

**300 planes de negocio**

**Plan de negocio**  
**ORGANIZACIÓN DE RUTAS EN 4x4**

**Sector de Ocio, Cultura y Deporte**

Datos de 2006



**UNIÓN EUROPEA**  
Fondo Europeo de  
Desarrollo Regional

*Una manera de hacer Europa*

Este documento es una de las medidas llevadas a cabo dentro de la Red de Emprendedores de los Montes de Granada, que se integra en el proyecto TEMA (Proyecto integrado de desarrollo sostenible de los TERRITORIOS DE MONTAÑA en la provincia de Granada) - Proyectos cofinanciados por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional en un 70%, en el marco del Programa operativo de Andalucía 2007 - 2013, con cargo a la convocatoria de 2007 de la Secretaría de Estado de Cooperación Local, para la cofinanciación de proyectos de desarrollo local y urbano-.

## 1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

---

En este proyecto se describe una empresa dedicada a la organización y realización de rutas en vehículos todoterreno (4x4), por zonas de claro interés cultural y paisajístico. Supone el uso de automóviles con tracción a las cuatro ruedas, lo que permite ir por terrenos accidentados o de difícil acceso para el resto de vehículos.

### 1.1. Aspectos jurídicos específicos a considerar en la creación del negocio

Esta actividad de excursiones en vehículos 4x4 se encuadra en las actividades de Turismo Activo de Andalucía, que se encuentran reguladas por el DECRETO 20/2002, de 29 de enero, de Turismo en el Medio Rural y Turismo Activo. Anexo 1 en la que especifica que las empresas que organicen actividades de turismo activo han de cumplir los siguientes requisitos:

- a) Disponer, en su caso, de la licencia municipal correspondiente.
- b) Contar con un/a Director/a Técnico/a para el desarrollo de las funciones establecidas.
- c) Disponer de personas monitoras con conocimientos específicos o adecuados en función de la actividad que se trate.
- d) Suscribir un seguro de responsabilidad civil que cubra de forma suficiente, los posibles riesgos imputables a la empresa por la organización y prestación de la actividad de turismo activo, con la cuantía mínima que se determine mediante Orden de la Consejería de Turismo y Deporte.
- e) Suscribir un seguro de accidente o asistencia por la organización y prestación de la actividad de turismo activo, con la cobertura que determine una Orden de la Consejería de Turismo y Deporte.

- f) Inscribirse en el Registro de Turismo de Andalucía previamente al inicio de su actividad, conforme a lo establecido en el artículo 34. l) de la Ley 12/1999, de 15 de diciembre, del Turismo.

Los contratos exigidos en los apartados d) y e) deberán mantenerse en vigor durante todo el tiempo de prestación de la actividad, con la obligación de presentar anualmente a la Delegación Provincial de Turismo y Deporte copia de las pólizas y recibos vigentes.

Además, deberá observarse la siguiente normativa, referida a la actividad de los vehículos todoterreno en particular.

- Real Decreto 1598/2004, de 2 de julio, por el que se modifica el Reglamento General de Conductores, aprobado por el Real Decreto 772/1997, de 30 de mayo.
- Real Decreto 1428/2003, de 21 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento General de Circulación para la aplicación y desarrollo del texto articulado de la ley sobre tráfico, circulación de vehículos a motor y seguridad vial, aprobado por el Real Decreto Legislativo 339/1990, de 2 de marzo.
- Real Decreto Legislativo 339/1990, de 2 de Marzo, por el que se aprueba el Texto Articulado de la Ley sobre Tráfico, Circulación de Vehículos a Motor y Seguridad Vial.
- Real decreto 736/1988, de 8 de julio, por el que se regula la tramitación de reformas de importancia de vehículos de carretera y se modifica el artículo 252 del Código de la Circulación.
- Decreto 155/1998, de 21 de julio, por el que se aprueba el Reglamento de Vías Pecuarias de la Comunidad Autónoma de Andalucía.
- Ley 2/1992, de 15 de junio, Forestal de Andalucía.
- Decreto 208/1997, de 9 de septiembre, por el que se aprueba el Reglamento Forestal de Andalucía.
- Ley 10/2006 de 28 de abril por la que se modifica la Ley 43/2003 de 21 de noviembre de Montes.

- Ley 4/1989, de 27 de marzo de Conservación de los Espacios Naturales y de la Flora y Fauna Silvestre (modificada por las leyes 40 y 41/1997, de 5 de noviembre).

## 1.2. Perfil del emprendedor

El proyecto está especialmente indicado para personas que tengan formación o experiencia previa en excursiones o rutas en 4X4 aunque, en caso de no poseerla, estas personas pueden dedicarse a los servicios generales y recurrir a contratación de personal con la cualificación necesaria.

Se recomienda que la persona que se embarque en este negocio sea un gran amante del deporte y la naturaleza. Debe contar con un gran espíritu aventurero y habilidades sociales.

## 2. ANÁLISIS DEL MERCADO

---

### 2.1. El sector

Según datos de la Secretaría de Turismo, en España, en los últimos años el turismo basado en la naturaleza ha experimentado una subida del 20% frente al débil incremento del turismo convencional.

El turista busca cada vez más, vivencias y experiencias personales únicas y el turismo alternativo ofrece esas experiencias individualizadas y permite el acceso a un mercado donde la competitividad está vinculada a la calidad de las vivencias que el turista obtiene y por las que está dispuesto a pagar altos precios.

El sector de las actividades al aire libre ofrece numerosas oportunidades porque aún está en pleno desarrollo. Su expansión en España comenzó a mediados de los 80, y desde entonces ha recibido diferentes denominaciones: turismo alternativo, deporte de aventura, de ocio y tiempo libre, deportivo, etc. Su auge coincidió con el de turismo rural, momento en el que comenzó a extenderse por todo el país.

A la hora de hablar del perfil del visitante, las motivaciones más frecuentes en la decisión del destino son:

- El disfrute de la naturaleza.
- Relación con el lugar de nacimiento.
- Residencia de familiares.
- El conocimiento del patrimonio cultural.
- La práctica de deporte.
- La realización de actividades al aire libre.
- La proximidad al sitio de destino.
- La relación calidad-precio.

Una de las desventajas de este sector es que está muy determinado por la estacionalidad y el clima, aunque en el caso de las rutas en todoterreno esta posible estacionalidad se ve reducida en gran medida, debido a que este tipo de actividades son demandadas durante cualquier mes del año, ya que precisamente este tipo de vehículos están preparados para aguantar condiciones atmosféricas y climatológicas adversas.

En cualquier caso, es muy importante ampliar el abanico de actividades y tratar de enfocar el negocio desde el punto de vista que proporcione ingresos durante todo el año. De todas formas las empresas inicialmente suelen mantener una oferta muy diversificada, pero la tendencia general es hacia la especialización.

Además encontrar profesionales cualificados para la realización de algunas actividades especializadas es complicado, debido a la escasez de personas dedicadas a estas

## 2.2. La competencia

Para estudiar la competencia del negocio, habrá que tener en cuenta los siguientes tipos de competidores:

- **Empresas especializadas en el sector:** empresas que organizan y llevan a cabo actividades al aire libre y de contacto con la naturaleza.
- **Asociaciones, Organizaciones y Clubes:** Organizan salidas, y excursiones relacionadas con el deporte de aventura y al aire libre. Su actividad es realizada sin ánimo de lucro, y suelen estar subvencionadas por las administraciones públicas, por lo que trabajan con unos precios muy competitivos.
- **Administraciones públicas:** los ayuntamientos, delegación de la juventud, etc. Realizan esporádicamente eventos que ofrecen a precios muy competitivos. Estos organismos actúan desde dos puntos de vista pudiendo ser tanto competidores, como clientes, debido a que ellos suelen subcontratar los servicios para la realización de estas actividades.

## 2.3. Clientes

Una característica importante de la demanda en turismo es que cada vez existe mayor segmentación de los mercados potenciales. Así, se sitúan como mercados de interés turístico para Andalucía los siguientes:

- Segmento joven. Los canales de información que van a destacar en este segmento son sobre todo los touroperadores. Este tipo de turismo es más activo y sofisticado que el tradicional. Busca más actividades, requiere unas vacaciones más personalizadas, gasta más.
- Grupos de mediana edad y familias. Suele corresponderse con grupos de personas que hacen viajes en familia y que se suelen mostrar dispuestos a llevar a cabo actividades al aire libre, compartiendo experiencias con las personas más cercanas.
- El mercado de la tercera edad, con un elevado potencial sobre todo en los viajes organizados en transportes públicos, por recorridos de interés paisajístico y cultural. Los periodos vacacionales en este sector están menos estacionalizados que en el resto.
- Por último, los grupos por especialidades, aquellos que buscan la realización de una actividad determinada, son un potencial de mercado importante, sobre todo durante la temporada baja, con lo que representan un beneficio también en relación con el problema de la estacionalidad.

Según la información facilitada por las empresas que trabajan en el sector, se recomienda dirigirse a:

- **Grupos:** colegios, asociaciones, empresas, etc. Dirigirse a estos sectores es más eficaz, ya que la captación de particulares es más costosa, dejan una rentabilidad menor y su demanda es menos continua.
- **Administraciones públicas:** es importante no dirigirse en principio de forma exclusiva a ellas, porque suelen pagar pasados varios meses y pueden poner en peligro el sostenimiento inicial del negocio. Para trabajar con la administración pública hay que presentarse a los concursos que convocan para la organización de actividades de aventura.

### 3. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

---

Las líneas estratégicas que se han planteado para el desarrollo de este negocio son:

#### 1. La diversificación de las actividades del negocio y diferenciarse de la competencia:

La diversificación en estos negocios es necesaria para disminuir riesgos, incrementar los ingresos y, sobre todo, repartir estos durante todo el año. En este sentido, se debe intentar ofrecer las mayores alternativas de rutas posibles, además de actividades complementarias como el senderismo.

La mejor forma de diferenciarse de la competencia es ofrecer calidad, cuidar la imagen del negocio y dar un trato personalizado y exquisito a los clientes.

#### 2. Ofertar servicios novedosos.

Dentro de este tipo de negocio, se valorará, de forma muy positiva, el servicio de búsqueda de alojamiento en lugares cercanos a la zona de ruta, de manera que el cliente se despreocupe de esta cuestión.

Es muy importante modernizarse continuamente, ofreciendo servicios novedosos como, por ejemplo, una página Web completa donde se puedan ver los recorridos de forma virtual y en la que los usuarios puedan conocer a fondo todos los servicios y precios que se ofertan.

#### 3. Rodearse de profesionales.

- Los monitores que trabajen en la empresa, deben de ser profesionales en la realización de las actividades.

El trabajo requiere que los monitores establezcan una relación y contacto estrecho con los clientes, por ello es importante que tengan habilidades sociales y que sepan transmitir serenidad, seriedad y al mismo tiempo dinamismo.

- No se tendrán en plantilla todos los monitores que se necesiten, se realizarán contratos temporales en función de las actividades que se vayan contratando.



#### **4. Ofrecer una flota de calidad.**

Una buena forma de diferenciarse de los competidores es ofrecer una flota de calidad, de manera que los vehículos todoterreno sean lo más equipados y seguros posible.

En este tipo de actividades se requiere la utilización de materiales específicos, por ejemplo prismáticos, para el desarrollo de las mismas. Es importante que el material necesario esté en perfecto estado.

#### **5. Mantener una estrategia de subcontratación de servicios.**

Subcontratar con empresas especializadas aquellos servicios que la empresa no pueda asumir, como puede ser el alojamiento en hoteles o casas rurales, de manera que se puedan conseguir unos precios lo más competitivos posibles.

#### **6. La seguridad en la realización de los servicios.**

Hay que ser conscientes de que los clientes dependen de la empresa para el desarrollo de las actividades, ponen en manos de los monitores su seguridad. Es fundamental, coordinar los transportes, atender a los cambios atmosféricos, utilizar material adecuado y en perfecto estado, etc.

Esta política conlleva el tomar decisiones en último momento e incluso a cambio de perder dinero, por ejemplo, si se prevén unas condiciones atmosféricas muy adversas, se debería suspender la actividad.

## 4. PLAN COMERCIAL

---

### 4.1. Productos y desarrollo de las actividades

La actuación de la empresa se desarrolla en dos fases:

#### 1. **INFORMACIÓN:**

Antes del comienzo de la actividad contratada por el cliente, la empresa deberá adoptar las medidas necesarias para garantizar que la persona usuaria esté informada de las instalaciones o servicios que supongan algún riesgo y de las medidas de seguridad adoptadas.

En todo caso deberán dejar constancia por escrito, antes de iniciarse la práctica de la actividad, de que las personas usuarias han sido informadas sobre:

- a) Los destinos, itinerarios o trayectos a recorrer.
- b) Lugares de alojamiento, en su caso.
- c) Medidas a adoptar para preservar el entorno en el que la actividad se realiza.
- d) Medidas de seguridad previstas.
- e) Ropa adecuada para llevar a cabo la ruta.

En las actividades declaradas de especial riesgo por la Consejería de Turismo y Deporte será necesario informar de tal circunstancia a las personas usuarias, quedando debida constancia por escrito.

#### 2. **ACTIVIDADES**

La actividad principal del negocio será la de organizar rutas y excursiones en 4x4, con distintos itinerarios predefinidos. Se distinguirán cuatro tipos de servicio:

- o Rutas de media jornada: se trata de excursiones que se prolongarán durante 3 o 4 horas.

- Rutas de jornada completa: igual que en el caso anterior, pero con una duración superior en el tiempo, ocupando unas 8 horas. En ella, se hará un descanso para el almuerzo, pudiendo elegir el cliente si prefiere comer en el campo o en algún restaurante de la zona, cuando sea posible optar por esta opción.
- Rutas de fin de semana: se trata de planes de fin de semana que combinarán distintas rutas, de manera que en el servicio se incluirá alojamiento a los clientes, si éstos desean contratarlo.
- Rutas multiactividad: además de la ruta en 4x4, se ofertan actividades complementarias como los deportes náuticos o el senderismo.

Las excursiones estarán clasificadas en función de la dificultad de las mismas, que vendrá determinada por aspectos como el tipo de vía (carretera, vías pecuniarias, pistas forestales, etc.) o el desnivel.

### 3. **SERVICIOS**

Algunos de los servicios que deben incluirse en la oferta de actividades se pueden establecer en la siguiente lista:

- Guía/monitor.
- Alquiler de material.
- Traslados hasta el lugar donde se desempeña la actividad.
- Seguros (accidentes y responsabilidad civil) y asistencia.
- Bebidas

Además de ello, en caso de salidas de más de un día, una empresa de rutas en todoterreno debe servir a sus clientes:

- Alojamiento en establecimientos hoteleros y casas rurales.
- Desayunos y almuerzos.
- Traslados durante la ruta.

- Etc.

## 4.2. Precios

El mercado es libre y los precios varían razonablemente de una empresa a otra. Además, los precios varían mucho en función de la actividad realizada, el material, los servicios necesarios y el monitor que la imparta.

Por tanto, en función a las actividades que se quieran ofertar, la empresa establecerá unos precios tomando como referencia los de la competencia. Además deberá tenerse en cuenta que el precio debe incluir: monitores, todo el material necesario para la realización de la actividad y los seguros obligatorios.

## 4.3. Comunicación

Es importante destacar en este punto algunas cuestiones:

- El mercado turístico es muy sensible a las acciones publicitarias. La comercialización debe contar con un importante apoyo de la política de comunicación y de promoción.
- Es recomendable dirigir una comunicación personalizada por grupos, ya que no es igual la información que se quiere transmitir a empresas privadas, que a grupos de estudiantes, sobre todo por las diferencias de gustos y poder adquisitivo.
- Un medio económico y muy efectivo en este sector es Internet, se recomienda crear una página Web, en la que se publiciten todas las actividades que se ofrecen, rutas preparadas, fotos de los lugares y anteriores excursiones, ofertas, etc.
- La mejor forma de captación de clientes es el "boca – boca". Por ello es importante la satisfacción del cliente a fin de que recomienden el servicio.

## 5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

---

### 5.1. Personal y tareas

La plantilla inicial estará compuesta por tres trabajadores, uno que desarrollará la actividad de dirección técnica y dos monitores (conductores) de ruta.

La empresa confeccionará una base de datos con los profesionales del sector. Éstos se irán contratando de forma temporal en función de la demanda de servicios.

El perfil requerido para cada puesto así como las tareas a desempeñar son las siguientes:

- **Dirección técnica:**

La persona encargada de la dirección técnica se encargará de la gestión del negocio y de la captación de nuevos clientes.

Además la dirección técnica será responsable de supervisar, entre otras, las siguientes actividades:

- Velar por el cumplimiento de la normativa medioambiental aplicable al espacio en el que se desarrolle la actividad, así como de la normativa de seguridad de cada actividad.
- Preparar y activar los planes de emergencia y de evacuación que sean necesarios en caso de un accidente o de otra circunstancia que los demande de acuerdo con la normativa vigente.
- Revisar y controlar el buen estado de toda la flota de vehículos todoterreno y los materiales empleados, responsabilizándose del cumplimiento de la normativa relativa a sus revisiones periódicas de carácter obligatorio.
- Impedir la contratación de la actividad a aquellas personas que por circunstancias particulares no estén en condiciones para llevarla a cabo.

#### ▪ **Monitores**

- Los monitores son los responsables de informar, asesorar y guiar a las personas usuarias que practiquen las actividades a las que se refieren los apartados anteriores. Asimismo, son responsables de mantener en condiciones de uso adecuado los vehículos y el material empleados.
- Para poder desempeñar con solvencia dichas funciones, las empresas que organicen actividades de rutas en 4x4 pondrán al frente de éstas a monitores, mayores de edad, que posean la titulación establecida en la legislación vigente (monitor de turismo activo).
- Durante la realización de las actividades, los monitores estarán permanentemente comunicados y dispondrán de un botiquín de primeros auxilios.
- Mediante Orden de la Consejería de Turismo y Deporte se podrá establecer, en función del riesgo de la actividad, el número máximo de usuarios/as por monitor/a.

#### HORARIOS

El trabajo que se ofrece es amenizar el tiempo de ocio de los demás en detrimento del propio. En este negocio no existen horarios, ni fines de semana ni vacaciones...

Por ello una condición imprescindible es que a los emprendedores del negocio les guste desarrollar su trabajo y disfruten con ello.

Respecto al horario de oficina comprenderá desde las 9:00 a las 14:00 y de 16:00 a 20:00. Pero a través de los contactos por teléfono móvil se podrán atender a los clientes en horarios fuera de oficina.

## 5.2. Formación

Para el correcto desarrollo de un negocio como el que se propone en este proyecto son necesarios conocimientos de dos tipos:

➤ Gestión del establecimiento:

- Organización y gestión del establecimiento.
- Política de precios, estudios de costes, marketing, promociones y merchandising.
- Informática de gestión.

Para las tareas más complejas (laboral, fiscal y contabilidad general) se puede acudir al asesoramiento externo contratando los servicios de una asesoría.

➤ Formación teórica y práctica relativa a las actividades desarrolladas:

- Titulación acorde a las actividades y cursos impartidos.
- Funcionamiento y utilización de los vehículos (mantenimiento, consumos, etc.).
- Atención al cliente (información, asesoramiento a los clientes, etc.).

Asimismo, es condición necesaria que los monitores dispongan del permiso de conducir B, que permite trasladar automóviles que no excedan de 3.500 kg y cuyo número de asientos, incluido el del conductor, no exceda de nueve.

## 6. PLAN DE INVERSIÓN

---

Para realizar la cuantificación de la inversión necesaria para iniciar el negocio se ha consultado a los principales proveedores del sector. En función de la información facilitada por estas fuentes, la inversión necesaria para la puesta en funcionamiento del negocio se desglosa en:

### 6.1. Las instalaciones

#### UBICACIÓN DEL LOCAL

En este negocio es fundamental la ubicación de la oficina. Debe de situarse en lugares de gran afluencia de público, preferiblemente cerca de colegios, organizaciones, edificios de oficinas, e incluso cercano a agencias de viajes, debido a que los clientes ante el desconocimiento de la existencia de empresas especializadas en estas actividades acuden a las agencias de viajes para solicitar los servicios.

#### CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LAS INSTALACIONES

Las instalaciones necesarias para el desarrollo de la actividad están formadas por una oficina de pequeñas dimensiones, en la que se atenderá a los clientes y almacenará el material. Se recomienda un establecimiento de unos 25m<sup>2</sup>.

Además, en principio, será necesario contar con dos plazas de garaje donde queden estacionados los dos vehículos todoterreno con los que contará la empresa al comienzo de sus actividades.



## COSTES POR ACONDICIONAMIENTO DEL LOCAL

Aquí se incluyen los conceptos relativos a:

- **Acondicionamiento externo:** Rótulos, lunas del escaparate, cierres, etc.
- **Acondicionamiento interno:** Hay que adecuar el local para que se encuentre en condiciones para su uso. Además la ley obliga a incorporar un aseo para uso personal.

Para el acondicionamiento del local habrá que realizar una serie de obras que dependerán del estado en el cuál se encuentre el mismo. De este modo también supondrán un coste, a la hora de iniciar la actividad, la licencia de obra, la obra y los costes del proyecto.

Estos costes pueden rondar los 9.860,00 € (IVA incluido) aunque esta cifra varía mucho en función del estado en el que se encuentre el local. De este modo, la cantidad anterior puede reducirse en gran medida si el local ya ha sido acondicionado previamente.

## 6.2. Mobiliario y decoración

El objetivo debe ser conseguir la máxima funcionalidad cuidando su vez todos los detalles estéticos que transmitan la imagen de calidad que queremos para el negocio, a la vez que resulte cómodo para los clientes.

El mobiliario básico estará compuesto por los elementos que se exponen a continuación:

- Mesas y sillas de oficina.
- Estanterías y armarios.

El coste por estos elementos puede rondar los 1.500,00 € (IVA incluido). Esta cantidad será muy superior si los elementos son de diseño, materiales especiales, etc.

### 6.3. Equipo informático

Es recomendable disponer de un equipo informático completo con impresora, fax y conexión a Internet.

El coste de este equipo informático es de, al menos, 1.650,00 € más 264,00 € en concepto de IVA.

### 6.4. Equipamiento y materiales para la realización las actividades

Es necesario realizar una fuerte inversión en la compra o alquiler del equipamiento necesario para la oferta de los diferentes servicios. Aunque al iniciar la actividad empresarial se piense que la compra de estos artículos es un gasto demasiado elevado, hay que tener en cuenta que es un material muy específico, y que con el tiempo resulta más costoso el alquiler que la compra.

Además si la empresa tiene material propio, puede alquilarlo en periodos de inactividad.

#### EQUIPAMIENTO

El equipamiento necesario estará formado por dos vehículos todoterreno (4X4), de 7 plazas. El coste de estos elementos de transporte varía en función de la marca, del modelo, y de las prestaciones que incluya. Como término medio, vamos a estimar un coste por este concepto de 72.000,00 € (IVA incluido)

Asimismo, este precio podría verse sensiblemente reducido si se opta por la opción de adquirir alguno o los dos vehículos de segunda mano.

#### UTENSILIOS Y MATERIALES.

Incluye la compra de útiles como:

- Prismáticos.
- Botiquines.
- Mapa de rutas.

- Bidones y botellas para agua.
- Etc.

El coste estimado para el conjunto de estos elementos podría estimarse en 1.850,00 € (IVA incluido).

## 6.5. Gastos iniciales

Dentro de los gastos iniciales vamos a incluir:

- los gastos de constitución y puesta en marcha
- las fianzas depositadas.

### GASTOS DE CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA

Se incluyen aquí las cantidades que hay que desembolsar para constituir el negocio. Entre estas cantidades se encuentran: proyecto técnico, tasas del Ayuntamiento (licencia de apertura); contratación del alta de luz, agua y teléfono; gastos notariales, de gestoría y demás documentación necesaria para iniciar la actividad.

Estos gastos de constitución y puesta en marcha, en el caso de iniciar el negocio como autónomo, serán de aproximadamente 1.798,00 euros (incluye IVA). Esta cuantía es muy variable de un caso a otro pues dependerá del coste del proyecto técnico, etc. además aumentará en el caso de que se decida crear una sociedad.

### FIANZAS DEPOSITADAS

Es frecuente que se pida una garantía o fianza de arrendamiento equivalente a dos meses de alquiler del local, lo que puede rondar los 550,00 € (este coste va a depender mucho de las condiciones del local y sobre todo de la ubicación del mismo).

Por su parte, también se exigirá una fianza de alquiler de las dos plazas de garaje equivalente a dos meses de arrendamiento. El coste por este concepto puede rondar los 300,00 €.

## 6.6. Fondo de maniobra

A la hora de estimar el fondo de maniobra se ha considerado una cantidad suficiente para hacer frente a los pagos durante los 3 primeros meses, esto es: Alquiler, sueldos, seguridad social, suministros, asesoría, publicidad, etc.

Además habría que incluir la cuota préstamo en caso de que la inversión se realizase mediante financiación ajena.

Pagos Mensuales	TOTAL CON IVA
Alquiler	493,00 €
Suministros	174,00 €
Sueldos	3.700,00 €
S.S. a cargo de la empresa	726,00 €
Asesoría	104,40 €
Publicidad	139,20 €
Otros gastos	371,20 €
<b>Total Pagos en un mes</b>	<b>5.707,80</b>
Meses a cubrir con F. Maniobra	3
<b>FM 3 meses (APROX)</b>	<b>17.123,40 €</b>

## 6.7. Memoria de la inversión

La inversión inicial necesaria para llevar acabo este proyecto se resume en el siguiente cuadro:

CONCEPTOS	Total	IVA	Total con IVA
Adecuación del local	8.500,00 €	1.360,00 €	9.860,00 €
Equipamiento y útiles	63.663,80 €	10.186,20 €	73.850,00 €
Mobiliario	1.293,10 €	206,90 €	1.500,00 €
Equipo informático	1.650,00 €	264,00 €	1.914,00 €
Gastos de constitución y puesta en marcha	1.550,00 €	248,00 €	1.798,00 €
Fianzas	850,00 €	0,00 €	850,00 €
Fondo de maniobra	17.123,40 €	0,00 €	17.123,40 €
<b>TOTAL</b>	<b>94.630,30 €</b>	<b>12.265,10 €</b>	<b>106.895,40 €</b>

## 7. ESTRUCTURA DE COSTES

---

### 7.1. Márgenes

Para este tipo de actividad de turismo activo, la estacionalidad del sector y el clima condicionan en mucha menor medida el volumen de ingresos, en comparación con otras actividades como los deportes náuticos.

Por otro lado, las fechas sí que influyen muy directamente en el volumen de contratación. Así, en los meses antes de vacaciones la facturación cae porque la gente ha empezado a ahorrar y no se plantea realizar actividades de este tipo.

Respecto a los márgenes, hay que destacar que siguiendo indicaciones del sector, se ha estimado un margen bruto medio del 85% sobre los ingresos

### 7.2. Estructura de costes

La estimación de los principales costes mensuales es la siguiente:

- **Costes variables:**

Los costes variables (consumo de combustible para realizar actividades, permisos de acceso a zonas protegidas, etc.) se estiman en un 15% del volumen de los ingresos del mes.

- **Alquiler del local:**

Para este negocio es necesario contar con un local de, al menos, 25 m<sup>2</sup>. El precio aproximado para un local de estas dimensiones, es de unos 275,00 € mensuales.

- **Alquiler de las plazas de garaje:**

Será necesario contar con dos plazas de garaje amplias para el estacionamiento de los vehículos todoterreno del negocio, para este proyecto, se va a estimar un precio de alquiler de unos 75,00 € mensuales por plaza, lo que conlleva un coste por este concepto de 150,00 € mensuales.

- **Suministros, servicios y otros gastos:**

Aquí se consideran los gastos relativos a suministros tales como: luz, agua, teléfono, etc. También se incluyen servicios y otros gastos (limpieza, consumo material de oficina, etc.).

Estos gastos se estiman en unos 150,00 € mensuales.

- **Gastos comerciales:**

Para dar a conocer el negocio y atraer a clientes, tendremos que soportar ciertos gastos comerciales y de publicidad de unos 120,00 € mensuales.

- **Gastos por servicios externos:**

En los gastos por servicios externos se recogen los gastos de asesoría. Estos gastos serán de unos 90,00 € mensuales.

- **Gastos de personal:**

Para realizar el estudio se ha considerado que el negocio será gestionado por el emprendedor, que será el gerente del negocio, y además se contratará a dos monitores/guías a tiempo completo.

El gasto de personal se distribuirá mensualmente del modo siguiente (incluye las pagas extra prorrateadas):

Puesto de trabajo	Sueldo / mes	S.S. a cargo empresa	Coste mensual
Gerente (emprendedor autónomo)	1.500,00(*)	0 €	1.500,00 €
2 Monitores/Guías	2.200,00 €	726,00 € (**)	2.926,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>3.700,00 €</b>	<b>726,00 €</b>	<b>4.426,00 €</b>

(\*) Incluye la Cotización a la Seguridad Social en régimen de autónomo

(\*\*) Seguridad Social a cargo de la empresa por los trabajadores en Régimen General contratado a tiempo completo.

En función de los servicios que se vayan contratando se puede recurrir a la contratación de monitores por tiempo parcial o como autónomos.

- **Otros gastos:**

Contemplamos aquí una partida donde incluimos otros posibles gastos no incluidos en las partidas anteriores (seguros, tributos, reparaciones, etc.). La cuantía estimada anual será de 3.840,00 € anuales por lo que su cuantía mensual será de 320,00 €.

- **Amortización:**

La amortización anual del inmovilizado material se ha estimado del modo siguiente:

CONCEPTO	Inversión	% Amortización	Cuota anual Amortización
Adecuación del local (*)	8.500,00 €	10 %	850,00 €
Equipamiento	62.068,97	20 %	12.413,79 €
Materiales	1.594,83 €	20 %	318,97 €
Mobiliario	1.293,10 €	20 %	258,62 €
Equipo informático	1.650,00 €	25 %	412,50 €
<b>TOTAL ANUAL</b>			<b>14.253,88 €</b>

(\*) La amortización de la adecuación del local se ha realizado en 10 años.

El plazo de amortización de la adecuación del local sería el correspondiente a su vida útil pudiéndose aplicar las tablas fiscales existentes para ello. No obstante, dado que se ha supuesto que el local será en régimen de alquiler, dicha vida útil queda condicionada al plazo de vigencia del contrato de alquiler si este fuera inferior a aquella.

Además habría que incluir la amortización de los gastos a distribuir en varios ejercicios (gastos de constitución y puesta en marcha):

CONCEPTO	Inversión	% Amortización	Cuota anual Amortización
Gastos a distribuir en varios ejercicios	1.550,00 €	33,3 %	516,67 €
<b>TOTAL ANUAL</b>			<b>516,67 €</b>

### 7.3. Cálculo del umbral de rentabilidad

El umbral de rentabilidad es el punto donde los ingresos son iguales a los gastos, a partir de este punto el negocio comienza a dar beneficio.

Este umbral se ha calculado del modo siguiente:

- **Ingresos mensuales:** estos ingresos vendrán dados por la prestación de servicios.
- **Gastos mensuales:** estarán compuestos por los costes variables (se ha supuesto un coste variable del 15% de los ingresos) y la suma de: alquiler, suministros, servicios y otros, gastos comerciales, servicios externos, gastos de personal, amortización y otros gastos.

Gastos	CUANTÍA
Alquiler	5.100,00 €
Suministros	1.800,00 €
Sueldos	44.400,00 €
S.S. a cargo de los trabajadores	8.712,00 €
Asesoría	1.080,00 €
Publicidad	1.440,00 €
Otro gastos	3.840,00 €
Amortización del inmovilizado material	14.253,88 €
Gastos a distribuir en varios ejercicios	516,67 €
<b>Total gastos fijos estimados</b>	<b>81.142,55 €</b>
<b>Margen bruto medio sobre ingresos</b>	<b>85%</b>
<b>Umbral de rentabilidad</b>	<b>95.461,82 €</b>

(\*) Para calcular el umbral se toman los gastos sin IVA.

Esto supondría una facturación anual de 95.461,82 euros. Por tanto, la facturación media mensual para mantener el negocio es de 7.955,15 euros.



## 8. FINANCIACIÓN

---

Obtener el dinero para iniciar el negocio es una de las principales cuestiones que habrá que resolverse.

Para financiar este negocio, existen varias opciones: financiación propia, subvenciones, préstamos... cual será la mejor de ellas va a depender de las condiciones del emprendedor que vaya a poner en marcha el negocio.

## 9. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

### 9.1. Balance de situación inicial

El balance de situación inicial sería el que se muestra a continuación:

ACTIVO	Euros	PASIVO	Euros
Adecuación del local	8.500,00 €	Fondos Propios	FP
Equipamiento y materiales	63.663,80 €	Fondos Ajenos	FA
Mobiliario	1.293,10 €		
Equipo informático	1.650,00 €		
Gastos de constitución	1.550,00 €		
Fianzas	850,00 €		
Tesorería (*)	17.123,40 €		
IVA soportado	12.265,10 €		
<b>Total activo</b>	<b>106.895,40 €</b>	<b>Total pasivo</b>	<b>106.895,40 €</b>

(\*) Se consideran 17.123,40 € como fondo de maniobra.

### 9.2. Estimación de resultados

Para realizar la previsión de ingresos se ha supuesto tres posibles niveles de ingresos:

	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
<b>Ingresos</b>	90.000,00	110.000,00	130.000,00
<b>Costes variables</b> (Ingresos x 15%)	13.500,00	16.500,00	19.500,00
<b>Margen bruto</b> (Ingresos – Costes variables)	<b>76.500,00</b>	<b>93.500,00</b>	<b>110.500,00</b>

La previsión de resultados para el negocio es la siguiente:

PREVISIÓN DE RESULTADOS	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
INGRESOS	90.000,00	110.000,00	130.000,00
COSTES VARIABLES	13.500,00	16.500,00	19.500,00
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>76.500,00</b>	<b>93.500,00</b>	<b>110.500,00</b>
GASTOS DE ESTRUCTURA:			
GASTOS DE EXPLOTACIÓN			
Alquiler	5.100,00	5.100,00	5.100,00
Suministros, servicios y otros gastos	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Otros gastos	3.840,00	3.840,00	3.840,00
GASTOS DE PERSONAL (1)			
Salarios + SS	53.112,00	53.112,00	53.112,00
GASTOS COMERCIALES			
Publicidad, promociones y campañas	1.440,00	1.440,00	1.440,00
GASTOS POR SERVICIOS EXTERNOS			
Asesoría	1.080,00	1.080,00	1.080,00
AMORTIZACIONES			
Amortización del Inmovilizado	14.253,88	14.253,88	14.253,88
GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS			
Gastos a distribuir en varios ejercicios	516,67	516,67	516,67
<b>TOTAL GASTOS DE ESTRUCTURA</b>	<b>81.142,55</b>	<b>81.142,55</b>	<b>81.142,55</b>
<b>RESULTADO antes de intereses e impuestos (2)</b>	<b>-4.642,55</b>	<b>12.357,45</b>	<b>29.357,45</b>

(1) El gasto de personal estará integrado por el sueldo para la persona que gestione el negocio y el sueldo de dos monitores a tiempo completo, a lo que se le suma la Seguridad Social a cargo de la empresa.

(2) Si la inversión se afronta mediante financiación ajena, habrá que sumar a los costes los intereses de dicha financiación. Estos intereses no han sido introducidos en la cuenta de resultados puesto que dependerán de los recursos de los que disponga las personas concretas que vayan a emprender el negocio.