



AGENCIA DE TURISMO CULTURAL

Índice

AUTODIAGNÓSTICO COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS	2
EQUIPO EMPRENDEDOR	2
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD. PRODUCTOS Y SERVICIOS	2
ANÁLISIS DE MERCADO	4
MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN	11
RECURSOS TÉCNICOS	12
RECURSOS HUMANOS	13
DIGITALIZACIÓN EN LA EMPRESA	15
FORMA JURÍDICA	15
LEAN CANVAS	16
ANÁLISIS DAFO	16
PLAN DE ACCIÓN	17

PLAN DE EMPRESA GENERAL

Datos del Proyecto

Nombre del proyecto empresarial	Agencia de Turismo Cultural
Ciudad	Mérida (Badajoz)
Promotor/a/es	Nombre Apellido 1 Apellido 2
CNAE	N7911 - Actividades de las agencias de viajes
IAE	17552 - SERV. AL PUBLICO DE AGENCIAS DE VIAJES
Forma jurídica	Sociedad de responsabilidad limitada

AUTODIAGNÓSTICO COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS

Los archivos PDF de autodiagnóstico se añadirán como anexos al final del plan de empresa.
Autodiagnóstico del promotor/a: Nombre Apellido 1 Apellido 2

EQUIPO EMPRENDEDOR

La persona promotora tiene 30 años y posee el Grado en Turismo. Esta persona posee una dilatada experiencia profesional en este sector, ya que ha trabajado durante 7 años como guía turístico. De estos 7 años de experiencia, hay que destacar que 4 de ellos ha operado como guía turístico/a en el ámbito geográfico de la Comunidad Autónoma de Extremadura. También hay que hacer notar que los 3 años restantes trabajó como guía turístico/a en la ciudad de Lisboa.

Su perfil profesional es una garantía de éxito para este proyecto, ya que, además de su gran experiencia profesional, esta persona siente pasión por la Historia y la Cultura. Es una persona que disfruta con su trabajo, ya que siente vocación por el mismo desde hace numerosos años.

Cabe destacar que el último año de sus estudios (Diplomatura en Turismo), lo llevó a cabo en Lisboa (Portugal). De esta etapa proviene su pleno dominio del portugués y su posterior experiencia como guía turístico/a de la ciudad. Comenzó a través de la realización de prácticas profesionales y finalmente fue contratado por la empresa para la que operaba.

Además del castellano (su idioma nativo), habla portugués, inglés y francés.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD. PRODUCTOS Y SERVICIOS

Características

La oferta de servicios de una agencia de turismo cultural es muy variada. El servicio principal lo constituyen las rutas guiadas, ya que son el servicio más demandado por los/as turistas.

Lo óptimo es diseñar una oferta de servicios personalizada en función de los diferentes grupos que van a componer el público objetivo, adaptando de esta manera los servicios dirigidos a empresas y los destinados a particulares. Lo más habitual es que la oferta de servicios venga determinada por los recursos de la zona y Extremadura se caracteriza por su riqueza natural, patrimonial, cultural, histórica y gastronómica.

Los servicios que la empresa ofrece son los que se muestran a continuación:

1. Ruta de una semana:

- Gestión del desplazamiento desde los puntos de llegada (estaciones y aeropuertos) al lugar de alojamiento.
- Gestión del alojamiento.
- Gestión de las comidas.
- Guía turístico/a experto/a en el territorio.
- Acompañamiento del/la guía turístico/a durante toda la duración de la ruta, informando de los aspectos de interés.
- Guía con folleto de los principales monumentos, Iglesias, Conventos, Catedrales, museos...
- Gestión de las reservas de entradas en lugares como museos, Iglesias, complejos arquitectónicos... (El precio de las entradas no se incluye).
- Seguro de cobertura de accidentes.
- Posibilidad de explicar las rutas en inglés, francés y portugués.

Además de estos servicios prediseñados, se diseñarán servicios más personalizados en función de las características y preferencias de cada grupo.

2.Excursiones de 4 días:

- Gestión del desplazamiento desde los puntos de llegada (estaciones y aeropuertos) al lugar de alojamiento.
- Gestión del alojamiento.
- Gestión de las comidas.
- Guía experto/a en el patrimonio cultural de Cáceres, Mérida y Guadalupe.
- Acompañamiento del/la guía turístico/a durante todo el itinerario, que informará sobre todos los aspectos relevantes.
- Folletos informativos sobre los elementos culturales de las tres ciudades.
- Gestión de las reservas de entradas en lugares como museos, iglesias, complejos arquitectónicos, etc. (el precio del paquete turístico no incluye el precio de este tipo de entradas)
- Seguro de cobertura de accidentes.
- Posibilidad de explicar la ruta en inglés, francés y portugués.

Además de estos servicios prediseñados, se diseñarán servicios más personalizados en función de las características y preferencias de cada grupo.

3.Excursiones de 1 día:

- Guía experto/a en la ciudad.
- Desplazamiento entre las zonas a visitar.
- Acompañamiento del/la guía turístico/a durante todo el recorrido.
- Entrega de folletos informativos para una mejor explicación del recorrido.
- Gestión de las reservas de entradas (no incluye el precio de las entradas).
- Almuerzo.
- Seguro de cobertura de accidentes.
- Posibilidad de ofrecer las rutas en inglés, francés, alemán y portugués.

Aspectos Diferenciales

Los aspectos diferenciales de esta oferta van a residir en el entorno territorial en el que se van a desarrollar los itinerarios.

Extremadura cuenta con seis enclaves que tienen el sello de la Unesco (conjunto monumental de Cáceres, conjunto arqueológico de Mérida, Monasterio Real de Santa María de Guadalupe, Reserva de la Biosfera y Parque Nacional de Monfragüe, Reserva de la Biosfera Transfronteriza Tajo Internacional y Geoparque Mundial Villuercas-Ibores-Jara) y un Real Sitio (Monasterio de San Jerónimo de Yuste, Patrimonio Nacional y Europeo). Todo invita a conocer a fondo esta región, perfecta conjunción de arte, naturaleza e historia, que no se ha quedado anclada en el pasado, sino que incorpora las nuevas tecnologías en su uso y disfrute.

Además de contar con 11 denominaciones de origen avaladas por productos generados de manera sostenible y métodos tradicionales de elaboración, que se ponen en valor a través de los clubes de producto de origen agropecuario.

Es un paraíso natural con una increíble diversidad paisajística que invita a amar la tierra, cuidarla, respetarla. El 30,6% de la superficie regional está incluida en un área protegida, ya sea a nivel internacional (UNESCO), europeo (Red Natura 2000), nacional (Patrimonio Natural y de la Biodiversidad) o regional (a través de la red de Espacios Naturales de Extremadura).

Cobertura de Necesidades

Una vez satisfechas las necesidades primarias, el ser humano desarrolla una serie de necesidades más complejas, por ejemplo, desea disfrutar de su tiempo libre, así como de viajar y conocer otras culturas.

La empresa de turismo cultural satisface estas necesidades de las personas y, además, fomenta este deseo proponiéndoles rutas, itinerarios, visitas a monumentos, conocimiento de lugares idílicos, etc. en los que enriquecerse de otras culturas y descansar.

La clientela de este tipo de empresa también desea satisfacer sus necesidades comunicativas y personales. La empresa debe ser capaz de ofrecerles un trato cordial y amable para satisfacer esas necesidades. Además, organizar actividades en grupo les permitirá conocer y relacionarse con personas de muy diferentes lugares.

Propiedad Industrial

Según la Oficina Española de Patentes y Marcas ([OEPM](#)), los títulos de Propiedad Industrial se refieren a las Invencciones (Patentes y modelos de utilidad), los Diseños Industriales (protegen la apariencia externa de los productos), los Signos Distintivos (protegen combinaciones gráficas y/o denominativas que ayudan a distinguir en el mercado unos productos o servicios de otros similares ofertados por otros agentes económicos) y las Topografías de Productos Semiconductores (protegen el esquema de trazado de las distintas capas y elementos que componen un circuito integrado, su disposición tridimensional y sus

interconexiones, es decir, lo que en definitiva constituye su "topografía"). De todos los títulos de Propiedad Industrial, a la agencia de turismo cultural le interesa proteger su signo distintivo o marca comercial, que la empresa utilice para distinguir sus servicios de los servicios de las empresas de la competencia. En este sentido, deberá atender a la regulación contenida en la Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas. Según el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, la propiedad intelectual es el conjunto de derechos que corresponden a los/as autores/as y a otros/as titulares (artistas, productores/as, organismos de radiodifusión...) respecto de las obras y prestaciones fruto de su creación. Son objeto de propiedad intelectual todas las creaciones originales literarias, artísticas o científicas expresadas por cualquier medio o soporte, tangible o intangible, actualmente conocido o que se invente en el futuro. Por lo tanto, las creaciones científicas de los agentes turísticos de la empresa podrán ser protegidas, en la medida establecida por el vigente Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, regularizando, aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes sobre la materia.

ANÁLISIS DE MERCADO

Características del mercado

Antes de la pandemia, el sector turístico a nivel global experimentaba cifras de volumen de viajeros internacionales que aumentaban año a año. Según datos de la Organización Mundial de Turismo (OMT), si en 1950 se alcanzaban los 25 millones de llegadas de turistas internacionales, en 2019, 68 años después, esta cifra se situaba en 1.500 millones de llegadas internacionales al año.

Sin embargo, en 2020, recordado a nivel mundial como el año de la pandemia de la COVID-19 y el año de 'turismo 0', se enfrentó a una emergencia sanitaria, social y económica global sin precedentes. Y, por primera vez, el sector de los viajes y el turismo era de los más afectados, con la movilidad restringida a nivel mundial. Como consecuencia, según la OMT (2020), el turismo internacional sufrió un descenso promedio del 74% en todos sus indicadores principales provocando una grave crisis económica y social.

El Informe de Impacto Económico (EIR, por sus siglas en inglés) del World Travel & Tourism Council (WTTC, 2021) estima una caída de puestos de trabajo a nivel internacional de 272 millones, frente a los 334 millones en 2019, afectando especialmente a las pequeñas y medianas empresas (pymes) y particularmente a mujeres y jóvenes.

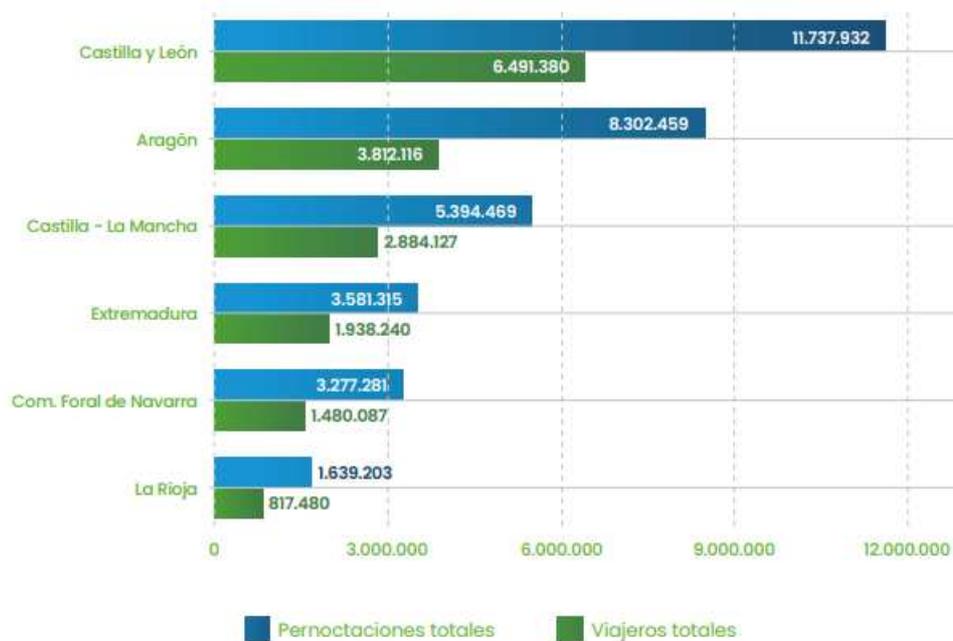
Esta misma fuente indica que antes de la pandemia, el sector turístico (incluyendo sus impactos directos, indirectos e inducidos) representaba 1 de cada 4 de los nuevos puestos de trabajo creados en todo el mundo y el 10,4% del PIB mundial. Además, el gasto de los turistas internacionales se situaba en 1,7 billones en 2019 (el 6,8% de las exportaciones totales y el 27,4% de las exportaciones mundiales de servicios).

El citado informe considera que Europa es la región con más nivel de gasto de visitantes internacionales (619.000 millones de dólares), que representa el 37% de todo el gasto internacional mundial en 2019. Mientras que la economía europea en general creció solo un 1,3%, el sector de viajes y turismo mostró un mayor crecimiento de 2,4% sobre el año anterior.

En el plano nacional, con cifras del INE, España recibió en 2020 un total de 18.957.856 turistas internacionales frente a los 64.551.297 registrados en 2019, un descenso del 77,3%. Igualmente, las reservas en alojamientos hoteleros cayeron un 71% respecto al 2019 y la tasa de ocupación promedio fue del 30%.

Los principales mercados emisores de turismo, según la encuesta FRONTUR, sufrieron consecuentemente un importante retroceso como consecuencia de las restricciones en la movilidad: Reino Unido (-82,38%), Alemania (-78,40%) y Francia (-65,22%). Y, por consiguiente, el impacto económico fue también en descenso: en 2020 el gasto por turismo internacional supuso un 78,5% menos que en el 2019, de 91.912 millones de euros a 19.740 millones de euros según la encuesta EGATUR (2020).

No obstante, hay que destacar la tipología de los excursionistas, que tuvieron su protagonismo en el año de la pandemia, con un total de 17.520.183, según la encuesta FRONTUR (2020). De acuerdo con Dataestur, el excursionista es aquella "persona que realiza una excursión. Se considera excursión todo desplazamiento sin pernoctación realizado fuera del entorno habitual de la persona y que tenga como punto de partida el entorno habitual de la misma." Y en este sentido, principalmente, en los meses de verano (junio, julio y agosto), en los que la movilidad se recuperó parcialmente, los movimientos de un día a localidades próximas al lugar de residencia en el territorio nacional aumentaron.



Fuente: Elaboración propia a partir de FRONTUR (2020)

En términos de aportación a la economía de España, según datos de la Cuenta Satélite del Turismo de España (INE), en el año 2019, “el turismo alcanzó los 154.487 millones de euros, lo que supuso el 12,4% del PIB. Asimismo, el turismo generó 2,72 millones de puestos de trabajo, el 12,9% del empleo total”. El Informe de la Coyuntura Turística Española 2020, elaborado por la Universidad Nebrija y la Mesa del Turismo, refleja que esta cifra pasó al 5,5% en el año 2020. Un claro indicador del peso de la actividad turística en la economía española.

En cuanto al turismo cultural, según datos estadísticos, también ha registrado un descenso sin precedentes en 2020, que se cifra en el 72% para los viajes de residentes y en el 77,2% para las entradas de turistas internacionales.

Los resultados indican que el 10% del total de viajes realizados en 2020 por ocio, recreo o vacaciones de los residentes en España fueron iniciados principalmente por motivos culturales, alcanzando el 21,2% en el caso de las entradas de turistas internacionales. En conjunto, más de 8 millones de viajes en 2020 fueron movilizados por la cultura con un gasto total asociado de más de 5.000 millones de euros, cifras cercanas al 50% del año previo a la pandemia.

Aun así, este sector está en constante evolución y adecuación a los cambios acontecidos a nivel mundial, mostrando una gran capacidad de adaptación a los cambios dramáticamente importantes, ya que la actividad turística es un factor primordial en la vida económica y social de cualquier territorio, pues se constituye como una importante fuente de ingresos y de generación de empleo, contribuyendo a la cohesión social y territorial. Por todo ello, se debe considerar el turismo como un sector estratégico.

Aunque todavía se está bastante lejos de las cifras de prepandemia, el sector se muestra esperanzado y preparado para la llegada de turistas y de las nuevas exigencias y gustos que estos demandan. La tendencia del turismo para el 2022 será entre otros el turismo sostenible, los viajes cortos eligiendo sobre todo destinos secundarios, el turismo rural o los programas de fidelización.

En el II Plan Turístico regional 2021-23 y la Estrategia de Turismo Sostenible 2030, se define el nuevo modelo turístico de la región, con amplia participación del sector turístico, con el objetivo de transformar el destino Extremadura y afianzar su futuro.

Se pretende que el turismo en Extremadura alcance en 2025, la cifra de 2,5 millones de viajeros; 5,5 millones de pernoctaciones; 2,2 noches de estancia media por viajero; 8 por ciento del PIB regional: 30.000 empleos directos y 40.000 entre directos e indirectos; y 380 millones de gasto turístico internacional.

Análisis del Entorno

Extremadura cuenta con una gran variedad de recursos culturales, artísticos y medioambientales a partir de los cuales poder generar riqueza y actividad económica. La puesta en valor de dichos recursos permitirá a la región aumentar su competitividad. Extremadura cuenta con casi 42.000 Km² de extensión y apenas un millón de habitantes, lo que la convierte en una de las regiones menos pobladas de España. Esta característica, unida a la baja industrialización, determina que la región cuente con un inmejorable estado de conservación de su medio natural. Las zonas rurales ofrecen un gran interés cultural y medioambiental.

Normativa:

Para conocer la normativa a cumplir, se ha recurrido tanto a la [Web de Turismo](#), donde se ha consultado toda la normativa vigente como, a la [guía de trámites](#); recurso facilitado en la página de [Extremadura Empresarial](#).

Entre la normativa a cumplir, se encuentra:

- Ley 2/2011, de 31 de enero, de desarrollo y modernización del turismo de Extremadura Esta ley tiene por

objeto el fomento, promoción y ordenación del sector turístico extremeño, y deberá ser respetada y cumplida por todos los recursos, sujetos, actividades, servicios, empresas y establecimientos que integran el sector turístico en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Extremadura.

- Ley 7/2014, de 5 de agosto, de modificación de la Ley 2/2011, de 31 de enero, de desarrollo y modernización del turismo en Extremadura

- Ley 6/2018, de 12 de julio, de modificación de la Ley 2/2011 de 31 de enero, de desarrollo y modernización de Extremadura. Aborda diversas modificaciones de la regulación del sector turístico, con el fin de dotarla de mayor seguridad jurídica, de facilitar el ejercicio de la actividad por parte de las empresas turísticas, y adaptarla a normativa básica estatal de obligado cumplimiento.

- Decreto 37/2015, de 17 de marzo, por el que se regula la actividad profesional de Guía de Turismo en la Comunidad Autónoma de Extremadura. La actividad profesional del guía de turismo resulta básica para el turista que, atraído por los recursos monumentales y naturales de la Comunidad Autónoma de Extremadura, pretende imbuirse en su riqueza y disfrute. La calidad y profesionalidad de los servicios ofrecidos por estos/as profesionales resulta fundamentales para la percepción que los/as turistas tengan de Extremadura sea positiva y enriquecedora, conformándose, por tanto, como un elemento fundamental de promoción turística. Siendo objeto del presente decreto la regulación de la actividad profesional de guía de turismo.

- Decreto 175/2019, de 12 de noviembre, por el que se regulan las empresas de intermediación turística y los servicios de viajes vinculados en la Comunidad Autónoma de Extremadura.

Por otro lado, al ofrecer servicios en el entorno periurbano y natural, se tendrá que contar con autorización de Deporte, tal y como se contempla en la [Ley 15/2015, de 16 de abril, por la que se ordena el ejercicio de las profesiones del deporte en Extremadura](#).

En cuanto al tratamiento de **datos** de clientela, personal empleado y empresas proveedoras se deberá **cumplir** de manera obligatoria con la LOPDGDD y el RGPD. Para que los documentos de la empresa estén correctamente adaptados a la normativa, se recurrirá a la Herramienta [Facilita RGPD](#); herramienta de la Agencia Española de Protección de Datos (AEPD).

Por último, tal y como exige el [Instituto de consumo de Extremadura](#), se dará cumplimiento al Decreto 144/2006, de 25 de julio, por el que se regulan las hojas de reclamaciones en materia de consumo en la Comunidad Autónoma de Extremadura, como instrumento para presentar una denuncia, una queja o formular una reclamación en materia de consumo. Para su solicitud, se recurrirá al [Punto de Acompañamiento Empresarial \(PAE\)](#) más cercano.

Ayudas para emprendedores/as

Otro de los aspectos a considerar son las **subvenciones** que se puedan solicitar. Una vez consultada la web de [Extremadura empresarial](#) aparecen las ayudas y subvenciones vigentes y se va actualizando constantemente por ello, se realizará suscripción en el boletín de noticias para empresas será una forma de estar al día de convocatorias de ayudas, formación, asesoramiento y recursos.

Análisis de la Demanda

El perfil del nuevo turista ha ido evolucionando durante estos últimos años. El perfil del nuevo del turista es más exigente, informado y digital.

Según la Organización Mundial de Turismo (OMT), durante estos últimos años han ido cambiando las **razones por las que la población hace turismo**. Algunos de sus principales motivos son: la práctica de actividades saludables, la espiritualidad, el enriquecimiento cultural, la práctica de negocios y la formación o el aprendizaje.

En lo referente al mercado de las empresas de turismo cultural, este puede dividirse, en función de la clientela, en 6 segmentos:

1. Particulares interesados/as en la realización de visitas culturales, ya sea viajando de manera individual o en grupo.
2. Empresas que demandan salidas y actividades para grupos de empleados/as, fundamentalmente con una finalidad de esparcimiento y confraternización.
3. Agencias de viajes que organizan itinerarios y "city breaks" con rutas de interés cultural para grupos y particulares.
4. Asociaciones de diversa índole que organizan salidas de interés para sus asociados/as.
5. Grupos escolares.
6. Administración pública: organización de rutas de interés cultural, de excursiones, etc.

La demanda potencial del negocio puede cuantificarse a través de los tres primeros grupos, al considerar, que constituirán la principal clientela del negocio y serán los segmentos a los que se les dedique un mayor esfuerzo comunicativo. El resto de los segmentos, aunque también importantes, son más heterogéneos y su cuantificación implica un análisis detallado que proporcione la información necesaria para saber a qué subgrupos o subsegmentos se ha de dirigir la fuerza comercial.

Para cuantificar la demanda potencial del segmento de particulares se tiene en cuenta la entrada de turistas en Extremadura

Según el Plan Turístico Extremadura 2021 -2023, los datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) los/as turistas que visitan Extremadura son, en su mayoría, nacionales (89,54%), frente al 10,45% del turismo internacional, observándose un crecimiento continuado en la llegada de viajeros nacionales e internacionales a la región hasta 2019:

	2017	2018	2019	2020
Viajeros nacionales	1.485.802	1.542.734	1.590.222	755.552
Viajeros internacionales	283.353	313.134	348.018	88.232
TOTAL	1.769.155	1.855.868	1.938.240	843.784

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE). Datos definitivos y 2020 Datos provisionales

Los mercados nacionales de carácter emisor para la región son principalmente Madrid, Andalucía, la propia Extremadura y Castilla y León, considerados mercados prioritarios por superar los 100.000 turistas en el conjunto de los establecimientos turísticos de la región, siendo mercados de alto interés los que se encuentran en el rango entre 50.000 y 100.000 viajeros/as, que son Castilla-La Mancha, País Vasco y Cataluña.

MERCADOS EMISORES NACIONALES	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Madrid	328.004	352.776	352.123	360.182	386.102	400.317
Andalucía	226.515	243.300	267.250	278.893	294.941	305.099
Extremadura	228.273	242.449	277.805	293.313	280.947	296.225
Castilla y León	95.892	100.959	101.634	100.379	102.556	102.927
Castilla-La Mancha	63.699	70.714	72.303	72.987	73.074	75.553
País Vasco	58.637	69.355	78.422	78.378	79.790	77.387
Cataluña	55.778	66.485	66.765	64.102	61.011	69.479

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE). Datos definitivos y 2020 Datos provisionales

Con relación a los mercados emisores internacionales de carácter prioritario en el año 2019, son Portugal, Francia, Reino Unido, Alemania y Países Bajos. Estos cinco países destacan respecto al resto por atraer a la región extremeña a un total de 165.732 turistas. En un segundo segmento, se encuentran los mercados internacionales de alto interés, integrados por Italia, Estados Unidos y Bélgica

MERCADOS EMISORES INTERNACIONALES	2016	2017	2018	2019
Portugal	39.038	44.818	53.317	63.468
Francia	38.946	39.548	43.705	39.898
Reino Unido	22.993	22.766	25.494	24.784
Alemania	19.006	20.720	21.029	20.715
Países Bajos	17.543	16.749	18.827	16.866
Italia	16.829	10.348	12.238	11.025
Estados Unidos	11.473	7.779	9.895	10.710
Bélgica	12.123	7.332	8.814	9.718

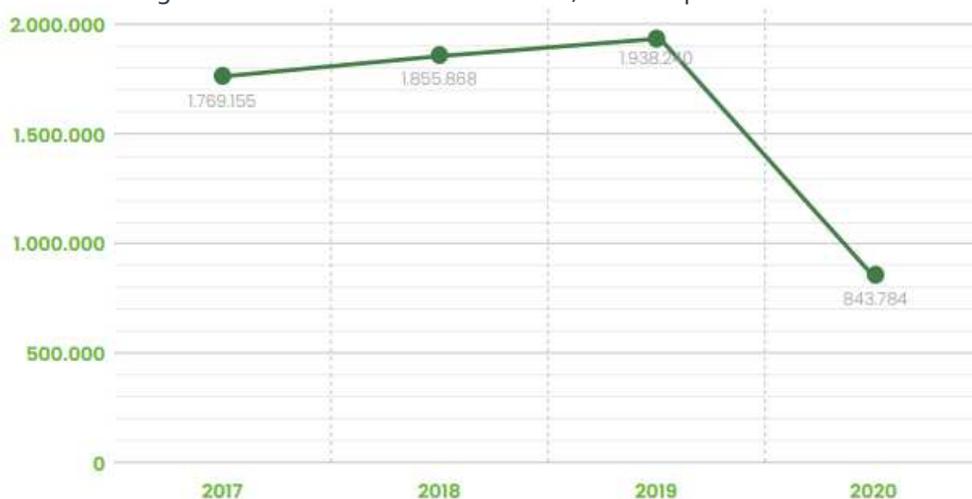
Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE). Datos definitivos y 2020 Datos provisionales

En la siguiente imagen se observa la distribución temporal del comportamiento de los mercados internacionales prioritarios. El mayor volumen de viajeros/as se concentra en los meses centrales del año, desde abril a septiembre, siendo los meses de mayo y agosto los de mayor repunte de afluencia de viajeros.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE). Datos definitivos 2019

El turismo en Extremadura se ha visto gravemente afectado debido a las restricciones de movilidad que han tenido lugar en todo el mundo durante 2020. Por este motivo, de un año a otro, el número de personas que ha visitado la región ha disminuido hasta un -56,47% respecto a 2019.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE). Datos definitivos y 2020 Datos provisionales

Por tipología de alojamiento, el número de viajeros/as que alojados/as en establecimientos hoteleros supuso un 73,63%, un 13,54% en alojamientos rurales, un 7,01% en apartamentos turísticos, un 5,64% en campings y un 0,16% en albergues.

TIPO DE ALOJAMIENTO/ VIAJEROS	2017	2018	2019	2020
Hoteles	1.372.660	1.443.246	1.471.047	621.313
Campings	123.124	105.415	103.540	47.607
Apartamentos turísticos	64.972	85.270	122.828	59.191
Alojamientos de turismo rural	195.911	209.244	226.722	114.327
Albergues	12.488	12.693	14.103	1.346
TOTAL	1.769.155	1.855.868	1.938.240	843.784

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE). Datos definitivos y 2020 Datos provisionales

En cuanto a las pernoctaciones, también disminuyó considerablemente pasando de 3.581.315 en 2019 a 1.613.646 en 2020, según el Instituto Nacional de Estadística (INE)

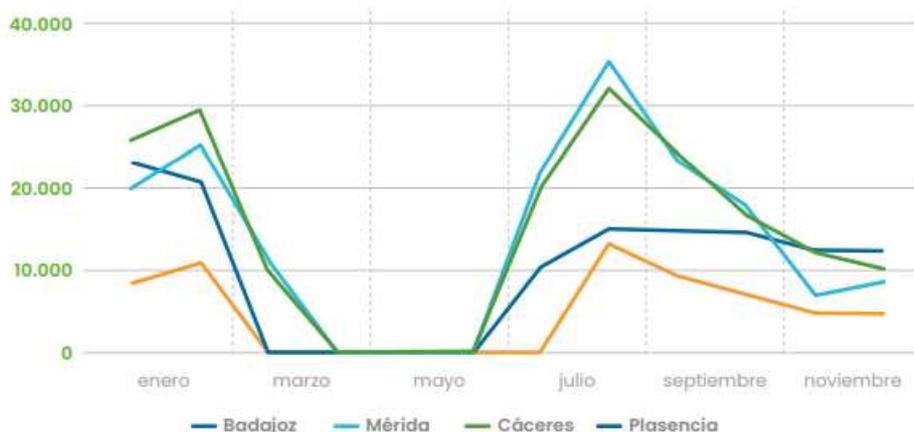
Por tipología de alojamiento, el número de viajeros que se alojaba en establecimientos hoteleros suponía un 73,63%, un 13,54% en alojamientos rurales, un 7,01% en apartamentos turísticos, un 5,64% en campings y un 0,16% en albergues.

TIPO DE ESTABLECIMIENTO/ PERNOCTACIONES	2017	2018	2019	2020
Hoteles	2.368.702	2.484.381	2.520.835	1.051.397
Campings	329.605	283.362	289.699	143.293
Apartamentos turísticos	138.880	164.208	236.642	131.135
Alojamientos de turismo rural	445.842	467.653	499.749	283.020
Albergues	34.540	34.460	34.390	4.801
TOTAL	3.317.569	3.434.064	3.581.315	1.613.646

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE). Datos definitivos y 2020 Datos provisionales

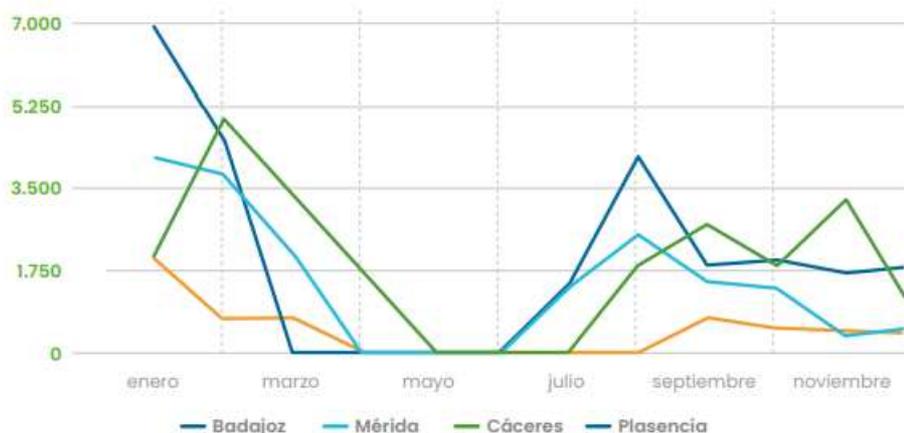
Por lo que respecta a la estacionalidad en ciudades de Extremadura, la Encuesta de Ocupación Hotelera del INE establece como principales puntos turísticos urbanos las ciudades de Cáceres, Badajoz, Mérida y Plasencia. Juntas acogen a más del 60% de los visitantes (tanto nacionales como internacionales). En 2020 las tablas siguientes muestran la evolución mensual de pernoctaciones nacionales e internacionales:

Pernoctaciones de viajeros nacionales 2020



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE). Datos provisionales 2020

Pernoctaciones de viajeros internacionales 2020



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE). Datos provisionales 2020

En cuanto a la evolución de la estancia media por tipología de alojamiento, los albergues son los establecimientos que mayores días de ocupación recogen, pasando de 2,44 días en 2019 a 3,57 en 2020, seguidos de los alojamientos rurales y extrahoteleros:

TIPO DE ESTABLECIMIENTO	2017	2018	2019	2020
Hoteles	1,73	1,72	1,71	1,69
Campings	2,68	2,69	2,80	3,01
Apartamentos turísticos	2,14	1,93	1,93	2,22
Alojamientos de turismo rural	2,28	2,23	2,20	2,48
Albergues	2,77	2,71	2,44	3,57

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE). Datos definitivos y 2020 Datos provisionales

Respecto al gasto turístico, los visitantes extranjeros según la Encuesta de Gasto Turístico (EGATUR), ha ido en aumento progresivamente hasta el año 2020, en el que se manifestó un decrecimiento de unos 200 millones de euros. Siendo los mercados que más gasto generan: Portugal, Francia, Reino Unido y Estados Unidos.

2020		2019		2018	
Portugal	52,24	Portugal	174,19	Portugal	152,49
Francia	7,63	Francia	32,03	Francia	30,62
Reino Unido	4,55	Reino Unido	18,06	Reino Unido	19,78
Estados Unidos de América	3,44	Estados Unidos de América	14,90	Estados Unidos de América	13,42
Alemania	2,48	Alemania	12,30	Alemania	10,55
Países Bajos	1,53	Países Bajos	8,22	Países Bajos	7,64
Bélgica	1,51	Bélgica	6,83	Bélgica	6,40
Otros Países Europeos	1,41	Otros Países Europeos	5,08	Otros Países Europeos	4,68
Italia	1,18	Italia	4,38	Italia	4,11
Suiza	1,01	Suiza	3,10	Suiza	2,97

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE). Egatur (indicador experimental). Datos definitivos y 2020 Datos provisionales

Análisis de la Competencia

La intensidad de la competencia es media debido al número de entidades tanto públicas como privadas que ofrecen servicios turísticos de tipo cultural.

El hecho de que sea difícil hacerse con una cartera de clientela importante deriva en una menor intensidad competitiva por la barrera de entrada que esto supone. Pese a esto, la reducida inversión inicial en este tipo de negocios sigue haciendo atractivo el sector. En cuanto a las barreras de salida, los costes de abandonar la actividad son reducidos.

Por otra parte, la competencia también llega a la empresa por la existencia de productos sustitutos: la clientela apenas percibe las características diferenciadoras de los distintos servicios de turismo cultural. Además, existe una fuerte competencia de los/las guías de turismo autónomos/as.

El volumen de facturación que pueden alcanzar las empresas de turismo cultural dependerá de factores como las actividades que desarrolle, la política de precios, los años de permanencia en el mercado, el número de empleados/as, etc.

La competencia del negocio estará conformada por los siguientes grupos:

Competencia Directa:

Estará compuesta por otras agencias de turismo cultural, por los/as guías de turismo cultural autónomo/a y por las agencias y operados de viaje que incluyen en su oferta productos turísticos culturales.

También forman parte de este grupo las entidades públicas que organizan actividades enmarcadas dentro del turismo cultural.

Competencia Indirecta:

Estará compuesta por todas aquellas empresas que operan en el sector turístico, pero ofertando otro tipo de actividades. Estas actividades pueden suponer un producto sustitutivo del ofertado por la agencia de turismo cultural.

Como ejemplos se citan las agencias de viaje (oferta de servicios turísticos no culturales), alojamientos que ofrecen actividades, restaurantes temáticos, etc.

Así mismo, hay que tener en cuenta que la clientela puede organizar su viaje a través de internet y contactar con los lugares, monumentos, museos, etc., que desean visitar directamente. Para hacer frente a esto, la empresa ofrecerá una manera fácil de reunir todos los puntos de interés en su oferta tratando de no incrementar en demasía el precio, lo cual derivaría en la organización del viaje por cuenta propia.

En la siguiente tabla, se pueden observar los tres principales subsectores en los que se puede dividir el

sector turístico en España: alojamientos colectivos, restauración y agencias de viajes, todos ellos susceptibles de ofrecer productos turísticos relacionados con la actividad cultural:

	Establecimientos hoteleros (Nacional)	Establecimientos hoteleros (Extremadura)	Restauración (Nacional)	Restauración (Extremadura)	Agencias de Viajes (Nacional)	Agencias de Viajes (Extremadura)
Volumen de negocio (Miles €)	27.921.619	136.657	53.913.983	647.551	25.075.912	69.938
Número empresas	34.975	809	295.393	6.855	18.404	254
Personal ocupado	332.546	3.157	1.260.110	19.501	63.217	407
Gasto de personal (Miles €)	6.883.118	41.781	13.798.010	143.912	1.394.800	4.901

Fuente: Instituto Nacional de Estadística INE (2019)

Se puede concluir que la empresa contará con una elevada competencia, debido a la existencia de un elevado número de operadores en el sector turístico. Sin embargo, estas empresas también pueden tener un efecto inverso, es decir, pueden convertirse en un factor para este negocio en la medida en que se produzcan sinergias entre los servicios ofrecidos por las empresas competidoras y este negocio.

MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN

Establecimiento de Precios

Para establecer los precios de los servicios que va a ofrecer la empresa, se debe tener en cuenta los precios de la competencia, el tipo y el número de servicios contratados por la clientela, lo que está dispuesta a pagar y los costes supuestos para este negocio.

Al ser una oferta muy variada, los precios no son homogéneos. Vendrán determinados por factores como el número de personas que compongan el grupo, la duración por la que se contraten los servicios, la contratación de servicios de traducción, el horario de prestación de los servicios y si es temporada alta o no. Además, el precio será diferente si es contratado por particulares o por grupos.

No obstante, se va a establecer un precio medio por persona.

Según la información disponible en el INE, es el gasto medio diario del turista internacional que visita España se sitúa en 157 € y el gasto medio diario de turistas residentes en España, se sitúa en 69,4 €. Se sabe, pues, que el gasto medio del/la turista en Extremadura está por debajo de la media nacional, aspecto que se debe tener en cuenta a la hora de establecer la política de precios.

Teniendo en cuenta todos estos datos, los precios con IVA de los servicios serán los siguientes:

- **Rutas de una semana: 556 € por persona.**
- **Rutas de 4 días: 375€ por persona.**
- **Excursión de 1 día: 45 € por persona,,**

Canales de Distribución

Los canales de distribución pueden dividirse en dos:

- Los **canales de tipo indirecto**, se caracterizan por la existencia de intermediarios como las agencias de viajes. En estos casos, habrá que cumplir los compromisos pactados referidos a reservas, disponibilidades, etc. Esto es conveniente para la comercialización con particulares, ya que, de lo contrario, la empresa deberá asumir elevados costes.

- La **comercialización directa** supone la ausencia de intermediarios y puede llegar a ser más costosa que la alternativa anterior, al tener que soportar la empresa todos los gastos de promoción. Esta opción es la adecuada cuando el/la cliente/a es una empresa o asociación de grandes dimensiones, si bien, la empresa de turismo cultural deberá disponer de herramientas sólidas de promoción.

Comunicación y Promoción

Objetivo de la comunicación

Entrar en el mercado y atraer clientela.

Público objetivo

- **Particulares:** serán todas aquellas personas apasionadas por la cultura y la historia. Serán personas de poder adquisitivo medio-alto y, en gran parte, procedentes del extranjero.
- **Entidades:** Se incluyen en este grupo, tour operadores, mayoristas de viaje y otros tipos de entidades como las administraciones públicas (para la organización de rutas de interés cultural, de excursiones, etc.).

Mensaje

El mensaje que se pretende transmitir es la posibilidad de conocer la gran riqueza patrimonial y cultural que posee la Comunidad Autónoma de Extremadura a través de una experiencia única y de calidad.

Estrategia

Las estrategias de comunicación van a ser las siguientes:

- **Comunicación corporativa:** La filosofía de la empresa se basa en ofrecer la posibilidad de conocer el espléndido patrimonio cultural de Extremadura, por lo que el diseño se relacionará con la historia, la cultura y la arquitectura. El objetivo es ofrecer una imagen profesional y totalmente involucrada con la conservación y la difusión del patrimonio de la región.
- **Comunicación externa:** La comunicación externa se abordará mediante un marketing directo, un marketing indirecto y un marketing relacional.

Acciones

Las estrategias definidas se van a poner en marcha a través de las siguientes acciones:

- **Marketing directo.** La empresa llegará de forma directa a la clientela utilizando los medios publicitarios como los anuncios en prensa y en radio. La empresa se anunciará en revistas cuyo perfil lector sea la clientela potencial. Además, contratará el diseño e impresión de folletos informativos y publicitarios de la empresa se repartirán a través de alojamientos rurales, oficinas de turismo, asociaciones, etc. También se utilizarán otros canales como correo electrónico, blogs, páginas web y social media.
- **Marketing indirecto.** Las recomendaciones y reseñas realizadas por parte de la clientela serán esenciales para dar a conocer el negocio. Para ello se crearán perfiles en las principales redes sociales. Con el objetivo de que la clientela pueda dejar sus reseñas y recomendar los servicios de la empresa, se deberá tener el perfil digital totalmente actualizado y con un diseño atractivo e intuitivo.
- **Marketing relacional.** El personal de la empresa realizará visitas comerciales a asociaciones de turismo cultural y otras agencias de viajes, puesto que es una eficaz

RECURSOS TÉCNICOS

Infraestructuras e Instalaciones

La empresa dispondrá de un local de 50 m² para la atención a clientela, que deberá disponer de recepción, un almacén, aseos y una sala de reuniones. Se realizará una pequeña obra de acondicionamiento para adaptarlo a las necesidades del proyecto.

El local estará situado en Mérida, en un lugar céntrico con gran afluencia de turistas.

También contará con una página web, cuya creación se encargará a una empresa especializada.

Equipamiento necesario

Equipo informático

Será necesario contar con un equipo informático completo para el personal empleado de la empresa. Así, la empresa deberá contar con programas informáticos de reservas, tres ordenadores, procesadores de texto, conexión a Internet, una impresora y escáner. También será fundamental contar con todas las licencias de software necesarias para el uso de las distintas aplicaciones y programas.

Materiales

Por un lado, será necesario adquirir material de oficina (papel, bolígrafos, archivadores, diccionarios lingüísticos, mapas, etc.).

Por otra parte, se diseñarán y encargarán materiales de información turística tales como folletos, manuales, guías, croquis e itinerarios.

Mobiliario y decoración

Debido a que el local deberá disponer de una zona destinada a la atención y recepción de la clientela, se deberá disponer de un mobiliario adecuado para ello. El mobiliario permite transmitir al/la cliente/a información acerca de la empresa, por lo que la calidad y funcionalidad del mismo se convierte en una forma de atraer y retener clientes/as. La comodidad debe reflejarse tanto en el equipamiento destinado a los/as clientes/as como al propio personal de la empresa.

La decoración debe situar a la clientela en un ambiente que contenga elementos relacionados turismo cultural. La decoración estará principalmente constituida por los cuadros, murales y pósters de las distintas habitaciones. Todos ellos deberán mostrar paisajes y monumentos de especial relevancia en la zona.

Proceso Productivo

La empresa, en primer lugar, confeccionará las rutas y paquetes turísticos. A pesar de los paquetes diseñados de antemano, habrá cierto margen de libertad para la realización de rutas que se ajusten a los requerimientos de grupos concretos de la clientela. Los grupos no serán excesivamente amplios, con el fin de facilitar la organización y gestión de los mismos.

Las gestiones administrativas se referirán a la obtención de permisos para la visita de los espacios naturales en los que se requieran los mismos y en la reserva de entradas para determinados lugares.

La clientela podrá llevar a cabo las operaciones de pago directamente en la oficina física de la empresa o mediante su página Web. En todo caso, cuando reserven la realización de una actividad, los/as clientes/as deberán hacer previamente un anticipo y completar el resto del pago una vez llegue el día del servicio contratado.

El proceso de prestación de servicios seguirá el siguiente esquema:

1. Reserva de la prestación de servicios por parte de la clientela
2. Subcontratación de empresa de transfers, para trasladar a la clientela del aeropuerto al alojamiento.
3. Subcontratación del alojamiento.
4. Contratación de autobuses para los desplazamientos necesarios para la realización de las actividades programadas.
5. Prestación de servicios en el punto de destino:
 - Dar información a la clientela sobre todos los aspectos de la ruta a realizar: monumentos, edificios, actividades, itinerarios, duración, peligros, curiosidades...
 - La empresa dará a la clientela todos los elementos necesarios para que la ruta se realice correctamente.
 - La empresa obtendrá los permisos y seguros necesarios en función de la reglamentación vigente y de la actividad que se realice.
 - Organización de la degustación de productos ecológicos con la empresa productora, y la subcontratación de las comidas, cuando se programen otras distintas de las que se acuerdan con las empresas productoras.

Por lo tanto, los servicios subcontratados serán:

- Transfers.
- Desplazamientos.
- Comidas.
- Alojamientos.

Calidad

La calidad turística es uno de los conceptos más utilizados en el sector desde los años 90. Son muchos los destinos y empresas que trabajan en el sector que en un momento dado han optado por tener un sello de calidad ya que ayuda a mejorar a nivel interno de los procesos de gestión y externamente al reconocimiento de marca.

En este sentido, en Extremadura ha trabajado en el Sistema Integral de Calidad Turística en Destino (SICTED), se trata de un modelo de buenas prácticas para empresas y entidades de gestión turística, que cuenta con una evaluación de la mejora de la calidad, promovido por la secretaria de Estado de Turismo con el apoyo de la Federación Española de Municipios y Provincias.

Por otro lado, está la certificación **"Q" de Calidad Turística**. Supone cumplir con unos requisitos específicos de calidad que consiguen la diferenciación de otras empresas que no los poseen. Además es un sello de calidad en toda España, compatible con el resto de sellos que pueda tener la empresa, por ello se estudiara la posibilidad de implantar la norma ISO y fomentará las buenas prácticas de RSE con la implantación de la Responsabilidad Social Empresarial a través del [Observatorio de Responsabilidad Social de Extremadura](#).

RECURSOS HUMANOS

Estructura organizativa de la empresa

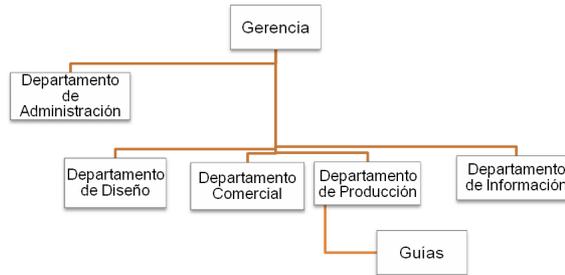
La agencia contará, en sus inicios, con tres personas empleadas: la persona emprendedora que va a asumir principalmente las funciones directivas y de organización; y dos guías, que van a desarrollar la prestación de los servicios ofertados. A medida que la empresa vaya adquiriendo relevancia en el mercado y se vaya afianzando, incrementará su volumen de facturación, los servicios prestados, los productos distribuidos y el ámbito de actuación, por lo que será necesario ampliar el número de personas empleadas y la especialización de estas.

La estructura organizativa de la empresa se encuentra dividida en cinco áreas de actuación cuya responsabilidad recae sobre la persona emprendedora, que posee las dotes directivas de la empresa y gestiona las diferentes líneas de actuación de la misma:

- **Departamento de Administración**, que desarrollará las tareas de administración y gerencia.
- **Departamento de Diseño de Oferta turística** que incluye tareas de diseño de la oferta de la empresa: actividades, rutas, itinerarios, excursiones y paquetes turísticos culturales completos.
- **Departamento Comercial**, en el que se desarrollará el plan de comunicación, se llevará a cabo la negociación con proveedores y se gestionará la atención a los/as clientes/as y el servicio posventa.
- **Departamento de Producción**, dirigido a la correcta ejecución de las actividades ofertadas por la empresa. En este departamento, será necesaria la colaboración de los/las otros/as dos empleados/as de la empresa, los/las guías turísticos/as, pues ellos serán quien lleven a cabo la realización de las distintas actividades.
- **Departamento de información y ayuda al/la turista**, que incluye tareas de información y soporte a la clientela y potenciales clientes/as de la empresa. La información y ayuda a el/la turista la otorgarán tanto el personal emprendedor como los/las guías turísticos/as, ya que todos tendrán, en cierta medida, que atender a los/as clientes/as.

Así mismo, se subcontratarán los servicios de gestoría y contabilidad, creación y mantenimiento de la página Web y los servicios de transporte.

El organigrama de la empresa atenderá a la siguiente estructura:



Gestión de los recursos humanos y descripción de los puestos de trabajo

Destacan dos tipos de puestos:

Gerente

La persona gerente será la propia persona promotora del negocio, que deberá cumplir los requisitos establecidos en la legislación laboral en materia de seguridad social y de seguridad e higiene en el trabajo, referida al personal a su cargo. Por lo tanto, deberá disponer de los permisos y licencias de tipo laboral que sean precisos. Esta persona dirigirá cada una de las cinco áreas de la empresa y desarrollará las tareas del departamento de administración (control financiero y planificación de objetivos), del departamento de diseño de oferta turística (confección de la oferta), del departamento comercial (negociación y firma de acuerdos con proveedores, control de calidad y gestión de las reclamaciones, publicidad y promoción) y departamento de información (gestión de la información y emisión de la documentación).

Técnicos/as turísticos/as:

La empresa contará con dos técnicos/as turísticos/as. Desarrollarán su trabajo en el departamento de producción, desarrollando las rutas turísticas. También asumirán tareas de información y atención a la clientela, en el departamento de información y ayuda al turista, dentro del cual serán las personas encargadas de realizar las reservas mediante programas informáticos, teléfono y app. Colaborarán con la persona gerente en la confección de la oferta.

Se encargarán de recopilar la documentación necesaria para la venta de productos turísticos y para la realización de las rutas e itinerarios. Deberán atender las reclamaciones de la clientela y comunicárselas al/la gerente. Ambos/as técnicos/as deben estar atentos/as a los requerimientos de la clientela, para satisfacerlos y saber en qué puede mejorar la empresa. Poseerán dotes comunicativas para una adecuada atención a la clientela y deberán dominar varios idiomas (inglés, francés y portugués).

Alianzas y Colaboraciones

Las sinergias entre pequeñas empresas dedicadas a industrias auxiliares del turismo ayudan a las pymes a competir con las grandes por ello, la unión entre las diferentes empresas locales hará que se puedan ofrecer nuevas experiencias a la clientela.

Se apostará por crear paquetes completos de actividades para ofrecer a la clientela una inmersión cultural de calidad e integra. Para ello, se apoyará en otras empresas del entorno y entre todas poner en común sus productos y servicios. Así, se conseguirá proporcionar una oferta con varias actividades.

La empresa se pondrá en contacto con restaurantes de la zona, alojamientos y autónomos/as que ofrezcan actividades alternativas, así como también, estará actualizada en las medidas y proyectos realizados por la Dirección de Turismo para fomentar la cooperación turística con otros países y otras Comunidades Autónomas. Proyectos como puede ser:

- La eurrorregión **EUROACE** que agrupa a Extremadura, Alentejo y Centro de Portugal.
- **Rotas e Desenvolvimento cultural do Lago Alqueva:** Programa de Sostenibilidad Dark Sky Alqueva y el Programa de Rutas Culturales y Naturales; entre otras medidas se planifica el desarrollo y promoción del astroturismo, mediante la formación a empresarios del sector y el impulso y fomento de la práctica del astroturismo en el primer territorio del mundo acreditado como Destino Turístico Starlight por la Fundación Starlight, certificación respaldada por la UNESCO, la Organización Mundial del Turismo y la Unión Astronómica Internacional.

Además, la empresa establecerá alianzas y colaboraciones con los diferentes clubes de productos turísticos de Extremadura, como son:

- **Club de Producto de Turismo Ornitológico Birding in Extremadura:** Con 110 socios públicos y privados. Es el más antiguo y una referencia nacional e internacional en la gestión y adhesión de miembros. Lo conforman alojamientos, guías especializados, agencias de viaje, empresas de servicios fotográficos, empresas de actividades, oficinas de turismo y centros de interpretación.
- Clubes de producto gastronómicos con son **Club Ruta del Queso de Extremadura, Club Ruta del**

Por último, otra colaboración a considerar es la Agrupación Empresarial Innovadora [Cluster del Turismo de Extremadura](#) integra a Instituciones, asociaciones, organismos públicos, empresas privadas, centros tecnológicos, etc. siendo el referente empresarial del Turismo en Extremadura. Teniendo en cuenta que el objetivo del Cluster del Turismo es mejorar la competitividad y productividad de las empresas que lo integran, se realizarán los tramites correspondientes para formar parte como empresa socia, con el objetivo de mejorar resultados y aprovechar las sinergias que se crean entre sus miembros.

DIGITALIZACIÓN EN LA EMPRESA

Aspectos para la Digitalización

El turismo ha transformado la sociedad y la economía mundial, y es uno de los sectores en los que la revolución digital se presenta de forma más dinámica. El sector del turismo está entre los cinco de mayor madurez digital, por delante de las finanzas y el comercio.

La innovación, la tecnología y los avances digitales tienen un papel esencial en todas las etapas del viaje, influyendo tanto en la forma en la que nos informamos sobre el destino turístico, como en la manera en la que nos relacionamos con este durante nuestra estancia.

La digitalización, también, ha modificado los papeles tradicionales de las empresas productoras y de las personas consumidoras de turismo, favoreciendo la configuración de nuevas relaciones e impulsando modelos de negocios diferentes y competencia emergentes. Los/as turistas no viajan de la misma manera que hace unos años ya que disponen de más medios de transporte, alojamientos, lugares donde buscar información, etc. Y, por otro lado, las empresas se encuentran en un proceso de adaptación digital constante y necesaria para poder sobrevivir en un mercado que es muy competitivo.

La digitalización favorece que las empresas y usuarios/as puedan apoyarse en los datos (en muchas ocasiones en tiempo real) y tomar decisiones en función de su análisis. Esto requiere, por parte de las empresas turísticas, de las inversiones necesarias para producir, directa o indirectamente esos datos, así como su almacenamiento, tratamiento y análisis por personal especializado.

Por todo ello, la empresa, además de contar con una buena conexión a Internet, contará con página Web y, utiliza y se apoyan en el análisis de datos para tomar decisiones, haciendo uso de plataformas asociadas al Big data e implantado técnicas predictivas del comportamiento del consumidor/a. También se llevar a cabo la implantación de sistemas de seguridad frente a los ciberataques.

Se utilizan técnicas de *m-commerce* en la que, las reservas y los pagos, se realizan mediante aplicaciones utilizando los teléfonos inteligentes.

A través de la [Fábrica Nacional de La Moneda y Timbre \(FNMT\)](#), se obtendrá el **certificado digital**, evitando así largos trámites, entrega de formularios, desplazamientos a organismos oficiales, entre otros. Seguridad e integridad.

Herramientas para la Comunicación y Gestión de a Empresa

La pandemia ha acelerado la [transformación digital](#) que buena parte del sector aún tenía pendiente para poder responder con agilidad a las nuevas necesidades de la clientela, que buscan cada vez experiencias más personalizadas y digitalizadas para sus viajes. De ahí que las agencias necesiten integrar en su día a día todas las nuevas herramientas que el sector especializado está poniendo en su mano. Según Hosteltur, la tecnología impulsa la confianza de los viajeros. Más del 84% de los viajeros consultados afirmaron que la tecnología aumentaría su confianza en los viajes.

Teniendo en cuenta la relevancia y el beneficio de usar la tecnología, la empresa utilizará las siguientes herramientas:

- **Facebook e Instagram** para interactuar con los seguidores, y dentro de Facebook, como herramienta básica de estrategia de marketing se utilizará **Pixel Facebook**.
- **Canvas** para diseñar los anuncios a publicar en redes sociales.
- **Whatsapp Business** totalmente personalizado con los datos de la agencia, logo, catálogo de servicios, horarios de atención entre otros.
- **Youtube** para mostrar vídeos relacionados con los paquetes turísticos ofertados.
- **Google My Business**, al estar integrado con **Google maps**, permitirá anotar reseñas y opiniones de la clientela.
- **Google Analytic** para conocer las acciones que ocurren en la Pág. Web y obtener información clave.
- En cuanto a los **Software de gestión**, se adquirirá aquel que aporte sencillez en los procesos diarios y que ayude a impulsar el negocio. Se tendrá en cuenta que realice funciones de gestión de expedientes, consolidar la relación con los distintos hoteles de la agencia, administrar la parte financiera, sistema de reservas y relaciones con los clientes (CRM), entre otros.

FORMA JURÍDICA

Esta empresa va a ser constituida como una Sociedad de Responsabilidad Limitada Unipersonal (SLU). Es un tipo de sociedad de carácter mercantil en el que la responsabilidad está limitada al capital aportado. El capital esta integrado por la aportación de la única persona promotora y socia del proyecto, dividido en participaciones sociales, indivisibles y acumulables. Sólo podrán ser objeto de aportación social los bienes o derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica.

Características:

- El número de socios es uno, en el caso de incremenar los socios, esta sociedad perdería la condición de unipersonalidad.
- La responsabilidad ante terceros está limitada al capital social aportado.
- La clase de socios/as pueden ser capitalistas o trabajadores/as
- El Capital mínimo es de 3.000 euros (capital social)
- En el Objeto Social se indica la actividad o conjunto de actividades a la que se dedica la empresa. En cualquier momento se puede modificar, pero esta modificación lleva asociado un gasto administrativo en concepto de modificación de escrituras, por lo que es conveniente prever esta cuestión desde el inicio de la constitución.
- Tributación a través del Impuesto de Sociedades

En general, en este tipo de sociedad de capital, existe la necesidad de que alguien ejerza las funciones de administrador/a de empresa. Esta figura puede corresponderse con la función que desempeñe alguna de las personas socias o bien contratar los servicios de un administrador/a externa. En el caso de que ejerza las funciones de administración una o varia de las personas socias, deberá darse de alta como autónomo/a y cotizar en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA). En el caso de administrador/a externo/a, supondrá un gasto más para la empresa.

El capital social de esta nueva empresa va a ser de 12.000 €, aportando la única persona socia el 100%, siendo esta la administradora de la empresa y al tener el 100% de la propiedad de las participaciones, se deberá dar de alta como autónomo y cotizar en el RETA.

LEAN CANVAS

La sección Lean Canvas se añadirá como anexos al final del plan de empresa.

ANÁLISIS DAFO

Análisis DAFO

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - La empresa es desconocida - Dificultades de tesorería - Desplazamiento demanda - Servicios no imprescindibles 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia - Destinos baratos - Baja inversión - Crisis persistente - Inversiones en infraestructuras - Apoyo financiero - Posibles efectos del Bréxit - Efectos del Covid-19
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Carácter social - Localización - Sinergia - Cualificación y experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Demanda creciente - Hospitalidad - Patrimonio artístico-cultural - Condiciones climáticas - Competencia - Red de embalses - Vasto patrimonio - Promoción conjunta del turismo - Paquetes turísticos - Nuevas tecnologías - Motor económico - Aumento del interés cultural entre residentes y visitantes extranjeros

Análisis CAME

Corregir debilidades	Afrontar las amenazas
----------------------	-----------------------

- Acciones de promoción agresivas
- Promocionar aquellos servicios que desestacionalizan la demanda.
- Promocionar las ventajas del turismo cultural.
- Ofrecer precios asequibles

- Oferta competitiva.
- Poner en valor los recursos de la zona, que diferencien los servicios de la empresa respecto de otros competidores.

Mantener las fortalezas

- Fomentar la conservación y el mantenimiento del patrimonio cultural, artístico y natural.
- Gozará de una localización geográfica privilegiada.
- Establecer sinergias con empresas de turismo.
- Perfil profesional de la persona promotora

Explotar las oportunidades

- Territorio de alta hospitalidad.
- Explotar estos recursos diferenciadores.
- Ofrecer multitud de servicios gracias a las excelentes condiciones climáticas de la zona
- Cubrir las carencias de esta zona de oferta especializada en turismo cultural.
- Crear un paquete que incluya patrimonio mundial, cultura, gastronomía, ciudades.
- Potenciar el uso de las nuevas tecnologías.

PLAN DE ACCIÓN

Grado de desarrollo del proyecto: Fase inicial

Actualmente se está desarrollando el Plan de Negocio.

La empresa está en fase de constitución como Sociedad de Responsabilidad Limitada y en captación de financiación para el proyecto.

Además, está diseñando la oferta de servicios.

Las actividades que se pretenden realizar durante el año son:

1. Puesta en contacto con asociaciones, agencias de viajes, establecimientos hoteleros y otros alojamientos, y estudio de las condiciones del mercado. Duración estimada 6 meses
2. Búsqueda de financiación. Duración estimada 6 meses.
3. Diseño de las rutas y excursiones. Duración estimada 6 meses
4. Contratación de elaboración de página web. Se encuentra en la fase de búsqueda de empresas proveedoras de este servicio. Duración estimada 3 meses
5. Campaña de marketing inicial. Duración estimada: 6 meses
6. Búsqueda, selección y contratación de dos guías turísticos/as. Duración estimada: 2 meses
7. Elección de la localización en Mérida. Duración estimada: 2 meses

Plan Contingencia

Para desarrollar un plan de contingencia empresarial eficaz se realizará una buena investigación y una lluvia de ideas. Para elaborar el documento, se realizarán los siguientes pasos:

1. Lluvia de ideas que enumere los riesgos claves. Hay que entender para qué se está preparando a la empresa. Será importante contar con todas las personas que forman el equipo para asegurar que se está preparando para todas las áreas de la empresa. Conviene tomar en consideración todos los posibles riesgos como pueden ser fallos de seguridad, cambios repentinos de personal o incluso desastres naturales.
2. Establecer prioridades. Una vez finalizada la lista de riesgos probables que podrían ocurrir afectando a diferentes partes del negocio, se priorizará en función de su posible impacto o en función de los diferentes departamentos. Siempre poniendo el foco en minimizar las pérdidas.
3. Identificar y reunir recursos. Una vez establecidas las prioridades, será el momento de hacer la lista de los recursos importantes a los que la empresa tiene acceso y que puede utilizar como puede ser, herramientas informáticas, mano de obra, contacto de emergencia, deberán estar en la lista.

El plan de contingencia incluirá una guía paso a paso sobre qué hacer en caso de que ocurra el evento y como gestionar la situación, así como también el personal clave con el que comunicarse. Debiendo estar siempre actualizados los datos.

La información contenida debe ser de fácil acceso para todo el personal empleado/a y las partes interesadas importantes.

Por último, será esencial recordar la relevancia de estar al día. Revisar el plan y realizar los cambios apropiados cuando sea necesario asegurará su utilidad y solidez.

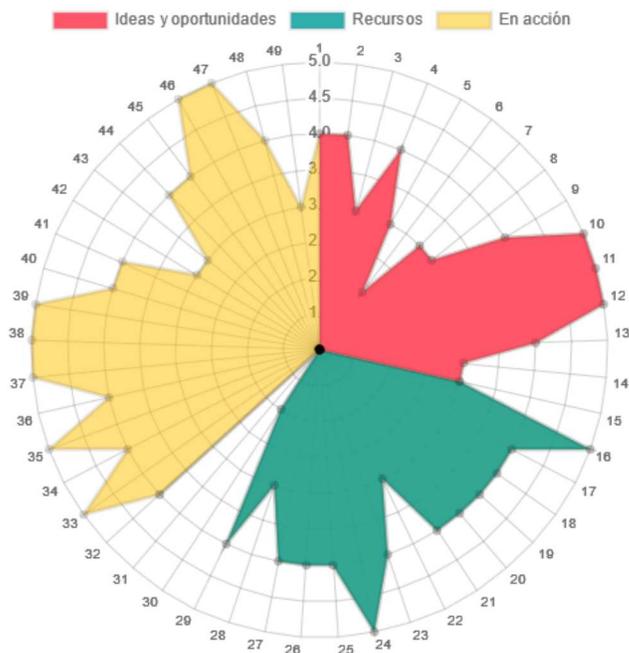
En el inicio de la actividad, se desarrollará un primer plan de contingencias que se irá actualizando en función de la evolución de la empresa.



INFORME AUTODIAGNÓSTICO DE COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS

D/Dª Promotor Plan de Empresa, con D.N.I. 10X

Ha realizado el Autodiagnóstico de Competencias Emprendedoras (diagnosticoemprende.com), obteniendo el siguiente resultado:



Nivel avanzado alto de emprendimiento

¿Está en proceso de solicitud de alguna ayuda pública o subvención para establecerse por cuenta propia?: No

Nivel 5.2/6: El nivel obtenido se centra en trabajar con otros, utilizando el conocimiento que tienes para generar valor, haciendo frente a desafíos cada vez más complejos.

Histórico de cuestionarios realizados:

- 10 de mayo de 2022. a las 16:51 - 5.1/6 Nivel avanzado básico de emprendimiento
- 19 de mayo de 2022. a las 12:03 - 5.2/6 Nivel avanzado alto de emprendimiento



SOCIOS CLAVE



- Restaurantes de la zona.
- Alojamientos.
- Autónomos/as que ofrezcan actividades alternativas.
- Proyectos realizados por la Dirección de Turismo.

ACTIVIDADES CLAVES



- Enclaves con sello de la UNESCO.
- Denominaciones de origen.
- Paraíso natural con una increíble diversidad paisajística.

PROPUESTA DE VALOR



- Viajes personalizados.
- Personal de alta cualificación y experiencia en los destinos y rutas ofertadas.
- Conocimiento y manejo de varios idiomas.

RELACIONES CON LOS CLIENTES



- 1.- Comunicación corporativa: Imagen profesional e involucrada en la conservación y difusión del patrimonio de la región.
 - Marketing directo: anuncios en prensa y radio, folletos informativos y publicitarios, blog, página web y social media.
 - Marketing indirecto: Redes sociales.
 - Marketing relacional: Visitas comerciales a asociaciones de turismo cultural y participación en ferias.
- 2.- Comunicación externa:
 - Marketing directo: anuncios en prensa y radio, folletos informativos y publicitarios, blog, página web y social media.
 - Marketing indirecto: Redes sociales.
 - Marketing relacional: Visitas comerciales a asociaciones de turismo cultural y participación en ferias.

SEGMENTO DE CLIENTES



- Particulares.
- Empresas.

RECURSOS CLAVE



- Infraestructuras:
- Alquiler de local.
 - Pequeña reforma de acondicionamiento.
- Equipamiento:
- Equipos informáticos.
 - Página web.
 - Mobiliario y decoración.
 - Programas informáticos.

CANALES



- Canal directo:
- En la misma agencia.
- Canal indirecto:
- A través de canales de reservas, tanto web como pag. específicas de reservas.

ESTRUCTURA DE COSTES



- Costes directos:
- Folletos informativos repartidos en las rutas.
- Costes variables:
- Transporte.
 - Participación en ferias.
- Costes fijos:
- Promoción.
 - Gasto gestor.
 - Seguros: responsabilidad civil, convenio y caución.
 - Licencias de apertura.
 - Alquiler.
 - Suministros como son luz, agua, teléfono e internet.
 - Gastos de personal.
- Para hacer frente tanto a inversión como a los gastos, se complementará la aportación capital con financiación externa.

FLUJO DE INGRESOS



- Para establecer los precios se tendrán en cuenta las siguientes variables:
- 1.- Precios de la competencia.
 - 2.- Tipo y número de servicios contratados así como su duración.
 - 3.- Contratación de servicios de traducción.
 - 4.- Horarios.
 - 5.- Se tendrá en cuenta si la contratación es por particular o por grupo.

No obstante se establecerá un precio medio por persona, siendo las líneas ofertadas las siguientes:

- Excursiones.
- Rutas de 4 días.
- Rutas de una semana.

PLAN ECONÓMICO FINANCIERO AÑO 1

INVERSIÓN INICIAL

Inmovilizado Material

Concepto	Adq. a Empresas	Adq. a Particulares	Aportación en Especie
Edificios y Construcciones	2.575,00€	0,00€	0,00€
Mobiliario	1.856,00€	0,00€	0,00€
Utillaje	1.500,00€	0,00€	0,00€
Equipos informáticos	5.000,00€	0,00€	0,00€
Fianza	750,00€	0,00€	0,00€
Total	11.681,00€	0,00€	0,00€

Inmovilizado Inmaterial

Concepto	Adq. a Empresas	Adq. a Particulares	Aportación en Especie
Aplicaciones informáticas	2.500,00€	0,00€	0,00€
Total	2.500,00€	0,00€	0,00€

Activo Corriente

Concepto	Adq. a Empresas	Adq. a Particulares	Aportación en Especie
Existencias Iniciales (M.P., productos terminados, envases y embalajes)	300,00€	0,00€	0,00€
Total	300,00€	0,00€	0,00€

RESUMEN

Inmovilizado Material: 11.681,00€
Inmovilizado Inmaterial: 2.500,00€

Activo no Corriente Total: 14.181,00€

Existencias Iniciales: 300,00€
Tesorería inicial para puesta en marcha: 16.477,99€
IVA Soportado: 3.041,01€
Imp. de Trans. y Actos Jurídicos (ITPYADJ): 0,00€

Activo Corriente Total: 19.819,00€

Necesidades Totales Inversión Inicial: 34.000,00€

PAGO DE INVERSIONES

Concepto	Total Pagos	Importe Total	Mes 0 (%)	Mes 1 (%)	Mes 2 (%)	Mes 3 (%)	Mes 4 (%)	Mes 5 (%)	Mes 6 (%)	Mes 7 (%)	Mes 8 (%)	Mes 9 (%)	Mes 10 (%)	Mes 11 (%)	Mes 12 (%)
Edificios y Construcciones	100 %	3.115,75€	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Mobiliario	100 %	2.245,76€	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Utillaje	100 %	1.815,00€	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Equipos informáticos	100 %	6.050,00€	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Aplicaciones informáticas	100 %	3.025,00€	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Existencias Iniciales (M.P., productos terminados, envases y embalajes)	100 %	363,00€	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Fianza	100 %	907,50€	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Total		17.522,01€	17.522,01€	17.522,01€	0,00€										

NECESIDADES DE FINANCIACIÓN

Recursos Propios

Concepto	Importe
Aportaciones Dinerarias	12.000,00€
Otros (pago único desempleo, subvenciones cobradas...)	0,00€
BA / Capital Riesgo	0,00€
Préstamo Participativo	0,00€

Recursos Ajenos a Largo Plazo

Concepto	Importe
Otras deudas a largo plazo	0,00€
Leasing	0,00€
Préstamo a Largo Plazo	0,00€
Microcrédito	22.000,00€

Recursos Ajenos a Corto Plazo

Concepto	Importe
Deudas a corto plazo	0,00€
Otros pagos	0,00€

RESUMEN

Aportaciones en Especie: 0,00€
Aportaciones de socios Total: 12.000,00€

Recursos Propios: 12.000,00€

Deudas bancarias a L/P: 22.000,00€

Recursos Ajenos a L/P: 22.000,00€

Proveedores varios: 0,00€

Recursos Ajenos a C/P: 0,00€

Pasivo Total: 34.000,00€

FINANCIACIONES

Nombre	Capital Financiado	Tipo de Financiación
Microcrédito	22.000,00€	Microcrédito

Microcrédito

Descripción	Microcrédito
Capital	22.000,00€
Interés (Euribor + diferencial)	4.57 %
Carencia	3 meses
Cuota mensual préstamo	430,07€
Cuota mensual carencia	83,73€

INGRESOS POR VENTAS ANUALES - AÑO 1

Ingresos por Ventas	103.080,65€
Facturado a clientes	124.727,59€
Total Cobros	124.727,59€

Productos/Servicios	Rutas de una semana	Rutas de 4 días	Excursiones 1 día
Ingreso	63.411,00€	29.442,40€	10.227,25€
Coste	0,00€	0,00€	0,00€
Margen Bruto	63.411,00€	29.442,40€	10.227,25€
Nº medio de productos vendidos / servicios prestados al mes	11,50	7,92	22,92
Unidades Vendidas	138	95	275
Precio medio por Producto/Servicio	459,50€	309,92€	37,19€
IVA repercutido	21%	21%	21%

FORMAS DE COBRO

	Contado	A 30 días	A 60 días	A 90 días	A 120 días
Rutas de una semana	100%	0%	0%	0%	0%
Rutas de 4 días	100%	0%	0%	0%	0%
Excursiones 1 día	100%	0%	0%	0%	0%

Rutas de una semana

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Nº Productos / Servicios	0	0	0	12	15	18	12	12	18	18	18	15	138
Precio	459,50€	459,50€	459,50€	459,50€	459,50€	459,50€	459,50€	459,50€	459,50€	459,50€	459,50€	459,50€	-
Ingresos	0,00€	0,00€	0,00€	5.514,00€	6.892,50€	8.271,00€	5.514,00€	5.514,00€	8.271,00€	8.271,00€	8.271,00€	6.892,50€	63.411,00€
Costes	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Margen Bruto	0,00€	0,00€	0,00€	5.514,00€	6.892,50€	8.271,00€	5.514,00€	5.514,00€	8.271,00€	8.271,00€	8.271,00€	6.892,50€	63.411,00€

Rutas de 4 días

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Nº Productos / Servicios	0	0	0	10	10	10	5	5	15	15	15	10	95
Precio	309,92€	309,92€	309,92€	309,92€	309,92€	309,92€	309,92€	309,92€	309,92€	309,92€	309,92€	309,92€	-
Ingresos	0,00€	0,00€	0,00€	3.099,20€	3.099,20€	3.099,20€	1.549,60€	1.549,60€	4.648,80€	4.648,80€	4.648,80€	3.099,20€	29.442,40€
Costes	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Margen Bruto	0,00€	0,00€	0,00€	3.099,20€	3.099,20€	3.099,20€	1.549,60€	1.549,60€	4.648,80€	4.648,80€	4.648,80€	3.099,20€	29.442,40€

Excursiones 1 día

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Nº Productos / Servicios	0	0	0	30	30	30	5	15	45	45	45	30	275
Precio	37,19€	37,19€	37,19€	37,19€	37,19€	37,19€	37,19€	37,19€	37,19€	37,19€	37,19€	37,19€	-
Ingresos	0,00€	0,00€	0,00€	1.115,70€	1.115,70€	1.115,70€	185,95€	557,85€	1.673,55€	1.673,55€	1.673,55€	1.115,70€	10.227,25€
Costes	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Margen Bruto	0,00€	0,00€	0,00€	1.115,70€	1.115,70€	1.115,70€	185,95€	557,85€	1.673,55€	1.673,55€	1.673,55€	1.115,70€	10.227,25€

COSTES DE PRODUCCIÓN ANUALES - AÑO 1

Nombre	Coste	Unidades	Anual
Rutas de una semana	0,00€	138	0,00€
Rutas de 4 días	0,00€	95	0,00€
Excursiones 1 día	0,00€	275	0,00€
Total			0,00€

COMPRAS Y GASTOS GENERALES - AÑO 1

Compras

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
----------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--------	--------	--------	-------

Gastos variables

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Transportes	0,00€	0,00€	0,00€	1.500,00€	1.500,00€	1.500,00€	750,00€	750,00€	2.700,00€	2.700,00€	1.500,00€	1.500,00€	14.400,00€
Otros (reparaciones y conservación, serv. bancarios, gastos viajes, formación...)	500,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	300,00€	0,00€	300,00€	0,00€	1.100,00€
Folleto informativos	0,00€	0,00€	0,00€	150,00€	150,00€	150,00€	50,00€	50,00€	150,00€	75,00€	75,00€	75,00€	925,00€
Gasto	500,00€	0,00€	0,00€	1.650,00€	1.650,00€	1.650,00€	800,00€	800,00€	3.150,00€	2.775,00€	1.875,00€	1.575,00€	16.425,00€
IVA	105,00€	0,00€	0,00€	346,50€	346,50€	346,50€	168,00€	168,00€	661,50€	582,75€	393,75€	330,75€	3.449,25€
Pagos	605,00€	0,00€	0,00€	1.996,50€	1.996,50€	1.996,50€	968,00€	968,00€	3.811,50€	3.357,75€	2.268,75€	1.905,75€	19.874,25€

Gastos fijos

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Promoción comercial	0,00€	0,00€	500,00€	300,00€	300,00€	300,00€	200,00€	200,00€	200,00€	20,00€	300,00€	300,00€	2.620,00€
Servicios exteriores (gestoría y profesionales independientes)	150,00€	150,00€	150,00€	150,00€	150,00€	150,00€	150,00€	150,00€	150,00€	150,00€	150,00€	150,00€	1.800,00€
Suministros (agua, electricidad, teléfono, energía, internet...)	300,00€	300,00€	300,00€	300,00€	300,00€	300,00€	300,00€	300,00€	300,00€	300,00€	300,00€	300,00€	3.600,00€
Tributos (licencias de obra y apertura, tasas...)	250,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	250,00€
Seguros	350,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	350,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	700,00€
Gastos de constitución, registros, diligencias, libros	300,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	300,00€
Alquileres	375,00€	375,00€	375,00€	375,00€	375,00€	375,00€	375,00€	375,00€	375,00€	375,00€	375,00€	375,00€	4.500,00€
Material de oficina	0,00€	0,00€	50,00€	0,00€	50,00€	0,00€	50,00€	0,00€	50,00€	0,00€	50,00€	0,00€	250,00€
Gasto	1.725,00€	825,00€	1.375,00€	1.125,00€	1.175,00€	1.475,00€	1.075,00€	1.025,00€	1.075,00€	845,00€	1.175,00€	1.125,00€	14.020,00€
IVA	362,25€	173,25€	288,75€	236,25€	246,75€	309,75€	225,75€	215,25€	225,75€	177,45€	246,75€	236,25€	2.944,20€
Pagos	2.087,25€	998,25€	1.663,75€	1.361,25€	1.421,75€	1.784,75€	1.300,75€	1.240,25€	1.300,75€	1.022,45€	1.421,75€	1.361,25€	16.964,20€
Compras													0,00€
Consumo													0,00€
Existencias Iniciales													300,00€
Existencias Finales													300,00€

PERFIL DE PAGOS

Compras

Concepto	Total	Contado	A 30 días	A 60 días	A 90 días	A 120 días
Consumibles	100%	100%	0%	0%	0%	0%

Gastos variables

Concepto	Total	Contado	A 30 días	A 60 días	A 90 días	A 120 días
Transportes	100%	100%	0%	0%	0%	0%
Otros (reparaciones y conservación, serv. bancarios, gastos viajes, formación...)	100%	100%	0%	0%	0%	0%
Folletos informativos	100%	100%	0%	0%	0%	0%

Gastos fijos

Concepto	Total	Contado	A 30 días	A 60 días	A 90 días	A 120 días
Promoción comercial	100%	100%	0%	0%	0%	0%
Servicios exteriores (gestoría y profesionales independientes)	100%	100%	0%	0%	0%	0%
Suministros (agua, electricidad, teléfono, energía, internet...)	100%	100%	0%	0%	0%	0%
Tributos (licencias de obra y apertura, tasas...)	100%	100%	0%	0%	0%	0%
Seguros	100%	100%	0%	0%	0%	0%
Gastos de constitución, registros, diligencias, libros	100%	100%	0%	0%	0%	0%
Alquileres	100%	100%	0%	0%	0%	0%
Material de oficina	100%	100%	0%	0%	0%	0%

Anotaciones

En gastos variables, en concepto transporte, se contemplan los gastos asociados a los desplazamientos ya que estos sí correrán a cargo de la agencia. Por cómo serán organizados los paquetes, el resto de servicios asociados como son las reservas en restaurantes o catering, entradas y hospedaje, no supondrán un gasto para la empresa.

En concepto otros, se contempla la participación en diferentes ferias.

Folletos informativos de la ruta para entregar a la clientela, son los costes de producción, no obstante, se incluirán dentro de los gastos generales.

En Seguros se contempla tanto el gasto del seguro de caución, seguro de responsabilidad civil y seguro de convenio.

GASTOS DE PERSONAL - AÑO 1

Nombre	Salario bruto	Seguros Sociales	Total
Gerente	13.500,00€	720,00€	14.220,00€
Técnico/a turismo 1	15.564,00€	5.136,12€	20.700,12€
Técnico/a turismo 2	15.564,00€	5.136,12€	20.700,12€
Gasto en Personal			55.620,24€

GERENTE

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Salario bruto	0,00€	0,00€	0,00€	1.500,00€	1.500,00€	1.500,00€	1.500,00€	1.500,00€	1.500,00€	1.500,00€	1.500,00€	1.500,00€
Seguros Sociales	60,00€	60,00€	60,00€	60,00€	60,00€	60,00€	60,00€	60,00€	60,00€	60,00€	60,00€	60,00€
Total	60,00€	60,00€	60,00€	1.560,00€								

TÉCNICO/A TURISMO 1

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Salario bruto	1.297,00€	1.297,00€	1.297,00€	1.297,00€	1.297,00€	1.297,00€	1.297,00€	1.297,00€	1.297,00€	1.297,00€	1.297,00€	1.297,00€
Seguros Sociales	428,01€	428,01€	428,01€	428,01€	428,01€	428,01€	428,01€	428,01€	428,01€	428,01€	428,01€	428,01€
Total	1.725,01€											

TÉCNICO/A TURISMO 2

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Salario bruto	1.297,00€	1.297,00€	1.297,00€	1.297,00€	1.297,00€	1.297,00€	1.297,00€	1.297,00€	1.297,00€	1.297,00€	1.297,00€	1.297,00€
Seguros Sociales	428,01€	428,01€	428,01€	428,01€	428,01€	428,01€	428,01€	428,01€	428,01€	428,01€	428,01€	428,01€
Total	1.725,01€											

Anotaciones

El Gerente, se dará de alta en RETA como autónomo societario. Al ser la primera vez que se da de alta, se podrá beneficiar el primer año de las bonificaciones de Seguridad Social, por lo que durante los 12 primeros meses su cuota será de 60 €. Durante los tres primeros meses, no se fijará salario.

AMORTIZACIÓN CONTABLE

Tipología	Precio de Adquisición	Coficiente lineal	Cuota Anual
Aplicaciones informáticas	2.500,00€ 26%		650,00€
TOTAL AMORT. INMOV. INMATERIAL			650,00€

Tipología	Precio de Adquisición	Coficiente lineal	Cuota Anual
Construcciones	2.575,00€ 3%		77,25€
Mobiliario	1.856,00€ 10%		185,60€
Utillaje	1.500,00€ 30%		450,00€
Informaticos	5.000,00€ 26%		1.300,00€
TOTAL AMORT. INMOV. MATERIAL			2.012,85€

LIQUIDACIÓN DE IVA - AÑO 1

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Repercutido	0,00€	0,00€	0,00€	2.043,07€	2.332,55€	2.622,04€	1.522,41€	1.600,50€	3.064,60€	3.064,60€	3.064,60€	2.332,55€
Soportado	467,25€	173,25€	288,75€	582,75€	593,25€	656,25€	393,75€	383,25€	887,25€	760,20€	640,50€	567,00€
Devengado	-467,25€	-173,25€	-288,75€	1.460,32€	1.739,30€	1.965,79€	1.128,66€	1.217,25€	2.177,35€	2.304,40€	2.424,10€	1.765,55€

HP deudor/acredor por IVA: 2.523,80€

FLUJO DE CAJA - AÑO 1

	Inicial	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Cobros de las ventas		0,00€	0,00€	0,00€	11.771,97€	13.439,95€	15.107,94€	8.771,96€	9.221,95€	17.657,95€	17.657,95€	17.657,95€	13.439,95€
Subvenciones cobradas		0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Otros		0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Ampliaciones de capital		0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Recursos Propios	12.000,00€												
Recursos Ajenos L/P	22.000,00€												
Recursos Ajenos C/P	0,00€												
Total de Cobros	34.000,00€	0,00€	0,00€	0,00€	11.771,97€	13.439,95€	15.107,94€	8.771,96€	9.221,95€	17.657,95€	17.657,95€	17.657,95€	13.439,95€
Pago de Sueldos		3.510,02€	3.510,02€	3.510,02€	5.010,02€	5.010,02€	5.010,02€	5.010,02€	5.010,02€	5.010,02€	5.010,02€	5.010,02€	5.010,02€
Pago compras y gastos generales		2.692,25€	998,25€	1.663,75€	3.357,75€	3.418,25€	3.781,25€	2.268,75€	2.208,25€	5.112,25€	4.380,20€	3.690,50€	3.267,00€
Pago IVA a Hacienda		0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	5.165,41€	0,00€	0,00€	4.523,26€	0,00€	0,00€
Devolución capital préstamos		0,00€	0,00€	0,00€	346,34€	347,66€	348,99€	350,31€	351,65€	352,99€	354,33€	355,68€	357,03€
Pago de Intereses	165,00€	83,73€	83,73€	83,73€	83,73€	82,41€	81,09€	79,76€	78,43€	77,09€	75,74€	74,40€	73,04€
Amortización Leasing		0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Intereses Leasing		0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
IVA Leasing		0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Pago de Inversiones	17.522,01€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Total de Pagos	17.687,01€	6.286,00€	4.592,00€	5.257,50€	8.797,84€	8.858,34€	9.221,34€	12.874,25€	7.648,34€	10.552,34€	14.343,56€	9.130,59€	8.707,09€
Flujo de Caja Neto	16.312,99€	-6.286,00€	-4.592,00€	-5.257,50€	2.974,13€	4.581,61€	5.886,60€	-4.102,30€	1.573,61€	7.105,61€	3.314,40€	8.527,36€	4.732,86€
Saldo Final de Tesorería	16.312,99€	10.026,99€	5.434,99€	177,49€	3.151,62€	7.733,23€	13.619,83€	9.517,53€	11.091,14€	18.196,75€	21.511,15€	30.038,51€	34.771,37€

CUENTA DE RESULTADOS MENSUAL - AÑO 1

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Ingresos de Explotación	0,00€	0,00€	0,00€	9.728,90€	11.107,40€	12.485,90€	7.249,55€	7.621,45€	14.593,35€	14.593,35€	14.593,35€	11.107,40€	103.080,65€
Consumos	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Margen Bruto	0,00€	0,00€	0,00€	9.728,90€	11.107,40€	12.485,90€	7.249,55€	7.621,45€	14.593,35€	14.593,35€	14.593,35€	11.107,40€	103.080,65€
Gastos de personal	3.510,02€	3.510,02€	3.510,02€	5.010,02€	5.010,02€	5.010,02€	5.010,02€	5.010,02€	5.010,02€	5.010,02€	5.010,02€	5.010,02€	55.620,24€
Gastos Variables	500,00€	0,00€	0,00€	1.650,00€	1.650,00€	1.650,00€	800,00€	800,00€	3.150,00€	2.775,00€	1.875,00€	1.575,00€	16.425,00€
Gastos Fijos	1.725,00€	825,00€	1.375,00€	1.125,00€	1.175,00€	1.475,00€	1.075,00€	1.025,00€	1.075,00€	845,00€	1.175,00€	1.125,00€	14.020,00€
Amortizaciones	221,90€	221,90€	221,90€	221,90€	221,90€	221,90€	221,90€	221,90€	221,90€	221,90€	221,90€	221,90€	2.662,85€
Total Gastos	5.956,92€	4.556,92€	5.106,92€	8.006,92€	8.056,92€	8.356,92€	7.106,92€	7.056,92€	9.456,92€	8.851,92€	8.281,92€	7.931,92€	88.728,09€
Beneficios antes de impuestos e intereses	-5.956,92€	-4.556,92€	-5.106,92€	1.721,98€	3.050,48€	4.128,98€	142,63€	564,53€	5.136,43€	5.741,43€	6.311,43€	3.175,48€	14.352,56€
Gastos financieros	83,73€	83,73€	83,73€	83,73€	82,41€	81,09€	79,76€	78,43€	77,09€	75,74€	74,40€	73,04€	1.121,86€
Beneficios antes de impuestos	-6.040,65€	-4.640,65€	-5.190,65€	1.638,25€	2.968,07€	4.047,89€	62,87€	486,10€	5.059,34€	5.665,68€	6.237,03€	3.102,43€	13.230,70€
Impuesto de Sociedades (20%)													2.646,14€
RESULTADO DEL EJERCICIO	-6.040,65€	-4.640,65€	-5.190,65€	1.638,25€	2.968,07€	4.047,89€	62,87€	486,10€	5.059,34€	5.665,68€	6.237,03€	3.102,43€	10.584,56€

BALANCE - AÑO 1

ACTIVO		46.589,52€	PATRIMONIO NETO Y PASIVO		46.589,52€
Activo no corriente		11.518,15€	Patrimonio Neto		22.584,56€
Inmovilizado material		9.668,15€	Capital		12.000,00€
Adquisición del terreno		0,00€	Resultado del Ejercicio		9.526,10€
Edificios y Construcciones		2.575,00€	Capital de BA/Capital Riesgo		0,00€
Instalaciones		0,00€	Reparto a Inversores BA/Capital Riesgo		0,00€
Maquinaria		0,00€	Préstamo Participativo		0,00€
Equipamiento		0,00€	Resultado de ejercicios anteriores		0,00€
Mobiliario		1.856,00€	Reserva legal (10 % de PyG)		1.058,46€
Utillaje		1.500,00€	Subvenciones		0,00€
Vehículos de transporte		0,00€	Otros (detallar)		0,00€
Equipos informáticos		5.000,00€			
Otros (proyectos técnicos...)		0,00€			
Fianza		750,00€	Pasivo no corriente		14.443,17€
(-) Amortización acumulada del inmovilizado material		-2.012,85€	Préstamos bancarios a largo		0,00€
Inmovilizado inmaterial		1.850,00€	Microcréditos a largo		14.443,17€
Gastos de I+D		0,00€	Otras deudas a largo plazo		0,00€
Patentes, Modelos de Utilidad		0,00€	Acreeedores por arrendamiento financiero a Largo Plazo		0,00€
Aplicaciones informáticas		2.500,00€			
Otros (...)		0,00€	Pasivo Corriente		9.561,79€
Derechos de traspaso, Fondo de Comercio, Concesiones administrativas, Tasas, Licencias...		0,00€	Póliza de Crédito		0,00€
Marca, Nombre Comercial		0,00€	Proveedores varios		0,00€
Fianza Leasing		0,00€	Préstamos bancarios a corto plazo		0,00€
(-)Amortización acumulada del inmovilizado inmaterial		-650,00€	Microcréditos a corto		4.391,85€
Activo corriente		35.071,37€	Hacienda Pública (acreedor por IVA)		2.523,80€
Existencias, materias primas...		300,00€	Hacienda Pública (acreedor Impuesto de Sociedades)		2.646,14€
Hacienda Pública (deudor por IVA)		0,00€	Otras deudas a corto plazo		0,00€
Clientes		0,00€	Otros (acreedores, anticipos de clientes...)		0,00€
Tesorería		34.771,37€	Acreeedores por arrendamiento financiero a Corto Plazo		0,00€

RATIOS - AÑO 1

RATIO DE LIQUIDEZ	Activo Corriente / Pasivo Corriente	3.67 %
FONDO DE MANIOBRA	Activo Corriente - Pasivo Corriente	25.509,58€
RATIO DE ENDEUDAMIENTO	Pasivo Total / Patrimonio Neto	1.06 %
MÁRGEN DE BENEFICIO	Beneficio antes de Imp e Int / Ventas	13.92 %
RATIO DE SOLVENCIA	Activo Total / Pasivo Total	1.94 %
RENTABILIDAD ECONÓMICA (ROE)	Beneficio antes de Imp e Int / Activo Total	30.81 %
RENTABILIDAD FINANCIERA (ROA)	Beneficio Neto / Patrimonio Neto	46.87 %
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	Beneficio Neto / Ventas	10.27 %
PLAZO DE COBRO	Clientes / Ventas * 360	0 días
PLAZO DE PAGO	Proveedores / Inversión Inicial * 360	0 días
PUNTO DE EQUILIBRIO	Gastos Fijos / Margen Bruto	87.342,16€
VAN (8.00%)		19.149,56€
TIR		50%

CUENTA DE RESULTADOS PROYECTADA

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos de Explotación	103.080,65€	108.234,68€	113.646,42€	119.328,74€	125.295,17€
Consumos	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Margen Bruto	103.080,65€	108.234,68€	113.646,42€	119.328,74€	125.295,17€
Margen Bruto sobre Ventas	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Gastos de personal	55.620,24€	58.401,25€	61.321,31€	64.387,38€	67.606,75€
Gastos Variables	16.425,00€	16.753,50€	17.088,57€	17.430,34€	17.778,95€
Gastos Fijos	14.020,00€	14.300,40€	14.586,41€	14.878,14€	15.175,70€
Amortizaciones	2.662,85€	2.662,85€	2.662,85€	2.662,85€	2.662,85€
Total Gastos	88.728,09€	92.118,00€	95.659,14€	99.358,71€	103.224,25€
Beneficios antes de impuestos e intereses	14.352,56€	16.116,68€	17.987,27€	19.970,03€	22.070,93€
Gastos financieros	1.121,86€	1.177,96€	1.236,85€	1.298,70€	1.363,63€
Beneficios antes de impuestos	13.230,70€	14.938,72€	16.750,42€	18.671,33€	20.707,30€
IRPF / Impuesto de sociedades	2.646,14€	2.987,74€	3.350,08€	3.734,27€	4.141,46€
RESULTADO DEL EJERCICIO	10.584,56€	11.950,98€	13.400,34€	14.937,07€	16.565,84€

CUENTA DE RESULTADOS PROYECTADA



	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento de la cifra de Ventas	5.00 %	5.00 %	5.00 %	5.00 %
Crecimiento de la cifra de Consumos	5.00 %	5.00 %	5.00 %	5.00 %
Crecimiento de la cifra de gastos fijos y variables (IPC)	2.00 %	2.00 %	2.00 %	2.00 %
Crecimiento de la cifra de gastos de personal	5.00 %	5.00 %	5.00 %	5.00 %
Crecimiento del Beneficio Neto	12.91 %	12.13 %	11.47 %	10.9 %