equipos solo se situarán en las sedes ya que los guías tienen toda la información en sus teléfonos y está todo pre-contratado. Los equipos de los que vamos a disponer son los siguientes:

- 4 ordenadores de sobremesa uno para cada director. – 2 “Ipad” para los responsables de cada división - 2 impresoras, una en cada sede.

Vehículos Eléctricos: el inmovilizado más esencial de la empresa, dispondremos de 20 unidades de patinetes estándar, para rutas más sencillas y de terreno plano y 40 patinetes llamados Todo-Terreno, para las rutas con terrenos más difíciles y exigentes. Hemos llegado a un acuerdo con el proveedor de patinetes y nos realizará un descuento del 30% por volumen de compra y además firmaremos un contrato en el que nos comprometemos a realizar los pedidos a su empresa siempre que dure nuestra actividad económica. Los precios finales de los patinetes estándar serían de 210€ cada uno, siendo 40 resulta un total de 8.400€, los Todo-Terreno ascienden a 22.400€ (40 unidades a 560€) y los 2.200€ restantes pertenecen a unas bicicletas



eléctricas a un coste de 275€ la unidad que las tendremos como una opción a mayores para personas de edad avanzada que no se familiaricen con los patinetes.

Materiales de mantenimiento: En esta partida incluimos todos los materiales que van a ser necesarios para el cuidado y limpieza.

- Utensilios de limpieza – Ruedas – Herramientas – Máquinas de mano – Pequeños recambios – Parches - etc.

Inversiones: los 15.000€ de los últimos 3 años destinados a esta partida son destinados a inversiones estratégicas en la bolsa de valores en empresas del sector del turismo pero que su temporalidad es en los meses de invierno, justo al contrario que la nuestra, para así de esta manera diversificar el capital. Reducimos el riesgo de dependencia del cambio climático, Si un año los meses fríos se alargan más de lo normal estas inversiones nos darían más beneficio y podríamos compensar parte de la pérdida de beneficios.

Patrimonio neto y pasivo

Capital o Financiación propia: Capital social según el PGC: “Capital estructurado en las sociedades que revistan forma mercantil”. Se va a aportar a la empresa un total de 68.000€ obtenidos de la venta de patrimonio personal de los socios.

Reserva Legal: Según la definición dada por Reviso Soluciones Cloud S.L “En una sociedad anónima, la reserva legal es una especie de ahorro que la empresa tiene que guardar, de manera obligatoria. Consiste en retener parte del beneficio obtenido por la empresa con la finalidad de aumentar el patrimonio de la misma, en este caso, por la existencia de normativa legal.

En esta partida hemos actuado de la siguiente manera; De acuerdo con el artículo 274 del Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital (RDL 1/2010), se destinará a Reserva Legal un 10 % del beneficio del ejercicio hasta que ésta alcance, al menos, un 20 % del Capital Social.

- Pasivo. Deudas a medio plazo: para completar el resto de la financiación, vamos a necesitar financiación ajena, por lo que se pedirá un préstamo por importe de 100.000€. Hemos llegado a un acuerdo con el banco para pagar el mínimo los primeros años ya que posteriormente cuando obtengamos beneficios vamos a



cancelar gran parte de la deuda e iremos aumentando la cantidad abonada. Este tendrá las siguientes características (No hay gastos ni comisiones):

- **Cantidad solicitada:** 100.000€ - **Plazo:** variable - **Cuotas:** variable - **Cuota anual:** 7000€ - **Tipo de interés anual:** 1,694%

La realización y cálculo del préstamo se incluye en el “Anexo 4: Préstamo (48 primeros meses)”.

Cuenta de Pérdidas y Ganancias

Nos vamos a fijar en los ingresos de la actividad del escenario de ingresos y gastos del anexo 5, donde viene desglosado tal y como se describe a continuación. Para realizar dicho apartado lo más realista posible se ha tomado como referencia la ocupación de los alojamientos rurales de cada zona descritos en el punto 5.

Un apunte importante, la distribución de los gastos en el anexo no es la más correcta de acuerdo con las reglas del PGC, pero me ha sido útil a nivel personal para realizar todos los cálculos según iba añadiendo partidas, en la tabla 13 se encuentra un breve resumen de esta.



Tabla 13. Cuenta de pérdidas y ganancias

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023
INGRESOS ACTIVIDAD					
	Total	Total	Total	Total	Total
INGRESOS ACTIVIDAD	194.650	207.353	233.730	263.122	298.031
GASTOS EXPLOTACION					
PUBLICIDAD	36.890	25.360	25.520	20.640	21.700
GASTOS DE PERSONAL	83.200	92.000	92.000	98.000	104.000
S.S. CARGO EMPRESA	12.501	14.808	14.808	15.150	15.600
SERVICIOS EXTERIORES	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
AMORTIZACION DEL INMOVILIZADO	10.950	10.950	10.950	10.950	10.950
RESULTADOS FINANCIEROS (netos)	2.000	1.900	1.800	950	850
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN	30.120	31.372	35.523	39.814	44.814
TOTAL GASTOS EXPLOTACION	185.661	186.390	190.601	195.504	207.914
RESULTADO NETO ANTES DE IMPUESTOS	8.989	20.963	43.130	67.617	90.117
Impuesto sobre beneficios	1.348	3.144	6.469	16.904	22.529
RESULTADO NETO DESPUES DE IMPUESTOS	7.641	17.818	36.660	50.713	67.588

Fuente: Elaboración propia

Estimamos que nos visiten cada mes una media de 3.490 personas durante el primer año y que vaya aumentando a razón de un 6-10% anualmente. El 60% de esas personas se van a concentrar en los meses de primavera y verano. Donde más demanda esperamos obtener según los datos es en Castellón seguido de Asturias, Vizcaya y la zona de Cuenca. El precio del servicio varía, además de lo que ya hemos comentado en puntos anteriores, por el número de horas que dura cada ruta. El primer año obtendremos un resultado de explotación nada despreciable de casi 9.000€ antes de impuestos.

En cuanto a los gastos hemos tenido en cuenta lo siguiente;

- **Alimentación y bebidas:** Hemos hecho una estimación de un consumo de vino de 3000€ anuales, calculando un stock suficiente para la demanda de primavera y verano. La media mensual de gasto de vinos se sitúa en 250€. Las



provisiones para la comida la forman alimentos para las rutas que son de la más alta calidad, seleccionando para cada zona productos locales y platos típicos, además iremos ampliando la oferta de acuerdo con las observaciones de nuestros clientes y la demanda que tengamos. En las rutas Premium se harán menús gourmet.

- **Publicidad:** Vamos a hacer una mayor campaña en los sitios menos frecuentados y que por tanto más lo necesitan. Aunque el primer año haremos una fuerte campaña en toda España para darnos a conocer y luego iremos disminuyendo esta partida a medida que las campañas de fidelización y la propia publicidad que harán los clientes en redes. Porque como dice Philip Kotler en su famosa cita “La mejor publicidad es la que hacen los clientes satisfechos”
- **Guías:** Dispondremos de trabajadores fijos en la temporada de más afluencia y temporales, que recibirán su salario en comisiones del 15% por ruta realizada. En los costes variables de personal hemos contado con la contratación de un especialista en Brushcraft para rutas y ocasiones muy especiales.
- **Coste de administración:** Hemos contratado una empresa que nos lleve los trámites contables y fiscales para quitar carga de trabajo. Los sueldos de los responsables de cada división serán los mas altos porque tienen más carga de trabajo, mientras que los directores de cada especialidad dedican una pequeña parte del día a los trámites, ya que disponen de otros trabajos por cuenta propia y no requiere de un seguimiento constante en muchos casos.
- **Arrendamientos y cánones:** Las furgonetas que van a utilizar los guías en las rutas para aprovisionar estas serán contratados mediante Renting. Esto nos facilita mucho las cosas porque en la cuota del arrendamiento nos incluye todos los gastos de seguro y mantenimiento.
En este apartado también hemos incluido las naves que alquilamos para los vehículos eléctricos.
- **Impuesto sobre beneficios:** De acuerdo con la información obtenida en la página web de la Agencia Tributaria: “Entidades de nueva creación (excepto las que deban tributar a un tipo inferior), que realicen actividades económicas, en el primer período impositivo en que la BI resulte positiva y en el siguiente:



15%”. De acuerdo con esto el primer año no se nos aplica el gravamen, el segundo año y el tercero se aplica un tipo reducido del 15%. A partir del cuarto año se aplicará el tipo general del 25%.

Como ya hemos comentado antes no incluimos el impuesto IVA porque la empresa es un mero intermediario.

Tabla 14. Cuadro de Tesorería

CUADRO DE TESORERÍA	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023
Cobros generales					
capital social	68000				
deudas l/p	100000				
COBROS					
Cobros por ventas en el mercado	194.650	207.352,5	233.730,4	263.121,5	298.031,2
COBROS POR INGRESOS FINANCIEROS	-	-	-	750	750
TOTAL COBROS	194.650	207.352,5	233.730,4	263.871,5	298.781,2
PAGOS CORRIENTES					
Gastos de explotación	30.120	31.372	35.522,80	39.814,29	44.813,90
Salarios					
Gastos fijos de personal	52.200	54.000	54.000	60.000	60.000
Gastos variables de personal	10.000	15.000	15.000	15.000	20.000
Publicidad	36.890	25.360	25.520	20.640	21.700
Gastos Administrativos	21.000	23.000	23.000	23.000	24.000
S.S. A Cargo de la Empresa	12.501	14.808	14.808	15.150	15.600
Arrendamientos y cánones	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Amortización de deuda	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Fianza a l/p	600				
Inversiones financiera			15.000		
Pago por inmovilizado	153.000				
Gastos financieros	2.000	1.900	1.800	1.700	1.600
Impuesto sobre beneficios		1.348	3.144	6.469	16.904
TOTAL PAGOS	334.659	183.584	206.120	207.209	225.243
FLUJO DE TESORERÍA	27.991	23.768	27.610	56.663	73.538
DISPONIBLE INICIAL		27.991	51.759	79.369	136.032
DISPONIBLE FINAL	27.991	51.759	79.369	136.032	209.570

Fuente: Elaboración propia



9.3 Principales Ratios

Los ratios son herramientas que debemos analizar de forma periódica. Son especialmente importantes para analizar la situación financiera de la empresa. Gracias a este análisis que realizaremos anualmente, podemos saber si se ha gestionado bien (o mal) nuestra compañía, también vamos a poder tomar decisiones económico financieras mucho más acertadas y mejor fundamentadas.

Fondo de maniobra. Indica el grado de solvencia de la empresa, según indica la web Finanzarel su importancia radica “Principalmente, porque es el valor que indica la capacidad de maniobra que tiene una empresa para poder hacer frente a sus pagos a corto plazo y a continuar realizando todas aquellas inversiones necesarias para su actividad común”. Además “Su valor positivo ayuda a garantizar la supervivencia de la empresa y permite aumentar la rentabilidad de la misma”.

$$\text{Fondo de maniobra} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

Este ratio tiene una gran relevancia porque nos indica la capacidad que tenemos de pagar nuestras deudas en el corto plazo usando los recursos que tenemos al alcance y, además, cuanto líquido tenemos disponible para destinar a nuevos proyectos o inversiones.

Hemos supuesto como activo corriente el disponible en caja de 15.000€ y como pasivo corriente la cuota de la deuda de 5.000€ que es lo que corresponde al corto plazo, con lo que nos quedarían 10.000€ libres para destinar a la empresa.

Ratio de endeudamiento: según indica Marcos Martínez en la página web Hablemos de empresas “nos indica la relación entre el importe total de las deudas y el valor de su patrimonio neto. Una empresa tiene dos vías de capitalizarse: propia, a través de los socios; y ajena, con créditos u otros mecanismos que generan deuda” nosotros nos financiamos con ambas. En otras palabras, este ratio nos permite saber si hay un equilibrio.

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \text{Pasivo} / \text{Patrimonio Neto}$$

El resultado que obtenemos el primer año es del 1,42 un valor bajo, ya que quiere decir que tenemos 1,42€ de financiación ajena por cada euro de financiación propia.



Este ratio va cambiando considerablemente a lo largo de la actividad económica hasta un ratio de endeudamiento del 0,36 en el año 2023 lo que se considera muy óptimo. En otras palabras, nos permite saber si hay un equilibrio.

Ratio de solvencia: Este ratio nos indica la capacidad de la empresa de responder ante las deudas con los activos que dispone. Indica cuántos euros tiene la empresa en activos por cada euro de deuda:

$$\text{Ratio de solvencia} = \text{Activo} / \text{Pasivo}$$

Nos muestra la situación de nuestra empresa ante un posible imprevisto. Un valor por debajo de 1,5 indica una solvencia baja. En nuestro caso, tenemos un resultado muy favorable desde el primer año ya que nos da un valor de 1,7. Este valor va en aumento hasta en el último año alcanzando un resultado de 2,74, muy buen dato.

VAN: se denomina valor actual neto, se trata de un indicador financiero que teniendo en cuenta los flujos de caja de cada periodo nos muestra cuanto vamos a tardar en recuperar la inversión realizada.

La fórmula del VAN la hemos realizado en un archivo Excel para simplificar los cálculos pero mostraremos la formula clásica de esta operación:

$$VAN = -168.000 + \frac{25.491}{(1+0,013)^1} + \frac{23.768}{(1+0,013)^2} + \frac{27.610,1}{(1+0,013)^3} + \frac{56.662}{(1+0,013)^4} + \frac{73.537}{(1+0,013)^5}$$

En la figura 7 se observa los datos que hemos recogido. Nos da un resultado bastante bueno de 29.635,31€, como es mayor que cero la inversión será rentable y proporcionará ganancias. El resultado nos quiere decir que nos da una buena rentabilidad al quinto año.



Figura 7. Cálculo del VAN Y TIR

Tasa de descuento		1,30%
Inversión	-	168.000,00 €
Flujos de caja	2019	25.491,00 €
	2020	23.768,13 €
	2021	27.610,14 €
	2022	56.662,91 €
	2023	73.537,99 €
VAN		29.635,31 €
TIR		6,04%

Fuente: Realización propia

Inversión: Hemos realizado una inversión total de 168.000€, 68.000€ en capital social y el resto pidiendo un préstamo.

Flujos de caja: Tendremos en cuenta los flujos netos de tesorería

Tasa de descuento: Por tener una referencia fiable se va a utilizar el IPC del mes de marzo de 2019 (1,30%)

TIR: De acuerdo con la definición proporcionada por Rankia, blog de inversión de referencia, “La Tasa Interna de Retorno o TIR nos permite saber si es viable invertir en un determinado negocio, considerando otras opciones de inversión de menor riesgo. La TIR es un porcentaje que mide la viabilidad de un proyecto o empresa, determinando la rentabilidad de los cobros y pagos actualizados generados por una inversión.”

En la imagen superior (figura 7), vemos que nos da un resultado del 6,04%, un resultado muy positivo. AL igual que el VAN, lo calculamos en una hoja de Excel mediante la fórmula del TIR, simplemente seleccionando la inversión en negativo y los flujos de caja nos devuelve el % del TIR de nuestra inversión.

ROE: mide la rentabilidad de los propietarios o socios, comprando el resultado neto del ejercicio con el capital social aportado por estos.

$$ROE = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Capital Social}} \times 100$$



Durante el primer año ya nos da una fantástica rentabilidad del 11%, este porcentaje va aumentando hasta el último año de estudio que generamos un beneficio que supone casi la totalidad del capital aportado.

10. Conclusiones finales

Llegados a este punto podemos sacar las conclusiones a las que hemos llegado mientras realizábamos este plan y al llegar a su finalización.

Llevar a cabo esta idea de negocio supone un gran desembolso inicial en inmovilizado para el inicio de la actividad, podríamos haberlo reducido en algunos puntos pero pensamos en hacer una buena inversión desde el inicio llevados por la confianza de los socios en este modelo de negocio.

En cuanto a la rentabilidad del negocio no cabe duda de que al cabo de los años estudiados tenemos unos muy rápidos beneficios, lo habitual en un negocio de nueva creación es obtener resultados negativos al menos el primer año, además con el agravante de todo el despliegue de activos que tenemos, pero, a pesar de eso logramos salir al paso con unos resultados positivos desde el primer año de actividad. Hemos calculado el ROE (Rentabilidad sobre el patrimonio neto) o lo que es lo mismo, la rentabilidad de los socios. Obtenemos un 11% durante el primer año es algo extraordinario, partiendo de la base que considero que no hemos sido especialmente optimistas.

Desde un punto de vista objetivo este tipo de negocio destaca en diferenciación y originalidad en su campo. Pocas veces podemos mezclar velocidad, naturaleza, y gastronomía en una misma experiencia. Nuestros clientes es un perfil concreto que valora el tipo de experiencia que ofrecemos con el trato excelente y personalizado que buscan. Vamos a invertir mucho tiempo, dinero y esfuerzo en la atención al cliente, porque queremos que este punto sea una de las señas de identidad y esencia del negocio. Una forma de diferenciarnos de la competencia más directa.

Parece que queda claro que es una buena oportunidad de negocio en nuestro país. Además es una oportunidad escalable, ya que disponemos de muchas zonas en el territorio donde desarrollar nuevas rutas e incluso podríamos plantear alguna en el extranjero más adelante. Se trata de una idea de la que podemos sentirnos orgullosos.



Este trabajo forma parte de un proyecto personal que tengo planteado realizar en el futuro y gracias al desarrollo llevado a cabo aquí va a suponer una base sobre la que poder empezar a sentar las bases de un negocio que llevamos tiempo dando vueltas y que vistos los datos puede resultar beneficioso a la vez que muy gratificante.



ANEXO 1

ASTURIAS

FIGURA III.139: ACTIVIDADES DE TURISMO ACTIVO CONTRATADAS (%)

ACTIVIDADES	EXCURSIONISTA
EXCURSIONES A CABALLO	0,2
ALQUILER DE PIRAGUAS/CANOAS (Río)	0,1
AVENTURAS, DESCENSO DE BARRANCOS, PUENTING...	0,1
GOLF	0,1
ALQUILER DE BICICLETAS	0,1
OTRAS	0,1
Fuente: SITA	

FIGURA III.140.b: LUGARES VISITADOS-CENTRO (%)

CENTRO	EXCURSIONISTA
OVIEDO	14,4
GIJÓN	13,9
AVILÉS	8,7
CABO PEÑAS	6,7
V.M. CANDÁS	1,9
V.M. LUANCO	1,3
S. ESTEBAN DE PRAVIA-S. JUAN ARENA	0,4
PRAVIA-SALAS-BELMONTE	0,3
LENA	0,2
SENDA DEL OSO	0,1
SOMIEDO	0,1
MUSEO DE LA MINERÍA Y DE LA INDUSTRIA (MUMI)	0,1
ALLER	0,1
CASO-P.N. REDES	0,1
OTROS	2,8
Fuente: SITA	



FIGURA III.121.b: LUGARES VISITADOS-CENTRO (%)

CENTRO	ATP
GIJÓN	69,8
OVIEDO	51,0
AVILÉS	33,9
CABO PEÑAS	16,9
V.M. CANDÁS	14,6
V.M. LUANCO	12,9
S. ESTEBAN DE PRAVIA-S. JUAN ARENA	4,5
SENDA DEL OSO	3,8
SOMIEDO	3,5
PRAVIA-SALAS-BELMONTE	2,9
MUSEO DE LA MINERÍA Y DE LA INDUSTRIA (MUMI)	1,9
LENA	1,3
CASO-P.N. REDES	0,8
ALLER	0,6
OTROS	8,1

Fuente: SITA



FIGURA III.24.b: LUGARES VISITADOS-CENTRO (%)

CENTRO	%
GIJÓN	50,7
OVIEDO	45,5
AVILÉS	28,5
CABO PEÑAS	12,0
V.M. CANDÁS	9,3
V.M. LUANCO	9,0
PRAVIA-SALAS-BELMONTE	2,6
SOMIEDO	2,6
S. ESTEBAN DE PRAVIA-S. JUAN ARENA	2,3
MUSEO DE LA MINERÍA Y DE LA INDUSTRIA (MUMI)	2,2
SENDA DEL OSO	2,2
CASO-P.N. REDES	0,7
LENA	0,5
ALLER	0,1
OTROS	4,5
Fuente: SITA	



FIGURA II.27: VIAJEROS Y PERNOCTACIONES EN ALOJAMIENTOS DE TURISMO RURAL POR MESES. AÑOS 2016-2017

EOAR	VIAJEROS			PERNOCTACIONES		
	2016	2017	% Δ 17/16	2016	2017	% Δ 17/16
ENERO	4.429	4.257	-3,9%	10.590	10.448	-1,3%
FEBRERO	5.068	5.959	17,6%	10.523	12.836	22,0%
MARZO	17.812	7.876	-55,8%	54.409	17.610	-67,6%
ABRIL	11.008	30.399	176,2%	22.231	84.715	281,1%
MAYO	13.513	17.797	31,7%	32.356	39.001	20,5%
JUNIO	19.786	24.569	24,2%	52.622	63.510	20,7%
JULIO	44.233	50.172	13,4%	178.719	200.402	12,1%
AGOSTO	56.450	62.012	9,9%	270.219	303.981	12,5%
SEPTIEMBRE	23.185	32.110	38,5%	68.944	100.304	45,5%
OCTUBRE	16.422	20.165	22,8%	45.261	51.581	14,0%
NOVIEMBRE	5.858	8.158	39,3%	14.653	17.657	20,5%
DICIEMBRE	11.095	18.123	63,3%	30.269	50.457	66,7%
TOTAL	228.859	281.596	23,0%	790.798	952.502	20,4%

Fuente: INE-Datos 2017 provisionales; Datos 2016 definitivos
Las sumas parciales pueden no coincidir con los datos globales publicados por el INE

Cuenca

NÚMERO DE CASAS RURALES DADAS DE ALTA EN CASTILLA-LA MANCHA

	Albacete	Ciudad Real	Cuenca	Guadalajara	Toledo	Castilla-La Mancha
A 31/12/2016						
Nº Establecimientos	782	253	399	265	271	1.970
Plazas	4.418	2.029	3.096	2.109	2.544	14.196

Fuente: Dirección General de Turismo, Comercio y Artesanía. Consejería de Economía, Empresas y Empleo



País Vasco





Anexo 2

Ilustración 1. Flyers promocionales





ANEXO 3

Diseño de la página web.





NUESTRAS RUTAS MAS TOP



SENDA DEL OSO

Explora nuestra fauna. Nuestra ruta mas famosa esta en Asturias



BOSQUE OMA

Arte, naturaleza y vida unidos en una ruta imperdible en Vizcaya



RUTA DE LAS CARAS

Escultura y aventura en una ruta por la zona de Cuenca

CONTÁCTANOS

DIRECCIÓN SEDES

MADRID

Paseo de la castellana 107, Madrid, 28003

VALLADOLID

Calle Titania, poligono industrial, Valladolid,
47003

E-MAIL

inforoutineros@gmail.com

NÚMERO DE TELÉFONO

(+34) 647 456 789



ANEXO 4. Préstamo (48 Primeros meses)

Amortización				
Número de Cuota	Importe de la Cuota	Interés	Principal	Saldo
0				100.000,00 €
1	276,13 €	69,17 €	206,97 €	99.793,03 €
2	276,13 €	69,02 €	207,11 €	99.585,92 €
3	276,13 €	68,88 €	207,25 €	99.378,67 €
4	276,13 €	68,74 €	207,40 €	99.171,27 €
5	276,13 €	68,59 €	207,54 €	98.963,73 €
6	276,13 €	68,45 €	207,68 €	98.756,05 €
7	276,13 €	68,31 €	207,83 €	98.548,22 €
8	276,13 €	68,16 €	207,97 €	98.340,25 €
9	276,13 €	68,02 €	208,12 €	98.132,13 €
10	276,13 €	67,87 €	208,26 €	97.923,87 €
11	276,13 €	67,73 €	208,40 €	97.715,47 €
12	276,13 €	67,59 €	208,55 €	97.506,92 €
13	276,13 €	67,44 €	208,69 €	97.298,23 €
14	276,13 €	67,30 €	208,84 €	97.089,39 €
15	276,13 €	67,15 €	208,98 €	96.880,41 €
16	276,13 €	67,01 €	209,13 €	96.671,29 €
17	276,13 €	66,86 €	209,27 €	96.462,02 €
18	276,13 €	66,72 €	209,41 €	96.252,60 €
19	276,13 €	66,57 €	209,56 €	96.043,05 €
20	276,13 €	66,43 €	209,70 €	95.833,34 €
21	276,13 €	66,28 €	209,85 €	95.623,49 €
22	276,13 €	66,14 €	209,99 €	95.413,50 €
23	276,13 €	65,99 €	210,14 €	95.203,36 €
24	276,13 €	65,85 €	210,28 €	94.993,07 €
25	276,13 €	65,70 €	210,43 €	94.782,64 €
26	276,13 €	65,56 €	210,58 €	94.572,07 €
27	276,13 €	65,41 €	210,72 €	94.361,35 €
28	276,13 €	65,27 €	210,87 €	94.150,48 €
29	276,13 €	65,12 €	211,01 €	93.939,46 €
30	276,13 €	64,97 €	211,16 €	93.728,31 €
31	276,13 €	64,83 €	211,31 €	93.517,00 €
32	276,13 €	64,68 €	211,45 €	93.305,55 €
33	276,13 €	64,54 €	211,60 €	93.093,95 €



34	276,13 €	64,39 €	211,74 €	92.882,21 €
35	276,13 €	64,24 €	211,89 €	92.670,32 €
36	276,13 €	64,10 €	212,04 €	92.458,28 €
37	276,13 €	63,95 €	212,18 €	92.246,10 €
38	276,13 €	63,80 €	212,33 €	92.033,77 €
39	276,13 €	63,66 €	212,48 €	91.821,29 €
40	276,13 €	63,51 €	212,62 €	91.608,66 €
41	276,13 €	63,36 €	212,77 €	91.395,89 €
42	276,13 €	63,22 €	212,92 €	91.182,97 €
43	276,13 €	63,07 €	213,07 €	90.969,91 €
44	276,13 €	62,92 €	213,21 €	90.756,70 €
45	276,13 €	62,77 €	213,36 €	90.543,33 €
46	276,13 €	62,63 €	213,51 €	90.329,83 €
47	276,13 €	62,48 €	213,66 €	90.116,17 €
48	276,13 €	62,33 €	213,80 €	89.902,37 €



ANEXO 5 – Cuenta de Pérdidas y Ganancias



	AÑO 2019			AÑO 2020		
	Personas	Precio	Total	Personas	Precio	Total
INGRESOS ACTIVIDAD						
CIFRA DE VENTAS						
Ventas Ruta del oso	990	60	59.400	1.089	60	65.340
Ventas Ruta Via Verde	1.120	55	61.600	1.176	55	64.680
Ventas Ruta Caras	480	55	26.400	504	55	27.720
Ventas Bosque Oma	750	60	45.000	788	60	47.250
Ventas paquete VIP	50	45	2.250	53	45	2.363
TOTAL	3.390		194.650	3.609		207.353
TOTAL INGRESOS ACTIVIDAD						
GASTOS ALIMENTACION / BEBIDAS						
Alimentacion (por persona)	3.390	8	27.120	3.609	8	28.872
Vinos y demas bebidas.	60	50	3.000	50	50	2.500
TOTAL			30.120			31.372
PUBLICIDAD						
Ruta del oso			10.000			9.500
Ruta Via Verde			8.000			6.000
Ruta Caras			7.000			4.000
Regalos	3.390	1	3.390	3.100	1	1.860
Bosque Oma			8.500			4.000
TOTAL			36.890			25.360
GUIAS (FV)						
Coste fijo	9	5.800	52.200	9	6.000	54.000
Coste variable (comisiones y fotografo)	10	1.000	10.000	15	1.000	15.000
TOTAL			62.200			69.000
COSTE DE ADMINISTRACION						
dirección	4	1.000	4.000	4	1.500	6.000
gerencia (división)	2	7.000	14.000	2	7.000	14.000
gestión corriente (externalizado)	1	3.000	3.000	1	3.000	3.000
TOTAL			21.000			23.000
S.S. A Cargo de la Empresa (5,5%)						
Arrendamientos y cánones						
Furgonetas			6.000			6.000
Naves			4.000			4.000
TOTAL			10.000			10.000
DOTACIÓN AMORTIZACIÓN						
Inmovilizado Intangible			1.955			1.955
Construcciones			3.000			3.000
mobiliario			200			200
EPI			500			500
Vehiculos			4.950			4.950
Materiales de mantenimiento			345			345
TOTAL			10.950			10.950
TOTAL GASTOS EXPLOTACION						
Resultado de explotacion						
			10.989			
INGRESOS FINANCIEROS						
Intereses						
			-			
TOTAL						
GASTOS FINANCIEROS						
intereses deuda						
			2.000			
TOTAL						
			2.000			
TOTAL RESULTADOS FINANCIEROS						
			- 2.000			
RESULTADO NETO ANTES DE IMPUESTOS						
			8.989			
impuesto sobre beneficios						
		15%	1.348,35	15%		3.144,38
TOTAL						
			7.641			
RESULTADO NETO DESPUES DE IMPUESTOS						
			7.641			



	AÑO 2021			AÑO 2022		
	Personas	Precio	Total	Cantidad	Precio	Total
INGRESOS ACTIVIDAD						
CIFRA DE VENTAS						
Ventas Ruta del oso	1.252	60	75.141	1.440	60	86.412
Ventas Ruta Via Verde	1.352	55	74.382	1.555	55	85.539
Ventas Ruta Caras	580	55	31.878	609	55	33.472
Ventas Bosque Oma	827	60	49.613	910	60	54.574
Ventas paquete VIP	60	45	2.717	69	45	3.124
TOTAL	4.072		233.730	4.583		263.122
TOTAL INGRESOS ACTIVIDAD			233.730			263.122
GASTOS Suministros						
Alimentacion (por persona)	4.072	8	32.573	4.583	8	36.664
Vinos y demas bebidas.	59	50	2.950	70	45	3.150
TOTAL			35.523			39.814
PUBLICIDAD						
Ruta del oso			9.600			9.600
Ruta Via Verde			6.000			3.000
Ruta Caras			3.000			3.000
Regalos	3.200	1	1.920	3.400	1	2.040
Bosque Oma			5.000			3.000
TOTAL			25.520			20.640
GUIAS (FV)						
Coste fijo	9	6.000	54.000	10	6.000	60.000
Coste variable (comisiones y fotografo)	15	1.000	15.000	15	1.000	15.000
TOTAL			69.000			75.000
COSTE DE ADMINISTRACION						
direccion	4	1.500	6.000	4	1.500	6.000
gerencia (división)	2	7.000	14.000	2	7.000	14.000
gestión corriente (externalizado)	1	3.000	3.000	1	4.000	3.000
TOTAL			23.000			23.000
S.S. A Cargo de la Empresa (5,5%)			14.808			15.150
Arrendamientos y cánones						
Furgonetas			6.000			6.000
Naves			4.000			4.000
TOTAL			10.000			10.000
DOTACIÓN AMORTIZACIÓN						
Inmovilizado Intangible			1.955			1.955
Construcciones			3.000			3.000
mobiliario			200			200
EPI			500			500
Vehiculos			4.950			4.950
Materiales de mantenimiento			345			345
TOTAL			10.950			10.950
TOTAL GASTOS EXPLOTACION			188.801			194.554
Resultado de explotacion			44.930			68.567
INGRESOS FINANCIEROS						
Intereses			-			750
TOTAL			-			750
GASTOS FINANCIEROS						
intereses deuda			1.800			1.700
TOTAL			1.800			1.700
TOTAL RESULTADOS FINANCIEROS			- 1.800			- 950
RESULTADO NETO ANTES DE IMPUESTOS			43.130			67.617
impuesto sobre beneficios		15%	6.469,44		25%	16.904,30
TOTAL						
RESULTADO NETO DESPUES DE IMPUESTOS			36.660			50.713



	AÑO 2023		
	Cantidad	Precio	Total
INGRESOS ACTIVIDAD			
CIFRA DE VENTAS			
Ventas Ruta del oso	1.656	60	99.374
Ventas Ruta Via Verde	1.789	55	98.370
Ventas Ruta Caras	669	55	36.819
Ventas Bosque Oma	1.001	60	60.031
Ventas paquete VIP	76	45	3.437
TOTAL	5.191		298.031
TOTAL INGRESOS ACTIVIDAD			298.031
GASTOS Suministros			
Alimentacion (por persona)	5.191	8	41.529
Vinos y demas bebidas.	73	45	3.285
TOTAL			44.814
PUBLICIDAD			
Ruta del oso			9.600
Ruta Via Verde			4.300
Ruta Caras			3.000
Regalos	3.000	1	1.800
Bosque Oma			3.000
TOTAL			21.700
GUIAS (FV)			
Coste fijo	10	6.000	60.000
Coste variable (comisiones y fotografo)	20	1.000	20.000
TOTAL			80.000
COSTE DE ADMINISTRACION			
direccion	4	1.500	6.000
gerencia (división)	2	7.000	14.000
gestión corriente (externalizado)	1	4.000	4.000
TOTAL			24.000
S.S. A Cargo de la Empresa (5,5%)			15.600
Arrendamientos y cánones			
Furgonetas			6.000
Naves			4.000
TOTAL			10.000
DOTACIÓN AMORTIZACIÓN			
Inmovilizado Intangible			1.955
Construcciones			3.000
mobiliario			200
EPI			500
Vehiculos			4.950
Materiales de mantenimiento			345
TOTAL			10.950
TOTAL GASTOS EXPLOTACION			207.064
Resultado de explotacion			90.967
INGRESOS FINANCIEROS			
Intereses			750
TOTAL			750
GASTOS FINANCIEROS			
intereses deuda			1.600
TOTAL			1.600
TOTAL RESULTADOS FINANCIEROS			- 850
RESULTADO NETO ANTES DE IMPUESTOS			90.117
impuesto sobre beneficios		25%	22.529,33
TOTAL			
RESULTADO NETO DESPUES DE IMPUESTOS			67.588



Bibliografía

- LEFEBRE, F. (2016). Plan de viabilidad empresarial. AECA.
- SITA. (2017) PDF. El turismo en Asturias 2017. Gijón, España.
- Castro, I. C. A., & Rufino, J. I. R. R. (2015). Creación de empresas para emprendedores (2ª ed.). Madrid, España: Pirámide.
- Espejo, M. C. Á. D., Espejo, M. C. A., & Hidalgo, F. G. (2009). Contabilidad de gestión: Cálculo de costes (2ª ed.). Madrid: Ediciones Pirámide.
- Valls, J. F., & ACCID.. (2010). Nuevas tendencias en reducción de costes: Bases conceptuales y aplicaciones prácticas (2ª ed.). Barcelona: Profit Editorial.

Web-grafía

- Equipo Editorial Buenos Negocios, E. E. B. N. (2018, 2 julio). Estimar el tamaño del mercado en 4 pasos. Recuperado 21 junio, 2019, de <https://www.buenosnegocios.com/estimar-el-tamano-del-mercado-4-pasos-n338>
- IBILTUR (2017) Conocimiento y perfil de los turistas que visitan Euskadi por motivos de ocio. Recuperado de: http://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/tur_estatis_ibiltur_inf2017/es_d ef/adjuntos/2016-2017/Ibiltur%20Ocio%202016-2017..pdf
- Así es cómo puedes calcular el tamaño de tu mercado. (2019, 19 junio). Recuperado 21 junio, 2019, de <https://www.emprendedores.es/gestion/a59639/como-determinar-tamano-mercado-negocio/>
- Ortega, Y. O. G. (2012b, 4 marzo). La importancia del análisis DAFO.. Recuperado 21 junio, 2019, de <https://www.eoi.es/blogs/mermesev/2012/03/04/la-importancia-del-analisis-dafo/>



Senda del Oso. Rutas en Asturias. (s.f.). Recuperado 21 junio, 2019, de <https://www.turismoasturias.es/descubre/naturaleza/rutas/senderismo/senda-del-oso>

Ministerio de Economía Industria y Competitividad. (2018): “Crea tu empresa paso a paso”. Recuperado de <http://www.creatuempresa.org/esES/PasoApaso/Paginas/Creatuempresapasoapaso.aspx>

Infoautónomos. (2017): “Fiscalidad e impuestos de los Autónomos”. Recuperado de <https://infoautonomos.eleconomista.es/fiscalidad/impuesto-de-sociedades/>

INE. (2017) “España en cifras 2017” Instituto Nacional de Estadística; 1-55

Holded (2018). Principales ratios para analizar en una empresa. Recuperado de <https://www.holded.com/es/blog/ratios-analizar-situacion-financiera-empresas/>

Ruta de las Caras (Senderismo y escultura en Cuenca). (s.f.). Recuperado 24 junio, 2019, de <http://www.rutadelascaras.com/ruquees.html>

Ángel Luís Martínez Sánchez, A. L. M. S. (2016, 17 marzo). Gastos de constitución y de primer establecimiento. Recuperado 24 junio, 2019, de <https://www.ineaf.es/tribuna/problematika-gastos-constitucion-gastos-primer-establecimiento/>

Turistas - Bilbao Turismo. (s.f.). Recuperado 25 junio, 2019, de <http://www.bilbaoturismo.net/BilbaoTurismo/es/turistas>

Vía Verde del Mar - Oropesa del Mar - Turismo de sol y playa y mucho más. (s.f.). Recuperado 25 junio, 2019, de <http://www.oropesadelmarturismo.com/ver/564/V%C3%ADa-Verde.html>

Eusko Jaurlaritzza - Gobierno Vasco, E. J. (s.f.-b). Informes IBILTUR OCIO 2003-2017. - Departamento de Turismo, Comercio y Consumo - Euskadi.eus. Recuperado de http://www.euskadi.eus/web01-s2tumerk/es/contenidos/informacion/tur_estatis_ibiltur_inf2017/es_def/index.shtml



Plan Económico y Financiero. (s.f.). Recuperado 25 junio, 2019, de <http://www.creacionempresas.com/plan-de-viabilidad/que-es-un-plan-de-empresa-viabilidad/plan-economico-y-financiero>

¿Qué es SEO y SEM? Diferencias y para qué sirven. (2019, 26 abril). Recuperado 25 junio, 2019, de <https://www.quelinka.com/que-es-seo-sem-diferencias-y-para-que-sirven/>

Marcos Martínez @eukliadas, M. M. (2018, 18 mayo). Los seis ratios financieros clave en la empresa. Recuperado 25 junio, 2019, de <https://hablemosdeempresas.com/pymes/ratios-financieros-clave-la-empresa/>

Cómo fijar los precios si tienes una empresa de servicios. (2018, 28 diciembre). Recuperado de <https://www.emprendedores.es/gestion/a77497/como-fijar-precios-de-servicios/>

4.3 Tipo de gravamen y cuota íntegra - Agencia Tributaria. (s.f.). Recuperado de: https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/Ayuda/Manuales_Folleto_s_y_Videos/Manuales_practicos/Ayuda_Folleto_Actividades_economicas/4_Impuesto

Vanessa Klainer V.K Segmentación Psicográfica, PDF Conocer al Consumidor. Recuperado de: <http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Segmentacion%20Psicografica,%20Conociendo%20al%20Consumidor.PDF>

Oscar Ramírez Martín, TFG, Plan de empresa: Centro de turismo rural. Recuperado de: <http://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/34995/TFG-O-1493.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Susana María Urbano Mateos, S. M. U. M. (2019, 10 abril). VAN y TIR, ¿qué son? ¿Para qué sirven? ¿Cómo se usan? Recuperado 10 julio, 2019, de <https://www.economiafinanzas.com/que-son-van-tir/>

Mariana Restrepo, M. R. (2017b, 11 diciembre). ¿Qué es la TIR y para qué sirve? Recuperado 10 julio, 2019, de <https://www.rankia.co/blog/mejores-cdts/3718561-que-tir-para-sirve>