

300 planes de negocio

**Plan de negocio
TURISMO ACTIVO**

Sector de Hostelería, Restauración y Turismo

Datos de 2005



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 actividades de ocio y tiempo libre, relacionadas con el turismo activo.

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

En Andalucía las actividades de Turismo Activo 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.

1.2. Perfil del emprendedor

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 del turismo activo es que está muy determinado por la estacionalidad y el clima. Según en la actividad en que se especialice el negocio puede que haya meses en los que los ingresos se reduzcan considerablemente. Por ejemplo, si la empresa está especializada en las actividades de piragüismo o el rafting, durante los meses de invierno es más difícil facturar. Por ello 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 deportivas 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 mujer, 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 tour operadores. Este tipo de turismo es más activo y sofisticado que el tradicional. Busca más actividades, requiere unas vacaciones más personalizadas, gasta más.
- 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.

COLECTIVOS	ACTIVIDADES OFRECIDAS A ESTOS SECTORES
EMPRESAS	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto con la naturaleza. • Deportes de riesgo. • Deportes acuáticos • Deportes de nieve. • Deportes aire.
ASOCIACIONES DE VECINOS	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto con la naturaleza. • Deportes de riesgo. • Deportes acuáticos • Deportes de nieve. • Deportes aire

COLEGIOS MAYORES DE ESTUDIANTES	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto con la naturaleza. • Deportes de riesgo. • Deportes acuáticos • Deportes de nieve. • Deportes aire.
CLUB DEPORTIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto con la naturaleza. • Deportes de riesgo. • Deportes acuáticos • Deportes de nieve. • Deportes aire
UNIVERSIDADES, SERVICIO ANDALUZ DE DEPORTES, (SADUS)	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto con la naturaleza. • Deportes de riesgo. • Deportes acuáticos • Deportes de nieve. • Deportes aire
RESIDENCIAS DE PERSONAS MAYORES	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto con la naturaleza.
CENTROS DE ESTUDIOS (COLEGIOS, INSTITUTOS)*	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto con la naturaleza
CENTROS DEPORTIVOS (GYM)	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto con la naturaleza. • Deportes de riesgo. • Deportes acuáticos • Deportes de nieve. • Deportes aire

* Para que los menores de 16 años puedan ser personas usuarias de las actividades de turismo activo se requerirá la autorización de los padres o tutores, previa y por escrito.

- **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.

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. Establecer una clasificación de los servicios por tipos de actividad.

Para el desarrollo comercial de las actividades, se realizarán una clasificación, indicando los diferentes sectores en los que se pueden clasificar las ofertas de actividades y sobre los que se van a actuar.

Estas actividades requieren soporte físico diferentes, por ejemplo, las actividades de nieve requiere desplazarse a zonas de alta montaña, las actividades de deportes de riesgos requiere desplazarse a las escuelas de escaladas, etc.

3. Establecer una relación estrecha con los proveedores.

Es conveniente mantener una cartera de proveedores amplia y algunos de ellos fijos, y mantener buena relación con ellos, porque muchos de los servicios se van a subcontratar.

4. Rodearse de profesionales.

a) 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.

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

5. Ofrecer materiales homologados, de calidad.

En la mayoría de las actividades se requiere la utilización de materiales específicos (brújulas, mapas, arneses, cuerdas, ...) para el desarrollo de las mismas. Es importante que el material que se ofrezca a los clientes esté en perfecto estado.

6. Mantener una estrategia de subcontratación de servicios.

Subcontratar con empresas especializadas aquellos servicios que la empresa no pueda asumir.

7. 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 tiene preparado un servicio que conlleva el descenso de un barranco y se prevén unas condiciones atmosféricas adversas, se deberá 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 cualquier actividad, contratada por el cliente, la empresa deberá de 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) Medidas a adoptar para preservar el entorno en el que la actividad se realiza.
- c) Conocimientos que se requieren, dificultades que implica la práctica de la actividad y comportamientos a seguir en caso de peligro, requisitos físicos o destrezas necesarias para practicar la actividad y, cuando proceda, patológicas que desaconsejan su práctica.
- d) Medidas de seguridad previstas.
- e) Materiales a utilizar. Habrá de especificarse qué material no está incluido en el precio ofertado, requiriendo de un pago adicional. El material o equipo mínimo de seguridad estará incluido, en todo caso, en el precio ofertado.

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

Este negocio permite una adaptación muy personal según el perfil del emprendedor que vaya a llevarlo a cabo.

SEGMENTACIÓN DE ACTIVIDADES	ACTIVIDADES
CONTACTO CON LA NATURALEZA	<ul style="list-style-type: none"> • Turismo ecuestre. • Bicicleta de montaña. • Fotografía. • Senderismo. • Travesía. • Observación de aves, fauna, flora.
DEPORTES DE RIESGOS	<ul style="list-style-type: none"> • Barrancos. • Escalada. • Espeleología. • Montañismo (grandes cumbres). • Salto con elástico (Puenting, ...).
DEPORTES ACUÁTICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Hidropedales. • Piragüismo. • Remo. • Rutas en barco. • Submarinismo. • Esquí acuático. • Surf y windsurf
DEPORTES AÉREOS	<ul style="list-style-type: none"> • Parapentes. • Ultraligeros.
OTRAS ACTIVIDADES EXTRADEPORTIVAS QUE SE PUEDEN LLEVAR A CABO	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar campamentos de verano para niños en los que realizar actividades. • Preparar conferencias sobre técnicas de seguridad, organización de actividades, etc. • Impartir cursos de formación para futuros monitores de tiempo libre. • Presentarse a los concursos que convocan las Administraciones para organizar actividades de aventura. • Ofrecer servicios a empresas de organización de eventos • Alquilar o vender material deportivo, fotos de recuerdo ... • Y si de opta por servicios estacionales, se puede alquilar el local en épocas de menos ingresos.

4.2. Precios

El mercado es libre y los precios varían razonablemente. Los precios varían mucho en función del servicio, los monitores que se necesiten para el desarrollo de la actividad y el material.

Los servicios se clasificarán en función de los niveles de dificultad. En función a las actividades que se quieran ofertar, la empresa establecerá unos precios tomando como referencia los de la competencia. Además habrá que tenerse en cuenta que el precio debe incluir monitores titulados, 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, los calendarios de las actividades organizadas, 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 dos trabajadores, uno que desarrollará la actividad de dirección técnica y un monitor de tiempo libre.

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 captación de nuevos clientes es una actividad fundamental a la que hay que dedicarle una especial dedicación. 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 todos los equipos y material, empleados, responsabilizándose del cumplimiento de la normativa relativa a sus revisiones periódicas de carácter obligatorio.
- Impedir la práctica de la actividad a aquellas personas que por circunstancias particulares no estén capacitadas para la actividad.

▪ Monitores

- Los monitores son los responsables de informar, asesorar y acompañar 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 equipos y el material empleados.
- Para poder desempeñar con solvencia dichas funciones, las empresas que organicen actividades de turismo activo pondrán al frente de éstas a monitores, mayores de edad, que posean alguna de las titulaciones establecidas en la legislación vigente, siendo responsables de su formación permanente. En todo caso los monitores deberán estar en posesión del título de socorrista o de primeros auxilios.
- Durante la realización de las actividades de turismo activo 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

La legislación vigente que regula las actividades de Turismo Activo exige que los monitores estén en posesión de algunas de las titulaciones siguientes:

- a) Licenciado/a en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte.
- b) Técnico deportivo o técnico deportivo superior en la modalidad o especialidad deportiva de que se trate, según establece el Real Decreto 1913/1997, de 19 de diciembre, por el que se configuran como enseñanzas de régimen especial las conducentes a la obtención de titulaciones de técnicos/as deportivos, se aprueban las directrices generales de los títulos y de las correspondientes enseñanzas mínimas.
- c) Técnico en conducción de actividades físico deportivas en el medio natural, regulado por el Decreto 390/1996, de 2 de agosto, o técnico/a superior en animación de actividades físicas y deportivas, regulado por el Decreto 380/1996, de 29 de julio.
- d) Maestro especialidad en Educación Física regulado por el Real Decreto 1440/1991, de 30 de agosto.
- e) Diplomado en Educación Física y Licenciado/a en Educación Física, creados por el Real Decreto 790/1981, de 24 de abril.
- f) Técnico Superior en Animación Turística, regulado por el Decreto 246/2001, de 6 de noviembre.

La empresa será responsable de la formación continua de los monitores.

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 del local. 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 25m².

COSTES POR ACONDICIONAMIENTO DEL LOCAL

Aquí se incluyen los conceptos relativos a:

- **Acondicionamiento externo:** Rótulos, lunas del escaparate, cierres...
- **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 € (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 € (IVA incluido). Esta cantidad será muy superior si los elementos son de diseño, materiales especiales, etc.

6.3. Equipo informático

Es recomendable disponer de TPV compuesto por ordenador, cajón portamonedas y máquina de impresión de ticket y facturas.

El coste de este equipo informático es de, al menos, 1.100 € más 176 € 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 los equipos necesarios 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 (por ejemplo, alquilar los trajes de neopreno).

El desgaste por el uso hace necesaria una reinversión continua en todo el material de aventura, ya que éste debe encontrarse siempre en perfecto estado.

Según recomendaciones del sector, la inversión inicial por estos conceptos es de aproximadamente 18.030 euros (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 1.392 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 500 € (este coste va a depender mucho de las condiciones del local y sobre todo de la ubicación del mismo).

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	CUANTÍA
Alquiler	250 €
Suministros	150 €
Sueldos	1.800 €
Cuota Autónomos + S.S. trabajador	507 €
Asesoría	60 €
Publicidad	90 €
Otros gastos	175 €
Total Pagos en un mes	3.062 €
Meses a cubrir con F. Maniobra	3
FM 3 meses (APROX)	9.096 €

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 €	1.360 €	9.860 €
Equipamiento	15.543 €	2.487 €	18.030 €
Mobiliario	1.293 €	207 €	1.500 €
Equipo informático	1.100 €	176 €	1.276 €
Gastos de constitución y puesta en marcha	1.200 €	192 €	1.392 €
Fianzas	500 €	0 €	500 €
Fondo de maniobra	9.096 €	0 €	9.096 €
TOTAL	37.232 €	4.422 €	41.654€

7. ESTRUCTURA DE COSTES

7.1. Márgenes

La estacionalidad del sector condiciona el volumen de ingresos. Pero este no es el único factor, el clima es otro a tener en cuenta. Así, en los meses de invierno es necesario que nieve para poder realizar las actividades de temporada.

Las fechas también influyen muy directamente en los 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 van a depender de las distintas actividades. 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 materiales para realizar actividades, etc.) se estiman en un 15% del volumen de los ingresos del mes.

- **Alquiler:**

Para este negocio es necesario contar con un local de, al menos, 25 m². El precio aproximado para un local de estas dimensiones, es de unos 250 € mensuales.

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

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

Estos gastos se estiman en unos 150 € mensuales.

- **Gastos comerciales:**

Para dar a conocer el negocio y atraer a clientes, tendremos que soportar ciertos gastos comerciales y de publicidad de unos 90 € mensuales.

- **Gastos por servicios externos:**

En los gastos por servicios externos se recogen los gastos de asesoría. Estos gastos serán de unos 60 € 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 monitor de turismo activo a tiempo completo.

El gasto de personal se distribuirá mensualmente del modo siguiente:

Puesto de trabajo	Sueldo / mes	S.S. a cargo empresa	Coste mensual
Gerente (emprendedor autónomo)	900 €	225 € (*)	1.125 €
Monitor	900 €	282 € (**)	1.182 €
TOTAL	1.800 €	507 €	2.307 €

(*) 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, etc.). La cuantía estimada anual será de 2.100 € anuales por lo que su cuantía mensual será de 175 €.

- **Amortización:**

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

CONCEPTO	Inversión	% Amortización	Cuota anual Amortización
Adecuación del local (*)	8.500 €	10 %	850 €
Equipamiento	15.543 €	20 %	3.109 €
Mobiliario	1.293 €	20 %	259 €
Equipo informático	1.100 €	25 %	275 €
TOTAL ANUAL			4.493 €

(*) 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	1.200 €	33,3 %	400 €
TOTAL ANUAL			400 €

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 las ventas.
- **Gastos mensuales:** estarán compuestos por el consumo (se ha supuesto un consumo 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	CUNTÍA
Alquiler	3.000 €
Suministros	1.800 €
Sueldos	21.600 €
Cuota Autónomos + S.S. trabajador	6.084 €
Asesoría	720 €
Publicidad	1.080 €
Otro gastos	2.100 €
Amortización del inmovilizado material	4.493 €
Gastos a distribuir en varios ejercicios	400 €
Total gastos fijos estimados	41.277 €
Margen bruto medio sobre ventas	85%
Umbral de rentabilidad	48.561 €

Esto supondría una facturación anual de 48.561 euros. Por tanto, la facturación media mensual para mantener el negocio es de 4.047 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 €	Fondos Propios	FP
Equipamiento	15.543 €	Fondos Ajenos	FA
Mobiliario	1.293 €		
Equipo informático	1.100 €		
Gastos de constitución	1.200 €		
Fianzas	500 €		
Tesorería (*)	9.096 €		
IVA soportado	4.422 €		
Total activo	41.654 €	Total pasivo	41.654 €

(*) Se consideran 19.950 € 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
Ingresos	40.000	60.000	80.000
Costes variables (Ingresos x 15%)	6.000	9.000	12.000
Margen bruto (Ingresos – Costes variables)	34.000	51.000	68.000

La previsión de resultados para el negocio es la siguiente:

PREVISIÓN DE RESULTADOS	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
VENTAS	40.000	60.000	80.000
COSTE DE LAS VENTAS	6.000	9.000	12.000
MARGEN BRUTO	34.000	51.000	68.000
GASTOS DE ESTRUCTURA:			
GASTOS DE EXPLOTACIÓN			
Alquiler	3.000	3.000	3.000
Suministros, servicios y otros gastos	1.800	1.800	1.800
Otros gastos	2.100	2.100	2.100
GASTOS DE PERSONAL (1)			
Salarios + SS	27.684	27.684	27.684
GASTOS COMERCIALES			
Publicidad, promociones y campañas	1.080	1.080	1.080
GASTOS POR SERVICIOS EXTERNOS			
Asesoría	720	720	720
AMORTIZACIONES			
Amortización del Inmovilizado	4.493	4.493	4.493
GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS			
Gastos a distribuir en varios ejercicios	400	400	400
TOTAL GASTOS DE ESTRUCTURA	41.277	41.277	41.277
RESULTADO antes de intereses e impuestos (2)	- 7.277	9.723	26.723

(1) El gasto de personal estará integrado por el sueldo para la persona que gestione el negocio y el sueldo de un trabajador a tiempo completo, a lo que se le suma la cuota de autónomo y 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.