

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE EMPRESA PARA UN SERVICIO DE TURISMO ACTIVO: RUTAS SENDERISMO Y BIKE

Alcalá de Guadaíra

Índice

1	SERVICIO: RUTAS SENDERISMO Y BIKE	4
1.1	DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	4
1.2	NECESIDADES QUE PRETENDE CUBRIR EL SERVICIO.....	4
1.3	POR QUÉ EL SERVICIO SERÁ VALORADO POR EL CLIENTE.....	5
1.4	REQUISITOS LEGALES PARA DESARROLLAR LA ACTIVIDAD.....	6
2	EL SECTOR Y LA COMPETENCIA	8
2.1	DELIMITACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL SECTOR EN EL QUE SE VA A ACTUAR	8
2.2	LA COMPETENCIA: ¿QUIÉNES SON? SERVICIOS	10
2.3	LA COMPETENCIA: PUNTOS FUERTES Y PUNTOS DÉBILES.....	11
2.4	PRINCIPALES DIFERENCIAS DEL SERVICIO RESPECTO A LOS DE LA COMPETENCIA.....	12
3	EL CLIENTE	16
3.1	CARACTERIZACIÓN DEL CLIENTE	16
3.2	DESCRIPCIÓN DE LOS HÁBITOS O DEL PROCESO DE COMPRA.....	17
3.3	LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA	18
4	EL MERCADO	19
4.1	CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO.....	19
5	EL PLAN DE MARKETING	21
5.1	PRECIOS DEL SERVICIO.....	21
5.2	PLAZOS DE COBRO A CLIENTES.....	21
5.3	CANALES DE DISTRIBUCIÓN PARA DISTRIBUIR EL SERVICIO A LOS CLIENTES.....	22
5.4	PROMOCIÓN DEL SERVICIO, ACCIONES COMERCIALES Y DE COMUNICACIÓN.....	22
5.5	ESTIMACIÓN DEL VOLUMEN DE NEGOCIO	23
6	EL PLAN DE OPERACIONES	25
6.1	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	25
6.2	EQUIPOS E INSTALACIONES NECESARIOS.....	27
6.3	GESTIÓN Y CONTROL DE LA CALIDAD	28
7	LA FORMA JURÍDICA	29
7.1	DEFINICIÓN DE LA FORMA JURÍDICA	29
8	LA ORGANIZACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS	31
8.1	ORGANIGRAMA	31
8.2	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.....	31
8.3	COSTES LABORALES	33
9	EL PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	34
9.1	PLAN DE INVERSIONES INICIAL.....	34
9.2	PLAN DE FINANCIACIÓN INICIAL.....	34
9.3	CUENTA DE RESULTADOS.....	35
9.4	PLAN DE TESORERÍA	37
9.5	TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) Y PLAZO DE RECUPERACIÓN	38
10	RECURSOS BIBLIOGRÁFICOS	39



tu oportunidad de
autoempleo

 www.complejoideal.com/atenea



11	ANEXOS	42
11.1	PROCEDIMIENTO DE ACCESO Y EJERCICIO DE ACTIVIDADES DE SERVICIOS INCLUIDAS EN LA LEY 17/2009, DE 23 DE NOVIEMBRE (ANTIGUA LICENCIA DE APERTURA).....	42

1 SERVICIO: RUTAS SENDERISMO Y BIKE

1.1 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

En este primer punto se trata de delimitar claramente las especificidades de carácter funcional, técnico y comercial que presenta el servicio que pretende ofrecer al mercado.

Las empresas de **turismo activo** son aquellas que tienen como actividades propias las relacionadas con el turismo deportivo, que se practican sirviéndose básicamente de los recursos que ofrece la propia naturaleza en el medio en el que se desarrollan y a las que es inherente el factor riesgo o un significativo grado de destreza o esfuerzo físico.

El número de actividades contempladas como turismo activo es, por tanto, variable, ya que no existe un consenso normativo al respecto. En general, es posible distinguir entre actividades de agua, aire y tierra.

En esta guía nos centraremos en dos actividades terrestres, concretamente **Senderismo** y **Ciclismo de Montaña**.

El **Senderismo** es una actividad deportiva no competitiva que se realiza sobre caminos balizados y homologados por el organismo competente en cada país. Busca acercar a las personas al medio natural y al conocimiento de la zona a través del patrimonio y los elementos etnográficos y culturales tradicionales, utilizando preferentemente el sistema tradicional de vías de comunicación, tales como cañadas reales, caminos vecinales y senderos. Constituye una simbiosis entre deporte, cultura y medio ambiente.

Ciclismo de Montaña es la actividad deportiva que se realiza sobre una bicicleta de montaña (BTT) en terrenos montañosos. Por extensión, se aplica el término a todos los demás terrenos a campo traviesa que presentan muchas de las dificultades existentes en los terrenos montañosos, como son terrenos diversos: arena, tierra, lodo, arroyos, etc.; obstáculos: huecos, piedras, troncos, ramas, acantilados, etc.; pendientes diversas y rutas sinuosas.

1.2 NECESIDADES QUE PRETENDE CUBRIR EL SERVICIO

En este apartado deberán tenerse en cuenta la necesidad o necesidades que el servicio pretende satisfacer y explicitarlas.

1 SERVICIO: RUTAS SENDERISMO Y BIKE

En este sentido, la persona usuaria del denominado como **turismo activo** busca cada vez más, vivencias y experiencias personales únicas. Concretamente pretende cubrir las siguientes necesidades:

- ✓ El disfrute y mejor interpretación de la naturaleza.
- ✓ Contacto y vuelta a la naturaleza.
- ✓ La realización de actividades al aire libre.
- ✓ Interacción con el medio ambiente.
- ✓ Participación al aire libre de actividades de aventura.
- ✓ La práctica de deporte.
- ✓ Estimulación física y mental.
- ✓ Beneficios para la salud y la forma física.
- ✓ Poder descubrir nuevas experiencias.
- ✓ Sensación de crecimiento personal.
- ✓ Diversión y excitación.
- ✓ Oportunidad recreativa.

1.3 POR QUÉ EL SERVICIO SERÁ VALORADO POR EL CLIENTE

El objetivo de rellenar el presente punto pretende aclarar los motivos por los que el cliente valorará y consumirá el servicio de turismo activo.

La identificación de las necesidades que satisface el **servicio de turismo activo**, junto a las características más apreciadas por el cliente constituirá una fase básica para prever la aceptación de dicho servicio por parte del potencial cliente. Por lo tanto, y a modo de recordatorio, tendrá que destacar, en términos de máxima valoración, las características del servicio y las necesidades que éste satisfaga; como por ejemplo:

- ✓ Atractivo paisajístico de las rutas.
- ✓ Grado de señalización de las rutas.
- ✓ Información previa sobre la ruta (grado de dificultad, duración).

- ✓ Precio.
- ✓ Posibilidad de realizar la ruta sin monitor.
- ✓ Servicios complementarios (actividades para menores, servicio de restauración y alojamiento).
- ✓ La seguridad en la prestación del servicio.
- ✓ La profesionalidad y conocimiento en la prestación del servicio.

1.4 REQUISITOS LEGALES PARA DESARROLLAR LA ACTIVIDAD

En este punto se le propone una reflexión sobre el entorno legal que regula la actividad a la que se refiere el proyecto. Concretamente, en este apartado debe identificar los requisitos legales necesarios para desarrollar la actividad empresarial, pues en ocasiones puede suponer la imposibilidad de la puesta en marcha del negocio o su funcionamiento.

En el marco de la Comunidad Autónoma de Andalucía los aspectos legales que se deben considerar serán los siguientes:

A título general, es destacable señalar que el artículo 13.17 del Estatuto de Autonomía para Andalucía atribuye competencia exclusiva en materia de promoción y ordenación del turismo.

En el caso de un servicio de turismo activo, el Decreto 20/2002, de 29 de enero, del Turismo en el Medio Rural y Turismo Activo, en su título III, regula todos los aspectos referentes a este tipo de actividad. Asimismo, se ha considerado relevante exponer los principales requisitos legales para desarrollar este tipo de actividad, que quedan recogidos en el artículo 23:

- ✓ Disponer, en su caso, de la licencia municipal correspondiente.
- ✓ Contar con un/a director/a técnico/a para el desarrollo de las funciones establecidas en el artículo 26.
- ✓ Disponer de personas monitoras con conocimientos específicos o adecuados en función de la actividad de que se trate.
- ✓ Suscribir un seguro de responsabilidad civil que cubra, de forma suficiente, los posibles riesgos imputables a la empresa por la organización y prestación de la actividad de turismo activo, con la cuantía mínima que se determine mediante Orden de la Consejería de Turismo y Deporte.

1 SERVICIO: RUTAS SENDERISMO Y BIKE

- ✓ Suscribir un seguro de accidente o asistencia por la organización y prestación de la actividad de turismo activo, con la cobertura que determine una Orden de la Consejería de Turismo y Deporte.
- ✓ Inscribirse en el Registro de Turismo de Andalucía con carácter previo al inicio de su actividad, conforme a lo establecido en el artículo 34.1.i) de la Ley 12/1999, de 15 de diciembre, del Turismo.

En el caso del seguro de responsabilidad civil y de accidente o asistencia, deberán mantenerse en vigor durante todo el tiempo de prestación de la actividad, con la obligación de presentar anualmente a la Delegación Provincial de Turismo y Deporte copia de las pólizas y recibos vigentes.

Por otro lado, las funciones de director/a técnico/a y monitor/a podrán ser desempeñadas por la misma persona, salvo en los supuestos en que la Dirección General de Planificación Turística, basada en razones de especial riesgo de la actividad o en función del número de monitores/as, determine que dichas funciones sean desempeñadas necesariamente por distintas personas.

En el **anexo 11.1** del presente documento se describe el procedimiento de **acceso y ejercicio de actividades de servicios incluidas en la Ley 17/2009, de 23 de noviembre** (Antigua Licencia de Apertura).

2 EL SECTOR Y LA COMPETENCIA

2.1 DELIMITACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL SECTOR EN EL QUE SE VA A ACTUAR

Este apartado debe explicar el sector donde piensa operar y las reglas de juego, así como los actores que intervienen en el mismo.

En primer término, dado el marco en el que se ubica el turismo activo, es importante considerar que el turismo es una de las principales actividades a escala mundial. Concretamente, en España constituye uno de los sectores económicos más importantes del PIB. En este sentido, hay que remarcar que el PIB turístico en España ha descendido en 2009 un -5,6%, lo que supone una pérdida de 6.380 millones de euros respecto a los niveles de 2008.

En referencia al turismo activo, que es un subsector dentro del ámbito del turismo alternativo, tratándose, en el caso que nos ocupa, de un turismo alternativo cuya principal motivación es la práctica de una actividad deportiva, es de especial relevancia mencionar que se trata de un sector en fase de crecimiento. En concreto, según algunos autores, el turismo activo es actualmente uno de los segmentos del mercado del sector turístico que presenta tasas de crecimiento más altas, aumentando su alcance y atractivo dentro del global del sector (desde su expansión, que en España se inició a mediados de los años 80). En este sentido, según datos de la Secretaría de Turismo, en los últimos años el turismo activo ha experimentado un incremento del 20% frente al débil crecimiento del turismo convencional.

Aunque hay que diferenciar dentro de este marco, dado que algunos sectores presentan mayores potencialidades de crecimiento. Es difícil generalizar puesto que cada territorio tiene su(s) propio(s) ámbito(s) de especialización pero, de modo general y según la opinión de los expertos, sectores que se consideran menos rentables (como el senderismo o la escalada) presentan una situación de saturación menor que otros que han visto como proliferaban enormemente las empresas dedicadas a este tipo de actividad (como las de descenso en canoa). Una situación, en este segundo caso, que ha generado una baja competitividad y una reducción de los precios que no es beneficiosa para ningún negocio.

Focalizándonos en el ámbito geográfico donde se desplegaría la actividad, Andalucía, históricamente, se ha posicionado como una comunidad donde el desarrollo del turismo activo es más propicio. Aprovechando toda una serie de factores idóneos para este tipo de actividad, como

2 EL SECTOR Y LA COMPETENCIA

una benigna climatología y unos parajes naturales de gran belleza (Sierra Nevada, las montañas y serranías de Córdoba y Jaén, las playas de Granada y Almería, los parques naturales repartidos a lo largo de toda la comunidad, etc.), Andalucía ha visto como proliferaba la creación de empresas en este segmento, circunstancia que condujo a la creación de la Federación Andaluza de Asociaciones de Empresas de Turismo Activo y, dentro de ésta, al impulso de la web Andalucía Activa, un portal donde se recopila toda la información relativa al sector en la comunidad.

En último lugar, hay una serie de variables cualitativas relativas al funcionamiento del sector y de las empresas que forman parte de éste que conviene mencionar:

- ✓ **Complementariedad:** aprovechando la vinculación del turismo activo con el turismo rural, son frecuentes los convenios entre empresas de cada segmento que reporten clientes a ambas. Por ejemplo, es posible que te convenga que tu empresa, además de todos los servicios y actividades deportivas, ofrezca la posibilidad de alojarse en un establecimiento cercano, aprovechando el entorno natural; generando, así, sinergias entre ambas empresas.
- ✓ **Estacionalidad:** una de las más evidentes desventajas que presenta el sector es su dependencia del clima. Así, según qué tipo de actividad realice la empresa, es posible que en algunos periodos del año no sea posible facturar nada, mientras que en otras se vivirán épocas de “*overbooking*”. Para contrarrestar esta situación, una posible solución es la diversificación (tanto de actividades como de públicos objetivo), es decir, la ampliación del abanico de actividades que desarrolla la empresa para poder tener ingresos durante toda la temporada y por otro lado intentar ocupar los periodos de menor ocupación (días entre semana, periodos no vacacionales) con otro tipo de público, como por ejemplo los escolares.

Sin embargo, es importante mencionar que la mayoría de las empresas no aplican esta premisa, sino que la tendencia general es mayoritariamente hacia la especialización (ahondando en los problemas de estacionalidad, aunque el promotor/a así lo prefiera por sus propias razones).

- ✓ **Plantilla:** con el objetivo de reducir costes y no incurrir en gastos necesarios, es muy habitual el establecimiento de contratos temporales con parte de la plantilla de la empresa, dado que, normalmente, es difícil predecir con exactitud el volumen de trabajo que se tendrá. Así, se requiere personal de acuerdo con el volumen de actividades que se contraten a la empresa, y por ello es beneficioso el uso de contratos temporales, subcontratando incluso algunos de los servicios si no es posible asumirlos o si se prefiere así.

2 EL SECTOR Y LA COMPETENCIA

Por otro lado, el elemento de estacionalidad descrito anteriormente también conlleva que exista una escasez de personal cualificado en el sector (dado que es muy difícil la continuidad y la estabilidad laboral en éste). Así, la búsqueda y selección del equipo de recursos humanos no es una tarea fácil. Además, hay que tener en cuenta que, cada vez más, las administraciones exigen titulaciones y cualificaciones específicas para el desarrollo de las actividades de turismo activo.

- ✓ **Proveedores:** dado que el tipo de actividad que engloba el turismo activo es proclive a una relación muy frecuente con los proveedores, sean éstos de equipos y materiales, de seguros o de alquiler de transportes (entre otros ámbitos), es muy importante establecer una relación de confianza entre ambas partes, cuyos efectos puedan generar un pacto de precios que será beneficioso a largo plazo.

2.2 LA COMPETENCIA: ¿QUIÉNES SON? SERVICIOS

Identificar la competencia que puede tener un servicio en la zona en la que se desea implantar.

En este caso de deberá identificar la competencia que puede tener una empresa de **turismo activo** en el marco del Plan Turístico Riberas del Guadaíra.

De la competencia deberá tenerse en cuenta: la intensidad de la competencia, su volumen de negocio, el personal que contrata, el área territorial de influencia, los servicios ofrecidos, el prestigio, su participación en el mercado local, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, entre otros.

Para el análisis de la competencia se recomienda identificar los siguientes tipos de competidores:

- ✓ **Empresas especializadas** en el sector: empresas que organizan y realizan actividades de turismo activo al aire libre y de contacto con la naturaleza.
- ✓ **Organizaciones, Clubes y Asociaciones:** organizan eventos, y excursiones relacionadas con el turismo activo y deporte de aventura al aire libre.
- ✓ **Organismos públicos:** realizan de forma esporádica eventos en materia de turismo activo. Estos organismos actúan tanto desde el punto de vista de competidor, como de potencial cliente, debido a que suelen subcontratar los servicios para la realización de estas actividades.

Para el análisis de la competencia de un servicio de turismo activo en Alcalá de Guadaíra, se recomienda identificar las empresas que ofrecen este tipo de servicio en el área geográfica de

2 EL SECTOR Y LA COMPETENCIA

la Provincia de Sevilla, debido al componente de movilidad inherente a este tipo de actividad por parte de los clientes.

Bajo estas premisas, se han identificado los siguientes competidores:

Nombre de la Entidad
Doc. 2001
Aloa
Acialantur, S.L.L.
Aires Creativos
Gestión de Instalaciones Juveniles y de ocio
Alua
Aossa
Tierra Indómita
Afodeporte
Pedal Y Aventura
Turismo Nautico Triana
Eventia
Daan Aventura
Turismo Activo Over Limit Aventura
Pinapark
Patrulla verde
Gestión Turística Sierra Norte
Acción y Eventos Turísticos
DXT Servicios
Anima-Dos Gestión Servicios Deportivos, Ocio y Salud
Global Mountain
Ciconia Consultores Ambientales
Educasur

Fuente: Federación de Empresas de Turismo Activo de Andalucía

Cómo se puede observar, existen 23 entidades ofreciendo servicios de turismo activo registradas por la Federación de Empresas de Turismo Activo de Andalucía, que desarrollan sus actividades en la Provincia de Sevilla.

2.3 LA COMPETENCIA: PUNTOS FUERTES Y PUNTOS DÉBILES

Aprovechando la información del apartado anterior, deberá realizarse una comparación entre las características identificadas en la competencia y las características propias del servicio que queremos ofrecer, destacando fortalezas y debilidades. Este punto es de vital importancia ya que

2 EL SECTOR Y LA COMPETENCIA

buena parte del éxito empresarial del proyecto dependerá de la capacidad que se tenga de aprovechar y contrarrestar los puntos débiles de la competencia.

En el caso de un **servicio de turismo activo**, se recomienda analizar, entre otros, su **catálogo de actividades**, la **metodología de prestación de las actividades**, su **política de precios**, sus **estrategias de comunicación**, con el objetivo de identificar sus puntos fuertes y sus puntos débiles.

Un ejemplo de puntos fuertes y puntos débiles es el siguiente:

- ✓ **Punto fuerte:** Elementos que hacen que su competidor tenga fuerza en el mercado: precios bajos, calidad de los servicios, seguridad, etc.
- ✓ **Punto débil:** Elementos que flojean en su competidor y que podrían desviar clientes hacia otros competidores: mala relación calidad-precio, poca profesionalidad y conocimiento de las actividades, etc.

En el caso de una empresa de servicios de turismo activo, se recomienda **establecer colaboraciones** con otras empresas del sector, con el objetivo de buscar una **complementariedad** de actividades, ofreciendo **packs de actividades de forma conjunta**.

2.4 PRINCIPALES DIFERENCIAS DEL SERVICIO RESPECTO A LOS DE LA COMPETENCIA

Explicitar los elementos diferenciales de su servicio respecto a la competencia. Será necesario identificar las características más diferenciales, e identificar qué necesidades se satisfacen con el servicio y que no quedan satisfechas con los servicios de la competencia.

En el caso de un **servicio de turismo activo** debería coincidir con los principales factores que influyen en el proceso de compra descritos en el punto 3.2 de la presente guía.

Asimismo, en Alcalá de Guadaíra existen una serie de elementos característicos que dotan de un tinte diferenciador a este municipio, ya sean pertenecientes al Patrimonio Histórico-Artístico, como a su Patrimonio Natural. A continuación se exponen los principales:

- ✓ **Castillo y Recinto Fortificado:** la actual Alcalá de Guadaíra, tuvo su lejanísimo nacimiento en la corona de uno de los más bellos alcores de la cadena. Los distintos elementos que comprende el conjunto son: en el extremo oeste, el castillo propiamente dicho; en el centro y norte, el recinto amurallado que englobó primitivamente la villa de Alcalá, donde se encuentra la ermita de Ntra. Sra. Del Águila, y definido en sus contornos por la muralla y la barbacana perimetral;

2 EL SECTOR Y LA COMPETENCIA

en el extremo este, la alcazaba de la torre Mocha; y en el suroeste el conjunto de corachas y cercas que delimitan los arrabales en que se expandió la villa y hoy ocupado por la barriada del Castillo.

El Castillo, de origen musulmán, es un elemento sobresaliente del patrimonio cultural alcalaense y se encuentra flanqueado por once torres, nueve de planta irregular y dos poligonales, formando dos recintos o patios. La muralla que lo circunda tiene un grueso de dos metros, coronada de almenas y provista de saeteras. Al fondo del patio se encuentra lo que debió constituir propiamente el alcázar o palacio, habitaciones del alcaide o personas de significación que en el castillo se alojasen, entre los que debe mencionarse a los Reyes Católicos y a Carlos V durante una de sus visitas a Sevilla.

- ✓ **Área de gandul:** Se sitúa en las afueras de la ciudad y se considera junto con el Castillo y el recinto fortificado, uno de los más interesantes elementos del patrimonio histórico de la ciudad. Esta área está integrada por los siguientes elementos; Castillo de Marchenilla, Palacio de Gandul y Necrópolis de Gandul.
- ✓ **Galerías subterráneas** que cruzan toda Alcalá, en un futuro será visitable la Galería de la Mina, donde existe un molino subterráneo y cuya entrada está en la calle Ntra. Sra. Del Águila.
- ✓ **Molinos del Guadaíra:** Se sitúan principalmente a lo largo del cauce del río Guadaíra, aunque existen otros menos importantes que están próximos a manantiales. El nacimiento y creación de los mismos se produce al situarse los molinos en zonas donde el caudal y la pendiente del río son favorables. Los molinos harineros ponen a las claras la importancia que tuvo la actividad artesanal en la economía del municipio, en donde la industria asociada a la fabricación del pan le otorgó el apelativo de Alcalá " de los panaderos".

La antigüedad de los molinos se remonta a época islámica y bajomedieval, la mayoría de ellos rehabilitados en el s.XVIII. En el término de Alcalá existen actualmente numerosos molinos, algunos de ellos prácticamente derrumbados:

- Los tres de Gandul.
- Los ocho de Marchenilla: Tragahierro, Varealta, Cañabaralejo, Pasadilla, Granadillo, Hornillo, San José, Boca del Río.
- Los del Guadaíra: Aceña, Benarosa-San Juan, Algarrobo, La Tapada (en ruinas), Arrabal (destruido), Realaje, Pelay Correa.

2 EL SECTOR Y LA COMPETENCIA

A lo largo del tiempo fueron abandonados y destrozados, algunos de ellos han sido restaurados como monumentos históricos, representando el trabajo y la iniciativa de un pueblo que desde siglos destacó por su afán industrial.

- ✓ **Puente del Dragón. El Guardián del Castillo.** Constituye una de las obras de ingeniería más importante de Andalucía y el primer puente figurativo de Europa. El puente representa la imagen de un dragón como guardián de la fortaleza situada justo detrás. La figura ha sido revestida con mosaico de azulejo.
- ✓ **Parque Natural de Oromana:** Situado en el enclave de Oromana, el Parque Natural se extiende a lo largo aproximadamente un kilómetro paralelo a la ribera del río Guadaíra. Merenderos, pérgolas y una rica vegetación de diversas especies autóctonas, cuenta con caminos y senderos que hacen del lugar un espacio natural privilegiado para el esparcimiento de sus visitantes. Cuenta además con embarcaderos que antaño eran utilizados para el pintoresco paseo en barca por el Guadaíra, atravesando los típicos molinos y azudes a los que Alcalá debe el apelativo de Alcalá de los Panaderos.

La ribera del Guadaíra será declarada monumento natural y estará incluida en la red de espacios naturales protegidos de Andalucía. La zona que se pretende declarar monumento natural es un tramo medio del río de unos 10 Km con doce molinos panaderos, incluyendo el Parque de Oronama, La Retama, San Francisco, Finca Huerta la Perdida y la Huerta de Zafra y Hacienda de Oronama, lo que supone una extensión de 180 hectáreas.

El Parque Natural, el Camping, el Hotel y los Pinares, convierten el entorno de Oromana en una oferta de ocio y esparcimiento de las más peculiares del entorno metropolitano.

- ✓ **Caminos históricos (rutas, senderos, vía verde de Los Alcores, La Vega,...)** existe un inventario de más de 30 km de caminos rehabilitados y la vía verde está sin explotar.

A título de ejemplo:

- Ruta de Oronama.
- Ruta de la Retama.
- Ruta de Marchenilla.
- Ruta del Castillo.
- Ruta Histórica.
- Ruta de la Fé.

El Ayuntamiento de Alcalá de Guadaíra apuesta por este tipo de turismo activo y ha creado en este entorno equipamientos como:

- ✓ **Centro de Turismo Sostenible (CETS)** con el objetivo de transmitir los principios del turismo sostenible, en relación con el patrimonio natural y cultural.
- ✓ **Centro de Interpretación del Castillo** donde los visitantes pueden conocer mejor su patrimonio.
- ✓ **Centro de Interpretación de la Industria Panadera** a partir de un proyecto de transformación de la antigua fábrica de la Harinera (principios del S. XX).

3 EL CLIENTE

3.1 CARACTERIZACIÓN DEL CLIENTE

Se trata de efectuar una caracterización del cliente del servicio, entendiendo por cliente aquel que directamente adquirirá el bien o contratará los servicios. En este sentido es importante distinguir entre cliente y consumidor o usuario final del servicio.

Una vez se haya definido el mercado, es necesario identificar las características del cliente al que su empresa va a dirigir su servicio. Durante este proceso, deberá reflexionar sobre quién es su cliente. Es posible que se encuentre con que no tiene un solo tipo de cliente, sino varios, y cada uno de ellos tiene sus peculiaridades. En este caso debería caracterizar a cada uno de ellos y resaltar los aspectos que le hacen diferente de los demás.

En el caso del **turismo activo**, el perfil sociodemográfico de cliente se corresponde con un individuo con una edad comprendida entre los 20 y los 40 años, nivel cultural medio-alto y poder adquisitivo medio.

En este sentido, se pueden diferenciar tres tipologías de segmentos de potenciales clientes:

- ✓ **Segmento joven.** Cliente más activo que el tradicional. Busca nuevas actividades y requiere una personalización de estas.
- ✓ **Segmento de mediana edad y familias.** Grupos de clientes que hacen viajes en familia y que se suelen mostrar dispuestos a llevar a cabo actividades al aire libre, compartiendo experiencias con las personas más cercanas.
- ✓ **Segmento especialidades.** Realización de una actividad determinada, son un potencial de mercado importante, sobre todo durante la temporada baja, con lo que representan un beneficio también en relación con el problema de la estacionalidad.

Por las características del sector y la tipología de actividades ofertadas, va a resultar más eficaz dirigirse a colectivos y/o grupos que no a clientes particulares (captación más costosa, rentabilidad menor y demanda menos continua).

En el marco de dichos segmentos puede resultar de interés dirigirse a:

- ✓ **Colectivos y/o Grupos:** escuelas, colegios, empresas, asociaciones, clubes, etc.

- ✓ **Administraciones públicas:** concretamente mediante la presentación a los concursos que puedan convocar para la organización de actividades de turismo activo.

3.2 DESCRIPCIÓN DE LOS HÁBITOS O DEL PROCESO DE COMPRA

En este punto debe escribir detalladamente los elementos que caracterizan la forma en que el cliente consume normalmente el servicio. Este apartado es fundamental, ya que la coherencia de su planificación comercial dependerá en buena parte de su adecuación o no a los hábitos o procesos de compra de su cliente. Por otro lado, éste es un ámbito donde se pueden descubrir algunas oportunidades de innovación que mejoren la satisfacción de los clientes en el propio proceso de compra.

En el caso de la contratación de un **servicio de turismo activo**, la persona compradora basándose en los factores que se describirán a continuación, buscará el centro que mejor se adapte a sus necesidades.

De forma habitual, la persona compradora basará su decisión en la **opinión de prescriptores**, normalmente **páginas webs de reconocido prestigio en el sector**, dónde se recogen las opiniones y valoraciones de personas que han realizado dichas actividades anteriormente.

El proceso de consumo se ve afectado por influencias personales (estilo de vida, motivaciones, etc.), sociales (clase social, cultura, etc.) y familiares.

En el caso de un **servicio de turismo activo** uno de los factores que influirán directamente en el proceso de compra es la complementariedad respecto al resto de actividades turísticas presentes en el territorio, es decir, existe un público que vendrá a Alcalá de Guadaíra con el objetivo principal de realizar turismo activo, pero también existe otro tipo de público con un motivo de visita distinto, el cual puede ser susceptible de realizarlo como complemento a su actividad principal.

Otros de los principales factores que influyen en el proceso de compra de un servicio de turismo activo pueden ser los siguientes:

- ✓ Atención al cliente.
- ✓ Conocimiento previo del producto.
- ✓ Precio.
- ✓ Variedad de los servicios.

- ✓ Servicios complementarios.

3.3 LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

En este apartado deberá describir, en primer lugar, la zona en la que se ubicará su empresa: si se trata de una zona comercial (en el centro de la población, o en un barrio periférico) o de una zona básicamente residencial.

En segundo lugar, expondrá los motivos que le han llevado a tomar la decisión de su localización.

En el caso de una empresa del **sector del turismo activo**, la ubicación del local es una decisión estratégica.

Se recomienda ubicarse en lugares de gran afluencia de público, a ser posible cerca de tiendas de deporte, libros de viaje, clubes deportivos, etc.

Para la práctica de las actividades se recomienda buscar un local que disponga de una oficina en la cual se atenderá a los clientes, unos vestuarios y un almacén donde se guardará el material.

4 EL MERCADO

4.1 CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO

En este apartado debe efectuar una evaluación cuantitativa y cualitativa de las potencialidades del mercado al que se dirige.

En términos económicos generales el mercado designa aquel conjunto de personas y organizaciones que participan de alguna forma en la compra y venta de los bienes y servicios o en la utilización de los mismos. Para definir el mercado en el sentido más específico, hay que relacionarlo con otras variables, como la tipología del servicio o el ámbito geográfico de actuación.

Para la evaluación del mercado en el caso de un servicio de **turismo activo**, se debe tener muy en cuenta el perfil socio demográfico del prototipo de cliente potencial al cual se quiere ofrecer el servicio.

En este sentido, tal y como se ha comentado anteriormente, en el apartado de Caracterización del Cliente, este se corresponde con un individuo con una edad comprendida entre **los 20 y 40 años**, nivel cultural medio-alto y poder adquisitivo medio. Asimismo, este tipo de actividades, por su naturaleza y ámbito de actuación, atraen en comparación más a turistas nacionales que internacionales.

Teniendo claro el segmento de mercado el cual se quiere estudiar, a continuación se expondrán una serie de datos recogidos en el **Informe Anual Turístico para Andalucía** del año 2008:

- ✓ **Andalucía fue la Comunidad Autónoma más visitada** en ese año, con casi veintiocho millones y medio de viajes.
- ✓ La propia Andalucía fue el origen del **69,4% de los viajes con destino a esta misma Comunidad Autónoma**, lo que significa que fue su principal mercado emisor.
- ✓ Verano y la Semana Santa fueron las épocas preferidas por los turistas para viajar a Andalucía. En estos meses se produjeron casi la mitad de los viajes (41,1%).
- ✓ El 18,3% de los viajes realizados en coche en España tuvieron Andalucía como destino. Dentro de Andalucía, **el coche fue el medio más utilizado representando el 83,49% de los viajes**, habiéndose incrementado su uso respecto 2007 en un 4,8%.

- ✓ **El viaje de fin de semana es el más frecuente (46,3%),** teniendo una mayor importancia entre los turistas de la propia comunidad.
- ✓ Se realizaron un total de **14,2 millones de viajes con objeto de ocio, recreo o vacaciones,** es decir, el 49,8% de todos los viajes.
- ✓ A la hora de planificar y organizar el viaje, el **13% de los turistas utilizó Internet.**
- ✓ **Los deportes al aire libre representaron el 5,7% de las actividades realizadas en los viajes a Andalucía.**
- ✓ Entre las características sociodemográficas de viajes que acudieron a Andalucía en 2008 destacan **las personas de 25 a 44 años (39,7% de los viajes).**
- ✓ Por otro lado, para conocer la capacidad de absorción turística del municipio de Alcalá de Guadaíra, es interesante analizar la Infraestructura hotelera y de restauración. Hay que tener en cuenta, también, que gracias a esta infraestructura se puede atraer a distintos perfiles de consumidores los cuales posiblemente no demandarían servicios de turismo activo en una primera instancia, pero una vez en el territorio, pueden optar por realizar este tipo de actividad en su tiempo de ocio. A continuación, se expone la capacidad turística del municipio en el año 2008:

Alcalá de Guadaíra	
Restaurantes	19
Hoteles	4
Hostales y Pensiones	4
Plazas en hoteles	265
Plazas en hostales y pensiones	169

- ✓ Fuente: Instituto de Estadística de Andalucía (SIMA)

5 EL PLAN DE MARKETING

5.1 PRECIOS DEL SERVICIO

La cumplimentación de este apartado consiste en que usted reflexione sobre el criterio que utilizará para fijar los precios. Escoja el que le parezca más adecuado y utilícelo en el resto de cálculos del plan de empresa. Para hacerlo, se le propone primeramente escoger la unidad de cuenta adecuada a su actividad, de acuerdo con lo explicado anteriormente. En segundo lugar, escoja el método para fijar los precios. Por último, indique cuál es el o los precios unitarios (si tiene más de un servicio) así como el proceso de cálculo que ha efectuado. Si el criterio que ha utilizado es el del precio de mercado no es necesario que efectúe ningún cálculo, sólo que indique que es el precio de mercado.

En referencia al **sector de turismo activo**, el mercado es libre y los precios varían de forma razonable en función de la tipología de actividades, del material, de los monitores necesarios para su desarrollo y de los seguros obligatorios.

Un primer aspecto que se debe considerar son los precios de la competencia, que pueden servir de referencia a la hora de elaborar la política de precios.

Por otra parte, si la actividad requiere gastos complementarios como comida, alojamiento, etc., estos precios se recomiendan tarifar por separado.

De forma orientativa, los precios medios de las actividades de senderismo y BTT son las siguientes:

- ✓ Senderismo (ruta guiada con monitor ½ jornada): 12€
- ✓ BTT (ruta guiada con monitor ½ jornada): 21€
- ✓ Alquiler de bicicletas (día): 25€

5.2 PLAZOS DE COBRO A CLIENTES

En este apartado se debe concretar cuáles serán los plazos que usted ofrecerá a los clientes para que le paguen por sus servicios. Este dato es extraordinariamente relevante puesto que los cálculos financieros variarán ostensiblemente si los plazos de pago son unos u otros.

En el caso del **actividades de turismo activo** se recomienda establecer una política de cobros al contado, con la opción de cobrar, de forma anticipada, un % en concepto de reversa.

La reserva es una práctica habitual, sobre todo si se trata de grupos o de la contratación de paquetes de actividades.

5.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN PARA DISTRIBUIR EL SERVICIO A LOS CLIENTES

En este apartado se debe reflexionar sobre la manera a través de la cual hará llegar el servicio hasta sus clientes.

De forma general, en actividades de turismo activo, existen dos tipologías de canales de comercialización:

- ✓ **Indirecto:** mediante intermediarios, centrales de reserva, agencias de viajes, etc. En este caso se debe considerar el margen comercial del mediador.
- ✓ **Directo:** no existe una intermediación. En este caso se deben tener en cuenta los gastos de generar una vía propia de comercialización.

En este sentido se recomienda la utilización de clubs, asociaciones, grupos, etc.

De forma general, los canales de comercialización directos tienen un peso mayor dentro de la estructura de mercado de turismo activo.

De forma habitual, el cliente localiza a la empresa mediante **internet** (página web de la empresa o portales especializados) y posteriormente contacta directamente con esta para realizar la reserva.

La utilización de internet permite a la empresa realizar un seguimiento de las visitas que se hacen a su página, lo cual le puede proporcionar información interesante.

5.4 PROMOCIÓN DEL SERVICIO, ACCIONES COMERCIALES Y DE COMUNICACIÓN

En este apartado debe explicar las diferentes actividades de promoción que tiene pensado realizar con el fin de animar la adquisición del servicio y la justificación de las mismas. La promoción de un servicio puede realizarse por diferentes métodos y sistemas. A modo de ejemplo: folleto

5 EL PLAN DE MARKETING

explicativo o buzoneo, folleto o carta de presentación, marketing telefónico (a veces incluyendo concertación de visitas), descuentos y ofertas especiales por lanzamiento de actividad, anuncios en prensa local, cuñas radiofónicas en emisora local, anuncios en tv local, anuncios en revistas especializadas, presentaciones públicas del producto o servicio, publicidad en mobiliario urbano, etc.

La promoción tiene por objeto dar a conocer la existencia del servicio, sus ventajas y las necesidades que satisface. Tiene también como fin persuadir al comprador potencial de los beneficios del servicio y tratar de estimular la demanda.

El mercado del turismo y del turismo activo en particular es muy sensible a las acciones comerciales y de comunicación.

Un primer paso para la estrategia de promoción es la creación de una imagen corporativa con la que dar a conocer la empresa.

Debido a las diferentes tipologías de segmentos de potenciales clientes, se recomienda personalizar las acciones de comunicación, ya que no es igual la información que se quiere transmitir a empresas, grupos de amigos o familias, administraciones públicas, entre otros, sobre todo por las diferencias de gustos y poder adquisitivo.

Básicamente, las vías más utilizadas para dar a conocer el servicio son las siguientes:

- ✓ Boca - Oreja, importancia de la satisfacción del cliente a fin que recomienden el servicio.
- ✓ Página web propia, donde publicitar todas las actividades, rutas preparadas, fotos de los lugares, ofertas, etc.
- ✓ Posicionamiento en páginas web especializadas o del sector turismo.
- ✓ Folleto explicativo (que incluya todas las actividades y los motivos de su elección frente a la competencia).
- ✓ Prescriptores.
- ✓ Charlas para dar a conocer los servicios y/o actividades.

5.5 ESTIMACIÓN DEL VOLUMEN DE NEGOCIO

Con todos los datos que usted ha recogido hasta el momento debería ya estar en disposición de efectuar una estimación del volumen de ventas anuales que pretende alcanzar, y efectuar una

5 EL PLAN DE MARKETING

proyección a tres años de las mismas. Los datos que aparecen aquí se utilizarán posteriormente en el plan económico financiero, por lo que debe ser usted lo más exacto posible.

Realizar una correcta previsión no es una tarea nada fácil debido a todos los imponderables que pueden surgir, los cuales provocarán que las ventas se inclinen hacia uno u otro lado de la previsión. La previsión de ventas consiste en calcular la facturación esperada para próximos ejercicios, que suele ser anual.

En el caso concreto de un **servicio de turismo activo**, la estimación de la demanda o del volumen de negocio se debe basar en los siguientes aspectos:

- ✓ Número de compradores potenciales, es decir, jóvenes, grupos de mediana edad y familias.
- ✓ Número de actividades media contratadas por cada tipo de comprador en un periodo de tiempo determinado, en este caso, un año. Tener en cuenta que al tratarse de actividades al aire libre, su distribución es muy estacional y vinculada al buen tiempo.
- ✓ Precio medio de la actividad contratada.

Para descontar el efecto competencia, se recomienda dividir el mercado (nombre de compradores potenciales) entre el número de competidores detectados en el estudio de la competencia.

6 EL PLAN DE OPERACIONES

6.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

En este apartado se le propone efectuar una descripción literal y/o gráfica, que explique con detalle las diferentes operaciones que conforman la prestación del servicio.

La prestación del servicio, bien gestionada, puede jugar un papel importante en la creación de ventajas competitivas en la empresa. Por ello debe entenderse que el proceso tiene que apoyar la estrategia de negocio de la empresa y contribuir a su realización, o incluso que puede ser una de las bases de dicha estrategia.

En el caso de un **negocio de turismo activo**:

De forma previa al inicio de la actividad, la empresa deberá **informar** a la persona usuaria y dejar constancia de forma escrita de los siguientes aspectos:

- ✓ Rutas, itinerarios y destinos de la actividad.
- ✓ Medidas para la preservación del entorno en el marco de la práctica a realizar.
- ✓ Medidas de seguridad prevista.
- ✓ Grado de dificultad (tipo de vía, nivel y kilometraje) y comportamiento a seguir en caso de emergencia.
- ✓ Requisitos físicos, conocimientos y destrezas necesarias para la realización de la actividad.
- ✓ Equipación y materiales a utilizar.

Las **actividades principales** del negocio de turismo activo serán las de organizar rutas de senderismo y excursiones en bicicleta con distintos itinerarios predefinidos.

En referencia al **senderismo** se proponen cuatro rutas (guiadas o no guiadas) en función de la tipología de sendero:

- ✓ **Senderos de Gran Recorrido (GR)**: de distancia superior a los 50 kilómetros, su señalización (en rocas y árboles) es blanca y roja.

6 EL PLAN DE OPERACIONES

- ✓ **Senderos de Pequeño Recorrido (PR):** su distancia es de entre 10 y 50 kilómetros, y se señalizan en blanco y amarillo.
- ✓ **Senderos Locales:** no superan los 10 kilómetros y se indican en blanco y verde.
- ✓ **Senderos Urbanos:** circunscritos a un ámbito urbano, su señalización es amarilla y roja.

En referencia a las **excursiones en bicicleta** se proponen tres tipos de servicio:

- ✓ **Rutas de un día:** se trata de trayectos variados, con diferentes destinos y distintos recorridos, que pueden ir desde los 10 a los 40 kilómetros.
- ✓ **Rutas de fin de semana:** se trata de excursiones en las que se intentará combinar deporte, aventura y relax. Normalmente tendrán unos itinerarios culturales, siendo las etapas de 25 km. al día de media.
- ✓ **Rutas de una semana:** igual que en el caso anterior, pero con una duración superior en el tiempo.

De forma complementaria al servicio de excursiones, descrito anteriormente, se propone un servicio de alquiler de bicicletas (de montaña, de carrera y tandems) por días o semanas, sin la inclusión de rutas.

Tanto las actividades de senderismo como las de excursiones en bicicleta pueden requerir de **servicios complementarios** tales como: guía/monitor, seguros y asistencia, avituallamiento y bebidas, etc. En el caso de rutas de más de un día, se pueden ofrecer servicios de alojamiento, restauración, vehículos de apoyo y transporte de equipajes, visitas turísticas, etc.

Con el objetivo de elaborar una cartera de actividades adecuada, se recomiendan las siguientes acciones:

- ✓ Mantenerse informado sobre los lugares donde se practica cada actividad.
- ✓ Definir la logística necesaria para la realización de cada actividad.
- ✓ Establecer los tiempos y los costes de las actividades elegidas.
- ✓ Definir los recursos humanos necesarios para la prestación del servicio.

6.2 EQUIPOS E INSTALACIONES NECESARIOS

En este apartado, EQUIPOS E INSTALACIONES NECESARIOS, deberá describir los diferentes equipos, instalaciones, utillajes, etc. que son necesarios para desarrollar todo el proceso de prestación del servicio. Efectuar este inventario es muy importante ya que le puede servir de base de buena parte del presupuesto de inversiones que deberá efectuar más adelante.

Para la correcta identificación de los equipos e instalaciones necesarios es indispensable analizar la capacidad de la empresa. De este modo se podrán prevenir posibles problemas de inadecuación de los equipos e instalaciones a las necesidades reales de prestación del servicio.

A modo de ejemplo, las instalaciones necesarias para el funcionamiento de un negocio de turismo activo pueden ser las siguientes:

Acondicionamiento del local:

- ✓ Externo: Rotulación, cristales del escaparate, cierres, alarmas, etc.
- ✓ Interno: pintura, climatización, etc.

Mobiliario

- ✓ Estanterías
- ✓ Mesas
- ✓ Sillas
- ✓ Armarios
- ✓ Colgadores para bicicletas

Equipo informático

- ✓ Ordenador
- ✓ Impresora
- ✓ Teléfono
- ✓ Caja registradora

Lavandería y textil

- ✓ Lavadora

Baño

- ✓ Tazas y duchas

Equipamiento

- ✓ Bicicletas de montaña (BTT)
- ✓ Furgoneta

Utensilios

- ✓ Cascos.
- ✓ Recambios bicicletas.
- ✓ Bidones y porta bidones.
- ✓ Pedales automáticos.
- ✓ Mapa de rutas.
- ✓ Silla de niños.
- ✓ Etc.

6.3 GESTIÓN Y CONTROL DE LA CALIDAD

La calidad es una estrategia global que afecta a toda la organización, a todos sus miembros y todas sus actividades.

Existen diferentes modelos de gestión de calidad de entre los que destacan el modelo ISO y el modelo EFQM. Cada uno de ellos presta ventajas e inconvenientes. Probablemente, el modelo EFQM es más completo pero el modelo ISO es el más extendido. Una de las bases fundamentales de este último sistema es la protocolización y documentación de todos los procesos que se realizan en la empresa.

7 LA FORMA JURÍDICA

7.1 DEFINICIÓN DE LA FORMA JURÍDICA

Indique cuál es la forma jurídica escogida y explique las razones que han motivado esta elección, teniendo en cuenta la información y criterios del cuadro de las formas jurídicas más habituales.

Antes de iniciar cualquier trámite de inicio de actividad, debe estudiar cuidadosamente la fórmula más conveniente para crear la empresa, de acuerdo con los criterios del cuadro expuesto y el asesoramiento especializado.

7 LA FORMA JURIDICA

FORMA	PERSONAS ASOCIADAS	CAPITAL	RESPONSABILIDAD	FISCALIDAD	SEGURIDAD SOCIAL	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Trabajo Autónomo - Empresario o Empresaria Individual	1	No hay límite legal	Ilimitada (personal)	I.V.A. Alta I.A.E. I.R.P.F.	RÉGIMEN ESPECIAL DE TRABAJO AUTÓNOMO -RETA-	Es la forma más sencilla para iniciar la actividad, no requiere proceso de constitución. No exige capital mínimo.	Responsabilidad ilimitada: el empresario responde con su patrimonio personal
Sociedad Civil Privada	2 o más	No hay límite legal	Ilimitada (personal)	I.V.A. Alta I.A.E. Atribución rentas: I.R.P.F. a personas físicas.	Las personas que se asocian en la SCP se darán de alta del RÉGIMEN ESPECIAL DE TRABAJO AUTÓNOMO -RETA-	Requiere pocas gestiones para iniciar actividad con una complejidad y costes mínimos. Se puede formalizar en escritura notarial y adquirir personalidad jurídica. No exige capital mínimo.	Responsabilidad ilimitada, subsidiaria y mancomunada, todos los socios/as responden de las obligaciones de la sociedad frente a terceros
Sociedad Limitada	Mínimo 1 S.L. Unipersonal	Mínimo 3.005,06€	Limitada al capital aportado	I.V.A. Alta I.A.E. I.S. (tipo 25-30%)	*RÉGIMEN GENERAL: -Personas asociadas trabajadoras con <1/3 capital social -Personas trabajadoras no asociadas *RÉGIMEN GRAL SIN FO.GA.SA/PARO: -Personas asociadas trabajadoras con <25% capital social que no lo administren ni integren el consejo de forma retribuida.	Limitación de responsabilidad al capital aportado. Restricción entrada nuevos/as socios/as.	Desembolso 100% capital en la constitución
Sociedad Anónima	Mínimo 1 (S.A. Unipersonal)	Mínimo 60.101,21€	Limitada al capital aportado	I.V.A. Alta I.A.E. I.S. (tipo 25-30%)	-Administración y Consejo de la empresa retribuidos por el cargo o como a personal no asociado a RETA: -Personas asociadas trabajadoras con <1/3 capital social o con el 50% o más del capital con familiares 2º grado (*) que convivan en el mismo domicilio. -Personas asociadas que administran o forman el consejo de manera retribuida con el 25% capital social o más.	Responsabilidad de los accionistas limitada al capital aportado. Existe la posibilidad de desembolsar inicialmente solo el 25% del capital social	Gastos de Constitución elevados Capital mínimo elevado
Sociedades Laborales S.A.L. / S.L.L.	Mínimo 3, 2 han de ser de trabajo	Mínimo S.L.L. 3.005,06€ Mínimo S.A.L. 60.101,21€	Limitada al capital aportado	I.V.A. Alta I.A.E. I.S. (tipo 25-30%)	*RÉGIMEN GENERAL: -Personas asociadas de trabajo no administradoras o consejeras retribuidas *RÉGIMEN GRAL SIN FO.GA.SA/PARO: -Personas asociadas de trabajo que administren o sean consejeras retribuidas. *RÉGIMEN DE AUTÓNOMOS: -Personas asociadas de trabajo que posean junto con familiares hasta 2º grado* que convivan en el mismo domicilio el 50% o +del capital social	Capitalización 100% pero Beneficios fiscales adicionales a los de las PYMES	No es posible contratar socios trabajadores en prácticas o formación. Ningún socio puede tener más de 1/3 del capital. Limitación contratación trabajadores no socios (no más de 15% horas trabajadas por socios trabajadores)
Sociedad Cooperativa de Trabajo Asociado	3 personas físicas	Mínimo 3.000€	Hay que especificar en los estatutos si se quiere responsabilidad limitada o ilimitada	I.V.A. Alta I.A.E. I.S. (tipo 20%)	Todas las personas asociadas de trabajo han de optar en bloque por el RÉGIMEN GENERAL o por el RÉGIMEN DE AUTÓNOMOS	Capitalización 100% pero Beneficios fiscales adicionales a los de las PYMES	Dificultad toma decisiones (1 persona = 1 voto). Constitución obligatoria fondo de reserva y fondo educación. Limitación contratación trabajadores no socios (no más de 30% horas trabajadas por socios trabajadores)

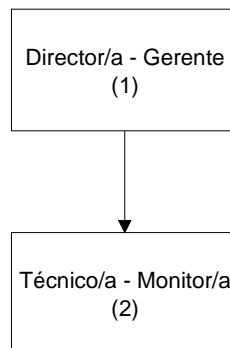
8 LA ORGANIZACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS

8.1 ORGANIGRAMA

En el apartado *ORGANIGRAMA*, debe hacer un esquema de tipo piramidal definiendo los diferentes departamentos que tendrá la empresa y quién estará en cada departamento, cuáles serán los niveles de toma de decisiones y quién mandará sobre quién. El organigrama incluirá los promotores de la empresa y todas aquellas personas que haga falta contratar.

El organigrama pone las bases que regularán las relaciones entre los promotores y trabajadores de la empresa, ya que refleja gráficamente las personas, sus funciones y tareas, y las relaciones internas entre ellas.

A título de ejemplo, a continuación se expone un posible organigrama de un negocio de **turismo activo**, con un gerente o director técnico y dos monitores, uno especializado en senderismo y otro en rutas de bike.



8.2 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

En el apartado *DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO* se propone valorar cuántas personas necesita en la empresa y con qué perfil, de acuerdo a los aspectos mencionados.

Aparte de los promotores iniciales del proyecto empresarial, puede ser que haya que incorporar a otras personas al mismo, como socios o como trabajadores, en función de sus conocimientos, habilidades o del número de personas necesarias para cubrir el servicio. Hay que valorar cuántas personas se necesitarán en la empresa y con qué perfil.

8 LA ORGANIZACION Y LOS RECURSOS HUMANOS

Para describir un puesto de trabajo, se concreta la identificación del puesto, la misión y contenido del puesto, así como los requisitos personales del mismo.

En el caso de un negocio de **turismo activo** se requiere de unos perfiles profesionales acorde con la cartera de productos y servicios definida, en este caso, especializados en **senderismo y bike**.

Se recomienda que la empresa disponga de una base de datos con los profesionales del sector (técnicos o monitores), los cuales se irán contratando/subcontratando de forma temporal en función de la demanda de servicios.

En este sentido se recomienda disponer de los siguientes perfiles profesionales:

Dirección técnica/gerencia: Responsable de supervisar, entre otras, las siguientes actividades:

- ✓ Captación de nuevos clientes.
- ✓ Contratación de personal.
- ✓ Mantenimiento de todos los equipos y materiales-
- ✓ Cumplimiento de la normativa medioambiental, así como de la normativa de seguridad de cada actividad.
- ✓ Preparar y activar los planes de emergencia en caso de accidente.

Técnicos/as y/o monitores/as: Responsable de supervisar, entre otras, las siguientes actividades:

- ✓ Informar, asesorar y acompañar a las personas usuarias de las actividades.
- ✓ Establecer, en función del riesgo de la actividad, el número máximo de usuarios/as por monitor/a.
- ✓ Mantener en condiciones de uso adecuado los equipos y el material empleados.

En el caso de los técnicos o monitores no existe un perfil formativo tipo, aunque generalmente se trata de licenciados en INEF, diplomados en Educación Física, monitores de tiempo libre, etc. En este sentido es importante tener en cuenta, que en cualquier caso deben estar en posesión de los títulos de técnico deportivo o técnico deportivo superior (ver apartado de legislación).

Por otra parte, y al margen de la formación, se recomienda que los trabajadores posean ciertas aptitudes y actitudes relacionales, al tratarse de actividades que requieren de contacto directo con el público.

8.3 COSTES LABORALES

La realización de este apartado le ayudará a elaborar el presupuesto de personal. Se desglosará dentro del coste de personal, tanto la parte percibida por el trabajador en concepto de salario bruto anual, como la que corresponde a la seguridad social a cargo de la empresa (cuota patronal o cuota de autónomo). Es posible que su empresa comience con poco personal para más adelante aumentar la plantilla y, por ello, el cuadro que se adjunta incluye una casilla en la que indicará el mes en que piensa efectuar la contratación.

De todas formas, habrá que fijar el sueldo que se quiere cobrar en función de la complejidad de sus tareas y de la responsabilidad en la empresa, y también en relación con las remuneraciones que se reciben de media en el mismo sector.

A modo de ejemplo, el coste de personal para el funcionamiento del negocio de turismo activo, siguiendo con el organigrama del punto anterior, puede ser el siguiente:

GASTO DE PERSONAL				
CATEGORÍA DEL EMPLEADO	HORAS DE TRABAJO	SALARIO BASE (x14)	SEGURIDAD SOCIAL	GASTO ANUAL
Director Gerente	40 h/sem	968 €	32%	17.885 €
Monitor/a	40 h/sem	887 €	32%	16.394 €

Fuente: II Convenio Colectivo Estatal de Instalaciones Deportivas

Se ha de tener en cuenta que en este tipo de actividad los empleados normalmente perciben retribuciones extraordinarias, como las horas extras festivas, debido a la naturaleza del servicio.

9 EL PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

9.1 PLAN DE INVERSIONES INICIAL

Efectúe un inventario de los diferentes bienes duraderos o instrumentos de producción, así como los productos (materias primas, mercancías y embalajes, fundamentalmente) que habrá de tener permanentemente en la empresa para poder trabajar. Igualmente deben considerarse inversiones iniciales todas aquellas inmovilizaciones de dinero que deberá efectuar en el momento de iniciar su actividad, como puede ser el caso de las fianzas por alquiler de locales.

Ejemplo de plan de inversión inicial en el caso de un **negocio de turismo activo**:

CONCEPTO	TOTAL	IVA
Adecuación del Local		
Mobiliario y Decoración		
Equipo Informático		
Elementos de transporte		
Equipamiento		
Gastos de Constitución		
Fianzas		
Fondo de Maniobra		

El importe de la partida Gastos de Constitución va a depender, en gran parte, de la forma jurídica escogida. A título orientativo el coste en caso de una sociedad de responsabilidad limitada (Capital social 3.006 euros, dos personas socias y un/a administrador/a único/a.) es de aproximadamente 600 euros.

El importe de la partida de Fianzas va a depender mucho de las condiciones del local y sobre todo de la ubicación del mismo.

En la partida de Fondo de Maniobra se recomienda un **importe suficiente para cubrir a los gastos fijos de los primeros tres meses de actividad.**

9.2 PLAN DE FINANCIACIÓN INICIAL

Para poder efectuar las inversiones previstas, debe tenerse clara la financiación de las mismas. Por ello usted debe cumplimentar analizar las diferentes fuentes de financiación que puede utilizar.

9 EL PLAN ECONOMICO-FINANCIERO

Como es lógico, la suma total de los importes de las diferentes fuentes de financiación debe coincidir con la suma total de las inversiones iniciales.

En el caso de un negocio de **turismo activo** existen varias opciones de financiación: recursos propios, subvenciones, préstamos, entre otros. La óptima combinación de ellas va a depender de las condiciones del emprendedor que vaya a poner en marcha el negocio.

Ejemplo de plan de financiación inicial en el caso de un negocio de turismo activo:

CONCEPTO	TOTAL
Recursos Propios	
Capitalización de prestaciones por desempleo*	
Créditos o préstamos	
Subvenciones	
Otros	

El importe de la capitalización* (forma de recursos propios) va a depender de la situación personal de cada emprendedor/a así como de la forma jurídica escogida.

Existen diversas ayudas y subvenciones a disposición de las personas emprendedoras, tales como las Ayudas del Plan de Fomento y Consolidación del Trabajo Autónomo en Andalucía.

9.3 CUENTA DE RESULTADOS

La cuenta de resultados refleja la diferencia entre la suma de ingresos que corresponden a un período determinado (normalmente un año) y la suma de los gastos que corresponden a este mismo período de tiempo. Si la diferencia es positiva (los ingresos son superiores a los gastos) entonces hay beneficios; en caso contrario, hay pérdidas.

En el caso de un **negocio de turismo activo**, para realizar la previsión de ingresos se recomienda estimar tres escenarios, en función del nivel de ocupación esperado, es decir, un escenario pesimista, un escenario normal y un escenario optimista.

La política de precios jugará un papel clave en el cálculo de la previsión de ingresos, en este sentido se deberá ser coherente con las políticas definidas en apartado 5.1 de la presente guía.

9 EL PLAN ECONOMICO-FINANCIERO

En este punto también se debe tener en consideración la gran variedad de actividades a realizar en el marco del catálogo de servicios de senderismo y rutas en bike. Todas estas variables van a influir de forma considerable en la estructura de costes y en los resultados de la empresa.

A partir de estas premisas y a título de ejemplo se realiza una previsión de cuenta de resultados para un **negocio de turismo activo**.

Previsión de Resultados	Previsión Pesimista	Previsión Normal	Previsión Optimista
Ventas			
Coste de las Ventas			
Margen Bruto			
Gastos de Explotación			
Alquiler			
Suministros			
Publicidad			
Asesoría			
Sueldos			
Seguridad Social			
Mantenimiento y reparaciones			
Otros Gastos			
Amortización			
Total Gastos de Explotación			
Resultados antes de Intereses e Impuestos			

En la partida coste de las ventas se incluye, entre otros, el consumo de materiales, permisos de acceso a zonas protegidas, consumibles para realizar actividades, etc. En este sentido, se recomienda estimar como importe orientativo el 10% del importe de las ventas.

El importe del alquiler dependerá de la ubicación del local y de los metros cuadrados de este. En este sentido se recomienda realizar un estudio del precio del m² en el municipio de Alcalá de Guadaíra.

El importe de la partida de publicidad dependerá de las acciones de comunicación programadas, en este sentido se recomienda la realización de un estudio coste/beneficio de cada acción.

Se recomienda contratar los servicios un profesional experto (asesoría o gestoría) que realice un seguimiento fiscal, laboral y contable de la empresa. Las tarifas dependerán del volumen de servicios contratados.

9 EL PLAN ECONOMICO-FINANCIERO

El importe de la partida de sueldos dependerá de la estructura y el volumen de recursos humanos definida por la empresa. En este sentido se recomienda que las empresas trabajen con una plantilla limitada de personal y la amplíen en función de la previsión de crecimiento del volumen negocio.

El importe de la partida de mantenimiento y reparaciones va a depender, en gran parte, del buen uso y cuidado que se haga de los equipos (bicicletas).

9.4 PLAN DE TESORERÍA

El PLAN DE TESORERÍA le servirá para visualizar el flujo de cobros y de pagos en su futura empresa y, en este sentido, puede explicitar los momentos en que su empresa puede necesitar inyecciones adicionales de tesorería en forma de créditos bancarios. Puede servirle para variar su política de cobros y de pagos o incluso puede manifestar problemas endémicos de estructura financiera producidos desde el inicio de sus actividades

En el caso de un **negocio de turismo activo** la política de cobros, tal y como se ha comentado a lo largo de la presente guía será al contado, hecho que permite afrontar la situación financiera con un cierto optimismo.

Para garantizar la viabilidad financiera del negocio, es importante tener en cuenta la fuerte estacionalidad del servicio y su dependencia respecto al clima.

A título de ejemplo se adjunta un cuadro para la realización del correspondiente Plan de Tesorería.

Previsión de Tesorería	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Saldo Inicial												
Cobro de clientes												
Subvenciones												
Prestamos												
Total cobros												
Proveedores												
Alquiler												
Suministros												
Publicidad												
Asesoría												
Sueldos												
Seguridad Social												
Mantenimiento y reparaciones												
Otros Gastos												
Devolucion de prestamos												
Intereses de prestamos												
Total pagos												
IVA repercutido												
IVA soportado												
Diferencia cobros-pagos												
Saldo Final												

9.5 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) Y PLAZO DE RECUPERACIÓN

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto (VAN) es igual a cero. El VAN es calculado a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad.

Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, el coste de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el coste de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo). Si la tasa de rendimiento del proyecto - expresada por la TIR- supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza.

*El **payback** o "plazo de recuperación" es un criterio de valoración de inversiones que permite seleccionar un determinado proyecto en base a cuánto tiempo se tardará en recuperar la inversión inicial mediante los flujos de caja. Resulta muy útil cuando se quiere realizar una inversión de elevada incertidumbre y de esta forma tenemos una idea del tiempo que tendrá que pasar para recuperar el dinero que se ha invertido.*

Los analistas financieros que utilizan este método de valoración fijan primero un plazo de recuperación de referencia y después comparan el plazo de recuperación de las inversiones que quieren efectuar con el plazo de referencia y eligen todos los proyectos que tienen un plazo de recuperación menor a igual al plazo de recuperación de referencia. La elección del plazo de recuperación de referencia no puede ser igual para toda la tipología de inversiones ya que es necesario tener en cuenta otros factores como el sector en que la empresa desarrolla su actividad, los mercados etc.

La forma de calcularlo es mediante la suma acumulada de los flujos de caja, hasta que ésta iguale a la inversión inicial.

10 RECURSOS BIBLIOGRÁFICOS

- ✓ Complejo de Innovación y Desarrollo de Alcalá de Guadaíra
(<http://www.complejoideal.com>)
Instrumento creado por el Ayuntamiento de nuestra ciudad para impulsar la economía local.
- ✓ Junta de Andalucía (<http://www.juntadeandalucia.es/index.html>)
Servidor institucional del gobierno de la Comunidad Autónoma.
- ✓ Instituto de estadística de Andalucía (SIMA)
<http://www.juntadeandalucia.es:9002/sima/smind41.htm>
SIMA ofrece información estadística sobre la demografía, la sociedad, la economía y el medioambiente de los municipios y provincias de la Comunidad Autónoma.
- ✓ [Areafranquicia](http://www.areafranquicia.com/) (<http://www.areafranquicia.com/>)
Posiblemente la web con una información más completa sobre el mundo de la franquicia en España.
- ✓ [Baquia Inteligencia - Informes y estudios](http://www.baquia.com/com/inteligencia.html) (<http://www.baquia.com/com/inteligencia.html>)
Informes y estudios sectoriales publicados por Baquia. La mayoría son de pago, pero hay uno por sector que es gratuito.
- ✓ [Infofranquicias](http://www.infofranquicias.com) (<http://www.infofranquicias.com>)
Web con información muy interesante para moveros en el mundo de las franquicias y abordar este canal de negocio con garantías de éxito.
- ✓ [Revista Emprendedores](http://www.emprendedores.es) (<http://www.emprendedores.es>)
Web Site de la revista Emprendedores con información diversa sobre el mundo empresarial y de los emprendedores.
- ✓ [AIMC-Asociación para la Investigación de los Medios de Comunicación](http://www.aimc.es) (<http://www.aimc.es>)
Contiene el Estudio General de Medios (EGM) entre otros informes y documentos de interés estadístico.

10 RECURSOS BIBLIOGRÁFICOS

- ✓ [ANCES-Asociación Nacional de CEEI españoles](http://www.ances.com/) (<http://www.ances.com/>)
Web Site de la Asociación Nacional de Centros Europeos de Empresas e Innovación (CEEI) españoles. Centros encargados en apoyar el establecimiento de PIME innovadoras en el territorio español.
- ✓ [Alimarket](https://www.alimarket.es/alimarket-portal/home) (<https://www.alimarket.es/alimarket-portal/home>)
Información económica y de mercado y listados de las principales empresas en los sectores del gran consumo y la hostelería en España.
- ✓ [Asociación Española de Bioempresas](http://www.asebio.com/) (<http://www.asebio.com/>)
En este site encontraréis toda la información necesaria por empresas relacionadas con el sector de la biotecnología.
- ✓ [CIS - Centro de Investigaciones Sociológicas](http://www.cis.es) (<http://www.cis.es>)
Estudios de opinión, encuestas, informes... Servicio no gratuito.
- ✓ Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Sevilla www.camaradesevilla.com
- ✓ [Camerdata on line](http://www.camerdata.es) (<http://www.camerdata.es>)
Fichero de empresas españolas, estadística de actividades y empresas, de marcas, nombres y rótulos. Servicio gratuito
- ✓ [Guia Investigación de Mercados](http://www.plancameral.org/GuiaMercados/GuiaMercadosPresentacion.asp?tipusAct=)
(<http://www.plancameral.org/GuiaMercados/GuiaMercadosPresentacion.asp?tipusAct=>)
Les Cámaras de comercio han creado esta guía para facilitar a las empresas exportadoras el análisis de los mercados extranjeros. Indica los factores a tener en cuenta antes de realizar una inversión (visión global del país, tamaño del mercado, canales de distribución, etc).
- ✓ [Instituto Nacional de Estadística \(INE\)](http://www.ine.es) (<http://www.ine.es>)
Estudios de l'INE y información estadística en general.
- ✓ [OEPM - Oficina Española de Patentes y Marcas](http://www.oepm.es/cs/Satellite?c=Page&cid=1144260495042&classIdioma=es_es&idPage=1144260495042&pagename=OEPMSite%2FPage%2FtplHome)
(http://www.oepm.es/cs/Satellite?c=Page&cid=1144260495042&classIdioma=es_es&idPage=1144260495042&pagename=OEPMSite%2FPage%2FtplHome)
Servidor Web con información oficial sobre patentes y marcas en España.



tu oportunidad de
autoempleo



 www.complejoideal.com/atenea

10 RECURSOS BIBLIOGRÁFICOS

- ✓ D'Aleph (<http://www.daleph.com/>)

Firma de servicios de consultoría para las administraciones públicas.

11 ANEXOS

11.1 PROCEDIMIENTO DE ACCESO Y EJERCICIO DE ACTIVIDADES DE SERVICIOS INCLUIDAS EN LA LEY 17/2009, DE 23 DE NOVIEMBRE (ANTIGUA LICENCIA DE APERTURA)

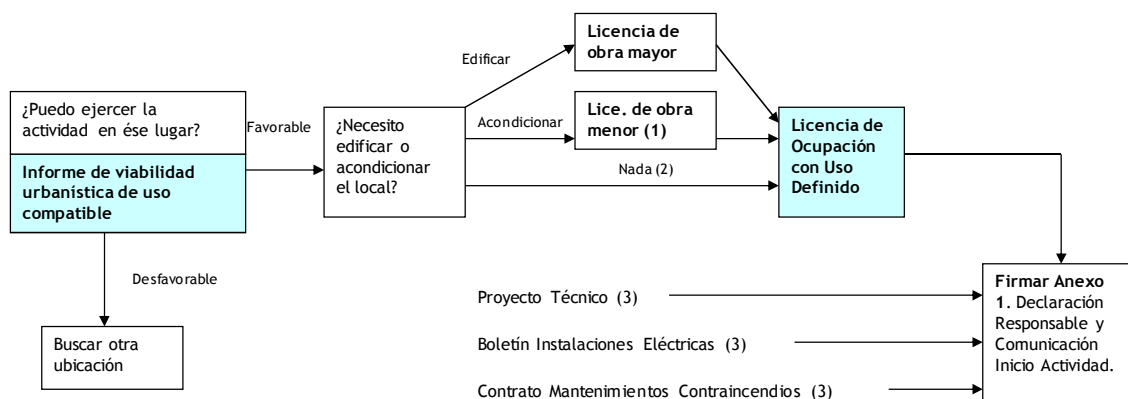
El primer paso es presentar la Declaración Responsable y Comunicación Previa.

La Declaración Responsable y Comunicación Previa habilita para iniciar la actividad desde ese mismo momento.

Se debe tener previamente cierta documentación técnica. (No es necesario presentarla) y puede ser inspeccionada. (Sanciones, Responsabilidades, etc).

El Ayuntamiento puede declarar NO EFICAZ, la Declaración Responsable y Comunicación Previa.

En el caso de una **empresa de turismo activo**, la actividad está sometida al ANEXO 1. Actividad No Calificada



1. Se puede solicitar en paralelo a la Licencia de Ocupación
2. En caso de traspasos, si tenemos ya la Licencia de Ocupación con Uso, sólo se solicita el cambio de titularidad de la Licencia de Ocupación con Uso
3. Documentación elaborada por Técnico Responsable, no es necesario presentar en el Ayto.

4. El informe urbanístico y las Licencias son expedidas por el Ayto. (Dpto. de Urbanismo)
5. Consejo: Buscar un buen técnico que se encargue de solicitar y preparar toda la documentación técnica necesaria

Como documentación específica deberá disponer de una Autorización Específica de la Delegación de Turismo.