



EMPRENDE Y TRABAJA
PALENCIA

PLAN DE EMPRESA DE TURISMO ACTIVO



EXCELENTÍSIMA DIPUTACIÓN DE PALENCIA

Edita: DEPARTAMENTO DE PROMOCIÓN ECONÓMICA

Elaboración: CREAMACYL, S.L.U.

Attribution-Share Alike 3.0





CONTENIDO

Contenido	3
INTRODUCCIÓN	5
RESUMEN EJECUTIVO	6
DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO Y FORMA JURÍDICA	8
PRESENTACIÓN	9
Datos personales del Promotor / de los Promotores	9
La idea y su génesis	10
Descripción del Servicio	10
Misión.....	11
Visión	11
1. NORMATIVA Y PERMISOS ESPECIALES	13
Permisos Especiales	13
2. ANÁLISIS INTERNO EXTERNO Y DAFO	14
Análisis Externo	14
Análisis interno.....	32
DAFO	33
3. EL MERCADO	37
Clientes	37
Proveedores	39
Competencia	40
Fuerzas Competitivas	41
4. PLAN DE MARKETING	43
Precio	46
Distribución	48
5. La comunicación.....	49
Descripción	49
Política de comunicación del Proyecto	49
Marketing digital.....	51
6. PLAN DE PRODUCCIÓN / PRESTACIÓN DEL SERVICIO	37



Descripción	37
Localización e Infraestructuras:.....	37
Infraestructuras	38
ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	39
Descripción	39
Política de RRHH del Proyecto.....	39
Selección del Personal	41
Política de contratación y remuneración	41
7. PLAN DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO	42
8. FORMA JURÍDICA	43
8. PLAN ECONOMICO FINANCIERO	47
9. FUENTES DE FINANCIACIÓN	52
10. RECOMENDACIONES	54



INTRODUCCIÓN

El objetivo de este modelo es que, tras su lectura, el emprendedor comprenda cuáles son los puntos críticos que debe contemplar para realizar una correcta planificación de su futuro negocio. Por ello, los datos que en él se exponen no deben ser interpretados de forma fija, sino que deberán adecuarse a la situación de cada emprendedor y mercado.

Metodología:

Para la realización de este modelo de negocio se han acudido a dos tipos de fuentes:

- Secundarias (estadísticas, informes y diferentes publicaciones), con el fin de realizar un análisis de las variables que afectan a esta actividad en el entorno provincial.
- Primarias, realizando entrevistas a técnicos y especialistas del sector.

RESUMEN EJECUTIVO

En las siguientes líneas se resume el modelo de negocio de una empresa que se ubicará en la provincia de Palencia y ofrecerá diferentes actividades en torno al turismo activo y de naturaleza.

La ubicación de la empresa se puede situar en cualquiera de las comarcas naturales de la provincia, ya que todas ofrecen grandes atractivos y la comunicación interna es rápida y sencilla, si bien en este plan se considera una ubicación ideal la zona del Boedo, sita en Páramos y Valles Palentinos y limítrofe con la montaña Palentina, donde también se hará uso del Punto Activo sito en Barruelo de Santullán.

Esta ubicación permitirá el disfrute de los recursos hídricos y naturales de esta comarca y del parque natural de la Montaña Palentina, con una oferta variada de actividades de ecoturismo, actividades de turismo activo así como actividades de esparcimiento y recreo.

Se trata de un sector que ofrece grandes oportunidades en la provincia pues se encuentra aún en una etapa de desarrollo. La provincia de Palencia cuenta con una escasa oferta de este tipo de actividades en relación al potencial que ofrece su grandiosa y diversa naturaleza, así como su posición geoestratégica de fácil acceso.

El turismo activo en España comenzó a mediados de los años 80, habiendo recibido diferentes denominaciones desde ese momento: turismo alternativo, de aventura, de ocio y tiempo libre, deportivo, etc. Este tipo de turismo ha ido creciendo en paralelo al turismo de interior o turismo rural, del que Castilla y León es líder a escala nacional, por lo que su evolución y potencial parece indiscutible.

Crear una empresa de turismo activo y de naturaleza en la zona palentina tiene grandes posibilidades de éxito, debido a la excepcionalidad de los recursos, la evolución de este tipo de turismo, la excelente posición geoestratégica de la provincia y la escasa oferta de este tipo de actividades en la provincia. Oferta que, por otro lado, si se incrementa ayudará a un mejor posicionamiento y fortalecimiento de la imagen de la provincia en el sector, atrayendo a más turistas.

Éste es un momento de nacimiento por lo que se debe definir cuál va a ser el Core Business en los próximos años y planificar su crecimiento. Así tras el estudio de la realidad actual tanto interna como externa de la situación, este plan analiza cuales son las principales líneas de negocio diseñando paquetes de servicios para los también diferentes clientes tipo: Particulares, Especialistas, Instituciones educativas, Empresas, Asociaciones y Administraciones.

Dentro de estas acciones resultan de especial importancia las que tienen que ver con la formación de una red de contactos a través de acciones directas y el marketing digital, pues éste es el principal medio para captar clientes de turismo activo. Un factor clave a tener en cuenta es la seguridad, los permisos necesarios y la normativa de esta actividad. Por otro lado la formación e implicación de los promotores y trabajadores es imprescindible.

El plan económico financiero no recoge ninguna inversión en compra de locales o establecimientos debido a la oferta pública existente. Tampoco recoge ninguna subvención a pesar de que existen diferentes líneas, pues consideramos es mejor que cada emprendedor visite a los técnicos de diferentes instituciones, especialmente a los técnicos de dinamización de la Diputación provincial de Palencia.

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO Y FORMA JURÍDICA

"El turismo activo es una tipología de turismo en el que el motivo principal del viaje es la realización de actividades recreativas y de esparcimiento, con diferente grado de profundidad, intensidad física y riesgo, que usen expresamente el medio natural de forma específica, garantizando la seguridad del turista, sin degradar o agotar los recursos". (Junta Cyl 2010)

Por tanto se trata de una forma divertida y excitante de disfrutar del contacto con la naturaleza de un modo dinámico.

Las posibilidades que ofrece el turismo activo son muchas y van desde el senderismo, el montañismo, los paseos en bicicleta de montaña, rutas ecuestres, piragüismo, actividades de nieve, escalada, parques de cuerdas, vuelos en globo, paint-ball, tiro con arco, rutas en quad y en 4x4 o cruceros fluviales.

Castilla y León, comunidad líder en turismo de interior en España, y más en concreto Palencia, cuentan con una enorme riqueza natural y diversidad paisajística, lo que unido a su excelente posición logística e infraestructuras hacen de éste un lugar ideal para disfrutar al máximo del Turismo Activo.

La forma jurídica elegida dependerá del número de promotores de la idea y de la estructura de la empresa, pudiendo ser desde un empresario individual, pasando por una Sociedad de Responsabilidad Limitada o alguna de las formas típicas de la Economía Social.



PRESENTACIÓN

DATOS PERSONALES DEL PROMOTOR / DE LOS PROMOTORES

Dependiendo de las características de la empresa que se lleve a cabo, actividad, tamaño, productos, ésta puede ser desarrollada por un único emprendedor con el apoyo ocasional de diferentes profesionales o podemos plantear una estructura organizativa más compleja.

Los promotores ideales para este proyecto son un profesional de la gestión, apoyado por personas con conocimiento del medio, pasión por la naturaleza, las actividades deportivas y de agradable trato social, especialmente con niños.

La mayoría de los empresarios no llega a este sector por las oportunidades que ofrece, sino por tener como hobby el turismo, lo que les otorga una gran ventaja y una garantía de éxito ya que:

- Conocen los gustos del público.
- Tienen contactos con los mejores proveedores
- Disponen de una cartera de potenciales clientes

En el caso aquí planteado, uno de los emprendedores se dedicará a la gestión a tiempo completo y será apoyado en las diferentes épocas del año según carga de trabajo por los otros socios y personal contratado de forma eventual, debido a la estacionalidad del sector.

El socio que se dedica enteramente a la actividad deberá realizar las labores de gestión, organización, logística y comercialización, siendo el resto del personal el encargado de prestar el servicio directo al cliente y de gestión de las redes sociales.

Por ello la formación y o experiencia de uno de los emprendedores debe estar relacionada con la gestión empresarial y la del resto de los integrantes del proyecto con diferentes especialidades del turismo de aventura, debiendo tener uno el título de monitor y socorrista.

La clave radicará en la entrega y capacidad de los emprendedores en desarrollar esta actividad, por lo que las personas que desarrollen esta actividad deben estar vinculadas al medio natural y a las actividades deportivas, lo que facilitará un mayor esfuerzo, capacidad de aprendizaje, gestión y resultados.

LA IDEA Y SU GÉNESIS

La idea de negocio es ofrecer un servicio integral para el disfrute y conocimiento del entorno de la provincia palentina y especialmente del Parque Natural de Fuentes Carrionas y Fuente Cobre-Montaña Palentina, por parte de los turistas, visitantes y vecinos.

La idea surge al constatar el gran número de posibilidades que ofrece la provincia palentina para este tipo de actividades, junto al escaso uso de este potencial, a diferencia de lo que ocurre en otras provincias españolas.

Por otro lado, el estudio de la demanda de este tipo de actividades muestra que la misma es importante y creciente. No obstante, es necesario poner en valor y dar conocer los recursos disponibles en esta zona a diferentes turistas, principalmente de las mayores ciudades de Castilla y León, Madrid y el País Vasco.

DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

En la idea de negocio se pueden distinguir tres líneas:

- **Actividades que se prestan directamente tanto a grupos como particulares:** piragüismo, Buceo, baño, descensos, rafting, bicicleta, puenting, senderismo, rutas de nieve, raquetas de nieve, mushing, construcción de iglús, visitas guiadas, observación e interpretación de la naturaleza, observación de aves, fotografía, ecoturismo científico, tiro con arco, , picnic y rutas en vehículo.
- **Otros servicios y actividades que se subcontratan:** hospedaje, transporte, acampada, restauración, turismo fluvial, marcha a caballo, espeleología, globo aerostático, ala delta, caza...
- **Preparación de eventos en el entorno:** Organización de competiciones deportivas, torneos, mushing, encuentros empresariales, talleres formativos, talleres artísticos, cursos de ecología, cursos



deportivos, cursos de idiomas, campamentos de verano, campamentos escolares, festivales, despedidas etc.

Necesidades que cubre:

Las necesidades que cubre en servicio son las de turismo activo, natural y ecológico en la zona, con especial atención a la realización de eventos y las actividades formativas.

Misión

Mejorar la calidad del ocio y el turismo en el entorno rural palentino ofreciendo tanto a sus visitantes, turistas, grupos interesados y vecinos, un servicio integral en la gestión de su tiempo de ocio, a través de la prestación actividades de ecoturismo, turismo activo, esparcimiento, recreo y formación, así como de la provisión de los diferentes elementos necesarios para el disfrute de este espacio natural y estas actividades.

Visión

Se tratará de ser reconocidos por la profesionalidad, variedad, diversión, implicación con la zona, seguridad y ecologismo.

Por ello, se seguirá un estricto protocolo en materia de seguridad y buenas prácticas ambientales, se fundará una asociación y colaborará con diferentes asociaciones de la zona tanto en su preservación como difusión de valores ecológicos y culturales. Siempre se contará con monitores y profesionales cualificados, dando especial importancia a la formación continua dentro de la empresa.

Valores:

- **Cercanos:** Escuchar y conocer a los clientes es clave, para ello se establecerán diferentes contactos permanentes, antes, durante y después de ser realizado el servicio, para de esta forma garantizar su satisfacción.
- **Competitivos:** Mantener precios competitivos en los servicios más generales lo que servirá para captar nuevos clientes de acciones más especiales.



- **Atención al cliente:** Ser conscientes de que el boca-oído es el mejor medio de promoción de su empresa, el asesoramiento y la amabilidad caracterizarán las relaciones con sus clientes.
- **Creativos:** Dedicar 1/5 de nuestro tiempo a la innovación, en donde se investigará en nuevos servicios, rutas, actividades, técnicas y recursos, que se compartirán a través de la red.
- **Adaptables:** No se tratará de ser rompedores, ni elitistas sino de complacer al público en general, si bien en la firma hay un sitio para todo.



1. **NORMATIVA Y PERMISOS ESPECIALES**

PERMISOS ESPECIALES

De entrada, parte de la actividad se va a desarrollar en un entorno protegido, por lo que debemos atenernos a lo establecido Plan de Espacios Naturales (PEN) de Castilla y León, así como a Red Natura 2000 y, más concretamente a lo dispuesto en el Parque Natural Fuentes Carrionas y Fuente Cobre - Montaña Palentina y sus alrededores, así como a Plan Rector de Uso y Gestión (PRUG), que establece las actuaciones que han de realizarse y la forma en que se gestiona el espacio protegido.

Algo positivo es que la política actual de gestión de los parques favorece la aparición de este tipo de negocios como una vía para el auto sostenimiento de la población endógena, por lo que más que un impedimento significa una vía de apoyo tanto en materia de imagen, uso de espacios e infraestructura pública, así como de fuentes de financiación. No obstante lo dicho, será necesario realizar una pequeña evaluación de impacto ambiental de las diferentes actividades, descartando de entrada algunas como los quad o restringiendo estas en determinadas zonas y elaborar un manual de buenas prácticas.

Por otro lado, la empresa deberá inscribirse como 'empresa de Turismo Activo' en el registro de la comunidad autónoma y respetar la normativa de Turismo Activo en la comunidad en concreto la Orden CYT/1865/2007 de 15 de noviembre que desarrolla el Decreto 96/2007 de 27 de septiembre. Asimismo, solicitará a la confederación hidrográfica del Duero el pertinente permiso para poder hacer uso del espacio público fluvial pertinente.

En Castilla y León se ha puesto en marcha un nuevo proyecto llamado "Puntos Activos", que son instalaciones turísticas donde las empresas, por su proximidad, agrupan servicios y ofrecen programas de Turismo Activo y Alojamiento en espacios naturales, durante todo el año, con calidad y ventajas especiales. En Palencia se encuentra en Barruelo de Santullán y es gestionado por 'Aventuras y Aventuras'.



2. ANALISIS INTERNO EXTERNO Y DAFO

En las siguientes páginas se realiza un estudio de las variables que influirán en el éxito del futuro negocio. Para ello, antes de comenzar a describir a los clientes, proveedores y competencia, se va a realizar un estudio de la realidad que afecta a la idea, tanto desde una perspectiva externa, como interna. Esto ayudará a la hora de construir una matriz DAFO, marcar los objetivos estratégicos y desarrollar las diferentes medidas de acción necesarias para conseguirlos.

ANÁLISIS EXTERNO

Para realizar este análisis se comienza realizando un estudio de la situación del sector de turismo de interior, al que pertenece este modelo de negocio; seguidamente se analiza en concreto el turismo de aventura y las principales variables del entorno que pueden afectar al proyecto, lo que nos ayudará a detectar las amenazas y oportunidades que actualmente existen alrededor de la idea de negocio.

Análisis del Sector de Turismo de Interior

Castilla y León es la comunidad líder en turismo de interior de España; es la cuarta comunidad que mayor número de viajeros nacionales recibe tras Andalucía, Cataluña y Valencia y, por lo tanto, la primera comunidad de interior como destino para las familias españolas, dándose un incremento de los visitantes extranjeros en el año 2012.

Palencia es un cruce de caminos, de ahí la posibilidad de atraer población de diferentes lugares emisores que se encuentran en la isócrona de dos horas.

La provincia une la parte norte de la Península con el centro y el este con el oeste. Gracias a ello, y a sus excelentes comunicaciones, a Palencia se puede llegar fácilmente desde otras provincias. Tomando como referencia la situación de las capitales, se puede llegar a través de diferentes medios y rutas de Valladolid en 40 minutos, Burgos en 50 minutos, de Santander y Madrid en menos de 2 horas, de León en 1 hora y Bilbao en poco más de dos horas.

Demanda de Turismo de Interior

La demanda del turismo activo y natural se engloba dentro de la de turismo de interior.

La demanda de este turismo de interior tras tener un crecimiento acelerado y continuo durante la década de los 90 y los primeros años del Siglo XXI. En el año 2008 y 2009, padeció la crisis económica, comenzando a recuperarse en los años 2010 y 2011. En 2012 no tuvo un buen comportamiento debido a la caída de consumo en el sector nacional, sin embargo el turismo extranjero continuó creciendo.

La distribución del turismo por provincias muestra un escenario múltiple en la región, con unas provincias a la cabeza: Salamanca, Burgos y León. En una posición intermedia se encuentran: Valladolid, Segovia y Ávila, y en el furgón de cola: Zamora, Soria y Palencia. **Por lo que estas últimas tienen un amplio margen de mejora si las comparamos con sus vecinas y los datos de años anteriores.**

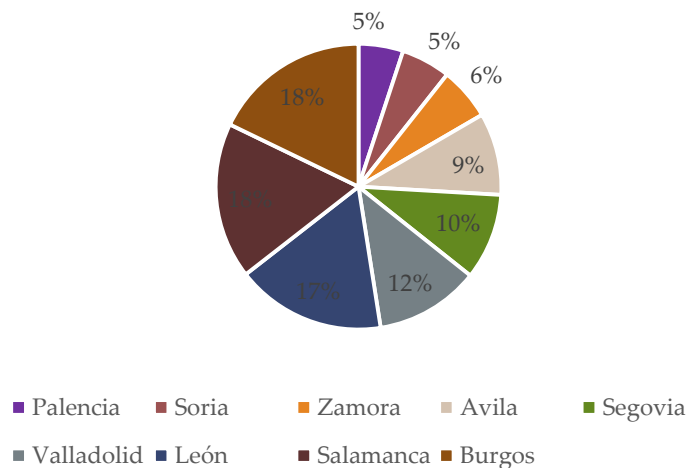
	Ávila	Burgos	León	Palencia	Salamanca	Segovia	Soria	Valladolid	Zamora
Viajeros españoles	482.789	711.696	801.433	249.071	781.135	478.160	303.181	576.656	311.492
Viajeros extranjeros	57.221	322.900	182.825	44.742	245.502	88.907	20.686	109.420	34.932
Total viajeros	540.010	1.034.596	984.258	293.813	1.026.637	567.067	323.867	686.076	346.424
Pernoctaciones españoles	863.079	1.204.322	1.398.141	474.484	1.482.729	755.623	608.190	955.772	525.640
Pernoctaciones extranjeros	102.619	417.446	266.847	63.495	382.900	140.715	36.515	189.416	50.694
Total pernoctaciones	965.698	1.621.768	1.664.988	537.979	1.865.629	896.338	644.705	1.145.188	576.334
Grado de ocupación	0,1588	0,2065	0,2052	0,1985	0,2526	0,2068	0,1684	0,2585	0,1795
Estancia media	1,79	1,57	1,69	1,83	1,82	1,58	1,99	1,67	1,66
Estancia media españoles	1,79	1,69	1,74	1,91	1,9	1,58	2,01	1,66	1,69
Estancia media extranjeros	1,79	1,29	1,46	1,42	1,56	1,58	1,77	1,73	1,45

Situación del Turismo en Provincias de Castilla y León 2012.

Fuente: Elaboración Propia con datos de DGT. JCYL

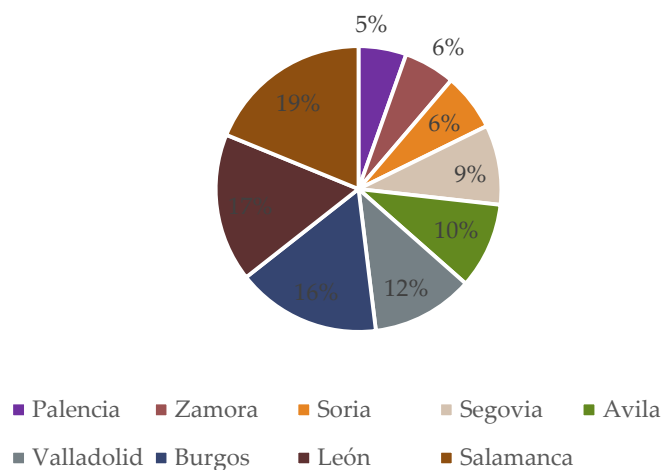
Distribución Provincial de los Viajeros en Castilla y León 2012

TOTAL VIAJEROS



Fuente: Elaboración Propia con datos de DGT. JCYL

TOTAL PERNOCTACIONES



Fuente: Elaboración Propia con datos de DGT. JCYL

En la Provincia de Palencia el número total de viajeros acumulados en 2012 ha sido de 293.813, que representa el 5,3 % sobre el total de viajeros que han visitado Castilla y León.

	2012
VIAJEROS ESPAÑOLES	249.071
VIAJEROS EXTRANJEROS	44.742
TOTAL VIAJEROS	293.813
PERNOCTACIONES ESPAÑOLES	474.484
PERNOCTACIONES EXTRANJEROS	63.495
TOTAL PERNOCTACIONES	537.979
GRADO DE OCUPACIÓN	19,85%
ESTANCIA MEDIA	1,83
ESTANCIA MEDIA ESPAÑOLES	1,91
ESTANCIA MEDIA EXTRANJEROS	1,42

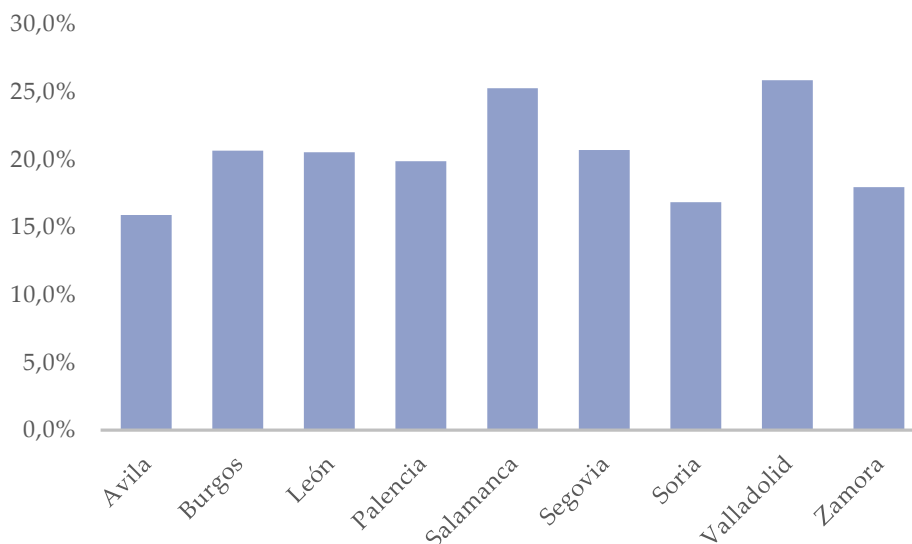
Turismo en Palencia 2012

Fuente: Elaboración Propia con datos de DGT. JCYL

El número de pernoctaciones en Palencia, del 2012, es de 537.979. Un dato a reseñar es que las pernoctaciones de turismo nacional cayeron debido a la crisis económica si bien, las pernoctaciones de extranjeros durante el 2012 mejoraron los resultados de 2011.

El grado de ocupación (relación entre el total medio diario de plazas ocupadas en un mes y el total de plazas disponibles) se situó en Palencia como media en 2012 en el 19,9%.

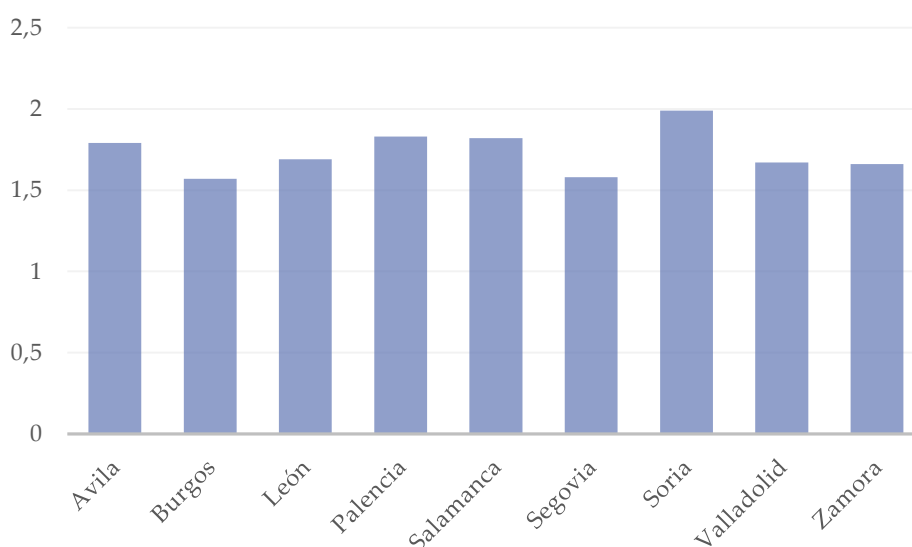
Grado de Ocupación Castilla y León 2012



Fuente: Elaboración Propia con datos de DGT. JCYL

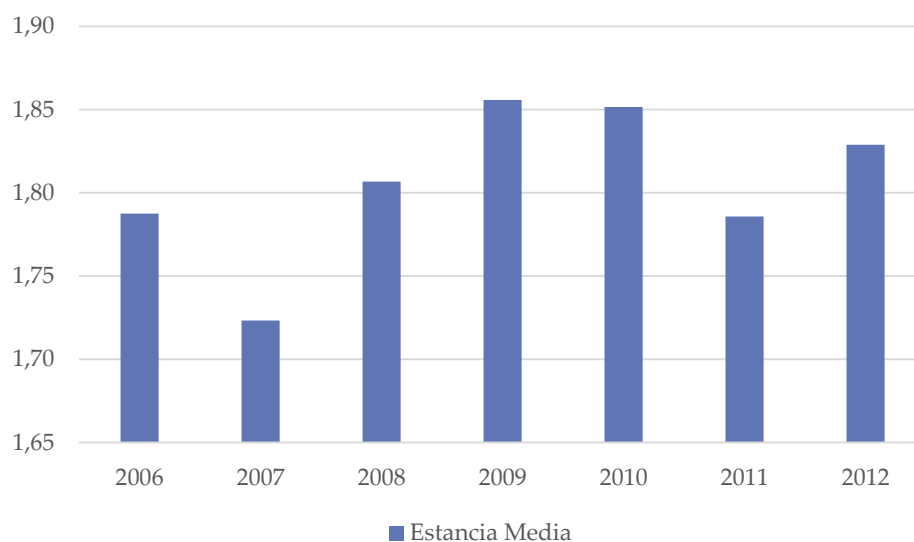
La estancia media (relación entre el total de pernoctaciones realizadas y viajeros que han entrado en Palencia) se sitúa en un 1,83, superior al 1,71 regional. **Es además buena su evolución en los últimos años lo que indica que el visitante de Palencia se encuentra satisfecho con lo que encuentra.**

Estancia Media 2012 Provincias Castilla y León



Fuente: Elaboración Propia con datos de DGT. JCYL

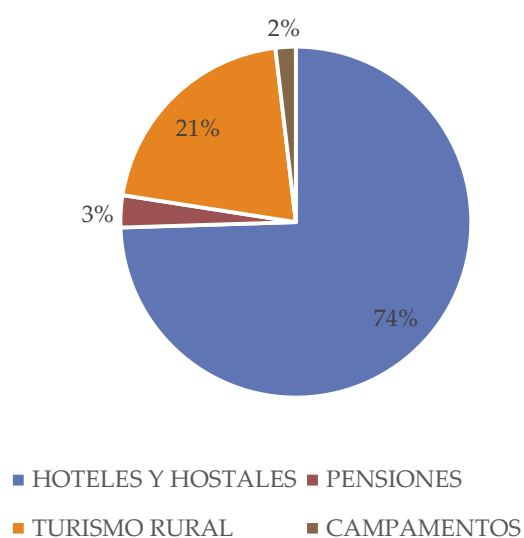
Estancia Media en Palencia 2006/2012



Fuente: Elaboración Propia con datos de DGT. JCYL

Del análisis de la distribución de los viajeros en la provincia de Palencia, hay que señalar la poca **importancia relativa de los campamentos**, comparado con los datos de otras provincias de la región.

Distribución de las Pernoctaciones en Palencia 2012



Fuente: Elaboración Propia con datos de DGT. JCYL

Demanda de Turismo de Activo y Natural

El 40% de los visitantes de Castilla y León en 2010 realizó alguna actividad relacionada con el turismo activo durante el año 2010. Esto supone que 2 millones de visitantes activos realizaron 7 millones de actividades, principalmente en fines de semana (28,4%), verano (26,6%) y puentes (14%). Este sector genera en España 8.00 empleos directos y 10.000 eventuales.

Tal y como muestra el informe "Adventure Tourism Market Report"¹, el turismo de aventura y naturaleza, resiste y crece poco a poco a pesar de la crisis. Una muestra es que el gasto total vinculado a este sector asciende a 67.000 millones de euros anuales a nivel mundial, incluyendo compras de vestuario y equipamiento.

Los autores del informe consideraron "turismo de aventura" como cualquier viaje doméstico o internacional que incluyera al menos dos de las siguientes tres características: actividad física, interacción con la naturaleza y aprendizaje o intercambio cultural.

A pesar de este aumento, el informe indica que el marketing turístico se tiene que replantear su actividad, adaptándose a la situación actual y reformulando productos y marcas. *Además, el encarecimiento de los vuelos puede provocar que aumenten los viajes de proximidad con actividades de aventura, así como escapadas de aventura de un día de duración, y que los grandes viajes disminuyan.*

En España las perspectivas también son favorables. La compañía de seguros Intermundial asegura que cerca de 1.300 empresas se dedican al turismo de aventura en España y que más de siete millones de personas al año disfrutan de este tipo de actividades. De esta manera, el turismo de aventura se ha convertido en España en uno de los sectores que más está creciendo en los últimos años.

El crecimiento del turismo de aventura se basará sobre todo en la mayor demanda de actividades conocidas como "soft adventure", es decir de menor riesgo y exigencia física. Manteniéndose estable el número de practicantes de escalada, montañismo, espeleología, etc, (hard adventure).

¹ Elaborado por la escuela de negocios de la George Washington University, la consultora Xola y la Adventure Travel Trade Association, la asociación internacional de empresas especializadas en turismo de aventura.



Únicamente el 2% de los viajeros realizan algún tipo de “hard adventure”, frente actividades de “soft adventure” que las realizarán el 25%.

Además señalan que la demanda del turismo de aventura “soft” continuará creciendo en los próximos años. El 43% de los viajeros europeos consultados para este informe indicó que en sus próximas vacaciones realizaría algún viaje de este tipo.

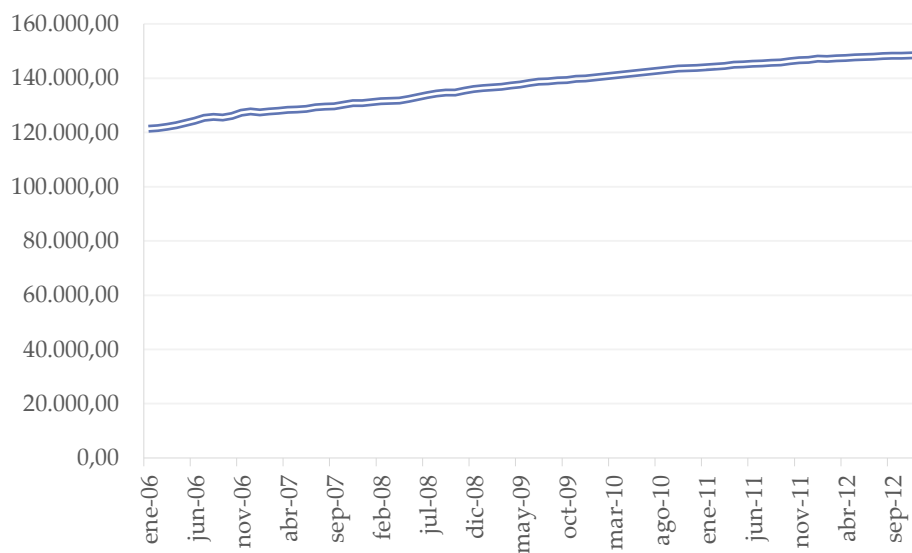
El estudio también indica que los practicantes de “soft adventure” prefieren probar actividades diferentes cada vez y responden mejor a las acciones de marketing dirigidas a ellos, mientras que los que hacen actividades de más riesgo suelen dedicarse a ellas con más exclusividad.

Situación de oferta Turismo de Interior

El estudio de la oferta en el sector turístico muestra que a pesar de la crisis, es un **sector dinámico y en crecimiento**, ya que tanto a nivel regional como a nivel provincial **la oferta del sector y, por tanto, su capacidad para atraer demanda y generar empleo y riqueza, se está incrementando en cantidad y calidad**.

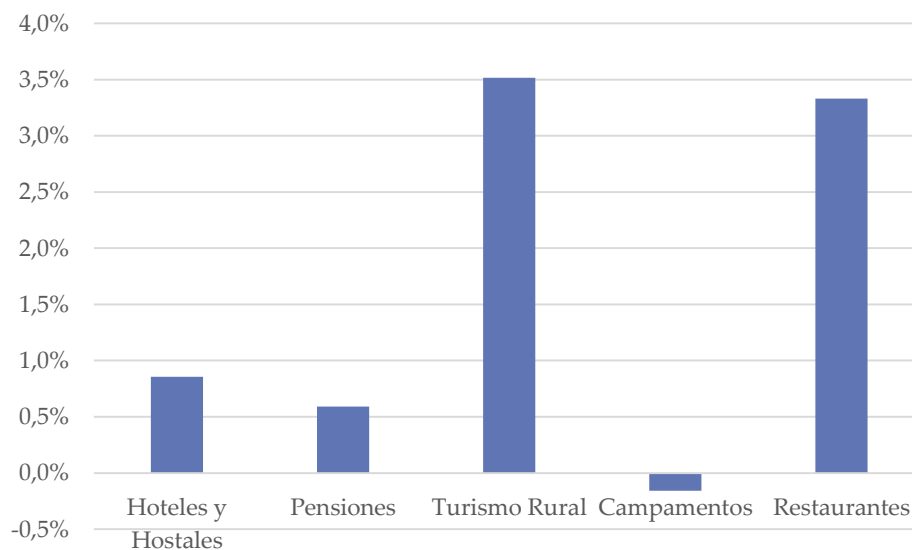
La evolución positiva en el sector se observa al comprobar cómo se han pasado de 146.790 plazas en establecimientos turísticos en Castilla y León, en diciembre de 2011, a 148.506, en diciembre de 2012, continuando con la tendencia al alza de los últimos años a pesar de la crisis.

Evolución de las Plazas en Establecimientos Turísticos en Castilla y León

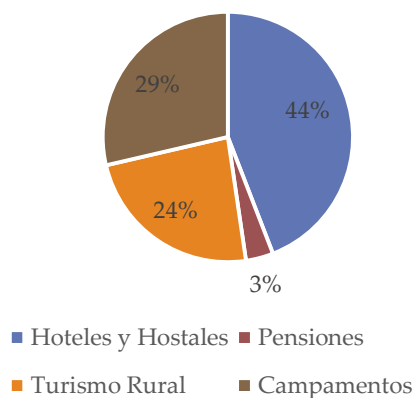


Fuente: Elaboración Propia con datos de DGT. JCYL

Variación de La Oferta Turística Castilla y León 2012/2011

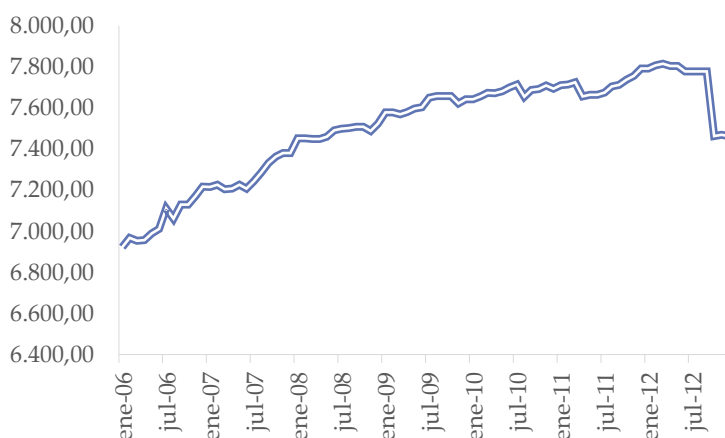


Estructura de la Infraestructura Turística de castilla y León 2012



En Palencia en el mismo periodo se ha pasado de 7.793, a 7.464 es decir un 1,2% de decrecimiento.

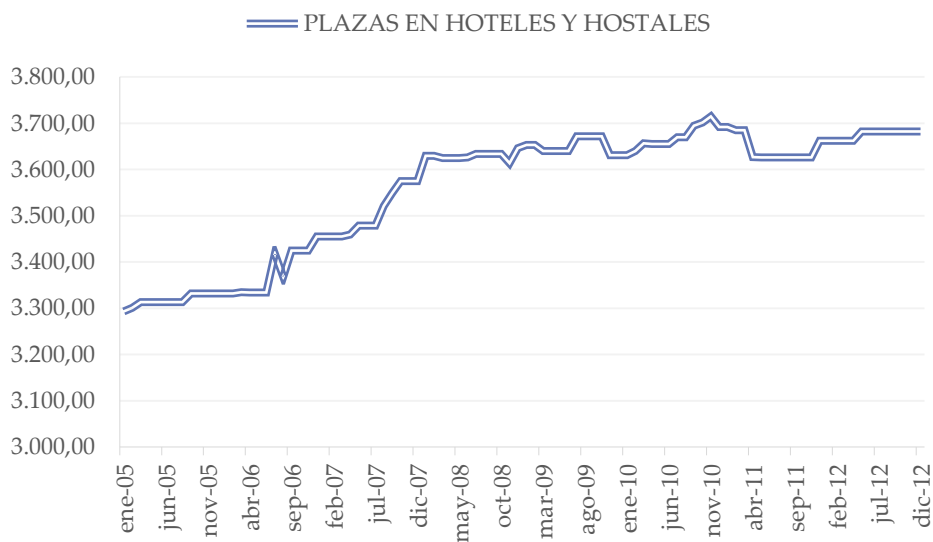
Evolución de las Plazas en establecimientos Turísticos Palencia



Fuente: Elaboración Propia con datos de DGT. JCYL

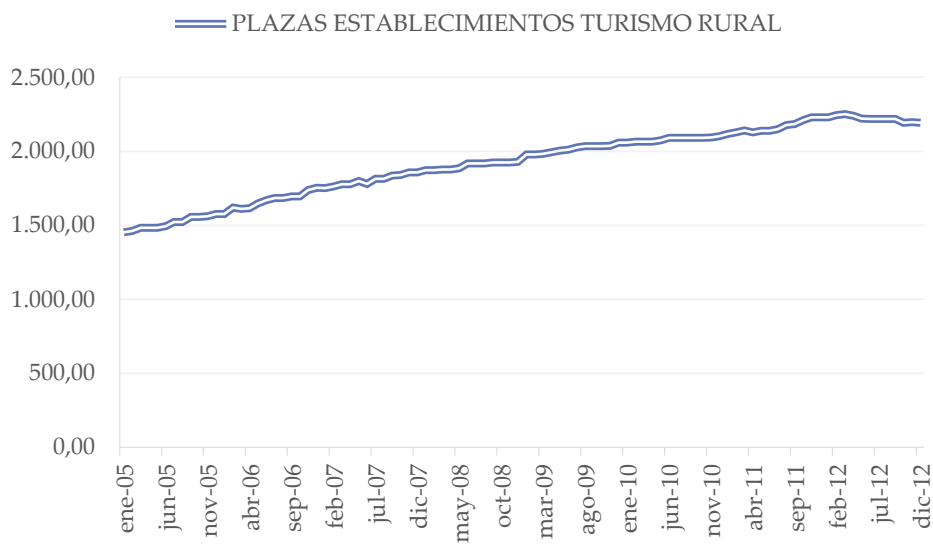
La evolución de las plazas en la provincia de Palencia fue positiva hasta el año 2011, siendo además más acelerada que la de Castilla y León. Cada vez tenía un mayor peso, hasta el año 2012, en el que la mala evolución de las plazas en la provincia no se corresponde con la evolución de Castilla y León.

Evolución de la Oferta en Hoteles y hostales Palencia

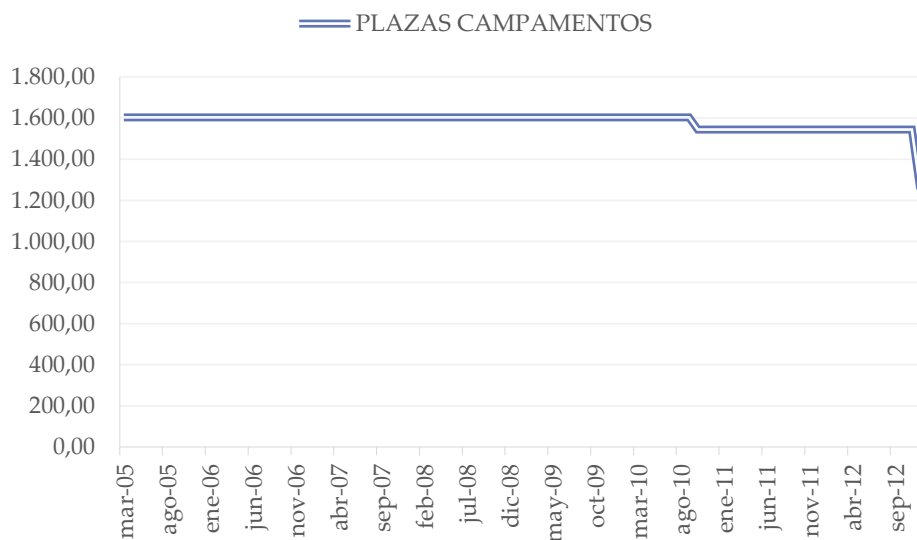


Fuente: Elaboración Propia con datos de DGT. JCYL

Evolución Plazas Establecimientos de Turismo Rural en Palencia

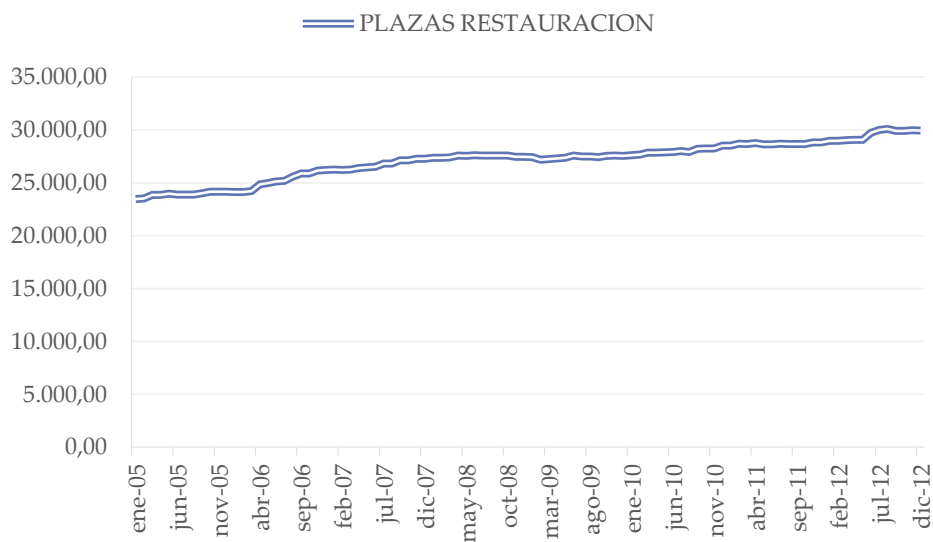


Evolución Plazas en Campamentos



Junto a la evolución de las plazas de alojamiento, se ha dado también una positiva evolución de las plazas de restauración, tal y como se ve en el siguiente gráfico:

Evolución de las Plazas de restauración en Palencia



Como vemos, **la mala evolución de la oferta de plazas en el último año en la provincia se debe a la disminución de las plazas de campamentos y en menor medida de pensiones.**

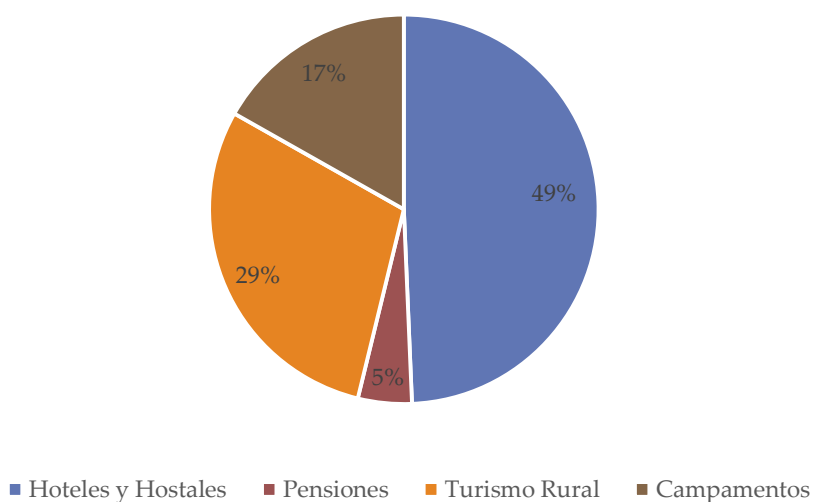
Esta evolución determina que la oferta final de plazas en la provincia, por tipo de establecimientos, quede de la siguiente forma:

Plazas 2012			
Hoteles y Hostales	Pensiones	Turismo Rural	Campamentos
3.682	334	2.193	1.255

Tabla Estructura Económico Empresarial 1 Infraestructura Turística Palentina 2012

De esta llama la atención el poco peso de las plazas de camping, si se compara con su proporción en la oferta castellanoleonesa.

Infraestructura Turística Palentina



Índice Turístico²

El índice turístico elaborado por La Caixa compara la importancia turística referida a 2011 y a 2006. Muestra cómo ha habido una evolución negativa en la oferta de la región y la provincia. Después de los datos analizados anteriormente, ésta se debe entender relativamente, y se dará debido a que otras zonas del litoral han crecido más. En Palencia destaca la pérdida de importancia de algunas zonas como Aguilar, Cervera, y en general de la montaña palentina, que tras iniciar el siglo con un buen índice han ido perdiendo terreno a lo largo de los años, concentrándose en esta zona la mayor pérdida provincial. Por otro lado, la capital es la que mejor ha evolucionado desde el año 2006.

Nombre Municipio o Total Provincial y/o CC.AA.	Índice turístico 2011	Índice turístico 2006	Índice turístico 2003
Aguilar de Campoo	7	15	19
Alar del Rey	0	1	1
Astudillo	0	1	1
Baltanás	0	0	0
Barruelo de Santullán	0	1	1
Carrión de los Condes	5	6	7
Cervera de Pisuerga	6	12	8
Dueñas	1	2	3

² Este índice se obtiene en función de la cuota o impuesto de actividades económicas correspondiente a las actividades turísticas, el cual se basa a su vez en la categoría de los establecimientos turísticos (hoteles y moteles, hoteles-apartamentos, hostales y pensiones, fondas y casas de huéspedes, campings y apartamentos gestionados por empresas), número de habitaciones y ocupación anual (todo el año o parte del año); por lo que constituye prácticamente un indicador de la oferta turística.

El valor del índice indica la participación (en tanto por 100.000) que corresponde a cada municipio, provincia o comunidad autónoma sobre una base nacional de 100.000 unidades (total euros recaudación del impuesto = 100.000).



Grijota	0	0	0
Guardo	1	4	2
Herrera de Pisuerga	0	2	2
Magaz de Pisuerga	10	10	12
Osorno la Mayor	1	2	2
Palencia	58	51	56
Paredes de Nava	1	1	1
Saldaña	1	4	5
Santibáñez de la Peña	0	1	1
Torquemada	3	4	5
Velilla del Río Carrión	1	3	3
Venta de Baños	2	3	3
Villada	0	0	0
Villalobón	0	0	0
Villamuriel de Cerrato	1	1	1
Total Prov. Palencia	118	160	162
Total C.A. CASTILLA Y LEÓN	2710	3.134	3.137

Tabla Estructura Económico Empresarial 2 Índice Turístico 2011/06

Oferta en Palencia de Turismo Activo

La oferta en el año 2013 en Palencia de Turismo activo es relativamente pequeña en relación a su potencial y sus vecinas. Actualmente hay 16 empresas que trabajan en el sector en la provincia, que se exponen en la siguiente tabla:

Localidad de Actividad	Empresa
» Palencia - Aguilar de Campoo - Mave	Centro Ecuestre El Cañón - Mave
» Palencia - Alar del Rey - Alar del Rey	Villalobos Turismo Activo - Alar...
» Palencia - Baltanás - Baltanás	Paintball Palencia - Baltanás
» Palencia - Barruelo de Santullán - Barruelo de Santullán	Aventuras Y Aventuras - Barruelo...
» Palencia - Cervera de Pisuerga - Cervera de Pisuerga	EL ROBLEDAL DEL OSO - Cervera De...
	PALENCIA ACTIVA - Cervera De Pis...
	TAXI DE MONTAÑA - Cervera De Pis...
» Palencia - Cervera de Pisuerga - *Diseminado*	La Quintana - Caracuel - *Disemi...
» Palencia - Cervera de Pisuerga - Ventanilla	Pnta - Ventanilla
» Palencia - Herrera de Pisuerga - Herrera de Pisuerga	Centro Deportivo Y De Ocio "Natural...
Palencia - Palencia - Palencia	Linum Berco S.L. - Palencia
» Palencia - Polentinos - Polentinos	Gea Forestal S.L. - Polentinos
» Palencia - San Cebrián de Mudá - San Martín de Perapertu	PIEDRA ABIERTA - San Martín De P...
» Palencia - Velilla del Río Carrión - Velilla del Río	DESES3ATE - Velilla Del Río Carr...

Ca...

» Palencia - Villamartín de Campos - Villamartín de Campos Centro Ecuestre De Villamartín De C...

» Palencia - Villodrigo - Villodrigo Piraguas Y Canoas Vega Del Arlanzón...

Fuente: www.turismocastillayleon.com/

Además, se ha puesto en marcha un PUNTO ACTIVO en Barruelo de Santullán. Este punto pertenece a la red de *PUNTOS ACTIVOS* de Castilla y León y agrupa los servicios y actividades de diferentes empresas turísticas relacionadas con el turismo activo, con el fin de ofrecer una oferta integral de calidad en los principales espacios naturales de Castilla y León

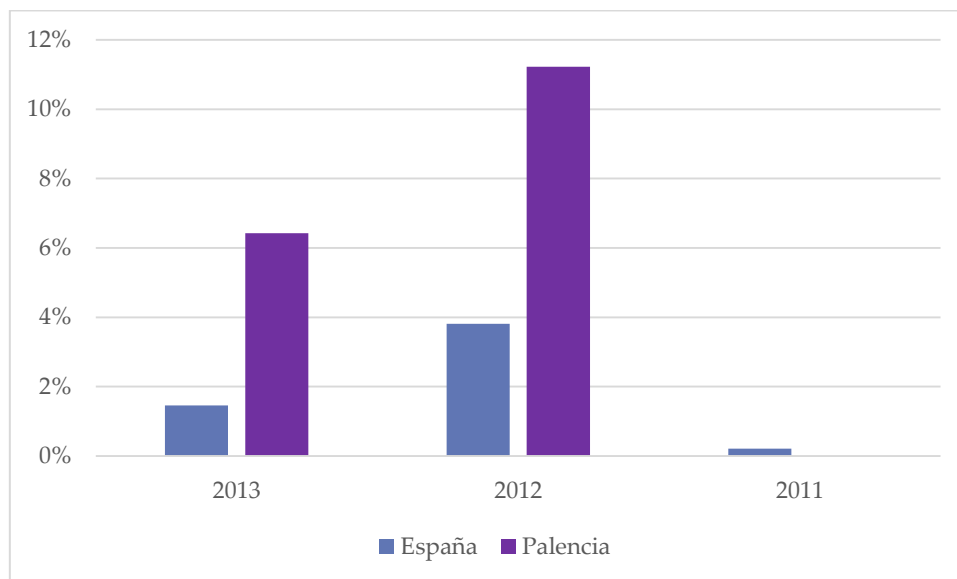


Si se estudia la evolución del número de locales pertenecientes al CNAE 93: **Actividades deportivas, recreativas y de entrenamiento**, en donde se incluye el turismo activo, la misma ha seguido una tendencia positiva. Esto puede ser un indicador positivo de la evolución del sector, y más en concreto de la Oferta.

	2013	2012	2011	2010
Palencia				
93 Actividades deportivas, recreativas y de entretenimiento				
Total	116	109	98	98
Sin asalariados				
Total	58	57	52	54
De 1 a 2 asalariados				
Total	29	23	18	19
De 3 a 5 asalariados				
Total	15	16	16	17
De 6 a 9 asalariados				
Total	8	5	4	2
De 10 a 19 asalariados				
Total	3	5	4	3
De 20 a 49 asalariados				
Total	3	3	4	2
De 50 a 99 asalariados				
Total	0	0	0	1
De 100 o más asalariados				
Total	0	0	0	0

Fuente: INE

La evolución en el número de locales relacionados con esta actividad es positiva y mucho mayor en Palencia que en España, lo que indica las posibilidades del sector.



Análisis de las Variables Externas

Bajo este epígrafe se realiza un análisis de los principales elementos que configuran el entorno de desarrollo del proyecto, para detectar las principales amenazas y oportunidades que pueden afectar al futuro negocio y que se resumen en la matriz DAFO que en se puede estudiar en el siguiente punto de este documento.

La metodología de estudio seguida ha sido acometer un barrido por las principales variables externas, agrupadas tal y como se pueden ver en el anexo I. La forma de valorar las variables de cada bloque ha sido analizar y ponderar por importancia de 1 a 5 según la relevancia para este proyecto, siendo 1 poco relevante y 5 muy relevante. Las variables que han obtenido una mayor puntuación se han llevado a su correspondiente lugar en la matriz DAFO.

ANÁLISIS INTERNO

Al igual que en el apartado anterior se analizaron las variables externas que afectan a este modelo de negocio, bajo este epígrafe y siguiendo la misma metodología se ha realizado un estudio completo de las variables internas que pueden afectar a la empresa, siguiendo la tabla del Anexo I. Se



han ponderado de 1 a 5 y recogido en la DAFO que se expone en el siguiente punto.

Nuestra empresa se caracterizará por tener una estructura pequeña inicialmente lo que por un lado le condiciona para poder incrementar su negocio pero por otro le dota de una gran capacidad para controlar los gastos de estructura.

El verdadero punto a favor estará en que los integrantes, emprendedores, están dispuestos a asumir riesgo y carga de trabajo y sacrificio necesario para conseguir buenos resultados a partir de los cuales crecer de una forma escalonada, a medio plazo, planificando incrementar la plantilla y el número de socios.

Además la situación de crisis del mercado laboral posibilita conseguir grandes profesionales a un coste laboral muy competitivo y con una gran motivación. Por otro lado, de inicio no serán necesarias grandes inversiones, dependiendo la rentabilidad de la capacidad de eliminar la estacionalidad de la demanda con servicios complementarios y de atraer a más clientes, ya que se ha decidido no buscar al cliente dispuesto a pagar grandes precios, elitista que obliga a realizar una gran inversión.

DAFO

A continuación se muestra la matriz DAFO resultante del análisis interno realizado anteriormente.

DAFO	
Análisis de los Factores Internos	Análisis de los Factores Externos
DEBILIDADES Estacionalidad Débil imagen Falta de paquetes turísticos Débil oferta complementaria Normativa Gran tamaño de la inversión Baja ocupación Escaso espíritu cooperativista Financiación inadecuada e insuficiente Deterioro ambiental Mayor dificultad que en otras regiones para cumplir la normativa de seguridad y laboral	AMENAZAS Recortes en las subvenciones Nuevas alternativas de ocio Crisis turismo nacional Precios de competencia Cambio de los hábitos turísticos Aparición de nueva competencia Surgimiento de nuevas empresas Cierre de Paradores Incremento del coste del petróleo y transportes Éxodo de juventud Restricción de la financiación
FORTALEZAS Recursos naturales sin explotar Parque natural Montaña Palentina Programas institucionales de comercialización Isócrona de dos horas Disponibilidad de alojamientos Diversidad de servicios Apoyo institucional Subvenciones Disponibilidad de mano de obra Relación con proveedores Observatorio astronómico Buena red de carreteras, y de ferrocarril e inclusión en el eje atlántico Coste laboral bajo Desarrollo poli céntrico Gran biodiversidad y fauna única Recursos naturales protegidos Paisaje natural Uso del río y los embalses Pesca y caza de calidad Patrimonio románico e industrial Clima suave en verano Buen desempeño en materia de sostenibilidad	OPORTUNIDADES Nuevas estrategias de comunicación Asociarse con diferentes profesionales y proveedores Fortalecimiento de la imagen Aprovechar campañas institucionales Aprovechar recursos públicos Nuevos nichos de mercado Paquetes de servicios Diversificar oferta, turismo cultural, gastronómico, micológico, natural... Asociarse con diferentes profesionales Aplicar nuevas tecnologías Puesta en valor de recursos naturales Utilización de nuevos materiales Innovación Recuperación de pueblos abandonados Puesta en valor de los recursos patrimoniales y naturales Conciencia ecológica Declaración de las Tuerces y Batuecas como Parque Nacional AVE a Aguilar de Campoo Ruta del Camino de Santiago Rutas por el canal de Castilla Declaración de las Tuerces y Batuecas como Parque Nacional Llegada de inmigración, neo rurales y retornados



Objetivos a Corto Medio Plazo

Podemos resumir nuestros objetivos en:

- Aumentar la estructura del negocio y contratar a 3 personas en dos años.
- Tener una red de alojamientos asociados, colegios, asociaciones...para llegar a 5.000 personas
- Incrementar el número de colaboradores y socios con los que trabajamos en un mínimo de 5 en un año.
- Tener un club con más de 150 asociados.
- Alcanzar la facturación 189.000 € en un año y un incremento del 100% en dos años.
- Captar diferentes operadores en el resto de la región para llegar a todas las provincias.
- Incrementar el número de servicios disponibles un 15% cada año.
- Tener más de 5.000 amigos en Facebook en un año, y conseguir ofertas comerciales para ellos.
- Conseguir acuerdos comerciales con la Diputación de Palencia y la Junta de Castilla y León.

ACME

- **Afrontar amenazas:** Mayor esfuerzo en comercialización, trataremos de hacer acuerdo con diferentes instituciones públicas para publicitarnos bajo su paraguas, acudiremos a ferias, tendremos un Community manager y socios comerciales para incrementar la presencia en el sector.
- **Corregir debilidades:** Formación e Información, a los clientes y posibles clientes mediante una ética correcta; generando comunidad mediante redes sociales y vistas comerciales.



-
- **Mantener fortalezas:** Fomentaremos el mantenimiento de la naturaleza, y difundiremos su excelencia entre nuestros clientes.
 - **Explotar oportunidades:** Crear nuevos servicios, posicionarnos en la red, y crear un club.

3. EL MERCADO

Bajo este epígrafe se profundiza en el estudio de mercado relativo al nuevo servicio que se va a ofrecer. Para ello se analizan las características del target, los proveedores y competidores, para finalmente realizar un estudio de las fuerzas competitivas según Porter.

CLIENTES

El estudio del turismo natural en España elaborado por la Secretaria General de Turismo nos muestra el siguiente perfil del turista de este tipo de espacios:

- La mayoría de los visitantes proceden de las localidades y regiones más próximas, y de las grandes ciudades españolas.
- Los turistas de naturaleza corresponden fundamentalmente al grupo de edad de 30 a 39 años, seguido por el de 20 a 29 años.
- Tienen un nivel socioeconómico medio alto y formación media o superior.
- Acuden acompañados de su pareja (38%) o con un grupo de amigos (31%) o de familiares (20%).
- Sus principales motivaciones son descansar y divertirse (38%), practicar algún deporte (32%) y también conocer la naturaleza (28%).
- Casi todos combinan el turismo de naturaleza con otras motivaciones.
- Generalmente organizan su viaje por cuenta propia (93%).
- La duración más habitual de la estancia es de 2 a 3 días (32,7%), en viajes de fin de semana, seguidos por las estancias de 6 a 15 días (28,5%).

Este perfil se puede completar con el del perfil general del turista de interior elaborado por 'Top Rural' en 2013: El turista tipo de turismo de interior es una pareja (6 de cada 10), con edad comprendida entre 25 y 45 años con un nivel cultural medio-alto. Predominando las escapadas de fin de semana, seguido de los puentes. Ocho de cada diez utilizan internet para decidir su destino y lo hacen con tres semanas de antelación.



Nuestro target

A partir del análisis realizado hemos decidido segmentar nuestros clientes en 5 grupos. Cada uno de estos grupos tendrá asociado una serie de productos que definiremos más adelante.

- **Particulares y grupos no profesionales:** Turistas y visitantes ocasionales que buscan disfrutar de un espacio de ocio en la naturaleza, pudiendo practicar diferentes actividades de baja dificultad y a un precio asequible.
- **Especialistas:** Aventureros que buscan servicios muy especiales, para ellos lo importante no es el precio sino la disponibilidad y la profesionalidad. Por ello a este grupo les ofreceremos exclusivamente soluciones logísticas.
- **Empresas:** Que tratan de realizar sesiones de esparcimiento con sus trabajadores en este entorno. Valoran las dinámicas que fomenten el trabajo en equipo, el esfuerzo, la confianza, y la eliminación del stress a través de lo lúdico y la naturaleza.
- **Asociaciones y Colegios:** Buscan sobre todo un precio bajo, suelen ser grandes grupos no profesionales con mal uso de los equipos.
- **Administración Pública.** Buscan la realización de eventos muy determinados. El mayor problema es la tramitación que conlleva y el largo periodo de cobro.

Tamaño de mercado en la provincia

El 40% de los visitantes de Castilla y León en 2010 realizó alguna actividad relacionada con el turismo activo durante el año 2010. Esto supone que 2 millones de visitantes activos realizaron 7 millones de actividades, principalmente en fines de semana (28,4%), verano (26,6%) y puentes (14%).

Si esta proporción se cumple en la provincia implica que 117.525 visitantes de la provincia practicaron algún tipo de actividad relacionada con el turismo activo o de naturaleza. Si dividimos por el número actual de empresas esto supone más de 7.345 visitantes de media por empresa.

No obstante, estos números son muy relativos y es muy complicado conocer el verdadero tamaño del mercado en la provincia, debido a la amplitud de las acciones que pueden ser consideradas como turismo activo y



que sin embargo no conllevan la contratación de una empresa (senderismo por ejemplo).

Otros estudios relativos al tamaño de mercado en otras zonas de España estiman que los clientes se reparten entre en los siguientes porcentajes y segmentos

- Escolares: 60%
- Público en general: 33%
- Establecimientos de turismo: 5%
- Empresas: 2%

Asimismo consideran que el número de clientes que pueden pasar al año por un establecimiento de turismo activo está situado entre las 1.000 personas para las pequeñas empresas y las 4.000/5.000 personas para las mayores.

Por lo que para conocer con exactitud el mercado, la empresa deberá realizar una prospección en la zona, que excede de la pretensión de este trabajo. Para ello previamente deberá establecer cuáles serán sus servicios, target, precio y canales de distribución.

PROVEEDORES

Los proveedores que necesitamos para realizar nuestro servicio no son numerosos. No obstante, actualmente, debido a la situación económica, los proveedores tanto de materiales como de servicios tienen condiciones muy ventajosas.

Será necesario firmar un contrato con diferentes proveedores, en que se fije las condiciones de calidad, plazo y precio, haciendo responsable al proveedor en caso de incumplimiento.

Por otro lado, existe un importante mercado de segunda mano que nos facilitará tanto la entrada como una posible renovación de los equipos o salida.



COMPETENCIA

Es necesario realizar un análisis de la competencia para poder identificar cuáles son sus fortalezas y debilidades, y de esta forma diferenciarnos corrigiendo sus puntos débiles e imitando sus fortalezas.

Nuestro competidor será aquél que busca satisfacer las mismas necesidades que nosotros hacia un mismo público objetivo y ofreciendo productos similares o sustitutivos.

En la provincia de Palencia existen 16 empresas de turismo activo. Una de las empresas decanas en la provincia es 'Aventuras y Aventuras' (Barruelo de Santullán), que ofrece todo tipo de actividades de turismo activo en la provincia, destacando por su buena gestión y la posibilidad que ofrece de paquetes especiales, aunque no suele trabajar con colegios públicos.

Por otro lado, existen otras empresas de menor tamaño, especializadas en otros nichos y actividades. Normalmente éstas ofrecen sus servicios a un menor precio.

También hay empresas que ofrecen este tipo de actividades a través de la red en todo España y también en la provincia, aunque no las presta de forma directa por lo que pueden convertirse en una vía más de comercialización.

Nuestro análisis de la competencia en la zona coincide por tanto con el Estudio del Turismo de Naturaleza en España; la mayoría de las empresas son de reciente creación (más del 65% tienen menos de 10 años) y cuentan con menos de 5 trabajadores. Prevalece la oferta de actividades para un solo día (46% de las empresas), ante la ausencia de paquetes turísticos integrados que aumenten el tiempo de estancia en el destino.

El turismo de naturaleza está poco estructurado y la comercialización se ve afectada por la ausencia de departamentos comerciales en la mayoría de las empresas y la falta de unidad de acción de los productores finales sobre necesidades comerciales.

Por ello, consideramos que uno de los puntos fuertes de la empresa debe ser la **elaboración de paquetes integrales, la organización de eventos y comercialización de nuestros servicios principalmente en la red**, para lo cual uno de los socios se dedicará en exclusiva a esta actividad.

FUERZAS COMPETITIVAS

El análisis de las empresas competidoras muestra una actividad con una rivalidad baja media, que se diferencian por la relación calidad precio, orientándose a diferentes nichos de mercado.

A continuación se analizan las fuerzas de competitivas de **Porter** para determinar la rivalidad existente en el sector. Estas fuerzas son:

- Los competidores potenciales
- La competencia directa
- El poder de negociación con los proveedores con los clientes
- Los productos sustitutivos

Fuerzas Competitivas	INTENSIDAD
Amenaza De Nuevos Competidores	Barreras de entrada: Baja
	Bajo coste de entrada de nuevos competidores
	Existencia de subvenciones.
	Posibilidad de acceder con diferentes titulaciones
	Barreras de salida: Baja
	Facilidad de venta de equipos de segunda mano
Amenaza De Productos Sustitutivos	Productos tradicionales: Alta
	Precio Inferior de otras acciones
	Mayor habito de otro tipo de turismo: sol y playa, cultural
	Competencia desleal
	Confusión por parte del consumidor de servicios y precios
Poder De Negociación De Los Clientes	Bajo
	El tamaño reducido del mercado confiere poco poder de negociación a los clientes.
Poder De Negociación De Los Proveedores	Bajo
	Escasa oferta y poder de negociación

- Existe riesgo de entrada de nuevos competidores en el mercado que el mercado parece podrá absorber sin dificultades. Es más, un incremento en la oferta puede favorecer el crear una imagen más potente de la zona, favoreciendo la viabilidad de la empresa y una posible especialización.
- Desde el sector público se ha tratado de animar la actividad creando **“puntos activos”**, donde se ofrece de forma conjunta las actividades de diferentes empresas, si bien existe competencia de otras regiones donde la normativa en materia de titulación del personal y del uso del entorno es más flexible.



- El mayor problema se encuentra respecto a la diferenciación del producto, ya que se puede coexistir con otros de escasa profesionalidad, que resten calidad e importancia al destino.
- El poder de negociación de los clientes varía según cuál sea el servicio y el canal elegido; en cambio, si queremos trabajar con agencias y la Administración, el poder aumenta mucho y en ocasiones puede poner en riesgo la estabilidad del negocio si no se establece una correcta estructura.
- El poder de negociación con los proveedores en el momento no muy es amplio, si bien la situación económica actual puede flexibilizar sus condiciones.



4. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es un instrumento que se encarga (con el apoyo del estudio de mercado), de definir los cuatro elementos fundamentales (políticas o estrategias) en la actividad comercial de la organización empresarial, enfocada a la satisfacción de las necesidades del cliente y a la obtención de beneficios para la empresa.

- Política de producto / servicio.
- Política de precio.
- Política de distribución de nuestros productos.
- Política de promoción o comunicación.

Producto

Descripción

Aquí se realiza la definición de los productos que ofrece la empresa, diferenciando cada una de las familias de productos y las líneas que las componen.

Es necesario realizar una descripción completa de todos los productos, descripción que va desde definir el nombre a cómo se van a presentar, su diseño, color, envase, tamaño, duración, asistencia técnica, etc.

Además debemos indicar en qué medida están protegidas las características más importantes del producto: patentes, marcas registradas, licencias, franquicias u otros medios legales.

Definiremos cada una de las familias y líneas de producto existente, caracterizándolos como:

- Producto básico.
- Producto incrementado: Garantías, servicio de postventa, formas de presentación, marcas, nombres comerciales que se utilizarán.
- Producto potencial.



A continuación debemos definir los mercados de referencias para cada uno de ellos, innovaciones o características que los diferencian de la competencia.

Salvo que sea un producto o servicio innovador, estará en una fase del ciclo de vida diferente a la inicial. Debemos identificar la fase en la que se encuentra y definir una política coherente con la misma.

En el caso de que tengamos varios productos o estemos en disposición de prestar varios servicios, los clasificaremos en función del margen que aportan, analizaremos los que presentan una mayor facturación y los que tienen una cifra de ventas menor. En un primer momento nos centraremos en el que nos aporte un mayor nivel de beneficios.

Servicios

Los servicios que hemos diseñado van destinados a cada target identificado.

Así para los **clientes particulares y grupos**, se ofrecerán diferentes actividades:

1. Piragüismo, Buceo, baño, descensos, rafting, bicicleta, puenting, senderismo, rutas de nieve, raquetas de nieve, mushing, construcción de iglús, visitas guiadas, observación e interpretación de la naturaleza, observación de aves, fotografía, ecoturismo científico, tiro con arco, picnic y rutas en vehículo, hospedaje, transporte, acampada, turismo micológico, turismo astronómico, restauración, turismo fluvial, marcha a caballo, espeleología, globo aerostático, ala delta, caza...

Esta amplia variedad permite que todo visitante del parque pueda realizar algún tipo de actividad acorde a sus gustos y posibilidades económicas, pues este es nuestro objetivo incrementar el conocimiento de la provincia y sus posibilidades de disfrute.

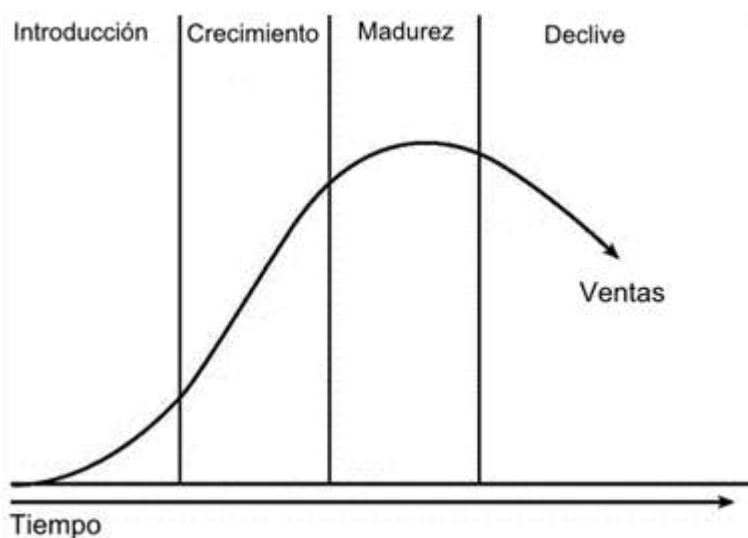


Los usuarios de estos tipos de actividades recibirán un folleto informativo en forma de postal y serán invitados a participar en diferentes jornadas y redes sociales.

2. **Especialistas:** Pondremos a disposición de estos deportistas de elite todo aquello que necesite en cuestión de alojamiento, desplazamiento, transporte, aprovisionamiento *in situ*, guías...etc. Para lo cual una persona se encargara en exclusiva de la organización de la actividad requerida, por lo que este servicio será de un elevado precio.
3. **Empresas:** Dispondremos de las ultimas dinámicas y juegos de estrategia importados directamente de USA y Japón, adaptándolas a cada empresa. Si bien este servicio incorpora también el hospedaje, el transporte, restauración, información, un contacto continuado con los diferentes participantes, un juego multimedia para practicar, fotografías, fiesta sorpresa...
4. **Casas rurales y campamentos.** Se llegara a acuerdos de colaboración con los establecimientos de la provincia.
5. **Agencias:** Se ofertaran nuestros servicios a diferentes agencias, creando un paquete integral con la oferta de hospedaje.
6. **Colegios:** Realizaremos un tres paquetes diferentes que van desde actividades en un día, fin de semana y acampadas. Para ello será muy importante visitar a los profesores e instituciones educativas.
7. **Asociaciones y Administración:** trabajaremos por proyecto por lo que es difícil mantener un producto básico, si bien pensamos en ofrecer un básico de campamento, con competición acuática y concierto nocturno.

Dentro de las Administraciones, pensamos que es interesante solicitar un taller de empleo o escuela taller a través de una asociación: 'Palencia Actívale', de la que seremos promotores, formaremos y daremos empleo a personas de la zona y podremos efectuar las labores que consideremos necesarias en la zona a coste 0, y por otro lado dispondremos de personal formado continuamente además de poder dar empleo a un monitor en las épocas de menor actividad.

Ciclo de la vida de los productos:



El mercado del turismo activo se encuentra en su fase de crecimiento, caracterizada por un aumento en el ritmo de las ventas y del mercado, una fuerte entrada de competidores, un incremento del interés del cliente, un crecimiento de los beneficios y una fuerte inversión por parte de las empresas en la comercialización.

PRECIO

Descripción

Determinar el precio del producto o servicio se puede realizar:

- A partir de los costes, fijando el precio como un porcentaje sobre el beneficio: 10%, 25%. etc.
- Según si deseamos alinearnos con la competencia o diferenciarnos de ella. Mismo precio, superior, inferior.
- En función de la demanda prevista (lo que está dispuesto a pagar el cliente).

Hay que decidir si se fija un solo precio por cliente o si, por el contrario, serán distintos precios según sea el tipo de cliente. Se puede señalar un precio para particulares y otro para empresas. También las asociaciones y la Administración pueden abonar una cantidad diferente, etc.



Los tipos de precios que podremos fijar son:

1. Nivel de precio alto

Para ello se debe convencer al mercado de las excelencias de nuestro producto. En este caso es necesaria una fuerte inversión en recursos humanos y publicidad: a más inversión, más penetración de mercado.

2. Precio bajo

Anima y favorece la aceptación del producto aunque puede también ser interpretado como un producto o servicio de baja calidad.

3. Precios promocionales

Se puede fijar un precio bajo durante un período de tiempo para atraer a clientes e incitar a la prueba del producto.

Además es necesario fijar posibles descuentos y promociones como cupones descuento para atraer al cliente a una segunda compra.

Política de precio del Proyecto

El precio de cada uno de estos servicios variara según el perfil del cliente; así, las actividades destinadas a los usuarios particulares tendrán un precio que nos permita cubrir los costes con un margen del 10% lo que nos sitúa por debajo de la competencia. Nuestro objetivo es que todo los visitantes realicen alguna actividad y adquieran una experiencia positiva de nuestro servicio con lo que poder ofrecerles posteriormente actividades exclusivas de un mayor precio y margen.

Las actividades de organización tendrán un precio con un 50% de margen pues estos grupos pueden realizar un mayor gasto y valoran mayormente el servicio, por lo que están dispuestos a pagar más.

En determinadas fechas se trabajará con empresas **grupones** para eliminar la estacionalidad de las ventas.

Por otro lado, se negociará con los colegios, casas rurales y agencias para, según su demanda, ofrecer incentivos de forma individual. Estos

incentivos consistirán en incremento de actividades, o bonos y no en rebajas de precio.

Además, se realizarán paquetes con diferentes actividades a un menor precio, se ofrecerán actividades gratuitas en diferentes asociaciones, empresas y colegios en determinadas fechas y la posibilidad de invitar a un amigo a través de las redes sociales con la única condición de hacerse socio del club Actívate en Palencia.

DISTRIBUCIÓN

Descripción

En este apartado se definen los canales de venta a través de los cuales se hará llegar los productos a los clientes.

Fundamentalmente, hay que decidir si el producto se distribuirá directamente por la nueva empresa o se van a necesitar distribuidores para hacerlos llegar al cliente final. Las técnicas y decisiones a adoptar en ambos casos son distintas con sus inconvenientes y sus ventajas.

Se debe conocer con exactitud, en su caso, los períodos y formas normales de pago en dichos canales.

Política de Distribución del Proyecto

Se mantendrá una oficina abierta en el pueblo elegido y en el Punto Activo de Barruelo de Santullán, con horario de 8 a 10 de la noche en periodo estival, fines de semana y festivos, donde además de dar información se coordinarán todos los servicios.

Además se dispondrá de diferentes colaboraciones para informar tanto en lugares de hospedaje restauración y sitios de información.

Por otro lado, la web 2.0 y las redes sociales serán básicas para la distribución, por lo que uno de los socios ejercerá la labor de Community Manager.



5. LA COMUNICACIÓN

DESCRIPCIÓN

El plan de comunicación debe orientarse a la consecución del posicionamiento deseado en el mercado-meta en el que se va a actuar y el coste monetario y en tiempo que se está dispuesto a asumir, tratando de relacionarlo con el beneficio esperado, para lo cual se fijará algún medio de control de la eficacia de la comunicación.

Las variables que tenemos que analizar varían en función de los objetivos que pretendemos alcanzar, si nuestro interés es darnos a conocer por ser una empresa nueva o desconocida o si lo que pretendemos es reforzar nuestra presencia.

También será diferente según si nos dirigimos a una zona pequeña o queremos ocupar un gran territorio o si nos dirigimos a muchos clientes o sólo a unos pocos o si éstos están localizados o dispersos.

Medios que podemos utilizar:

- Mailing
- Carteles
- Prensa
- Ferias
- Presentación personal
- Marketing 2.0
- Relaciones públicas

POLÍTICA DE COMUNICACIÓN DEL PROYECTO

En este caso la empresa tendrá un nombre que juegue con palabras aventura naturaleza y Palencia, para que funcione como un código parlante. El logo tiene que ser acorde y mostrar los valores y estilo de la empresa.

Se van a utilizar diferentes medios y canales de promoción según sea el cliente destinatario. No obstante, en todos los canales se tratara de transmitir una imagen lúdica, natural, y de responsabilidad.



Se utilizarán tanto las típicas vallas publicitarias a la entrada del parque, como panfletos, mailings, página web, patrocinios, redes sociales, teléfono, notas de prensa, colaboraciones, guías y sobre todo la técnica boca-oído y la oferta directa en los puntos de información y las casas del parque, así como visitas comerciales en casas rurales, hoteles, colegios, empresas y administración.

Una de las principales acciones comerciales consistirá en visitas a diferentes instituciones: Colegios, Ayuntamientos, Asociaciones, donde además de ofrecer nuestros servicios se impartirán charlas sobre temas relacionados con la naturaleza y el deporte seguro. También se realizarán visitas a los alojamientos del entorno ofreciendo asociarnos para captar a sus huéspedes. Igualmente se tratará de llegar acuerdos con agencias de viaje y tour operadores.

A continuación se exponen las principales acciones que se van a desarrollar entorno al marketing, la mayoría de los visitantes llegan a través de la web y la redes sociales por lo que se trataran de forma separada en el siguiente epígrafe.

Relaciones Públicas: Mantener un contacto personal y telefónico con los diferentes representantes de empresas, asociaciones, alojamientos, colegios e instituciones. Además se mandaran las actividades desarrolladas a la prensa local y a diferentes entidades provinciales para su difusión. Por otro lado se tratará de acogerse a los diferentes programas promocionales de instituciones como la Diputación de Palencia o la Junta de Castilla y León.

Promoción: Realizar descuentos especiales a los clientes y amigos de Facebook.

Marketing directo: Realizar una visita a los principales negocios de hostelería y educativos de la provincia ofreciendo nuestros servicios.

Cartas: Realizar una campaña de cartas en diferentes fechas para promocionar nuestros servicios entre asociaciones y entre clientes. A estos últimos se les ofrecerá descuentos especiales en servicios.

Prensa escrita: Insertar diferentes anuncios en revistas especializadas.



Boletín: Una vez al mes se lanzará un boletín con las principales actividades, un tema estrella y la agenda sostenible del mes.

Listines: Apareceremos con una anuncio de tamaño medio.

MARKETING DIGITAL

Dentro de la estrategia de la empresa el marketing digital supone una herramienta muy importante ya que más del 80% de los visitantes escogen destino a través de internet.

Nuestro posicionamiento (SEO) debe destacar las palabras aventura, turismo activo, naturaleza..., si bien las mismas se controlaran mensualmente.

Nuestros **objetivos** son:

- Conseguir más de 1.000 visitas mensuales a la web.
- Más de 5.000 amigos en Facebook en un año.
- Que el 70% de nuestros contactos utilicen el grupo de Facebook habitualmente.
- 100 comentarios semanales en Facebook y 50 fotografías.
- Más de 5.000 visualizaciones de nuestros videos en You tube, y de nuestras fotografías.

Los **medios** que vamos a utilizar principalmente serán la web, un blog, redes sociales principalmente LinkedIn, Facebook, YouTube, Flickr, Picassa y diferentes aplicaciones como Foursquare, Google Places o Google +.

Insertaremos campañas en Google Adwords y Facebook, seleccionando las palabras clave y discriminando por zonas geográficas.

Actualizaremos nuestra información en diferentes plataformas como:

- www.paginasamarillas.es
- Google Places
- www.redpyme.net



-
- www.guia-empresas.net
 - es.qdq.com
 - www.guiaempresasyservicios.com
 - www.guiaespana.com.es
 - www.guiaweb.es



Control de resultados: A través principalmente de Google Analytics y aplicaciones como TweetDeck y Seesmic o hootsuite, blogpulse, analizaremos los resultados de nuestra presencia en la web y de nuestras principales campañas, siendo clave ver como cumplimos nuestros objetivos, qué tiene mayor éxito entre nuestros clientes y como llegan hasta nosotros, para definir nuevas acciones. Así estamos atentos al número de visitas totales y páginas vistas, la evolución semanal de las visitas, las fuentes de tráfico el promedio de tiempo en el sitio.



6. PLAN DE PRODUCCIÓN / PRESTACIÓN DEL SERVICIO

DESCRIPCIÓN

Debemos describir de forma detallada el proceso por el cual se obtendrán los productos o, en su caso, se elaboran y prestan los servicios de la actividad de la empresa. Por tanto tenemos que tratar los puntos que se detallan a continuación:

- ¿Cuánto se va a producir?: volumen de producción, capacidad propia o posible subcontratación, y coste.
- ¿Cómo producir?: métodos, sistemas, fases.
- ¿Cuándo?
- Aprovisionamiento: materias primas, mercaderías de otras empresas. En definitiva, todos los materiales necesarios para el comienzo de la actividad productiva de la empresa.
- Almacenamiento: flujos físicos en almacén, control de tiempos, inventarios, y necesidades de stock permanente.
- Control de calidad: sistema de calidad utilizado.

LOCALIZACIÓN E INFRAESTRUCTURAS:

El entorno

Son millones las personas atraídas por el patrimonio cultural y natural, así como la amplia oferta de actividades de ocio y descanso de Castilla y León. Y cientos de miles los que recalán en las tierras palentinas, sorprendiéndose por su riqueza y diversidad paisajística. Disfrutando de la mayor colección de Arte Románico de Europa y de más del 15% de los Bienes de Interés Cultural de la región castellana, o de la presencia de la nutria, el mirlo acuático, o el huidizo Oso pardo. Lo que convierte a esta provincia en un museo vivo y fácilmente accesible por diferentes vías como el milenario camino de Santiago que discurre por estas tierras.

La provincia de Palencia no defrauda nunca al visitante. Está constituida por varias comarcas naturales bien diferenciadas entre sí respecto a paisaje, vegetación, fauna y recursos naturales:

- Montaña
- Valdivia
- Vega-Valdavia
- Boedo-Ojeda
- Tierra de Campos
- Cerrato

Recorrer cada una de ellas, o bien comprobar cómo se suceden progresiva y armoniosamente, es una fuente inagotable de placer para todos aquéllos que aprecian la belleza de la naturaleza en cada una de sus manifestaciones. Porque al disfrute de una amplia variedad de escenarios naturales se une las distintas impresiones que provocan dependiendo de la época del año e incluso del momento del día en que se contemplan.

Tierras de labranza con sus correspondientes cultivos, bosques autóctonos, zonas de repoblación o simples áreas sin un destino específico cambian en sus tonalidades cada vez que cambia la estación y con ello nos recuerdan que también cambian las posibilidades que ofrecen para realizar en ellas: piragüismo, senderismo, escalada, caza, pesca, paseos a pie o a caballo, ciclo turismo o volar entre centenarios robles cogido a una tirolina... Es prácticamente inagotable la lista de actividades o deportes más o menos oficiales que se pueden desarrollar con el trasfondo de un paisaje que nos invita a reencontrarnos con nosotros mismos, a recuperar el valor que tiene nuestra dimensión de seres tan naturales como las flores y los animales que van surgiendo a nuestro paso.

La provincia es de fácil acceso de fácil acceso, está en la isócrona de 2 horas a Madrid, Valladolid, León, Burgos o el País Vasco y cuenta con una amplia infraestructura, donde destaca las dos casas del parque, sitas en Cervera de Pisuerga y la Casa del Parque de La Nava y Campos de Palencia, o las grandes rutas como la del Camino de Santiago o el Canal de Castilla.

INFRAESTRUCTURAS

Debemos estudiar y determinar qué infraestructuras necesitamos para desarrollar la actividad que estamos planteando en nuestro Plan.

La empresa se ubicará en el Punto Activo de Barruelo de Santullán y se podrá utilizar además como almacén una nave de alguno de los viveros de empresa que ofrece la Diputación de Palencia.



La red de Puntos Activos de Castilla y León agrupa los servicios y actividades de diferentes empresas turísticas relacionadas con el turismo activo con el fin de ofrecer una oferta integral de calidad en los principales espacios naturales de Castilla y León.

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

- Publicidad institucional.
- Cercano a empresas a los principales recursos.
- Existencia de zonas y servicios comunes.
- Mantener contacto con otros emprendedores lo que amplía la visión y posibilita colaboraciones sinérgicas.

ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

DESCRIPCIÓN

Se trata de analizar y determinar todos los elementos relacionados con la política de personal: la definición de capacidades, la organización funcional, la dimensión y estructura de la plantilla, la selección, contratación y formación del personal, y todos aquellos aspectos relacionados con la dimensión humana de la empresa desde la detección de conflictos hasta el desarrollo de estrategias de solución.

POLÍTICA DE RRHH DEL PROYECTO

Este proyecto contempla la implicación tres promotores y un monitor de actividades. En diferentes fechas se contará con otros dos o tres monitores de apoyo y un becario.

Si es necesario se contará con más personal contratado por horas y en ocasiones se subcontratará el servicio a terceros.

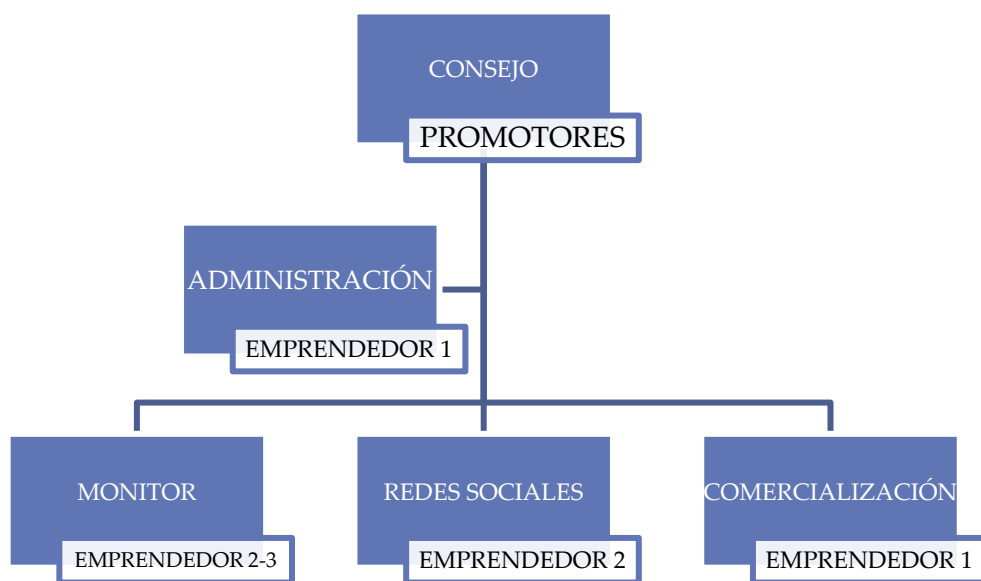
Los sueldos de todos estos serán de 900 euros complementados con diferentes pluses, responsabilidad, volumen de negocio, objetivos, formación... dando en septiembre y en marzo dos pagas por objetivos de un 10% del

suelo bruto si se han conseguido los mismos. Si algún trabajador no cumple con estos objetivos dos periodos continuos deberá abandonar la empresa.

La formación será pieza clave; para ello se realizará algún curso de los que ofrecen la Escuela de Emprendedores de la Diputación de Palencia, la Fundación Tripartita o el Ministerio de Agricultura y Medio Ambiente, que será obligatorio para toda la plantilla según el puesto y las necesidades de cada uno de ellos.

Por otro lado, habrá reuniones semanales de todo el equipo, un feed back 360° semestral y reuniones diarias a través de multimedia entre el equipo directivo.

Asimismo, existirá un buzón de sugerencias virtual y anónimo y cada tres meses se elegirá a un empleado del mes, para el que se organizará una actividad especial que disfrutará con su familia.



La empresa trabajara con muchos profesionales con los que será necesario tener una comunicación directa y marcar conjuntamente un protocolo de actuación y comunicación.

SELECCIÓN DEL PERSONAL

Una vez hecha la definición de los puestos que vamos a tener que cubrir en la empresa, habrá que marcar las características a las que se deben acomodar los candidatos que vayan a ocupar dichos puestos.

Tanto los emprendedores como los empleados deberán recibir formación continua sobre las técnicas necesarias para realizar sus funciones eficientemente. Para obtener esta formación se acudirá a la Diputación provincial de Palencia, más en concreto a la Escuela de Emprendedores, que ofrece este tipo de formación de forma gratuita.

POLÍTICA DE CONTRATACIÓN Y REMUNERACIÓN

El plan de contratación define el tipo de contrato que vinculará a cada uno de los empleados con la empresa, las condiciones generales de las relaciones laborales y su coste.

No es preciso que todas las personas cuyas habilidades requiere la nueva empresa mantengan con ella vínculos de contratación a jornada completa y por tiempo indefinido. En algunos casos, será suficiente contratar a algunas personas a tiempo parciales para ejecutar un proyecto. Muchas actividades se deberán subcontratar, por lo que habrá que mantener un estado de posibles proveedores actualizado y ponderado según su profesionalidad y grado de cumplimiento.

La clave radicarán en la entrega y capacidad de los emprendedores y trabajadores, por lo que las personas que desarrollen esta actividad deben estar vinculadas al medio natural, a las actividades deportivas, lo que facilitará un mayor esfuerzo, capacidad de aprendizaje, gestión y resultados.



7. PLAN DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO

El mundo actual está inmerso en un movimiento de cambio acelerado, por lo que se hace necesario establecer con claridad cuál va ser el proceso para adaptarnos a la nueva realidad y generar nuevos elementos de valor en la empresa. La innovación no puede ser un proceso espontáneo, por lo que es necesario planificar cómo se va a trabajar este aspecto en la empresa con el fin de incrementar las posibilidades de éxito de la misma.

La innovación por tanto será la seña de identidad que nos diferencie de los competidores. Se destacan los siguientes aspectos:

- **Planificación:** Riguroso protocolo de planificación y distribución de las actividades, con el objetivo de cumplir las expectativas del turista.
- **Investigación, formación y asistencia a ferias especializadas:** se realizarán investigaciones en técnicas, actividades de ocio, recursos de la zona para ponerlo en valor.
- **Promoción:** Página web con galería fotográfica de servicios prestados, folletos Informativos, videos demostrativos, newsletters, foro de para especialistas, Twitter, Facebook, LinkedIn.
- **Materiales:** materiales ecológicos, empleo de energías renovables, domótica.
- **Evaluación de los proyectos:** El gerente de la empresa realizará visitas a los principales clientes un mes después de realizado el servicio, para comprobar la calidad y la satisfacción del cliente.
- **Tecnología aplicada a la ejecución y diseño de los proyectos:** Se utilizarán diferentes Apps para la realización de las actividades.
- **Tecnología de Información y Comunicación (TICs):** Internet permitirá a la empresa el uso de una web, un blog y las redes sociales para promocionarse y estar en contacto con los clientes, así como transmitir información útil.



8. FORMA JURÍDICA

Es necesario ahora elegir la forma jurídica que va a seguir nuestra empresa. El tema es suficientemente importante para tomarlo en serio, puesto que de ello van a depender nuestras relaciones con la Agencia Tributaria (IRPF, IS), así como nuestra responsabilidad (limitada, ilimitada).

Entre las formas jurídicas existentes actualmente en este tipo de empresas las Sociedades de Responsabilidad Limitada, siendo esta la forma elegida también en este proyecto. A continuación se exponen cuáles son los pasos a seguir y las diferentes obligaciones que esto conlleva.

Aunque se puede obtener más información en la página www.emprendeytrabajaenpalencia.es o acudiendo a alguno de los técnicos de la Diputación.



FORMA JURIDICA

N DE SOCIOS	TIPO SOCIEDAD	RESPONSABILIDAD	FISCALIDAD	CAPITAL	SEGURIDAD SOCIAL
	EMPRESARIO INDIVIDUAL	RI	IRPF		AUT.
	SOCIEDAD RESPONSABILIDAD LIMITADA	RL	IS	3.006	AUT. RG
	SOCIEDAD LIMITADA NUEVA EMPRESA	RL	IS	3.012	AUT. RG
	SOCIEDAD ANONIMA	RL	IS	60.102	AUT. RG
	COMUNIDAD DE BIENES	RI	IRPF		AUT.
	SOCIEDAD CIVIL	RI	IRPF		AUT.
	SOCIEDAD COLECTIVA	RI	IS		AUT.
	SOCIADAD COMANDITARIA	RL RI*	IS	60.102**	RG
	COOPERATIVA SEGUNDO GRADO	RL	IS	ESTATUTOS	AUT. RG
	SOCIEDAD LIMITADA LABORAL	RL	IS	3.006	RG
	COOPERATIVA PRIMER GRADO	RL	IS	ESTATUTOS	AUT. RG



RESPONSABILIDAD LIMITADA A LA APORTACION

IS

IMPUESTO SOBRE SOCIEDADES



RESPONSABILIDAD ILIMITADA

IRPF

IMPUESTO SOBRE RENTA DE LAS PERSONAS FISICAS



SOCIOS COLECTIVOS

60.102**

COMANDITARIA POR ACCIONES

AUT.

REGIMEN DE AUTONOMOS

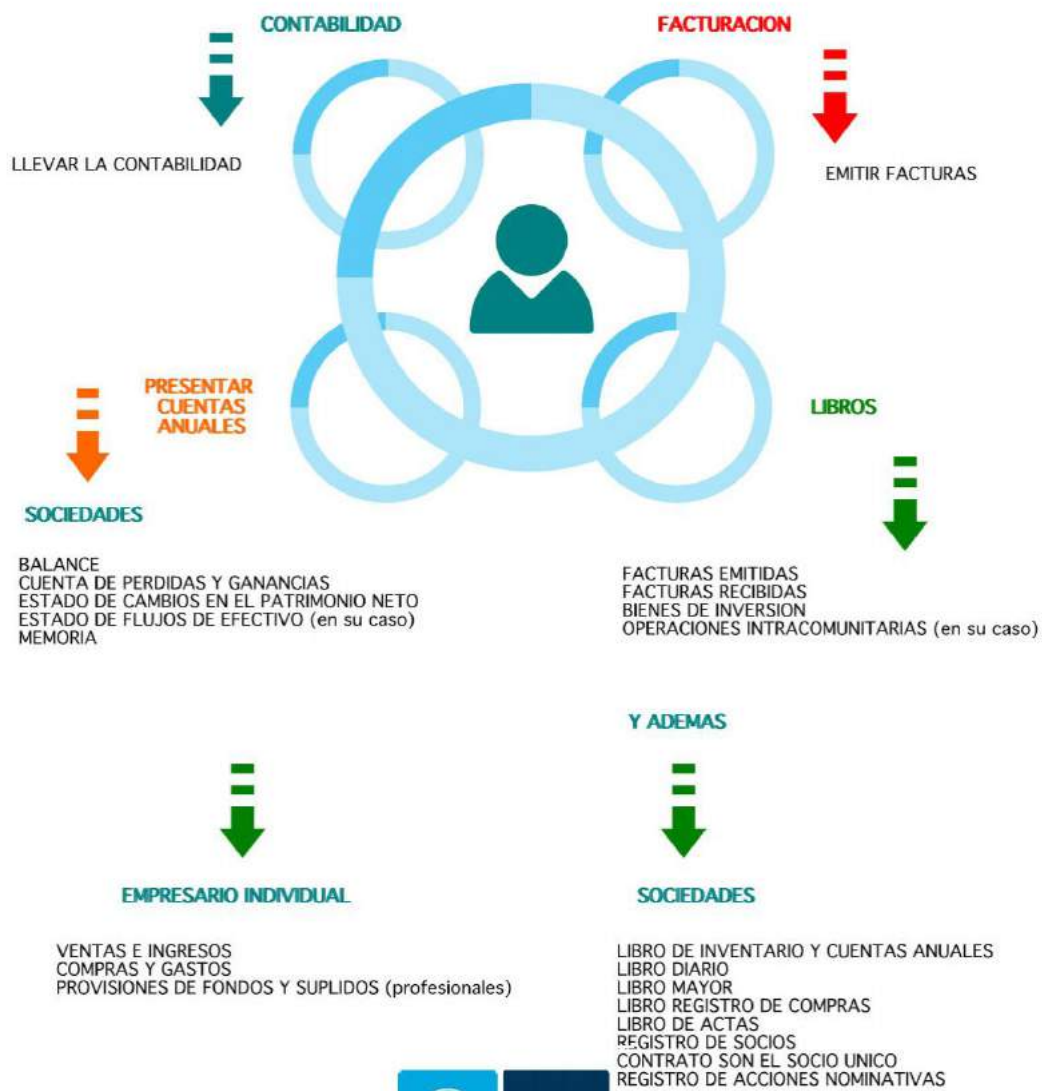
RG

REGIMEN GENERAL

RESPONSABILIDAD ILIMITADA DE FORMACION SUCESIVA. RESPONSABILIDAD ILIMITADA HASTA CUMPLIR LA NORMA

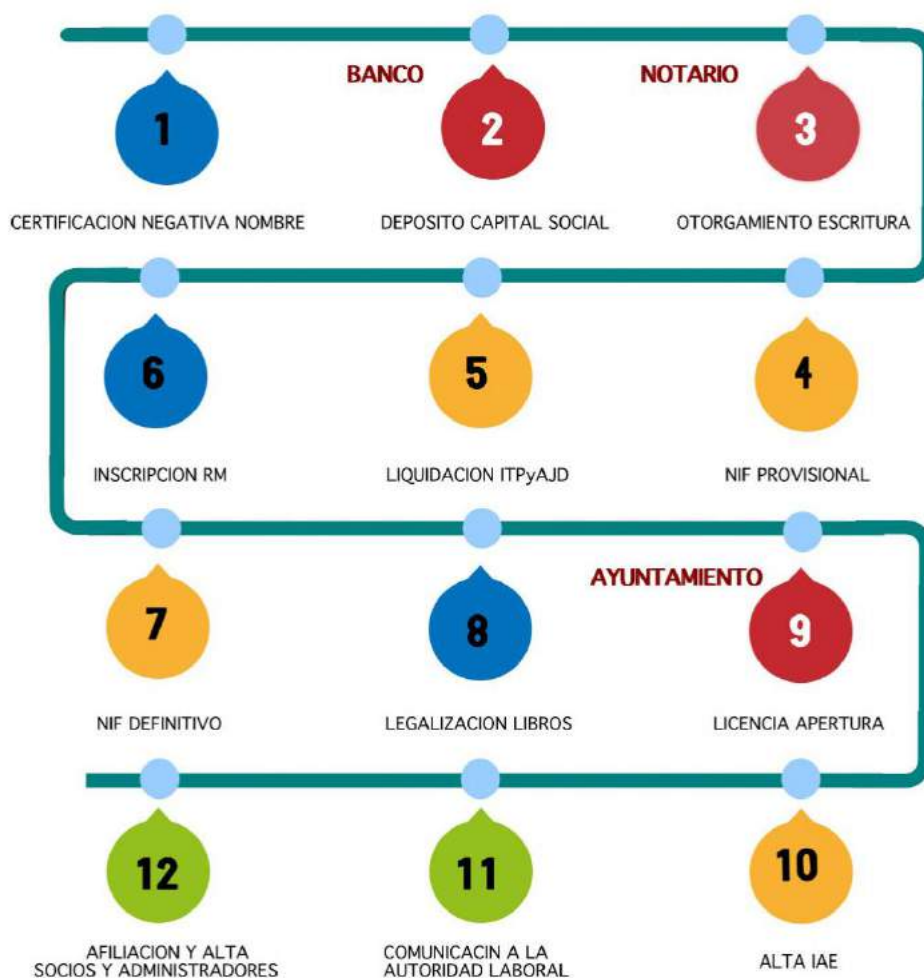


PRINCIPALES OBLIGACIONES DEL EMPRESARIO





TRAMITES PARA CREAR UNA EMPRESA



13 OBTENCION Y LEGALIZACION DEL LIBRO DE VISITAS Y OBTENCION DEL CALENDARIO LABORAL

- REGISTRO MERCANTIL EXCEPTO CERTIFICACION NEGATIVA EN REGISTRO MERCANTIL CENTRAL
- AGENCIA TRIBUTARIA. LIQUIDACION ITPyAJD EN CONSEJERIA DE HACIENDA
- TESORERIA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL

8. PLAN ECONOMICO FINANCIERO

El objetivo del Plan Económico Financiero es cuantificar todos los aspectos del negocio de manera que podamos determinar la viabilidad de éste.

Para realizar el plan se ha seguido la Guía de Plan de Empresa y utilizado la Herramienta llamada Plan Financiero que puedes encontrar en www.emprendeystrabajaenpalencia.com

Los datos se han calculado a partir de una estimación realizada consultando a diferentes empresas del ramo.

Concepto	Activo	
	Importe	%
Activo No Corriente	57.750	56%
Inmovilizado Material	56.500	55%
Terrenos y bienes naturales		
Edificios y construcciones		
Instalaciones	1.000	
Maquinaria		
Utillaje, Herramientas,...	22.000	
Mobiliario	2.000	
Elementos de transporte	30.000	
Equipos informáticos	1.500	
Otro Inmovilizado Material	600	
Inmovilizado Intangible	750	1%
Aplicaciones Informáticas	300	
Otro Inmovilizado Intangible	450	
Inmovilizado financiero	500	0%
Fianza del local	500	
Activo Corriente	45.085	44%
Existencias Iniciales	0	0%
Realizable	11.865	12%
Hacienda Pública IVA soportado	11.865	
Tesorería inicial / Disponible	33.220	32%
Total Activo	102.835	100%

En este plan hemos considerado que no se adquiere ningún local para la realización de la actividad, sino que se alquilaran. Por tanto la principal

inversión es en equipos para la realización de las actividades (bicicletas, paraguas...) y los elementos de transporte.

La adquisición de los elementos de transporte se realizará mediante un leasing.

El capital inicial que se ha supuesto aportan los emprendedores es de 30.000 euros (no se han tenido en cuenta posibles subvenciones). Por lo que el resto de la financiación necesaria se obtiene de una entidad a diez años por 30.000 a un tipo del 6,5% y un leasing por 30.000 al 7%. A los proveedores se les debe inicialmente 12.835 euros.

	Pasivo	%
Patrimonio Neto	30.000	29%
Capital	30.000	29%
Reservas		0%
Resultados del periodo		0%
Aportaciones no dinerarias		0%
Recursos Ajenos	72.835	71%
Pasivo No Corriente	52.461	51%
Deudas a L/P con entidades de crédito	27.797	27%
Acreeedores L.P. Leasing	24.663	24%
Otros Acreeedores L.P.		0%
Pasivo Corriente	20.374	20%
Deudas a C/P con entidades de crédito	2.203	2%
Acreeedores C.P. Leasing	5.337	5%
Proveedores	12.835	12%
Otros Acreeedores C.P.		0%
Total Pasivo y Patrimonio Neto	102.835	100%

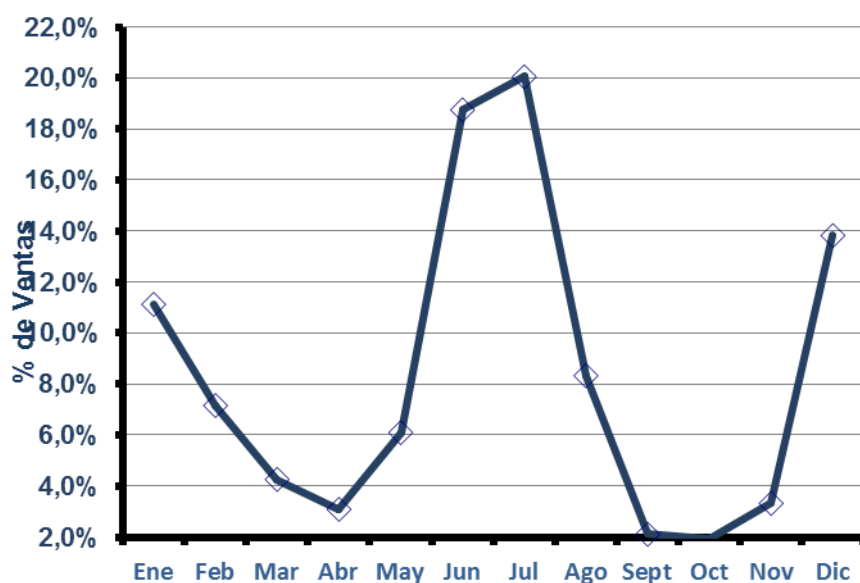
Las amortizaciones que se aplican son las siguientes:

Concepto	Valor inicial	% amortización
Inmovilizado Material	57.100	
Edificios y construcciones		2%
Instalaciones	1.000	10%
Maquinaria	0	10%
Utillaje, Herramientas,...	22.000	20%
Mobiliario	2.000	10%
Elementos de transporte	30.000	16%
Equipos informáticos	1.500	25%
Otro Inmovilizado Material	600	0%
Inmovilizado Intangible	750	
Aplicaciones Informáticas	300	33%
Otro Inmovilizado Intangible	450	0%
Total Anual	57.850	

Las ventas netas ascienden de 192.820 € que se obtienen de los siguientes clientes:

Estructura de Ventas y de márgenes

Producto	Ventas	% / Vtas	Coste	% / Ctes	Margen	% de margen	% contribución
Particulares	51.500	27%	10.300	19%	41.200	80%	30%
Especialistas	24.000	12%	9.600	18%	14.400	60%	10%
Empresas	11.900	6%	2.550	5%	9.350	79%	7%
Casas Rurales	5.400	3%	1.800	3%	3.600	67%	3%
Agencias	9.020	5%	4.510	8%	4.510	50%	3%
Colegios	81.000	42%	21.600	40%	59.400	73%	43%
Asociaciones	10.000	5%	3.750	7%	6.250	63%	5%
	192.820	100%	54.110	100%	138.710	72%	100%



Los costes de personal suman un total anual de 82.800 euros, incluyendo lo que se paga a los emprendedores y sus cargas sociales.

Conceptos	2.014	2.015	Variación
Ventas Netas	192.820	221.743	15,0%
Costes variables de compra y venta	71.464	82.183	15,0%
Margen Bruto s/Ventas	121.356	139.560	15%
Sueldos y Salarios	64.800	66.744	3%
Cargas Sociales	18.000	18.000	0%
Tributos: IAE, IBI, ...	0	0	4%
Suministros: luz, agua, teléfono, gasoil	720	749	4%
Ser. Prof. Indep.:Gestoría, limpieza	600	624	4%
Material de oficina	250	260	4%
Publicidad y propaganda	6.000	6.240	4%
Primas de Seguros	3.000	3.120	4%
Trab.realizados por otras empr.	0	0	0%
Mantenimiento y reparación	3.000	3.120	4%
Arrendamientos	3.000	3.120	4%
Varios	0	0	4%
Dotación Amortizaciones	9.974	9.974	0%
Otros Gastos Explotación	1.000	1.040	4%
Total Gastos Explotación	110.344	112.991	2%
Res. Ordí. antes Int. e Imp.	11.012	26.569	
Ingresos Financieros	0	0	
Gastos Financieros	3.978	3.683	-7%
Resultado Financiero	-3.978	-3.683	-7%
Res. Ordí. antes Imp. (B.A.I.)	7.034	22.886	
+ - Res. Extraordinarios	0	0	
Resultado antes de Impuestos	7.034	22.886	
Provisión Impuestos	1.407	4.577	
Resultado del Periodo	5.627	18.309	



Por último vemos que con la estructura de costes planteadas y las ventas obtenidas se cubre el punto muerto y se incurre en un beneficio antes de impuestos de 7.034 euros.

Hay que advertir que esta estimación se ha realizado para una empresa en funcionamiento, con un volumen de ventas dado y sin adquisición de locales o edificios. Por lo que cada emprendedor deberá adecuar su estructura a las ventas previstas y todo ello a su propio plan financiero.

Ratios del último ejercicio	
ROE (Retorno sobre Inversión)	38,15%
ROI (Retorno sobre Activo)	22,04%
Liquidez	269,29%
Fondo de Maniobra	86.465
Plazo de Recuperación de la Inversión	0,90
Punto Muerto o Punto de Equilibrio	188.931
TIR-3	-7%



9. FUENTES DE FINANCIACIÓN

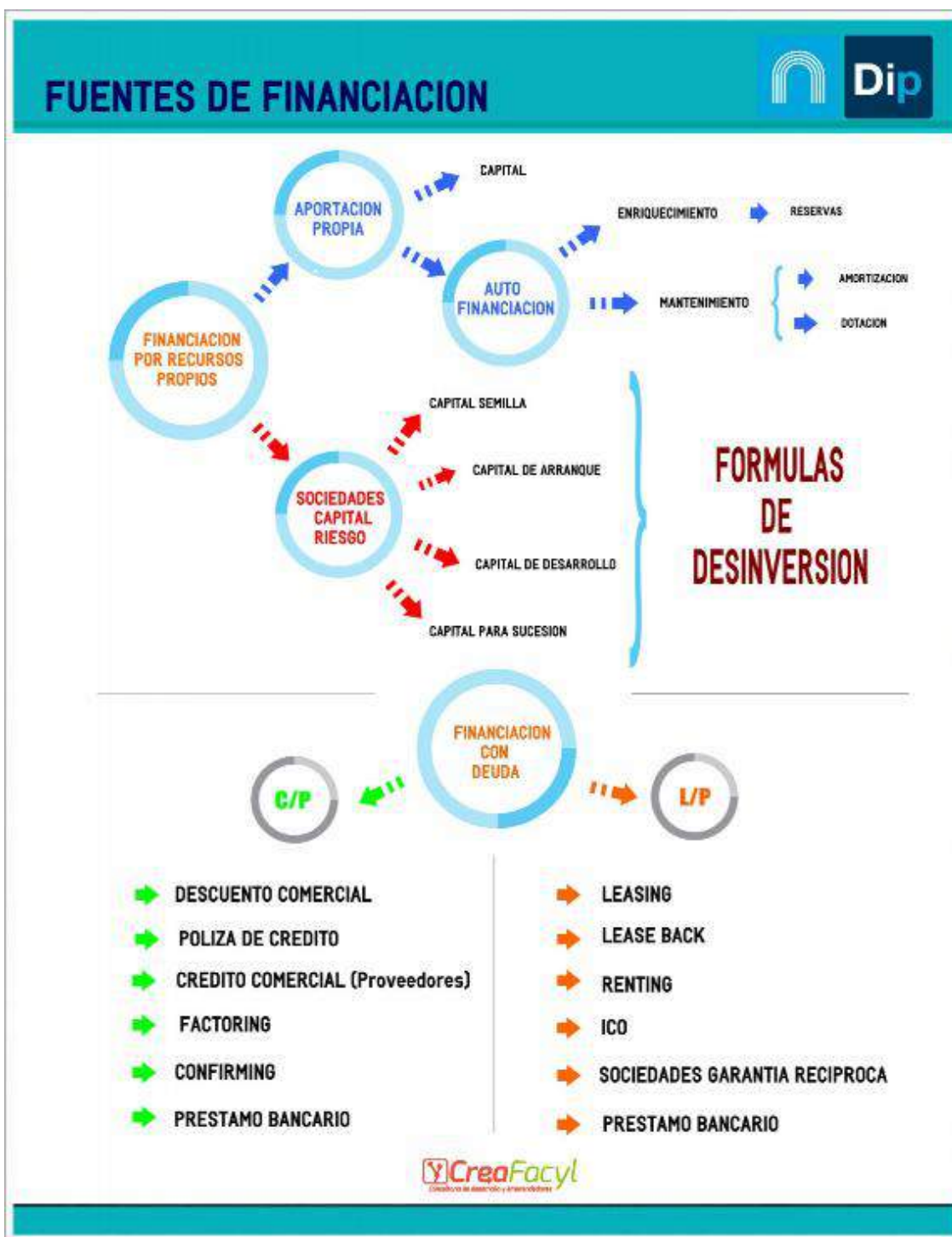
Existen diferentes fuentes de financiación, si bien considera que los promotores tendrán que aportar una parte en recursos propios, es decir, poner parte del capital de sus propios fondos, (normalmente no menos del 50%).

Dentro de las fuentes de financiación hay que distinguir entre los recursos propios (lo que ponen los socios de la empresa) y los recursos ajenos (bancos, proveedores, administración).

Deberá considerar si es mejor financiar la compra a través de un préstamo o un leasing... todo ello se puede aprender en módulo Financiero del **Manual para Emprendedores** que encontraras en www.emprendeypotrabajarpalencia.es

Se pueden optar a diferentes subvenciones, ya que existen ayudas específicas de la Junta de Castilla y León y de la Diputación Provincial de Palencia para estas actividades. Además existen también ayudas en los diferentes Grupos de Acción Local, por lo que lo mejor es preguntar a los Técnicos de estos Organismos siempre antes de iniciar la actividad.

También existen Instituciones como el ICO, ADE o Sociedades Avalistas como Iberaval que ayudan a conseguir un préstamo o crédito en mejores condiciones. Actualmente existen otras fuentes de financiación como los Business Angels o plataformas de Crow Funding. En el portal web www.emprendeypotrabajarpalencia.es podrá encontrar toda la información.





10. RECOMENDACIONES

- Localice la empresa en un entorno bien comunicado y pero de gran potencial para el desarrollo de estas actividades.
- Incremente todo lo posible la cartera de contactos y mantenga relaciones periódicas con ellos.
- Visite antes de comenzar la actividad a los **Técnicos de Dinamización** de la Diputación de Palencia y los agentes de desarrollo de los diferentes ayuntamientos o Grupos de Acción Local, ellos le apoyaran e informaran de posibles subvenciones.
- Familiarícese con la normativa y manténgase informado.
- Investigue el mercado, salga a la calle y adapte tus productos continuamente.
- Cumpla rigurosamente todas las normas relativas a la seguridad y asegúrese.
- Fórmese en diferentes materias, no descuidando los conocimientos en administración de empresas pues ante todo ahora su papel es de un gestor.
- Realice una provisión de tesorería para los meses iniciales donde los ingresos no existirán.
- Tenga en cuenta que la Administración suele prolongar bastante en el tiempo los pagos, tanto de los servicios que se le prestan como de las subvenciones, aunque tal vez se puede adelantar los pagos en una entidad de crédito.
- Asóciase con otros profesionales.
- Externalice los trabajos que impliquen una elevada inversión.
- Promociónese aprovechando las posibilidades que ofrece la web 2.0 y las diferentes Instituciones.

ANEXO I	ANÁLISIS EXTERNO		
Variables del entorno general	Descripción y análisis	A	O
Variables jurídicas			
Variables políticas			
Variables económicas			
Variables demográficas			
Variables tecnológicas			
Variables sociales y culturales			
Datos del Sector	Descripción y análisis	A	O
Mercado(tamaño, tendencias, segmentos, características)			
Clientes (hábitos de compra y de uso) "Perfil del cliente"			
Competidores (posicionamiento, cuotas de mercado, resultados económicos, estrategias de éxito)			
Canales de distribución (canales existentes, márgenes y ayudas al canal)			
Proveedores (datos sobre los principales, niveles de concentración)			
Otras variables a tener en cuenta			
Análisis competitivo	Descripción y análisis	A	O
Barreras de entrada y salida			
Posibles nuevos competidores			
Poder de negociación de los clientes			
Posibles estrategias de respuesta de los			



competidores			
Poder de negociación de los proveedores			
Productos o servicios sustitutivos			
Variables del entorno próximo	Descripción y análisis	A	O
Clientes potenciales: numerosos o escasos; conocidos o desconocidos...			
Proveedores: escasos o numerosos; conocidos o desconocidos, próximos o lejanos...			
Competidores: escasos o numerosos; conocidos o desconocidos, directos o indirectos...			

	ANÁLISIS INTERNO		
Factores Humanos y Capacidades Personales	Descripción y análisis	D	F
Organización y estructura (p.ej. flexible, polivalente, adaptada al proyecto, etc.,)			
Eficiencia organizativa. (alta, baja)			
Clima, motivación e integración			
Retribuciones (competitiva con el mercado y/o basada en retribución fija o variable)			
Nivel de formación (adecuado o insuficiente)			
Adaptación a las exigencias del proyecto			
Problemas para encontrar personal cualificado			
Grado de conflictividad laboral o entre socios			



Factores o Capacidades técnicas	Descripción y análisis	D	F
Nivel tecnológico (p.ej.: avanzado, productivo, competitivo, manual, automático, obsoleto, etc.)			
Productividad comparada con la media del sector. Por ej., facturación por empleado, precio/hora, margen, mano de obra, etc...)			
Calidad objetiva, calidad total. (determinación de estándares y nivel de aplicación)			
Sistemas de gestión y control. (existencia y grado de desarrollo)			
Espacio, distribución y capacidad de las instalaciones. (relacionarlo con los objetivos de producción o venta)			
Seguridad e higiene en el trabajo. (valoración de la seguridad o el riesgo)			
Gestión de compras, control de stocks y organización de almacenes.			
Capacidad de producción en función de las expectativas de las ventas.			
Planificación de la producción.(existencias y nivel de aplicación)			
Gestión y control de costes. (existencias y nivel de aplicación)			
Factores o capacidades comerciales			
Definición del producto o servicio (existencia y grado de desarrollo)			
Estructura de las ventas. (concentración: por productos, por clientes, por mercados)			
Gama de productos (p.ej.: amplia, corta, adaptada al mercado objetivo)			

Nuevos lanzamientos previstos (existencia y grado de desarrollo)			
Ciclo de vida de los productos y de los mercados. (determinación situación y consecuencias)			
Segmentos de clientes (definición tipologías)			
Distribución geográfica de las ventas. (dispersas, concentradas)			
Red comercial, fuerza de ventas. Recursos y estrategias de ventas.			
Nivel y políticas de precios			
Publicidad y promoción			
Imagen de la empresa			
Notoriedad de la empresa			
Factores o Capacidades Financieras			
Rentabilidad económica. ROI (sobre la inversión total)			
Rentabilidad financiera. ROE. (sobre fondos propios)			
Liquidez de la empresa. Fondo de Maniobra. Tesorería			
Solvencia e independencia financiera: Nivel de endeudamiento.			
Capacidad financiera.(posibilidad de conseguir los recursos financieros necesarios)			
Margen comercial. (Alto, bajo)			
Riesgo de la inversión. (Alto, bajo)			
Periodo medio de cobro			
Periodo medio de pago			



Nivel de morosos			
Factores o Capacidades de Gestión	Descripción y análisis	D	F
Estructura jurídica y accionarial. (definida o no)			
Titularidad del inmovilizado			
Tipo de gestión. (p. Ej.: familiar, profesional, innovador, tradicional, etc.)			
Estilo de dirección. (p.ej.: por objetivos, participativo, autoritario, etc.)			
Toma de decisiones. (p.ej.: planificada, centralizada, etc.)			
Gestión y control (existencia y aplicación)			
Antigüedad de la empresa. (de nueva creación o existente)			
Conocimientos de gestión. (altos, medios, bajos)			
Seguros. (cobertura de riesgos)			



**Diputación
DE PALENCIA**



**EMPRENDE y TRABAJA
PALENCIA**

 **CreaFacyl**
Consultoría de desarrollo y emprendedores



EMPRENDE Y TRABAJA
PALENCIA



Queremos acompañarte a lograr tu objetivo



Diputación
DE PALENCIA