



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE AGRICULTURA, ALIMENTACION
Y MEDIO AMBIENTE



Fundación Biodiversidad

PROGRAMA
eemplea
verde
2007-2013



UNIÓN EUROPEA
FONDO SOCIAL EUROPEO
El FSE invierte en tu futuro



Guía de actividades turísticas sostenibles *en la* *Sierra de Guadarrama*

Índice

Capítulo	Página
I. Introducción y metodología	4
I.1. Introducción	5
I.2. Objeto y alcance	7
I.3. Metodología	8
II. Generación de empleo verde en la comarca Adesgam	10
II.1 Turismo, empleo verde y emprendimiento	11
II.2 Recursos de la comarca Adesgam	15
III. Puesta en marcha potencial de actividades turísticas sostenibles en la Sierra de Guadarrama	18
III.1 Cuestiones clave para la puesta en marcha de un negocio	19
III.1.1 El emprendedor	20
III.1.2 La idea de negocio	22
III.1.3 Factores clave y diferenciales para el éxito empresarial	23
III.1.4 Estudio de mercado	27
III.1.5 Fuentes de financiación	32
III.1.6 Fases para la elaboración de un Plan de Empresa	36
III.2 Cuestiones específicas para la puesta en marcha de actividades turísticas sostenibles potenciables en la Sierra de Guadarrama	41
III.2.1 Detalle metodológico de la información desarrollada para las actividades	42
III.2.2 Actividades turísticas sostenibles potenciables en la Sierra de Guadarrama	46
• Actividades multiaventura y senderismo	47
• Agencia especializada en destino	64
• Alojamiento rural	76
• Bicicleta de montaña	89
• Birdwatching	105
• Camping	119
• Ecoturismo con recursos de la comarca	132

• Fotografía de naturaleza	146
• Parque de aventura en los árboles	160
• Turismo ecuestre	171
• Turismo micológico	184
• Turismo de observación astronómica	197
Anexos	210
Agradecimientos	211
Bibliografía	213

I. Introducción y metodología



I.1. Introducción

El turismo es, sin duda, el elemento motor de desarrollo económico de la comarca Adesgam. Por este motivo y bajo la figura del Parque Nacional de la Sierra de Guadarrama, se considera prioritario desde Adesgam fomentar un turismo respetuoso con el entorno y que este valor constituya una fortaleza diferencial de la oferta turística de la Sierra de Guadarrama.

Para ello es necesaria la participación de los empresarios locales y su compromiso en la creación de un producto turístico sostenible.

Dentro de este contexto, un primer paso es la elaboración de esta guía, que pone a disposición de todos los agentes de la comarca un conjunto de actividades turísticas sostenibles y potenciables en el entorno del Parque Nacional de la Sierra de Guadarrama y su área de influencia.

Esta guía, aporta una visión, basada en un análisis e investigación previas, que permite identificar y poner en valor actividades vinculadas al recurso natural, como la micología, la apicultura, la ornitología, la bicicleta de montaña, la observación del cielo, el avistamientos de fauna, la fotografía, etc.

Este conjunto de actividades, deben permitir la generación de una potente oferta capaz de incrementar los niveles de empleo, garantizando la conservación del entorno.

Se espera también que el conocimiento de estas actividades fomente las sinergias del empresariado de la comarca, contribuyendo a la generación de paquetes turísticos de calidad que integren diversidad en el producto y criterios de sostenibilidad, capaces de establecer un valor diferencial frente a otros territorios.

El Parque Nacional de la Sierra de Guadarrama recibe un elevado número de visitantes. Por lo tanto, con independencia de las regulaciones que se establezcan en los planes de uso y gestión del parque, resulta imprescindible orientar al sector turismo local hacia una oferta de turismo sostenible compatible con el entorno y que bajo ningún concepto vaya en detrimento de su principal recurso.

Además, esta situación, unida a la crisis que ha sufrido la comarca, en línea con la situación económica global que atraviesa el país, hace que se hayan perdido numerosos empleos, con un notable incremento de la tasa de paro.

En el caso particular de la comarca, la crisis económica afecta en mayor medida si cabe que a otras zonas de la región, puesto que en el ámbito rural, la capacidad de respuesta y recursos son más limitados.

La masa crítica para la generación de negocios es más limitada y por tanto resulta difícil para muchas pymes y autónomos alcanzar los puntos de equilibrio necesarios para mantener la subsistencia de su negocio.

El desarrollo del potencial turístico, donde la masa crítica de potenciales clientes se incrementa notablemente, no dependiendo exclusivamente del factor interno, ofrece una oportunidad de desarrollo a las empresas de la comarca que no debe ser desaprovechada, transformándose en un elemento generador de empleo verde a medio plazo.

Dar a conocer estas actividades pretende precisamente contribuir a la consecución de este objetivo.

Si bien es cierto que el territorio tiene una fuerte presión de visitantes, también lo es que el impacto económico generado por estos visitantes es en la actualidad relativamente bajo en la economía local.

Uno de los objetivos fundamentales de esta guía es poner en valor actividades que permitan:

- Que las visitas aporten valor económico a la comarca mediante la oferta de productos y servicios turísticos atractivos, capaces de aportar experiencias por las que el visitante esté dispuesto a pagar.
- Que el turismo en el entorno del Parque Nacional se lleve a cabo de forma más controlada, con actividades organizadas profesionalmente, reduciendo el impacto causado por el elevado número de visitantes que recibe el territorio.

En definitiva, se trata de una actuación que pretende contribuir a la estrategia de generación de un turismo sostenible, entendiendo este tanto en su faceta de generación de riqueza para la población local como en su faceta de preservación del entorno.

La declaración de Parque Nacional debe contribuir a la afluencia de visitantes con un mayor nivel de sensibilización ambiental y con mayor potencial consumidor de las actividades que se proponen.

1.2. Objeto y alcance

El objeto general de este trabajo es dar a conocer un conjunto de actividades turísticas sostenibles con capacidad para incrementar los niveles de empleo de la comarca.

La guía persigue una doble finalidad:

- Por una parte potenciar el turismo sostenible mediante un conjunto de actividades que generen una oferta atractiva en el destino.
- Por otra, servir de referencia a todas las empresas del sector para el conocimiento de las potencialidades del Parque Nacional y su entorno, permitiendo de esta forma generar una oferta que aporte un mayor valor añadido a sus visitantes.

En cuanto al alcance de la guía, se han identificado actividades sostenibles potenciables en el ámbito geográfico de los 11 municipios representados en Adesgam, pertenecientes a la Sierra de Guadarrama. Estos son:

- Alpedrete
- Becerril de la Sierra
- El Boalo – Cerceda – Mataelpino
- Cercedilla
- Collado Mediano
- Guadarrama
- Hoyo de Manzanares
- Los Molinos
- Moralarzal
- Navacerrada
- Soto del Real

Se trata de una comarca homogénea en cuanto a unidad territorial y también en cuanto a sus principales características sociales, ambientales y económicas, que representa el medio de vida de una población cercana a los 90.000 residentes, que comparte su territorio con un elevado volumen de visitantes en fines de semana y periodos vacacionales.

1.3. Metodología

En el presente apartado se detalla la metodología llevada a cabo para la elaboración de esta guía.

La información que se presenta en este documento es el resultado de un proceso de investigación que se ha desarrollado conforme a las siguientes etapas:

Constitución del equipo de proyecto

El presente documento ha sido elaborado por Adesgam (Asociación de Desarrollo Sierra de Guadarrama) con la asistencia técnica de ACIERTUM, SL, finalizándose con fecha del 30 de Noviembre de 2014.

Ambas entidades han constituido un equipo de proyecto encargado de supervisar los trabajos y velar por el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Ámbito territorial del proyecto

El desarrollo del proyecto se ha llevado a cabo en la comarca integrada por todos los municipios representados en Adesgam, ya mencionados anteriormente.

Análisis de información e Identificación de actividades

Se ha llevado a cabo un trabajo de recopilación y análisis de información que ha tenido su componente fundamental en el análisis de potencialidades del territorio, que ha permitido identificar aquellas actividades que en clave de sostenibilidad pueden ser potenciables en la Sierra de Guadarrama.

Se han tenido en cuenta dos fuentes principales de información:

- El estudio Crea Empleo Verde en la Sierra de Guadarrama y toda la información recopilada durante el mismo, así como el estudio Situación actual del turismo en la comarca Adesgam.
- Análisis de la oferta de actividades de turismo en la comarca

Una vez definidas las actividades turísticas sostenibles que finalmente forman parte de esta guía, en la siguiente fase de trabajo se ha realizado un análisis de información bibliográfica para determinar los contenidos de las descripciones de cada una de las actividades que se realizan en el capítulo 3 de este documento.

El trabajo de redacción de cada una de las fichas se ha desarrollado con base en la experiencia del equipo técnico de trabajo, corroborando la información con fuentes secundarias, basado en experiencias de éxito en actividades similares.

Finalmente, se ha contado con la participación del empresariado local relacionado con las actividades que se presentan, mediante la aportación de testimonios que contribuyan a enriquecer esta guía y potenciar el emprendimiento y la generación de empleo en actividades turísticas sostenibles.

Elaboración de las descripciones de las distintas actividades

La metodología de elaboración de la información desarrollada para las doce actividades turísticas sostenibles se detalla en el apartado III.2.1 de este documento.

Guía de actividades sostenibles en la Sierra de Guadarrama

Como resultado de todos los trabajos descritos se redacta esta guía con el fin de dar cumplimiento al objetivo de divulgar y poner a disposición de las empresas y trabajadores de la comarca de un recurso orientado hacia la potenciación de la generación de empleo a través de la dinamización del turismo sostenible.

II. Generación de empleo verde en la comarca Adesgam



II.1. Turismo, empleo verde y emprendimiento

Abordamos en este apartado la conexión entre tres conceptos que de alguna manera están implícitamente conectados en el territorio de la Sierra de Guadarrama y que en su conjunto desembocan en un único punto: turismo sostenible.

El turismo sostenible se presenta en la Sierra de Guadarrama bajo la expectativa de dar respuesta a dos objetivos fundamentales: Estos son:

- Generación de empleo.
- Preservación del entorno.

Aunque las situaciones tienen matices a nivel de cada uno de los municipios, es una realidad generalizada que en la comarca se ha destruido empleo de forma notable en los últimos años, al igual que en el conjunto de la Comunidad de Madrid y de España.

Es por esta razón por la cual debe darse absoluta prioridad a todas las iniciativas destinadas a la generación de empleo, apoyo a los emprendedores y a las pymes, de tal manera que se pueda crear un marco propicio para la generación de empleo verde, estable y sólido.

Nuevos factores, como la declaración del Parque Nacional, representan un hecho diferenciador del territorio, que al igual que en otras zonas de España, se espera que se traduzca en el medio plazo en uno de los pilares fundamentales para la consolidación de una oferta de turismo sostenible en la comarca.

Según la Red Empreverde, una iniciativa de la Fundación Biodiversidad, se considera que las empresas verdes son aquellas que contribuyen a, entre otros factores, poner en valor los recursos naturales de un territorio fomentando su aprovechamiento sostenible.

Todas las actividades que se presentan en esta guía están contribuyendo a la puesta en valor de los recursos naturales del territorio, y en la medida que se desarrollen con criterios de sostenibilidad, estarán contribuyendo a la creación de empleo verde en la Sierra de Guadarrama.

En la actualidad el turismo es la principal industria de la Sierra de Guadarrama, que sirve de espacio de uso público para el esparcimiento de la población madrileña. Sin embargo, esto no se traduce actualmente en empleo debido al escaso “consumo” actividades de turismo por parte de los visitantes.

Generalmente, el visitante es un buen conocedor de la zona, que se desplaza en vehículo propio hasta un punto de interés, en su mayoría espacios verdes, desarrolla su actividad, mayoritariamente senderismo y en el mejor de los casos utiliza los servicios de la restauración local para el almuerzo, retornando a su domicilio al final de la jornada. Esto se traduce en que el ratio de conversión en pernoctaciones es muy bajo.

Para invertir esta tendencia hay que ir construyendo mercado, con el desarrollo de una oferta competitiva de turismo sostenible (en sus diferentes vertientes de naturaleza, ecoturismo, aventura, deporte, montaña,...). Esto no se hace de un día para otro. Aunque las administraciones pueden ayudar, crear el marco propicio y apoyar a los emprendedores y trabajadores del sector, debe ser la iniciativa privada la que vaya generando este mercado.

Por otra parte, cabe esperar además, que el posible inicio de un ciclo expansivo de la economía, aunque de crecimiento moderado, contribuya al desarrollo y la generación de empleo.

Sin embargo, es imprescindible que estas actividades se desarrollen desde una adecuada regulación de uso. No se trata de un Parque Nacional con necesidad de captar afluencia de visitantes, sino con la necesidad de regulación de afluencia y uso del Parque.

En definitiva, el conjunto de actividades turísticas sostenibles que se presentan en esta guía debe contribuir a la conversión de la Sierra de Guadarrama en un ecodestino generador de empleo que garantice la preservación del entorno y sus valores naturales.

Para ello es necesario fomentar actividades sostenibles y las sinergias entre ellas que permitan generar paquetes de ecoturismo atractivos, que combinen la oferta de actividades, visitas al Parque Nacional y su entorno, la restauración y la hostelería, el comercio, la artesanía, la cultura, etc.

La diferenciación de la oferta por su valor ambiental solo es posible si todos los actores comparten un profundo compromiso de preservación del entorno. Esta visión, no solo es positiva desde el punto de vista de generar un flujo atractivo de visitantes, más sensibles al ecoturismo, sino que es la base misma de la subsistencia de la actividad.

El no cumplimiento de esta premisa dará al traste con la actividad en el medio plazo. Las administraciones gestoras del Parque tendrían que intervenir con un nivel de restricción más elevado que dificultaría o incluso eliminaría este potencial.

Otro aspecto que viene condicionado por la cuestión que se acaba de mencionar es la necesidad de que todos los actores se impliquen en la "educación ambiental del visitante". Si bien es posible que muchos de los visitantes ya tengan un nivel de sensibilización adecuado, será necesario trabajar desde todos los agentes implicados en la oferta en lograr un elevado nivel de sensibilización y respeto por parte de todos los visitantes.

En la medida en la que estas actuaciones se vayan consolidando, la siguiente fase de desarrollo debe orientarse a la captación de visitantes de otras zonas geográficas, tanto a nivel nacional como internacional. Se trata sobre todo de captar turismo con pernoctación en los municipios de la zona, además de lograr que los numerosos visitantes nacionales y extranjeros que visitan la ciudad de Madrid dediquen una parte de su estancia a visitar el Parque Nacional y su entorno.

Uno de los pilares básicos a la hora de consolidar el desarrollo en la generación de empleo verde, pasa por establecer medidas orientadas al fomento de la actividad emprendedora.

En este sentido, con el fin de reducir el nivel de desempleo en los grupos de población más joven, se ha diseñado la por parte del Ministerio de Empleo y Seguridad Social la Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven 2013 – 2016, que cuenta con una serie de medidas que pretenden incentivar la iniciativa emprendedora en este colectivo.

Parte esta estrategia de la necesidad de mejorar el nivel de emprendimiento e iniciativa empresarial entre los jóvenes. Se plantea como grandes objetivos los siguientes:

1. Mejorar la empleabilidad de los jóvenes y facilitarles su acceso al mercado laboral.
2. Aumentar la calidad y estabilidad del empleo.
3. Promover la igualdad de oportunidades.
4. Fomentar el espíritu emprendedor.

Por otra parte, la Ley 11/2013, de 26 de julio, de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo, establece medidas con carácter de urgencia dirigidas a desarrollar la Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven, especialmente las agrupadas bajo el concepto de alto impacto en el corto plazo.

Se pueden destacar algunas de las medidas recogidas en la citada Ley:

- Reducciones y bonificaciones a la Seguridad Social aplicables a los jóvenes (menores de 30 años o menores de 35 años en el caso de las mujeres) trabajadores por cuenta propia.
- Permitir la compatibilidad de la prestación por desempleo con el trabajo por cuenta propia, si bien se permitirá esta compatibilidad cuando así lo establezcan los programas de empleo.
- Ampliación de los supuestos de capitalización de la prestación por desempleo.
- Se permite la suspensión y reanudación del cobro de la prestación por desempleo tras realizar una actividad por cuenta propia. Se pretende atenuar así un posible temor al fracaso.
- Contratación indefinida por microempresas y empresarios autónomos. Las empresas y trabajadores autónomos que tengan menos de 9 empleados podrán beneficiarse de una reducción del 100% de la cuota

empresarial a la Seguridad Social por contingencias comunes al suscribir un contrato indefinido con un menor de 30 años.

- Proyectos de emprendimiento joven. La contratación por parte de los jóvenes emprendedores (menores de 30 años) de personas mayores de 45 años e inscritas durante 12 meses en un plazo de 18 meses en la oficina de desempleo o que hayan agotado su prestación por desempleo y se encuentren en el programa PREPARA dará lugar a la concesión de una reducción del 100% de todas las cuotas empresariales de Seguridad Social durante un período de 12 meses.

Se trata por tanto de un conjunto de medidas que pretenden servir de estímulo a la actividad emprendedora de los más jóvenes que deben contribuir a que potenciales emprendedores, especialmente entre la población más joven, aborden la puesta en marcha de actividades turísticas sostenibles en la Sierra de Guadarrama.

Además de estas iniciativas de carácter general, puede ser interesante para fomentar el emprendimiento en el territorio abordar las siguientes cuestiones:

- **Potenciar los espacios empresariales** para el inicio de proyectos emprendedores generadores de actividades turísticas sostenibles, a modo de viveros o centros de negocio donde se puede iniciar la actividad con baja inversión y además tengan la oportunidad de generar sinergias con otras empresas locales con similares expectativas y compatibles en actividades. Ya existe una iniciativa en este sentido en el Ayuntamiento de El Boalo – Cerceda - Mataelpino.
- **Plantear ayudas al emprendimiento desde la perspectiva micro.** A priori, las iniciativas que pueden surgir de forma mayoritaria son pequeños proyectos de emprendedores sin un gran potencial de recursos. Por este motivo, no son viables grandes y complejas líneas de ayuda, sino actuaciones orientadas a espacios de trabajo, microcréditos, etc.
- **Acercar el emprendimiento a los institutos y colegios del territorio** con el objetivo de que los emprendedores trasladen a los alumnos sus experiencias. Fomentar el espíritu emprendedor y el aprecio por los valores del territorio desde las etapas tempranas del ciclo educativo reglado contribuirá en el medio plazo a fomentar la generación de iniciativas empresariales sostenibles.

II.2. Recursos de la comarca Adesgam

La comarca Adesgam es una comarca de gran valor natural y paisajístico que cuenta con una gran biodiversidad y riqueza ecológica, adecuada para el desarrollo de una oferta de actividades turísticas sostenibles capaces de dinamizar el turismo local.

En el informe “Situación del turismo en la comarca Adesgam” elaborado por Adesgam en 2014, cofinanciado por la Fundación Biodiversidad a través el programa Empleaverde y el Fondo Social Europeo, se incluye un inventario de los principales recursos naturales, municipio a municipio, presentes en la comarca. Se muestra a continuación dicho cuadro de recursos naturales para que pueda resultar de utilidad a potenciales emprendedores y empresarios de turismo.

Tabla de recursos naturales por municipio en la comarca

<p>Alpedrete http://www.alpedrete.es</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ruta hasta el Cerro del Telégrafo</i> • <i>Rutas por Cordel de los Charcones, Cañada Real Coruñesa, etc.</i>
<p>Becerril de la Sierra http://www.becerrildelasierra.es</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mirador del Cerro del Hilo</i> • <i>Área recreativa Alto del Hilo</i> • <i>Embalse Almorchones</i>
<p>El Boalo-Cerceda-Mataelpino http://www.elboalo-cerceda-mataelpino.org/</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Área Recreativa de San Isidro</i> • <i>Grueta de La Calera</i> • <i>La Pedriza</i> • <i>Mirador de La Ponzonilla</i> • <i>11 rutas/senderos marcados, 2 de ellos habilitados para bicicletas (BTT)</i>
<p>Cercedilla http://www.turismocercedilla.es</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Embalse de Navalmedio</i> • <i>Embalse de Las Berceas</i> • <i>Mirador de La Pelona</i> • <i>Mirador de La Calva</i> • <i>Mirador de Fuenfría</i> • <i>Puerto de Navacerrada</i> • <i>Estación de esquí de Navacerrada</i> • <i>Centro de visitantes Valle de la Fuenfría</i> • <i>Área recreativa Las Dehesas</i> • <i>Valle de La Fuenfría</i>

<p>Collado Mediano http://www.aytocolladomediano.es</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mirador de La Cobañera</i> • <i>La Cobañera</i> • <i>Torre telegráfica</i>
<p>Guadarrama http://www.turismoguadarrama.com</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Embalse de La Jarosa</i> • <i>Área recreativa La Jarosa</i> • <i>Mirador de Guadarrama</i> • <i>Cuenca del río Guadarrama</i> • <i>Monumento natural Peñas del Arcipreste de Hita</i>
<p>Hoyo de Manzanares http://www.hoyodemanzanares.es</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Áreas recreativa El Berzalejo</i> • <i>Parque de La Cabilda</i> • <i>Área recreativa La Cabilda</i>
<p>Los Molinos http://www.ayuntamiento-losmolinos.es</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Rutas de senderismo y alojamientos rurales</i> • <i>Ruta por las dehesas de Los Molinos</i> • <i>Ruta de la Piedra</i>
<p>Moralzarzal http://www.moralzarzal.es</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ocho rutas que forman Las Rutas del Agua.</i> • <i>Cañada Real Segoviana</i>
<p>Navacerrada http://www.navacerrada.es</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mirador de la ermita de San Antonio</i> • <i>Dehesa de La Golondrina</i> • <i>Mirador de la presa de Navacerrada</i> • <i>Valle de La Barranca</i> • <i>Embalse de Navacerrada</i>
<p>Soto del Real http://www.ayto-sotodelreal.es</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Área Recreativa Arroyo Mediano</i> • <i>Área Recreativa de Los Remedios</i> • <i>La Pedriza</i> • <i>Mirador de la ermita Virgen del Rosario</i>

Fuente: Portal Turístico Oficial de la Sierra de Guadarrama y webs municipales. Datos 2014

Este conjunto de recursos naturales constituye un importante patrimonio para la comarca, con capacidad para constituirse como elemento dinamizador del turismo.

En este cuadro, se ofrecen solo algunos elementos singulares del patrimonio natural de cada municipio, recopilados del Portal Turístico Oficial de la Sierra

de Guadarrama y webs municipales. Para un mayor detalle y actualización de información se deberá consultar la web de cada municipio, así como la “Guía de paseos de interés cultural” publicada por Adesgam y disponible en <http://www.sierraguadarrama.info/publicaciones>, que ofrece amplia información sobre recorridos por los municipios, y los elementos del patrimonio histórico-artístico de cada municipio.

III. Puesta en marcha potencial de actividades turísticas sostenibles en la Sierra de Guadarrama



El presente capítulo aborda con detalle la posibilidad de puesta en marcha de actividades turísticas sostenibles en la Sierra de Guadarrama contemplando, por una parte, los elementos de mayor interés a la hora de poner en marcha una actividad empresarial e identificando doce segmentos potenciales de actividad que podrían aportar riqueza y empleo a la zona.

Constituye, por tanto, el eje central de la presente guía y pretende ser una herramienta útil para el emprendimiento y la creación de empleo en actividades turísticas sostenibles. Se ha dividido el capítulo en dos apartados.

En los subapartados que integran el apartado III.1 se ofrece un repaso por las cuestiones de mayor interés que cualquier emprendedor habrá de tener en marcha a la hora de poner en marcha un negocio, sea cual sea el sector de actividad.

El apartado III.2 se centra específicamente en los elementos particulares de cada una de las doce actividades empresariales.

De esta manera, si un emprendedor se plantea iniciar alguna de ellas, lo ideal es que lea primero todos los subapartados del apartado III.1 y luego lea el subapartado III.2.1 más la descripción correspondiente a la actividad concreta que haya seleccionado. No es necesario que lea la descripción del resto de ideas si no son las que quiere analizar.

III.1. Cuestiones clave para la puesta en marcha de un negocio

Sea cual sea el tipo de negocio que un emprendedor quiera poner en marcha, hay una serie de elementos que es necesario tener en cuenta y gestionar para aumentar la solvencia del proyecto y, en consecuencia, sus probabilidades de éxito.

En el presente apartado se describen estos elementos, con el fin de facilitar el camino a los potenciales emprendedores de la Sierra de Guadarrama que se planteen estudiar la posibilidad de poner en marcha alguna de las actividades turísticas sostenibles identificadas en esta guía.

III.1.1 El emprendedor

El emprendedor es, en muchos factores, la pieza angular en el éxito de un posible negocio. Al fin y al cabo es el motor principal y la persona que tomará las decisiones que guiarán el camino de la empresa.

El proyecto empresarial puede surgir de forma **vocacional**, cuando el emprendedor siente la convicción y/o el deseo de desarrollar una actividad profesional por cuenta propia, “quiere ser empresario”.

En otros casos, el emprendedor se ve “**obligado**” a emprender la aventura empresarial cuando tiene dificultades de acceso al mercado laboral por cuenta ajena, o cuando éste no satisface plenamente sus expectativas.

Generalmente, en el primero de los casos, la persona emprendedora se sitúa en una mejor posición desde el punto de vista de actitud, aunque no necesariamente de aptitud.

En ambos casos, el emprendedor debería realizar un completo **auto-diagnóstico** para medir su capacidad real para llevar a cabo el proyecto. Este examen debería medir tanto su capacidad profesional (conocimiento de la actividad, el mercado, el producto, experiencia comercial, etc.), como sus habilidades (capacidad de comunicación, negociación, liderazgo, capacidad para soportar la presión, etc.).

Otra cuestión de vital importancia en relación con el emprendedor es **definir el papel que jugará en la actividad**. Esto es, participará activamente en la actividad (autoempleo) o pretende un carácter más inversionista, contratando un equipo de personas que desarrolle el negocio, pudiendo incluir un gerente profesional.

Siendo consciente el emprendedor de las ventajas e inconvenientes que implica su decisión, la primera cuestión que debe abordar es la **evaluación previa de su capacidad**. Para ello, debe plantearse las siguientes cuestiones:

Auto - análisis de capacidades emprendedoras

- *¿Cuál es mi nivel de conocimiento de la actividad que voy a desarrollar?*
- *¿Cuál es mi nivel de conocimiento del sector y el mercado?*
- *¿Tengo experiencia en el desarrollo de la actividad?*
- *¿Tengo experiencia en el desarrollo de una actividad de características similares?*
- *¿Mi formación favorece el desarrollo de la actividad?*
- *¿Cuál es mi capacidad para dirigir personas?*
- *¿Tengo habilidades para negociar con proveedores y clientes?*
- *¿Cuál es mi capacidad de respuesta ante situaciones difíciles?*
- *Si me surge un trabajo por cuenta ajena, ¿qué posibilidades tengo de*

abandonar el proyecto?

- *¿Voy a tener dedicación exclusiva?*
- *¿Qué papel juego en el proyecto: implicación directa en la actividad o pretendo contratar un equipo de personas?*
- *¿Tengo capacidad para llevar la actividad sólo (sin socios)?*
- *¿Qué aceptación tendría ante un potencial socio que se incorpore al proyecto?*
- *¿Cuál es mi capacidad financiera para soportar tensiones de liquidez?*
- *¿Cómo es la aceptación del proyecto en mi entorno familiar?*
- *¿Por qué quiero crear una empresa en esta área o sector?*
- *¿Qué posibilidades tengo de llevar adelante el proyecto?*
- *¿Cuáles son las principales carencias que tengo?*
- *¿Son solucionables?*
- *¿Qué voy a hacer para solucionarlas?*

Las respuestas a estas preguntas deben permitir al emprendedor y futuro empresario conocer sus puntos fuertes y sus carencias respecto a la creación de la empresa.

Con carácter general, y al margen de otras cuestiones, el emprendedor debería contar con las siguientes habilidades y conocimientos:

Habilidades y conocimientos del Emprendedor

HABILIDADES	CONOCIMIENTOS
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Asumir riesgos</i> • <i>Tomar decisiones</i> • <i>Planificar la actividad</i> • <i>Dirigir al equipo</i> • <i>Asumir responsabilidades</i> • <i>Gestionar el cambio</i> • <i>Conciliar vida profesional y familiar</i> • <i>Negociar con clientes y proveedores</i> <p>Y además,</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Capacidad analítica</i> • <i>Motivación</i> • <i>Integridad</i> • <i>Capacidad de trabajo</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mercado</i> • <i>Producto</i> • <i>Operativa de la actividad</i> • <i>Gestión empresarial (conocimientos generales)</i>

III.1.2. La idea de negocio

La idea es el punto de arranque del proyecto empresarial, constituyendo el motor y la motivación principal para iniciar la aventura de emprender. Para la puesta en marcha de una empresa se requiere en primer lugar un emprendedor y una idea. Es muy habitual encontrar emprendedores que deciden “crear una empresa pero no saben de qué”.

Ante esto, es importante recalcar en esta guía que la solidez de una idea, bien madurada y contrastada en cuanto a viabilidad, acogida de mercado, etc. tiene mucho que ver con el posterior éxito del proyecto.

Por lo tanto, es conveniente que el emprendedor dedique una parte de su tiempo a concretar, analizar y valorar la idea sobre la cual va a construir su empresa.

En el ámbito de la naturaleza y de los espacios naturales, son muchas las actividades que se pueden poner en marcha con visión empresarial, fundamentalmente en el terreno de la conservación de la naturaleza y del turismo sostenible.

Aunque no se trate de una idea única en el mercado, el proyecto debe aportar algún valor añadido que le permita hacerse un hueco en el mercado, con base en la originalidad del producto, innovación en el servicio u otra circunstancia que le permita diferenciarse de la competencia, máxime cuando se trata de una competencia ya consolidada.

La idea debe tener algún fundamento sobre el que apoyarse, es decir debe tener un origen. Este origen puede ser entre otros, alguno o varios de los siguientes:

Posibles orígenes de la idea emprendedora

- *Detectar una carencia de oferta en determinado sector de actividad, demanda o zona, quizás en el entorno inmediato de residencia o trabajo u otros puntos conocidos.*
- *Un buen conocimiento de la actividad por haberla desempeñado profesionalmente.*
- *Un buen conocimiento del mercado*
- *Información de prensa, radio, etc. que ofrezca indicios de oportunidad.*
- *Alguna experiencia cercana de conocidos que han creado una empresa en el ámbito medioambiental, o bien tienen una empresa desde hace tiempo.*
- *Tratar de poner en marcha una idea innovadora u original que se ha visto funcionar en otros lugares.*
- *Motivación y gusto personal por la actividad*

En todo caso:

“LA IDEA DEBE SATISFACER UNA NECESIDAD O RESPONDER A UNA DEMANDA DEL MERCADO”

Es muy importante que el emprendedor sea capaz de ir concretando su idea de tal forma que se convierta en un proyecto real y personal. Para ello, deberá plantearse las siguientes cuestiones para la apertura de un negocio.

Preguntas para el desarrollo de la idea de negocio

- *¿Se optará por alguna línea de especialización o se ofrecerán servicios genéricos?*
- *¿Quién será el cliente (Público destinatario)?*
- *¿Qué características tendrá el local/oficina/instalaciones para desarrollar adecuadamente la actividad?*
- *¿Qué imagen se quiere dar?*
- *¿Va a participar activamente en las actividades?*
- *¿Qué papel va a jugar el emprendedor en el negocio (gestor, técnico,...)?*
- *¿Va a poder con todas estas funciones o necesitará ayuda?*
- *¿Qué tipo de ayuda, personal técnico, de campo, administrativo necesitará?*
- *¿Contará con personal?*
- *¿Qué tipo de empleados son los más adecuados para el negocio?*
- *¿Cuáles son los servicios mínimos que ofrece la competencia?*
- *¿Qué tipo de servicios va a ofrecer la empresa?*
- *¿Cuál va a ser la diferenciación de la empresa/negocio respecto a la competencia?*
- *¿Cuál es la mejor ubicación de la empresa?*
- *¿Conozco la legislación que afecta a la actividad?*

III.1.3. Factores clave y diferenciales para el éxito empresarial

Diversos estudios e investigaciones basados en el análisis de emprendedores y empresarios de éxito coinciden en que hay determinados factores y determinadas consideraciones que influyen en el éxito de los negocios. Hay una serie de prácticas y recomendaciones que son comunes para todo tipo de negocios y que resulta necesario tener en cuenta para garantizar la buena marcha de la empresa.

Para incrementar las posibilidades de éxito de un nuevo proyecto empresarial, los emprendedores deberán tener en cuenta los siguientes factores y recomendaciones en función de la etapa en la que se encuentre la empresa:

Antes de constituir la empresa

- *Determinación. El emprendedor debe tener determinación y firmeza en llevar adelante su idea.*
- *Tener muy clara la idea de negocio. No se trata de “montar un negocio”, sino de “qué actividad concreta se va a llevar a cabo”.*
- *Elaborar un Plan de Negocio técnicamente bueno y realista.*
- *Asumir riesgos sin temeridad.*
- *Conocer muy bien la actividad que se va a realizar.*
- *Tener buena información del mercado (clientes, proveedores, competencia, etc.) y tener contactos en el mismo.*
- *Contar con el apoyo del entorno personal.*
- *Establecer un plan de autoformación.*
- *Realizar una buena planificación general.*
- *Fomentar una actitud positiva hacia el negocio.*
- *Analizar todas las variables del negocio desde una visión panorámica.*
- *El emprendedor forzoso suple la falta de vocación con las ganas que le impone la necesidad.*
- *Realizar un planteamiento económico realista, calculando muy bien las diferentes partidas.*
- *El emprendedor debe ser capaz de conocer sus carencias y tratar de suplirlas o complementarlas. La autocrítica es fundamental en el momento inicial del proyecto.*
- *Es muy importante la calidad humana de las personas y la capacidad para transmitir fuerza, entusiasmo y actitud positiva.*
- *Tener las ideas muy claras y a partir de ahí empezar a asesorarse.*

Etapa de crecimiento de la empresa

- *La elaboración de un plan de contingencias es una buena práctica para tener previsto cómo solucionar los problemas.*
- *Elaborar un presupuesto de tesorería contribuirá sin duda a que la empresa disponga de liquidez suficiente para afrontar los pagos inmediatos.*
- *Las líneas de crédito son una práctica habitual que permite a las empresas cierta “holgura” financiera y de liquidez.*
- *Siempre que sea posible, se deben documentar por escrito los compromisos adquiridos tanto con los clientes como con proveedores.*
- *Encontrar la diferencia con el resto de los negocios de su sector. Diferenciarse de la competencia.*
- *Personalización con cada cliente. Todos los clientes no son iguales, y cada uno de ellos es un preciado valor para la empresa.*
- *Constancia y dedicación por parte del empresario.*
- *Paciencia. Es necesario tener presente que los problemas requieren un plazo de solución y en ocasiones este plazo no es inmediato.*
- *Seriedad.*
- *Afán de superación.*
- *Establecimiento de metas.*
- *Distribución del trabajo.*
- *Es importante la transmisión de valores en una empresa así como la*

capacidad para transmitir confianza en el proyecto a los colaboradores, clientes, proveedores, socios, y otras partes interesadas.

- Plantear una buena planificación de cara a afrontar las contingencias con mayores garantías. Hay que adaptar rápidamente la empresa a su crecimiento.
- La ética es importante en un negocio. El empresario honesto está sentando una buena base para un proyecto a largo plazo, basado en una relación de confianza con colaboradores, clientes, proveedores, etc.
- El empresario debe mantener en todo momento el control sobre la empresa.
- Un factor determinante en el éxito de empresas es la fidelización del empleado.
- Tratar de conciliar la vida profesional y familiar puede ser un motivo de éxito para el empresario y un aliciente para los empleados.
- Los socios son compañeros de viaje cruciales en un proyecto. El acierto en la elección es determinante.
- Hacer una buena prospección del mercado también debe tener una considerable influencia en éxito de la empresa.
- Establecer un buen plan de contingencias para evitar problemas de morosidad e impagos.

Etapa de consolidación de la empresa

A nivel general:

- Aprender de las experiencias propias y de otros empresarios y de los errores cometidos.
- Mantener valores como vocación, ambición, voluntad, constancia, seriedad.
- Ser arriesgado pero equilibrado, prudencia mejor que temeridad.
- Mantener la existencia de planes operativos de negocio es importante.
- Definir y difundir en la organización la Visión, Misión y Valores corporativos.

A nivel de relaciones con los clientes:

- Contar con un conocimiento profundo del mercado, del producto/servicio y de las necesidades del cliente.
- Inversiones en publicidad y marketing.
- Excelente manejo del proceso de la venta.
- Fidelizar a los clientes conseguidos.

A nivel de relaciones con el personal:

- Consolidación de un buen equipo de trabajo (colaboradores).
- Crear un clima laboral que facilite la consecución de objetivos.
- Contribuir al mantenimiento de la competitividad de la empresa desde la formación permanente a todos los niveles, incluido el propio empresario.
- La existencia de planes de acogida para nuevos empleados son un factor diferenciador de muchas empresas.

Respecto al mercado:

- *Mantenerse siempre informado y actualizado ante nuevos productos y tecnologías en su sector.*
- *Ser imaginativo, creativo, original, innovador con el fin de mantener en todo momento un factor diferencial frente a la competencia.*

En el ámbito económico:

- *Llevar un control de la tesorería, los gastos generales, los sueldos y salarios, los impuestos y las posibles financiaciones es un factor fundamental para asegurar la solvencia del negocio.*
- *La existencia de una línea de crédito es una opción muy utilizada por las empresas, pues prácticamente todas, en algún momento, tienen la necesidad de acudir a estos créditos en mayor o menor medida, tanto para afrontar inversiones como para soportar tensiones de liquidez.*

Otras cuestiones

- *Estar presente en foros de interés (asociaciones,...). Es una importante herramienta que tiene varias ventajas:*
 - *Mantenerse actualizado en lo relativo a su ámbito de actividad.*
 - *Darse a conocer.*
 - *Establecer contactos y alianzas con otras organizaciones similares o compatibles.*
- *La implantación de Sistemas de Gestión (calidad, medio ambiente, prevención, accesibilidad, responsabilidad social empresarial) pueden suponer una ventaja competitiva y un factor de reclamo a posibles clientes.*
- *La accesibilidad resulta de especial importancia en las empresas de turismo sostenible. Es importante diseñar iniciativas válidas para todas las personas, adaptándolas a posibles discapacidades.*
- *La utilización de Internet, redes sociales, contar con página web y dirección de correo electrónico son herramientas sin las que ya resulta difícil sobrevivir.*
- *Apoyarse en el asesoramiento externo debe entenderse como una estrategia en la organización.*
- *En el apartado de gestión de recursos humanos es clave la asignación de tareas y funciones. Hacer equipo es una de las cosas más difíciles e importantes para cualquier organización.*
- *Lo importante es detectar las habilidades de las personas y retener el talento. Es probablemente lo más difícil de gestionar.*
- *Invertir en formación eleva las posibilidades de éxito pues mantiene a la empresa activa y competitiva por la permanente entrada de conocimiento.*
- *La capacidad de delegación es un factor clave en el crecimiento de la empresa.*
- *Es importante que todo el mundo maneje el concepto “trabajamos para una organización”. El empleado del siglo XXI quiere participar en los beneficios de la compañía.*

- *Una cosa importante en la gestión es que “el cliente reciba más de lo que espera”.*
- *Conocer al cliente es un factor clave de éxito para la empresa.*
- *Hay que adelantarse al futuro y a los cambios en el mercado.*
- *El emprendedor tiene que preguntarse qué puede ofrecer al mercado que le haga diferenciarse de la competencia.*
- *La financiación es crucial. La tesorería es un aspecto crítico.*
- *Diversificar la cartera de clientes minimiza el riesgo.*
- *También es clave saber endeudarse, manejando cuadros económicos realistas.*
- *La innovación debe estar presente en la empresa en todo momento.*
- *El asociacionismo y la cooperación con otras empresas y sectores supone un factor diferencial, más aún en iniciativas turísticas.*
- *Capacidad para adaptarse a los cambios. Sobre todo en empresas que experimentan un rápido crecimiento.*

III.1.4. Estudio de mercado

Una vez que el emprendedor ha logrado una clara definición de su idea de negocio y ya conoce los factores que definen el éxito en una empresa, debe seguir avanzando en su proyecto empresarial mediante el análisis del mercado al que pretende dirigirse y en el que pretende desenvolverse.

El estudio de mercado es una herramienta de diagnóstico que mediante un proceso de recogida de datos y su posterior análisis nos ofrecerá como resultado la capacidad de acogida que cabe esperar para nuestro proyecto/producto en el mercado.

Los resultados del estudio de mercado servirán al emprendedor para:

- **Determinar la viabilidad** en cuanto a la aceptación de la idea en el mercado. Es decir, existencia de suficiente demanda para garantizar la rentabilidad de la inversión.
- **Definir una estrategia**. Decidir el nicho de mercado al cual dirigirse (sector de la población, edad media, poder adquisitivo, etc.).

En definitiva, ***“se trata de averiguar si nuestro producto o servicio puede ser colocado en el mercado a determinado nicho de clientes, en cantidad y condiciones de precio adecuadas para que la actividad sea rentable”.***

En este apartado, se definirán los conceptos básicos que debe manejar la persona emprendedora para llevar a cabo un estudio de mercado adecuado para su negocio.

Contenido del estudio de mercado y cuantificación

En la medida de lo posible el emprendedor debe tratar de analizar y cuantificar una serie de variables que definirán su mercado potencial. Esto es, empresas existentes en la zona, características de la oferta existente, características de la demanda, etc.

El estudio de mercado debe contemplar:

Contenido básico del Estudio del Mercado

- **El producto/servicio.** *Análisis de la demanda del producto o servicio en la zona.*
- **Los clientes.** *Perfil sociodemográfico del cliente potencial con el que podemos contar. Es conveniente definir muy bien los posibles segmentos (edad, sexo, grupos, aficiones, etc.).*
- **Los proveedores.** *Quiénes son los principales suministradores de los productos y servicios que necesitamos para nuestra actividad y como trabajan. (Condiciones y plazos de entrega, pagos, retorno de mercancía, ...)*
- **La competencia.** *Número de empresas que ofrecen el mismo producto en la zona, precios, imagen, segmento al que se dirigen, publicidad, ofertas, etc. Se incluirán también otros posibles competidores indirectos (ejemplo: otras opciones de oferta turística).*
- **Otros condicionantes:** *como precio medio, personal empleado, publicidad, las grandes firmas del sector, evolución del sector, etc.*

Todo ello con la finalidad de conocer:

- Si realmente la empresa satisface una necesidad del mercado.
- Oferta actual en la zona donde se pretende ubicar y su área de influencia.
- Competencia. Que publicidad realizan, ofertas, etc.
- Fortalezas y debilidades frente a la competencia. En que puedo ser peor y en qué puedo diferenciarme.
- Los hábitos de consumo del cliente potencial (Donde, cuando, qué y cuanto compran).
- Entorno socioeconómico donde la empresa va a operar.
- Otros datos de interés: coyuntura económica general, tendencia del sector, situación del mercado, de la materia prima, etc.

Técnicas para la investigación de mercado

Existen en el mercado empresas especializadas en la investigación de mercados que ofrecerán al emprendedor mayores garantías en los resultados de la investigación, aunque lógicamente, el coste es mayor y en ocasiones, no puede ser asumido por el emprendedor.

En la investigación de mercados o investigación comercial hay dos tipos de información:

- Primaria: aquella que se obtiene por método directo. Entrevistas, encuestas, observación, test, etc.
- Secundaria: estudios existentes, bibliografía, estadísticas, etc.

Información secundaria:

Como primera etapa, y antes de llevar a cabo actuaciones directas sobre fuentes primarias conviene realizar una buena investigación de fuentes que nos permitan identificar datos e información provenientes de estudios ya realizados y de fuentes ya existentes. De esta forma evitamos duplicar esfuerzos y se obtiene información que ayuda a orientar la investigación.

Si la información identificada no se ajusta a las necesidades de información, se debe buscar otros canales o bien realizar una prospección propia. En muchos casos, puede que los datos de un rango genérico, de ámbito regional e incluso municipal no se ajusten a la casuística particular del emprendedor. Pueden aportar información relevante pero se debe ser cauto en su interpretación.

Información primaria:

En función de los recursos disponibles, el emprendedor debe determinar si llevará a cabo la investigación con medios propios, o bien contar con servicios especializados de empresas que desarrollan este tipo de actividades.

Para obtener información primaria pueden utilizarse:

- Técnicas de Análisis cuantitativo
- Técnicas de Análisis cualitativo

Realizar una recogida de información en la zona donde se pretende instalar el negocio debe servir para conocer la viabilidad del proyecto. Para ello, como es lógico, no hay mejor fuente que los potenciales clientes.

Una de las principales **técnicas de recogida de información cuantitativa** es **la encuesta**. Se puede realizar una encuesta en la zona de influencia que se espera tenga el negocio tratando de captar el interés de los potenciales clientes, tratando de sondear la acogida de la idea, y por qué no, incluso aprovechar la retroalimentación para recoger sugerencias que redunden en beneficio del negocio.

La encuesta puede ser personal, a pie de calle o visitando empresas de la zona, o bien telefónica o incluso a través de internet. Es importante determinar el radio de influencia del negocio, así como la competencia existente en el entorno cuando se pretenda realizar preguntas relativas a la competencia.

Algunas de las posibles preguntas a realizar serían:

- *¿Cree usted necesaria un negocio como el propuesto en esta zona?*
- *¿Considera que tendría demanda?*
- *¿Cuáles serían los servicios y actividades turísticas más demandados? (aventura, familia, observatorios, gastronomía, micología, etc.)*
- *¿Qué tipo de servicios debe prestar una empresa de nuestro sector?*
- *¿Cuáles son sus hábitos turísticos en la actualidad?*
- *¿Por qué motivo?*
- *¿Cuántos días pernocharía en alojamientos rurales?*
- *¿Qué aspectos son los que le hacen decidirse por una oferta u otra?*
- *Etc.*

Las preguntas deben ser directas, sin dar lugar a errores en la interpretación, de tal manera que las conclusiones sean relevantes y puedan tenerse en consideración.

Es muy importante seleccionar adecuadamente la muestra a la que se entrevistará. La encuesta debe dirigirse al público que más interese, en función del tipo de negocio que se desee implantar.

Las herramientas de recogida de información juegan un papel muy importante en la investigación. Aquello que no se pregunte, no se conoce. Es fundamental diseñar un buen **cuestionario o guión de entrevista**, pues el resultado debe ser fiel reflejo de la información que se desea obtener. No se puede repetir el trabajo de campo por el coste que ello supone.

En el **análisis cualitativo** se pretende obtener una mayor información de cada entrevista. En este caso son necesarias menos entrevistas pero con un mayor grado de profundidad. En el análisis cualitativo, aunque el objetivo de la entrevista es similar, las respuestas no están estructuradas, permitiendo al entrevistado expresar su opinión libre y extensamente sobre cada uno de los aspectos consultados.

El análisis de la información debe basarse en una estricta objetividad en la interpretación de los datos, solo extrayendo las conclusiones relevantes, e interpretando los datos no a nuestra conveniencia, ni emitiendo juicios de valor, sino tratando de ver la realidad.

Al realizar una encuesta personal

- *Utilizar un lenguaje directo y entendible*
- *Preguntas cortas y concretas*
- *No introducir sesgo. Preguntas neutras*
- *No transmitir entusiasmo*
- *No discutir las respuestas. Nuestra idea puede resultarnos estupenda y una clarísima idea de negocio, pero puede que la persona entrevistada no lo considere así.*

Guión de estudio de mercado

Este guión es un ejemplo de un estudio de mercado y contempla los apartados que deben ser tenidos en cuenta por el emprendedor al realizar el estudio para su empresa.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN GENERAL.

- Informes de coyuntura generales, regionales, municipales y sectoriales
- Informes económicos
- Tendencias de consumo turístico

ANÁLISIS DEL ENTORNO OPERATIVO DONDE PRETENDE UBICARSE EL NEGOCIO

- Población (cuantificación, segmentos, niveles socioeconómicos, etc.)
- Actividad empresarial
- Comunicaciones
- Accesos
- Aparcamientos
- Servicios
- Oferta comercial y de servicios del entorno
- Otros

ANÁLISIS DEL MERCADO

- Definición del cliente potencial
- Segmentación
- Comportamiento del cliente respecto de los diferentes servicios potencialmente ofertables
- Análisis de la previsible acogida de la idea por el mercado destinatario (clientes potenciales)
- Encuesta a potenciales clientes
- Entrevistas cualitativas con agentes de interés
- Observación directa (comportamientos, negocios de la competencia, publicidad realizada, etc.)
- Análisis de la competencia (productos, precios, tipo de instalaciones, promociones y publicidad, etc.)
- Análisis de proveedores y subcontrataciones (Cuantificación, costes de externalización, formas de trabajo).

CONCLUSIONES

Como resultado del estudio, se deberá responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Es viable el proyecto?
- ¿Es un buen momento para abordarlo?
- ¿Cuáles son las principales dificultades para entrar en el mercado?
- ¿Cómo se podrían superar?
- ¿Es adecuado el local (en su caso) y su ubicación?
- ¿Quiénes van a ser los clientes?
- ¿Cómo voy a dirigirme a ellos?
- ¿Cuál será la estrategia de entrada en el mercado?

III.1.5. Fuentes de financiación

En muchas ocasiones, el éxito o el fracaso empresarial viene condicionado por la capacidad de disponer de recursos financieros suficientes para emprender las inversiones necesarias para el proyecto.

Los problemas de financiación habitualmente presentes en las empresas vienen provocados principalmente por los siguientes motivos:

- La escasez de capital.
- La falta de previsión o visión de futuro.
- La reducida dimensión de la empresa.
- La inexistencia de estructuras organizativas especializadas.
- El desconocimiento de los productos y las alternativas financieras.

La necesidad de financiación externa surge cuando los requerimientos financieros de la actividad empresarial o las inversiones necesarias para su innovación o crecimiento no pueden cubrirse con los recursos propios o cuando deben reservarse para cubrir otro tipo de necesidades financieras.

Las aplicaciones básicas de la financiación externa se clasifican en:

- **La financiación de circulante**, o necesidad de tesorería, motivada por un desfase entre la liquidez de la que dispone la empresa y el devengo de los gastos corrientes o las obligaciones a corto plazo de pago a proveedores, derivados de la actividad habitual de la empresa.
- **La financiación de inmovilizado**, consistente en inversiones a medio o largo plazo en los bienes de equipo necesarios para desarrollar las actividades o procesos productivos.
- **La financiación de inmuebles**, orientada a inversiones a largo plazo y muy costosas en bienes inmuebles, locales, naves, edificios, etc.

Para hacer frente a estas necesidades de financiación, la empresa acude al mercado financiero en busca de los fondos necesarios, se endeuda con las instituciones de crédito y contrae la obligación de devolver los fondos recibidos más los gastos asociados a los distintos productos financieros mediante pagos periódicos.

Los conceptos **capacidad de endeudamiento y riesgo de insolvencia** surgen de la relación existente entre la capacidad de la empresa para hacer frente a tales pagos periódicos sin comprometer ni su solvencia a corto plazo, ni por supuesto la continuidad de su actividad, como consecuencia de falta de liquidez o por pérdida de las garantías aportadas.

El ratio de endeudamiento mide la relación existente entre el importe de los fondos propios de una empresa y las deudas que tiene contraídas a medio y

largo plazo, es decir, la capacidad que tiene para cubrir tales deudas con su propio capital.

En la medida en que el ratio de endeudamiento es menor, la capacidad de obtener financiación externa por parte de la empresa también es más baja. Es decir, si el nivel el endeudamiento aumenta y deja de estar cubierto por los capitales propios, aumenta el riesgo de insolvencia y cualquier contratiempo puede poner en crisis a la empresa.

Por otro lado, ante un nivel elevado de endeudamiento, las entidades financieras no asumirán el riesgo de conceder nuevos préstamos a la empresa o, si lo hacen, será a con un coste más elevado.

Los productos financieros se caracterizan básicamente por los siguientes conceptos y en base a ellos se pueden establecer comparaciones para elegir la mejor opción.

- Tipo de interés o precio del dinero.
- Plazo de amortización, corto, medio o largo plazo.
- Comisiones y gastos asociados.
- Garantías o avales requeridos.
- Plazo entre la solicitud del producto y la obtención del mismo.

Los principales productos financieros existentes en el mercado son:

Préstamo	<i>Un préstamo es una operación financiera, formalizada en un contrato, por la cual una entidad financiera pone a disposición del cliente una cantidad determinada de dinero, para que lo devuelva en un plazo de tiempo estipulado y a cambio de un precio pactado en forma de tipo de interés.</i>
Crédito	<i>Mediante la póliza de crédito o línea de crédito, una entidad financiera pone a disposición del cliente un importe pactado del cual se podrá disponer parcial o totalmente para cubrir las necesidades de efectivo durante el periodo de tiempo fijado, generalmente un año.</i>
Microcrédito	<i>El microcrédito es un producto financiero destinado básicamente a personas físicas a las que les resulta difícil acceder a otro tipo de financiación ya que por su situación sociolaboral no tienen el respaldo de garantías o avales.</i>
Leasing	<i>El leasing financiero es un contrato de arrendamiento financiero de un bien, con opción de compra del mismo al vencimiento del plazo pactado.</i>
Renting	<i>El renting es un contrato de alquiler de inmovilizado: maquinarias, vehículos, sistemas informáticos, etc. Su principal distintivo es que la propiedad del equipo continúa en manos de la entidad financiera o compañía especializada, que ha adquirido el bien y cede su uso al cliente a cambio de un alquiler o renta periódica.</i>
Factoring	<i>Es una operación por medio de la que una empresa (cedente) realiza una cesión mercantil de su cartera de efectos de cobro por ventas a crédito a una tercera empresa</i>

o entidad bancaria (factor), que está especializada en realizar las gestiones de cobro y recobro al tiempo que asume los riesgos por insolvencia y adelanta los importes de las facturas a la empresa que la ha contratado. De esta manera, la empresa está adelantando sus cobros y en consecuencia recibiendo financiación.

Confirming

El confirming es una operación financiera por la cual la empresa denominada confirmadora se hace cargo del pago de las facturas que la empresa cliente tiene pendiente con sus proveedores, siempre y cuando el vencimiento del pago esté lo suficientemente diferido en el tiempo y la solvencia de la empresa cliente sea elevada.

Anticipo Factura

El anticipo de factura es una práctica financiera basada en la confianza existente entre la entidad bancaria y su cliente, en este caso una empresa. La empresa presenta a la entidad bancaria una factura emitida a un cliente con fecha de vencimiento futura y el banco adelanta el importe de la citada factura a la empresa que la ha presentado. A la fecha de vencimiento de la factura, la empresa recibe el pago del cliente y devuelve a la entidad financiera la cantidad adelantada

Descuento Comercial

El descuento comercial es una operación a través de la cual las entidades financieras anticipan a sus clientes el importe de los efectos comerciales, letras de cambio, pagarés, que han recibido de terceros como pago al realizar una operación comercial.

Ayudas y Subvenciones

Toda contribución financiera o transferencia de fondos procedente de un gobierno u organismo público, estructurada mediante un programa público de subvenciones y que tiene como destino dotar de fondos al sector privado, en este caso las empresas, sin una devolución posterior del capital obtenido (subvención a fondo perdido) o a un coste muy bajo en comparación con otras alternativas de financiación.

Pignoración

La pignoración consiste en la entrega o puesta a disposición de la entidad financiera de bienes o derechos de la empresa, con la finalidad de vincularlos a una operación financiera y de esta manera garantizar el pago de la deuda contraída con la entidad financiera. Cuando en lugar de un bien o un derecho, se deposita como garantía una cantidad de dinero, a ésta se le denomina fianza.

Aval

Por medio de la operación financiera de aval, una tercera persona o empresa, una entidad financiera o incluso un ente estatal (el avalista), garantiza el cumplimiento de las obligaciones de pago de la empresa (el avalado), que ha solicitado una operación de financiación a una entidad crediticia.

La finalidad principal a la que se suele destinar cada uno de estos productos es la siguiente:

Préstamo	<i>Financiación a medio o largo plazo inversión en inmovilizado.</i>
Crédito	<i>Financiación a corto plazo necesidades liquidez.</i>
Microcrédito	<i>Financiación para creación de empresas por colectivos desfavorecidos.</i>
Leasing	<i>Arrendamiento de inmovilizado y opción de compra final.</i>
Renting	<i>Arrendamiento de inmovilizado, incluye gastos de mantenimiento.</i>
Factoring	<i>Cesión de derechos de cobro, financiación corto plazo.</i>
Confirming	<i>Cesión de obligaciones de pago, financiación corto plazo proveedores.</i>
Anticipo Factura	<i>Financiación a corto plazo de capital circulante.</i>
Descuento Comercial	<i>Financiación a corto plazo de capital circulante.</i>
Ayudas y Subvenciones	<i>Financiación preferente a largo plazo, incentivos, sujeto a requisitos de programas de ayudas.</i>
Pignoración	<i>Garantía para financiación a corto o medio plazo.</i>
Aval	<i>Garantía para financiación a medio y largo plazo.</i>

Además de estos productos financieros, los más habituales en el mercado, existen otras alternativas para conseguir financiación externa. Cabe destacar:

Sociedad de Garantía Recíproca	<i>Las sociedades de garantía recíproca son sociedades mercantiles cuyo objetivo es otorgar garantías personales, por aval o por cualquier otro medio admitido en derecho distinto del seguro de caución, a favor de sus socios para las operaciones de financiación que éstos realicen en las empresas de las que son titulares.</i>
Sociedades de Capital Riesgo	<i>La figura del capital riesgo consiste en una inversión a largo plazo realizada por parte de la Sociedad de Capital Riesgo, de forma temporal y con participación minoritaria, en pymes no financieras, que no cotizan en Bolsa y que aportan grandes posibilidades de crecimiento y rentabilidad. Esta inversión la realizan compañías especializadas que únicamente aportan financiación a la empresa.</i>
Business Angels	<i>Los business angels son inversores individuales, con elevados conocimientos técnicos en determinados sectores y capacidad de inversión, que aportan su capital, sus conocimientos técnicos, su capacidad de gestión y su red de contactos para impulsar el desarrollo de proyectos empresariales que tienen alto potencial de crecimiento, a cambio de una rentabilidad a medio plazo.</i>

III.1.6 Fases para la elaboración de un Plan de Empresa

Las fases para crear un plan de empresa son las siguientes:

Primera fase: Búsqueda de información

Antes de iniciar el plan de empresa es muy importante recopilar toda la información posible sobre el sector, las posibles empresas competidoras, los proveedores, etc. Cuanta más información se obtenga, mejor será el análisis y, por tanto mejor se enfocará posteriormente la idea. A lo largo de las distintas fases de realización del plan será necesario ir consiguiendo información adicional. Lo comentado en el apartado “estudio de mercado” resultará muy útil en la obtención de información.

Segunda fase: Productos/servicios

En esta fase se concretará lo que se va a ofrecer. Se tendrá que realizar una primera selección de los productos y servicios que se ofertarán, aunque posteriormente se pueda perfilar a medida que se obtenga más información relevante.

La definición de los productos o servicios implicará la descripción de los siguientes apartados:

- Descripción de los productos y servicios
- Proceso de producción o de prestación del servicio
- Necesidades de personal, materiales e instalaciones para la fabricación o la prestación del servicio

Tercera fase: Mercado

El conocimiento del mercado es fundamental para acertar al máximo posible en las previsiones que posteriormente se realizarán (clientes, ventas, etc.). Por mucho que se analice y estudie el mercado, siempre existirán aspectos y cuestiones que harán que los proyectos de empresa se muevan siempre en un entorno de incertidumbre.

En la fase de análisis del mercado se desarrollará:

- Estudio del sector donde se enmarca el proyecto.
- Ámbito geográfico del mercado.
- Análisis de la competencia.
- Perfil del cliente.
- Empresas proveedoras.
- Márgenes de los productos/servicios.

- Estimación de ventas, desglosando el primer año por meses en función de la estacionalidad.

Cuarta fase: Necesidades de inversión

En este momento se estará ya en disposición de plantear los bienes necesarios para alcanzar los objetivos planteados. En esta fase se desarrollará el cálculo de la inversión necesaria, incluyendo:

- Las instalaciones técnicas, edificios, maquinaria, útiles, mobiliario necesarios para la empresa.
- Existencias iniciales de materias primas y productos que serán necesarios.
- Dinero en efectivo necesario inicialmente para no tener problemas de liquidez.

Quinta fase: Financiación de la inversión

Una vez cuantificada la inversión necesaria, se estudiará y decidirá cómo financiarla, cómo conseguir los fondos necesarios.

Se analizará lo siguiente:

- Aportación inicial del emprendedor, socios o partícipes.
- Préstamos que se podrán obtener y garantías o avales de los que se dispone.
- Posibilidad de financiar por leasing algunos de los bienes necesarios.
- Establecimiento de la política de cobros a clientes y pagos a proveedores.

Sexta fase: Comunicación

Se decidirán las acciones de comunicación que se pondrán en marcha para contactar con los potenciales clientes.

Se desarrollarán las siguientes actuaciones:

- Selección de las acciones de comunicación.
- Cálculo de los costes de dichas acciones.

Séptima fase: Recursos humanos

Aunque en la segunda fase del plan ya se han tenido que prever las necesidades de personal para poner en marcha la idea, es en esta fase en la que se desarrollarán todos los aspectos relacionados con los recursos humanos. En concreto se desarrollará:

- Organigrama de la empresa
- Descripción de los puestos
- Perfil de cada puesto

- Reclutamiento y selección, en su caso
- Tipos de contratos que se establecerán
- Costes de personal y otros costes asociados

Octava fase: Otros costes de la empresa y cálculo del resultado

En estos momentos se terminarán de completar los costes de la empresa que hasta este momento no se hayan tenido en cuenta y se calculará el resultado de la misma.

Se calculará lo siguiente:

- Resto de costes no especificados hasta el momento (arrendamientos, amortizaciones, impuestos, etc.)
- Cálculo del resultado
- Cálculo de la rentabilidad
- Comparación de la rentabilidad de la empresa con la media del sector

Novena fase: Forma jurídica

En función de todo el desarrollo anterior, se debería plantear la elección de la forma jurídica, teniendo en cuenta lo que implica cada una de las fórmulas disponibles en la actualidad y de la imagen que se desee transmitir.

En esta fase se desarrollará lo siguiente:

- Decisión sobre la forma jurídica.
- Trámites para la puesta en marcha de la empresa.
- Costes que representan dichos trámites.
- Aspectos fiscales que repercuten en la empresa.

Décima fase: Presupuesto de tesorería

Aunque se ha partido de una liquidez inicial, se tendrá que asegurar que es suficiente desarrollando un presupuesto de tesorería. Se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Periodo de cobro de las ventas.
- Política de pago a proveedores.
- Devolución de préstamos iniciales.
- Pago de los gastos e inversiones.
- Nivel mínimo de tesorería.

Decimoprimer fase: Situación patrimonial de la empresa a final de cada año

Una vez completadas todas las fases se determinará cómo evoluciona el patrimonio de la empresa, en términos cuantitativos y cualitativos. Se considerará:

- Balances de situación finales.
- Nuevas inversiones.
- Análisis mediante ratios.

Presentación del Plan de Empresa

Toda la información, previsiones y decisiones anteriores han de ser presentadas de forma ordenada y detallada en el documento que se denomina Plan de Empresa.

Este documento debe ser concreto, claro y orientado a las personas o entidades a las que va dirigido para que puedan ayudar (por ejemplo con la financiación) y para aquellas personas que vayan a involucrarse en el negocio, para que cuenten con la información necesaria para conocer al detalle la idea.

Es recomendable que el documento Plan de Empresa aborde un horizonte temporal mínimo de tres años, desglosando el análisis del primer año por meses.

Los apartados de contenido que conformarán el índice de Plan de Empresa son los siguientes:

1. Presentación
2. Plan Jurídico – Mercantil
3. Plan de marketing
4. Plan de Recursos Humanos
5. Plan económico financiero

A continuación se desarrolla el contenido concreto de cada apartado con el fin de que sirva de guía del documento:

Presentación	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Descripción general de la empresa y su actividad.</i> • <i>Razones o motivos de la elección de la actividad empresarial.</i> • <i>Objetivos generales de la futura empresa y su organización.</i> • <i>Currículum de los emprendedores.</i>
Plan jurídico – mercantil	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Forma jurídica (justificación, razón social, objeto social, capital social, trámites de constitución, trámites de puesta en marcha, costes).</i> • <i>Estatutos, cuando procedan.</i>
Plan de marketing	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Productos y servicios.</i> • <i>Mercado.</i> • <i>Estimación de las ventas.</i> • <i>Comunicación.</i>

Plan de recursos humanos

- *Organigrama, cuando proceda.*
- *Descripción de puestos de trabajo.*
- *Funciones y tareas.*
- *Formas de reclutamiento y selección.*
- *Coste para la empresa del personal.*

Plan económico – financiero

- *Inversión y financiación inicial.*
- *Cuentas de resultados previsionales.*
- *Presupuesto de tesorería.*
- *Balances previsionales.*
- *Ratios.*

III.2. Cuestiones específicas para la puesta en marcha de actividades turísticas sostenibles potenciables en la Sierra de Guadarrama

El turismo es sin duda uno de los principales motores de desarrollo de la economía española y madrileña, que adquiere especial importancia en los ámbitos rurales de nuestra región.

La nueva dimensión que para el territorio de la Sierra de Guadarrama ha representado la declaración del Parque Nacional de la Sierra de Guadarrama, supone un escenario repleto de oportunidades.

Desde la Dirección General de Turismo consideramos importante apostar por un turismo de calidad, capaz de ofrecer un producto competitivo, diverso, y con experiencias enriquecedoras para los turistas, capaz de transformar la gran cantidad de visitantes que recibe el territorio en clientes y usuarios de una atractiva oferta de actividades turísticas siempre sostenibles; sin duda el Sicted del destino Sierra de Guadarrama (Sistema Integral de Calidad Turística en Destinos de Turespaña) gestionado por Adesgam (Asociación de Desarrollo Sierra de Guadarrama), constituye una herramienta fundamental para su consecución.

Dicho desarrollo deberá abordarse con criterios de sostenibilidad que salvaguarden este patrimonio y su entorno, de tal manera que se consolide la Sierra de Guadarrama como un destino turístico sostenible generador de empleo y desarrollo socioeconómico para la población local.

D. Joaquín Castillo Dolagaray

DIRECTOR GENERAL DE TURISMO DE LA COMUNIDAD DE MADRID

Como consecuencia del análisis realizado y partiendo de la base de los informes “Estudio de oportunidades de Empleo Verde en la comarca Adesgam” y “Situación del turismo en la comarca Adesgam”, elaborados por Adesgam, cofinanciados por el Fondo Social Europeo a través del programa Empleaverde de la Fundación Biodiversidad, se han identificado un conjunto de doce actividades turísticas sostenibles que tienen carácter potencial en el entorno de la Sierra de Guadarrama.

Es objeto de esta guía poner a disposición de empresarios y emprendedores información relativa a los elementos más relevantes a considerar a la hora de poner en marcha o potenciar cualquiera de estas actividades.

Sirva también su difusión para dar a conocer a todos los agentes de la comarca, especialmente a sectores como el alojamiento y la restauración, un conjunto de actividades potenciadas susceptibles de generar sinergias que permitan diseñar paquetes turísticos atractivos para el fomento del turismo sostenible en la Sierra de Guadarrama.

Las actividades identificadas son:

1. *Actividades multiaventura y senderismo*
2. *Agencia especializada en destino*
3. *Alojamiento rural*
4. *Bicicleta de montaña*
5. *Birdwatching*
6. *Camping*
7. *Ecoturismo con recursos de la comarca*
8. *Fotografía de naturaleza*
9. *Parque de aventura en los árboles*
10. *Turismo ecuestre*
11. *Turismo micológico*
12. *Turismo de observación astronómica*

III.2.1 Detalle metodológico de la información desarrollada para las actividades

En el presente apartado se detalla la metodología utilizada para elaborar la información de cada una de las actividades incluidas en la presente guía.

Para cada actividad se detallan los siguientes apartados:

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	Se realiza una breve descripción de la actividad objeto de análisis.
RAZÓN DE OPORTUNIDAD	Este apartado ofrece información relativa a las razones que han dado origen a la inclusión de la actividad en esta guía, justificando el factor de oportunidad que representa en el territorio.
Plan de negocio	Recoge la información principal que debe tener en cuenta cualquier emprendedor o empresario para la potencial puesta en funcionamiento de la actividad.

La competencia	Ofrece información relativa a los potenciales competidores como factor a considerar por el emprendedor en el momento de poner en marcha una actividad.
Los clientes	Se ofrece información sobre posibles nichos de clientes de la actividad, así como datos a tener en cuenta para realizar una adecuada segmentación de los clientes.
Instalaciones y equipos	En este apartado se detallan las instalaciones y equipos necesarios para la puesta en marcha de la actividad.
Personas	Detalle de la información relativa a las necesidades de personal que requiere cada actividad en su etapa inicial, definiendo los perfiles de puesto de trabajo básicos necesarios.
Plan de inversiones y costes de explotación	Este apartado se divide en dos bloques de información. El primero relativo a las inversiones iniciales y el segundo a los gastos de funcionamiento del primer año de actividad.
Plan de marketing y ventas	Se realiza para cada actividad un cálculo del umbral de rentabilidad y precio de mercado basado en los costes de funcionamiento del primer año de actividad.
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	Se detallan en este apartado aquellos factores que, con carácter general, son determinantes para incrementar las probabilidades de éxito de cada actividad.
FACTORES DE SOSTENIBILIDAD	Se detallan aquellos factores de sostenibilidad cuyo cumplimiento permitirá desarrollar la actividad de forma respetuosa con el entorno.
TESTIMONIO*	Con el fin de enriquecer la información desarrollada, se ha añadido un testimonio de un empresario en activo en cada actividad.

*** El testimonio es una información adicional, complementaria e independiente del contenido de cada actividad. Por tanto, la información de las actividades no se corresponde ni se ha basado en la empresa que facilita el testimonio, ni implica que se suscriba toda la información de esta guía por parte de las personas que lo facilitan.**

Con carácter general, la información que recogen los diferentes apartados se ha basado en la investigación y análisis de fuentes secundarias, cuya información detallada se ofrece en el apartado de bibliografía, y en el desarrollo de documentación propia por parte del equipo técnico de proyecto.

En todo momento se trata de ofrecer una información realista y acorde a la situación del territorio. No obstante, las hipótesis reales para cada actividad son tantas como potenciales emprendedores, estableciendo la información que se detalla en esta guía un modelo de aproximación medio a cada actividad.

En cuanto a los cálculos numéricos realizados en el apartado de plan de inversiones y costes de explotación, igualmente se trata de un modelo teórico basado en una hipótesis que contempla datos medios.

Si bien puede servir de referencia a potenciales emprendedores o empresarios interesados en abordar alguna de las actividades, no deben tomarse los datos numéricos salvo como modelo de aproximación.

Son numerosas las variables que influyen en la puesta en marcha de una actividad, y todas ellas inciden en los datos tanto de inversión inicial como de costes de explotación del primer ejercicio. A modo de ejemplo:

- Necesidad o no de financiación ajena para la inversión inicial.
- Disponer o no de local para oficina y características del mismo.
- Número de equipos a comprar para actividades de campo y precio de los mismos (en función de la gama de producto).
- Contratación de personal.
- Externalización de servicios.
- Inversiones el plan de marketing y comercial.
- Etc.

Todas estas cuestiones conllevan enormes diferencias económicas en proyectos aparentemente iguales y por este motivo los números deberán manejarse con prudencia.

Si sirve esta guía como modelo didáctico para que cualquier emprendedor o empresario puede seguir una metodología contrastada para el diseño y puesta en funcionamiento de la actividad.

Se exponen a continuación las hipótesis desarrolladas para el cálculo económico de cada una de las actividades en cuanto a inversión inicial y costes del primer año de actividad. Es necesario hacer notar, sin embargo, que no en todas las actividades se efectúa cálculo económico por tratarse de actividades con una posible oscilación tan amplia en función del enfoque y diseño que los cálculos no aportarían información de utilidad, pudiendo incluso llegar a confundir.

Inversión inicial

- **Suelo y local:** No se ha considerado en ninguna de las actividades la adquisición del terreno.
- **Mobiliario:** Se ha considerado un precio medio de 1.200,00 euros para acondicionar una oficina de un tamaño medio de 75/100 m².
- **Herramientas y equipos:** Este dato resulta muy variable en función de la actividad. Se han considerado, con carácter general, los datos medios consultados a través de fuentes secundarias y precios medios de mercado en función de los equipos y herramientas necesarios.

- **Equipos y aplicaciones informáticas:** Se ha considerado un precio medio de 600,00 euros por puesto de trabajo.
- **Patentes y Marcas:** No se han considerado gastos iniciales de patentes y marcas.
- **Gastos de constitución y de primer establecimiento:** Se ha considerado un precio medio de 600,00 euros.

En cuanto a los gastos tenidos en cuenta para determinar los costes del primer año de actividad se han considerado las siguientes hipótesis para la mayor parte de las actividades:

- **Personal.** Para el cálculo de salarios se ha tenido en cuenta el informe “Empleo en el sector turístico. Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Instituto de Turismo de España. Informe anual 2012”, que establece un coste mensual medio por empleado en las actividades deportivas, recreativas y de entretenimiento de 1.658,30 euros.

En la actividad de turismo ecuestre se ha considerado un salario medio de 1.500,00 euros incluyendo costes sociales, basado en la información facilitada en el “Estudio del impacto de sector ecuestre en España. Real Federación Hípica Española. Daemon Quest by Deloitte. 2013”.

- **Alquiler.** Se han tomado datos medios de la zona basados en oferta actuales de portales inmobiliarios como www.idealista.com o milanuncios.com o segunda mano. Para el alquiler de local para oficina, se ha tomado un precio medio en la comarca de 6,00 euros/m².

Para otras actividades que no utilizan local comercial sino fincas o parcelas de mayor superficie, como explotación ecuestre o aventura en los arboles se ha tomado precios medios de la zona basados en las mismas fuentes.

- **Suministros.** Se ha considerado un gasto medio de 150,00 euros mensuales.
- **Amortizaciones de bienes y equipos.** Si bien es un dato variable en función de los costes de equipos y los plazos de amortización, se ha tomado un coste medio de 250,00 euros mensuales oscilando entre 100,00 euros de mínimo y 300,00 euros de máximo en función de las inversiones de cada actividad.
- **Compras.** Se ha considerado un gasto medio mensual de 100,00 euros en material fungible y compras básicas de la actividad.
- **Marketing y ventas.** Los costes previstos en este apartado se han estimado en 150,00 euros mensuales para la mayor parte de las actividades.

- **Servicios de profesionales diversos.** Se ha tomado como cifra promedio 100,00 euros mensuales para gastos de gestorías o asesorías, y servicios web principalmente.
- **Reparaciones y mantenimiento.** Se ha establecido un precio mínimo de 30,00 euros mensuales para actividades básicas con una oficina y baja inversión en equipos. En aquellas actividades donde la inversión en equipos es mayor o se requieren grandes instalaciones, se ha elevado este importe hasta los 1.500,00 euros mensuales en el caso de una explotación ecuestre.
- **Otros gastos.** Se ha tomado como valor promedio para este capítulo 100,00 euros mensuales, salvo en actividades con mayores instalaciones donde pueden surgir más gastos adicionales.
- **Gastos financieros.** Se ha considerado aproximadamente un 5% del valor de inversión inicial para el primer ejercicio.

III.2.2 Actividades turísticas sostenibles potenciables en la Sierra de Guadarrama

En el presente apartado se describe cada una de las doce ideas de posibles actividades turísticas sostenibles a poner en marcha en la Sierra de Guadarrama, siguiendo los criterios especificados en el apartado metodológico anterior. Como ya se ha comentado anteriormente, las actividades seleccionadas son las siguientes:

1. *Actividades multiaventura y senderismo*
2. *Agencia especializada en destino*
3. *Alojamiento rural*
4. *Bicicleta de montaña*
5. *Birdwatching*
6. *Camping*
7. *Ecoturismo con recursos de la comarca*
8. *Fotografía de naturaleza*
9. *Parque de aventura en los árboles*
10. *Turismo ecuestre*
11. *Turismo micológico*
12. *Turismo de observación astronómica*

NOTA: Como se ha comentado anteriormente, en la introducción de este capítulo, para una visión completa de la puesta en marcha de cualquiera de las actividades descritas y mejor aprovechamiento de los contenidos de esta guía, se recomienda complementar la lectura de la actividad seleccionada con una lectura previa de los apartados generales (apartado III.1).

Actividades Multiaventura y Senderismo

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

La actividad consiste, en términos generales, en la organización de actividades de senderismo y multiaventura por la Sierra de Guadarrama, aprovechando el impulso que el turismo de naturaleza está experimentando, tanto desde el punto de vista de la oferta como de la demanda.

Dentro de los servicios a ofrecer por la empresa se encuentran los siguientes:

- **Senderismo:** actividad deportiva que se realiza sobre caminos balizados y homologados por el organismo competente en cada país. Busca acercar a las personas al medio natural y al conocimiento de la zona a través del patrimonio y los elementos etnográficos y culturales tradicionales, utilizando preferentemente el sistema tradicional de vías de comunicación, tales como cañadas reales, caminos vecinales y senderos. En la Sierra de Guadarrama hay multitud de rutas de senderismo de distintos niveles de dificultad.
- **Actividades náuticas:** en los embalses de la sierra se pueden realizar actividades como piragüismo o kayak.
- **Turismo ecuestre o similares:** Comprende excursiones o paseos a caballo siguiendo recorridos previamente establecidos. De la misma manera, se pueden incluir dentro de esta categoría paseos en burros o ponis.
- **Actividades aéreas:** Debido al auge que están teniendo este tipo de actividades, un negocio de multiaventura podría plantearse ofertar actividades de ala delta y parapente, en tándem o individuales. De la misma manera, se pueden plantear paseos en globo.
- **Actividades de montaña y escalada:** La montaña es el recurso por excelencia de la Sierra de Guadarrama, por lo que son muchas las actividades de aventura que se pueden ofrecer ligadas al mismo. Montañismo, escalada en hielo (para las temporadas de invierno), escalada en roca o travesía (trekking) son algunas de las opciones. Se puede encuadrar también en esta categoría el puenting, los circuitos multiactividad o, incluso, el esquí de fondo.
- **Otras actividades:** el concepto de multiaventura es muy amplio, por lo que caben muchas actividades dentro de la oferta de una empresa de este tipo. Sin embargo, por las características de la comarca y, de acuerdo a sus recursos, se podrían incluir otras como el tiro con arco,

las actividades de orientación, las excursiones con raquetas de nieve, el paintball o el airsoft.

A través de esta relación de actividades, se puede captar la atención y el interés de posibles clientes de todos los segmentos e intereses. Diferentes grados de dificultad, diferentes niveles de asistencia para la práctica de la actividad y diferentes grados de profundidad técnica configuran la globalidad de la oferta.

Desde un punto de vista normativo, todas estas actividades, enmarcadas en lo que se podría denominar turismo activo, están reguladas por la Ley de Ordenación del Turismo de la Comunidad de Madrid, de 1999. Se trata de actividades turísticas complementarias, en términos de dicha Ley.

De acuerdo con dicha ley, en términos generales, las empresas de este sector tendrán las siguientes obligaciones:

- Destinar sus instalaciones a la prestación de los servicios turísticos que tenga declarados.
- Anunciar o informar a los usuarios, previamente, sobre las condiciones de prestación de los servicios y de su precio.
- Facilitar los bienes y servicios con la máxima calidad en los términos contratados, de acuerdo con la categoría del establecimiento, en su caso, y con lo dispuesto en las reglamentaciones correspondientes.
- Dar la máxima publicidad a los precios de todos los servicios y notificarlos a la Administración, cuando sea preceptivo.
- Facturar los servicios de acuerdo con los precios establecidos.
- Cuidar del buen funcionamiento y mantenimiento de todas las instalaciones, equipos y servicios de la empresa.
- Garantizar en las instalaciones y actividades ofrecidas la salud y seguridad de las personas y la seguridad de los bienes en los términos establecidos en la legislación vigente.
- Cuidar del buen trato dado a los clientes, por parte del personal de la empresa.
- Facilitar al cliente, cuando lo solicite, la documentación preceptiva para formular reclamaciones.
- Facilitar a la Administración la información y documentación preceptiva para el correcto ejercicio de las atribuciones que legal y reglamentariamente le correspondan.

- Informar a los usuarios de los datos de identificación de la entidad prestadora de los servicios turísticos.

Aunque la Comunidad de Madrid no cuenta con legislación específica para cada una de estas actividades, es conveniente que el emprendedor que se plantee la posibilidad de poner en marcha un negocio de este tipo, revise otras legislaciones de carácter colateral que puedan tener influencia sobre algunas de las actividades ofertadas (vuelos en globo, parapente, ala delta, actividades acuáticas, etc.). Al margen de esta consideración, se estará siempre a lo dispuesto por las regulaciones específicas del Parque Nacional.

El detalle de servicios a incluir dentro de esta actividad contempla, entre otros, los siguientes:

- **Actividades “en el mismo día”:** se trata de propuestas de servicios concretos para realizar en el mismo día. Son ideales para turistas que pretendan disfrutar de la sierra un solo día y se sientan atraídos por una experiencia de turismo de aventura.
- **Propuestas de fin de semana:** De forma combinada con otros recursos turísticos de la zona (gastronomía o alojamiento), se pueden ofrecer paquetes de distintas actividades para disfrutar el fin de semana.
- **Propuestas de una semana:** Propuesta similar al caso anterior, pero con una duración superior en el tiempo.

En cada uno de estos formatos se podrán incluir servicios como los siguientes:

- Guía / monitor de las diferentes actividades: acompañante cualificado para grupos que incorporen sus propios equipos y deseen realizar sus actividades.
- Alquiler de equipos necesarios para la práctica de las diferentes actividades.
- Formación: cursos para aprender la práctica de las diferentes actividades (de distintos niveles y con distinta duración).
- Seguros y asistencia.
- Avituallamientos y bebidas.

Además de estos servicios básicos, para casos de rutas de más de un día, la empresa podrá ofrecer:

- Convenios con alojamientos (a través de acuerdos con alojamientos de la zona).
- Desayunos y almuerzos.
- Vehículos de apoyo.
- Visitas organizadas, etc.

Se trata de generar una oferta de servicios completa que gire en torno a la naturaleza y la aventura.

De forma previa al inicio de cualquiera de las actividades, la empresa deberá informar a la persona usuaria, entre otros, de los siguientes aspectos:

- Rutas, itinerarios y destinos de la actividad (para ello es interesante apoyarse de los materiales publicados sobre las rutas y recursos de la Sierra de Guadarrama).
- Medidas para la protección del entorno al practicar la diferentes actividades.
- Medidas de seguridad prevista (existencia de botiquín y procedimientos de emergencia). Estos protocolos deberán estar definidos para cada una de las actividades concretas que se oferten.
- Grado de dificultad de las actividades a realizar y requerimientos físicos, conocimientos y destrezas necesarias de los usuarios para cada una de ellas.
- Otra información de interés.

RAZÓN DE OPORTUNIDAD

El turismo de naturaleza en general y el de aventura en particular ha experimentado un crecimiento sostenido durante los últimos años, con un considerable número de visitantes a la sierra. El sector de las actividades al aire libre se encuentra en pleno desarrollo y ha venido muy sustentado por el incremento del denominado turismo rural.

El turismo activo y de aventura se ha extendido por toda España durante los últimos años. Según la compañía de seguros Intermundial, “ya hay en torno a 1.300 empresas en nuestro país dedicadas a esta actividad, que ofrecen la realización de todo tipo de actividades deportivas y recreativas en el medio terrestre, acuático y aéreo”. Según esta compañía, “estas empresas contribuyen a la creación de emociones y vivencias que buscan los viajeros actuales y que, en España, atraen a más de siete millones de personas anualmente, siendo uno de los sectores que está experimentando un mayor crecimiento en los últimos años”.

Otra compañía del ramo, Europea de Seguros, apuntaba ya en 2011 que el turismo activo y de aventura era practicado por cerca de dos millones de españoles y movía 500 millones de euros al año.

Estas cifras ofrecen una visión de la importancia del segmento que constituye además un elemento dinamizador de los entornos rurales como la Sierra de Guadarrama.

En línea con esta tendencia, en la Comunidad de Madrid en general y en la Sierra de Guadarrama en particular, se están impulsando mucho las actividades relacionadas con este tipo de turismo, conscientes de la riqueza natural de la zona. Se puede obtener una información de interés en este sentido en la página web www.sierradeguadarrama.info.

La búsqueda de “experiencias” es una constante dentro de las tendencias actuales de mercado, ya no solo turísticas sino también de consumo. Las personas buscan, no solo realizar una actividad, sino vivir experiencias únicas. Para ello, las actividades en la naturaleza y, especialmente las deportivas y de multiaventura, resultan muy adecuadas.

Cuando un turista acude a la naturaleza, lo hace por uno o varios de los siguientes factores:

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

Todas estas son razones al alza en la actualidad. Las actividades de multiaventura contribuyen a la consecución de varios, si no todos, de los beneficios anteriores.

Por otra parte, otra de las cuestiones que hacen atractivo este negocio es que la conjunción de una amplia tipología de actividades dentro de la misma oferta garantiza una sostenibilidad y estabilidad del negocio a lo largo de todo el año. La Sierra de Guadarrama cuenta con un amplio abanico de recursos naturales susceptibles de ser explotados de forma sostenible a lo largo de todo el año.

Actividades de nieve, senderismo, montaña, agua, etc. son actividades perfectamente complementarias y realizables a lo largo de todo el año.

Por otra parte, desde el punto de vista de la cantidad de clientes a atraer, una oferta constituida por actividades “para todos los gustos y niveles” garantiza la afluencia continua de clientes potenciales, al proyectarse la oferta para todos los segmentos de población.

Finalmente, no debe pasarse por alto como razón de oportunidad el cada vez más presente **turismo accesible**, que pretende garantizar el derecho de accesibilidad de todas las personas a los espacios naturales. Se trata de dar respuesta al principio de igualdad y no discriminación en el acceso a los espacios naturales, permitiendo acercar su uso y disfrute a aquellas personas que por diferentes tipos de discapacidad, no pueden acceder.

El Catálogo de buenas prácticas en materia de accesibilidad en espacios naturales protegidos editado por EUROPARC-España es una buena guía para

aquellas empresas interesadas en incorporar criterios de accesibilidad en su oferta.

Las empresas que discurran por este camino, estarán adquiriendo una ventaja competitiva frente a sus competidores, como consecuencia de la especialización en un nicho específico de mercado, a la vez que responden a una necesidad social, mejorando su reputación corporativa.

PLAN DE NEGOCIO

En el presente apartado se describen las cuestiones necesarias a considerar para la puesta en marcha de un negocio de este tipo. Se trata de unos elementos de carácter general, que deberán ser ajustados por el emprendedor de acuerdo a sus posibilidades o intenciones de inversión y a su visión de negocio.

A la hora de establecer hipótesis cuantitativas, se han realizado estimaciones conservadoras que, como se ha indicado, podrán variar en función de los intereses de cada emprendedor.

Lo importante no es tanto la cifra sino el concepto manejado.

La competencia

Los actores que participan en el negocio de la multiaventura son los siguientes:

- **Empresas ya constituidas especializadas en actividades de multiaventura y que ofrecen sus servicios en el área de influencia**

El segmento de competencia más claro son el resto de empresas dedicadas a esta actividad. En la Sierra de Guadarrama, de acuerdo con la información de la página web www.sierraguadarrama.info, hay distintas empresas encuadradas dentro del turismo activo que ofrecen actividades de senderismo y multiaventura.

Por otra parte, además de las situadas en la zona, es necesario considerar las empresas situadas fuera de la zona pero que organizan actividades en la sierra.

- **Asociaciones, Clubes y otras organizaciones**

En muchas localidades de la Comunidad hay determinadas entidades que organizan salidas a la sierra, para distintos públicos, niveles y dificultad y que promueven actividades que se pueden encuadrar en la multiaventura, especialmente el senderismo. Entre ellas, hay muchas que trabajan a precios muy competitivos al tratarse de asociaciones sin ánimo de lucro. Este tipo de competencia resulta menos habitual en aquellas actividades en las que se requiere equipos y cualificaciones específicas.

Los clientes

Las actividades mencionadas se pueden ofrecer a muchos segmentos de clientes. Los distintos niveles de riesgo, de esfuerzo físico requerido y de intensidad de la experiencia hacen que un negocio de multiaventura pueda captar el interés de muchos perfiles de clientes.

Tanto familias buscando un bajo nivel de intensidad (senderismo, piragüismo), como grupos tratando de quemar adrenalina (paintball o airsoft) como deportistas amantes de los deportes de riesgo (montañismo o puenting) encontrarán en la multiaventura un plan para combinar turismo, ocio y naturaleza.

El perfil del turista de aventura se puede clasificar en dos grandes segmentos, en función del tipo de actividad que realizan:

- **Soft adventure:** segmento orientado a actividades de intensidad baja o moderada (senderismo, kayak, etc.).
- **Hard adventure:** segmento orientado a actividades de intensidad media y alta (trekking, montañismo, escalada, etc.).

Aunque, como se ha comentado, algunas de las actividades son practicadas por familias y grupos incluso escolares, de acuerdo a los últimos informes en Europa, el perfil medio del turista de aventura es el de una persona de 35 a 47 años, sin hijos a su cargo y con un nivel de renta algo más elevado que la media. Estos pueden contratar individualmente o en grupos.

Desde un punto de vista de marketing, otra aproximación a la segmentación para las actividades contempladas en el presente capítulo es:

- **Segmento joven (25 a 35 años) y de mediana edad (36 a 47 años) con orientación hacia actividades de riesgo:** Se distingue fundamentalmente por la búsqueda de un mayor número de actividades conectadas, relacionadas con el turismo activo.
- **Segmento de mediana edad y familias:** Grupos que buscan actividades al aire libre, normalmente con un menor nivel de intensidad y que suelen combinar la actividad con la estancia (gastronomía, pernoctación, etc.).
- **Segmento especializado:** Se trata de clientes que buscan la realización de una o varias actividades concreta dentro del sector. Se trata de usuarios con pasión por el deporte y búsqueda de experiencias. Normalmente son personas con mayores conocimientos técnicos asociados con la práctica de este tipo de actividades.
- **Segmento corporativo:** Es una tendencia en el mercado ya desde hace años que muchas empresas organicen actividades outdoor relacionadas

con convenciones o seminarios y que incluyen algunas de las actividades encuadradas dentro de este turismo de aventura.

- **Administraciones públicas:** En ocasiones, diversas administraciones públicas convocan concursos para la organización de determinadas actividades de aventuras.
- **Grupos:** Los grupos tienen una importancia especial para la empresa, porque el esfuerzo comercial para captarles como clientes es menor que el necesario a nivel individual. Son por tanto más rentables. Algunos ejemplos de grupos posibles son los siguientes: asociaciones de vecinos (especialmente en grandes capitales), colegios mayores o clubes de estudiantes, universidades, colegios o institutos y centros deportivos.

De acuerdo con los datos provenientes de ATTA (2013), sobre la forma en que preparan el viaje los turistas de aventura, los principales canales son los siguientes:

- El 69% busca información online.
- El 64% consulta a sus amigos y familia, es decir que tienen en cuenta las recomendaciones de sus allegados para preparar su viaje.
- El 36% reserva vuelos y hoteles online.
- El 28% mira programas y documentales de destinos de viaje.
- El 26% consulta prensa especializada en viajes y turismo aventura.
- El 25% visita agencias de viajes para informarse.
- El 25% compra una guía de viajes.
- El 17% reserva a través de un turoperador.
- El 17% reserva a través de una agencia de viajes.
- El 12% visita la oficina de turismo del destino.
- El 12% no prepara el viaje.

Estos resultados, aunque se refieran a nivel general y en Europa, ofrecen una interesante información a la hora de establecer los mejores canales de comunicación y comercialización de la oferta.

Como ocurre de forma general con otros recursos de la Sierra de Guadarrama, la información obtenida en visitas a la sierra por cualquier otro motivo no necesariamente relacionado con estas actividades, será utilizada también para la decisión de compra.

Desde un punto de vista de la motivación para la realización de la actividad, algunos clientes contratarán la actividad de aventura como eje central de su viaje o excursión, mientras que otros contratarán alguna de las actividades como complemento a otro tipo de turismo (turismo cultural, de naturaleza, etc.).

De cara a tomar la decisión final, el cliente valorará otras cuestiones más generales a cualquier tipo de negocio como la atención al cliente, el conocimiento previo del producto, el precio o la variedad de los servicios.

Instalaciones y equipos

Aunque la actividad se desarrolla fundamentalmente en espacios naturales, la empresa necesitará contar con un espacio para atender a los clientes y, sobre todo, para almacenar los equipos necesarios para practicar las distintas actividades.

Así mismo, si se incluye en el catálogo de actividades la impartición de cursos de formación, sería conveniente contar con una pequeña sala a tal efecto.

Por último, determinadas actividades requieren el montaje de unos “escenarios específicos” (paintball o airsoft), lo que obligaría a contar con un terreno adecuado en caso de optar por la inclusión de estas actividades en la oferta.

Con respecto a la oficina administrativa, resulta necesaria como punto de atención telefónica, gestión de reservas de actividad, administración de la empresa y, entrada y salida de productos para su posterior puesta a punto y mantenimiento.etc.

En cuanto al material de campo y actividad, variará significativamente en función de la dimensión que se pretenda dar al negocio. Las variables fundamentales serán el tipo de actividades y el número de equipaciones.

En las salidas a campo, se recomienda además que los guías o monitores dispongan de equipo propio de navegación (GPS), guías de campo, mapas, botiquín, algún sistema de comunicación (móvil o emisora) y cámara fotográfica.

Para la mayor parte de las actividades, resulta necesario contar con un vehículo para el acceso a los puntos de inicio de los itinerarios y para transportar los equipos, de manera que se ofrezca un mayor valor añadido a los clientes. De la misma manera, el mencionado vehículo podría prestar asistencia a los clientes durante los diferentes recorridos (en casos de trekking o senderismo).

Personas

El siguiente punto de análisis pasa por determinar la necesidad de recursos humanos que implica la actividad. El empresario deberá atender a las siguientes cuestiones:

- Elaborar el organigrama de la empresa.
- Descripción de puestos de trabajo.
- Definir las características y capacidades que ha de tener el personal de la empresa.
- Captación, selección, contratación y formación.
- Políticas de Retribución.
- Prevención de Riesgos Laborales.

- Conciliación.

Si bien en función de la dimensión que pueda adquirir la empresa las necesidades de recursos humanos irán variando, en su etapa inicial, una empresa dedicada a la multiaventura necesita contar con unos perfiles profesionales concretos. Estos son:

- Gerente
- Administración
- Monitores cualificados para las diferentes actividades que se incluyan en el planteamiento inicial de negocio.

Con independencia de que en las etapas iniciales suele darse la circunstancia de que incluso la misma persona ocupa varios cargos, lo ideal es definir el organigrama y los perfiles de puesto. Esto es determinante para identificar las principales necesidades de la empresa y abordar la incorporación de recursos en orden de prioridad.

Una vez definidos los perfiles y las personas que los ocupan, la empresa debe definir sus políticas de Recursos Humanos en cuanto a retribución, horarios, etc. así como cumplir con la normativa en materia laboral y de prevención de riesgos laborales.

Otros servicios que requiere la empresa como asesoría fiscal y contable, servicios web, etc. pueden abordarse como servicios externos.

Plan de inversiones y costes de explotación

Antes de iniciar la actividad, es necesario realizar un cuadro económico de inversiones iniciales realista, que permita medir y conocer el desembolso inicial y las necesidades de financiación de la actividad, ya sea esta con recursos propios o ajena.

Los datos que se ofrecen a continuación son aproximados y constituyen un modelo teórico que pretende servir de referencia al lector, pero debido a los múltiples condicionantes que pueden influir en las necesidades iniciales de cada empresa, así como los criterios empresariales en cuanto a personal, salarios, utilización o no de local, tamaño de este, ubicación, etc. estos datos pueden variar considerablemente de unas situaciones a otras.

En el caso concreto de la multiaventura, esta afirmación es todavía más contundente puesto que la inversión en material directo y equipo vendrá muy condicionada por las actividades que se decida ofrecer. Desde una empresa que solo ofrezca senderismo (niveles mínimos de inversión) a una que ofrezca todas las actividades mencionadas (incluyendo la necesidad de contar con una finca dedicada), el abanico de inversión es muy amplio.

Teniendo en cuenta esta consideración, a nivel general y entre otros conceptos posibles, algunas de las previsibles inversiones para crear una empresa de multiaventura son las siguientes:

- **Suelo y local:** Tanto si se adquiere en propiedad, como su reforma y acondicionamiento, supone cierta inversión para el nuevo empresario. Es importante contar con un local (puede ser tipo nave) para almacenar los equipos a utilizar en las distintas actividades, así como otros elementos de interés para el desarrollo de la actividad (algunos repuestos, equipos personales y herramientas para pequeñas reparaciones).

Es conveniente incluir en esta partida el acondicionamiento del local, tanto externo (rótulos, fachada, escaparate, etc.) como interno (climatización). Por otra parte, el local debería contar con un espacio para recepción y labores comerciales y de administración y, en caso de que así se decida, una sala de formación para la impartición de cursos y conferencia.

- **Mobiliario:** Dentro de este concepto, se contemplan todos los elementos que conforman la decoración y puestos de trabajo (armarios archivadores, mesas, sillas, etc.). En el caso de un negocio de multiaventura, una pequeña mesa, archivador para expedientes de clientes, estanterías para equipos y repuestos y herramienta variada resultarán suficientes.
- **Herramientas y equipos:** Básicamente, en el negocio de multiaventura las herramientas y el equipo necesario para el comienzo de la actividad son los equipos que se pondrán en alquiler o se utilizarán para el desarrollo de las actividades y las herramientas de soporte necesarias (herramientas de reparación y puesta a punto, bancos, equipos personales de diferentes tallas).

Al margen del equipo directamente relacionado con las actividades a ofertar, es posible que el empresario considere interesante adquirir equipo complementario como GPS, con el fin de utilizarlos durante el desarrollo de actividades y rutas. Este equipo podría incluir elementos como un botiquín, una guía de campo o un teléfono móvil.

- **Equipos y aplicaciones informáticas:** Se deberá prever la adquisición de equipos informáticos necesarios para la gestión del negocio (ordenador, impresora, escáner, acceso a Internet, etc.). De la misma manera, resulta necesario decidir el software necesario para la gestión del negocio. En principio, la gestión del negocio se podría desarrollar con aplicaciones estándar de office (Excel, Word, etc.) y, mejorarse de forma continuada a medida que fuera avanzando la actividad.
- **Vehículos de transporte:** Para este negocio, es necesario invertir en algún medio de transporte que permita transportar los equipos y apoyar a los clientes en el desarrollo de sus actividades, bien como medio de transporte hasta el comienzo de las rutas o bien como soporte durante el desarrollo de la actividad.

- **Sitio web:** Se recomienda la creación de un sitio web del negocio en el que publicitar y dar a conocer las distintas actividades entre los segmentos de público objetivo definido. Esta partida tendrá una inversión inicial y será posteriormente complementada por el mantenimiento correspondiente.

Además e estas inversiones materiales, pueden existir otras inversiones como:

- **Patentes y Marcas:** para proteger las marcas, logotipos, diseños, etc.
- **Gastos de constitución y de primer establecimiento:** Si el empresario opta por constituir una sociedad como figura jurídica de su actividad. Independientemente del tipo de figura jurídica por la que el empresario opte, se tendrán que realizar los trámites necesarios para el comienzo de actividad (licencias de apertura, alta en el IAE y, posteriormente, tributación y contabilización de la actividad).

Un cuadro tipo de inversiones para esta actividad podría ser el siguiente:

CONCEPTO	IMPORTE (€)
Constitución de la sociedad	600,00
Capital social *	3.006,00
Creación de sitio web	1.500,00
Acondicionamiento de local de actividad	3.000,00
Mobiliario y herramientas	2.000,00
Equipos informáticos y software	600,00
Equipos para el desarrollo de las actividades **	25.000,00
1 furgoneta	12.000,00
Equipo de campo***	1.500,00
TOTAL	54.206,00

* (En caso de optar por la fórmula jurídica de la Sociedad Limitada)

** (El coste de los equipos para el desarrollo de las actividades, dependerá del número de actividades y del tipo a ofertar. El emprendedor deberá plantearse al inicio una cuantía de inversión que combine las actividades que desea poner en marcha con las posibilidades económicas con las que cuente. En el ejemplo se considera 10 equipos para parapente, equipo para escalada, puenting y senderismo)

*** (3 GPS, 1 guía de campo, 1 botiquín, 1 teléfono móvil)

Estos pueden ser los datos medios de puesta en marcha de una empresa dedicada a la actividad de multiaventura con algunos equipos para escalada, senderismo, puenting y alguna actividad más especial como parapente. Sin embargo, como se decía, la fluctuación de los datos puede ser enorme. De la misma manera, el espacio para taller y oficina puede ser más o menos, con lo que la cifra inicial puede variar sensiblemente.

Por este motivo, es fundamental que cada emprendedor calcule sus propios números y la cuantía de su inversión, de manera que se adapte a sus necesidades y posibilidades.

Además de las inversiones iniciales, el empresario debe conocer cuáles son los gastos medios de funcionamiento de su actividad. Para ello, debe elaborar igualmente un cuadro económico de costes donde se detallen todos los conceptos de gasto que se producirán durante el primer año de funcionamiento.

Los gastos a considerar más comunes son los siguientes:

- **Personal:** Salarios y de la Seguridad Social de las personas vinculadas al negocio.
- **Alquiler del local (o la nave),** salvo propiedad de la misma, incluyendo su acondicionamientos
- **Suministros.** Se contemplan aquí la luz, el teléfono, el agua, el gas, etc.
- **Amortizaciones de bienes y equipos.** Informáticos, vehículos, material de campo, etc.
- **Compras.** Se trata de productos y materiales que resultan necesarios para el desarrollo de la actividad.
- **Marketing y ventas.** Costes previstos dentro del plan comercial y de marketing de la empresa.
- **Servicios de profesionales diversos,** como gestorías, asesorías o transporte y servicios más vinculados a la actividad como los monitores o guías, etc.
- **Reparaciones y mantenimiento:** de oficina, equipos, etc.
- **Otros gastos,** donde se encuentran todos aquellos conceptos de gasto que no se pueden encuadrar en las categorías anteriores.
- **Gastos financieros,** derivados de intereses generados por la financiación ajena, en caso de que se haya optado por la misma

Un modelo de previsión de costes para el primer año podría ser el siguiente:

CONCEPTO	COSTE MENSUAL (€)	COSTE ANUAL (€)
Personal (*)	4.000,00	48.000,00
Alquiler	900,00	10.800,00
Suministros	150,00	1.800,00
Amortizaciones	300,00	3.600,00
Compras	300,00	3.600,00
Marketing y ventas	300,00	3.600,00
Servicios profesionales (**)	700,00	8.400,00
Reparaciones	30,00	360,00
Gastos financieros	50,00	600,00
Otros gastos	100,00	1.200,00
TOTAL	6.830,00	81.960,00

(*) *Nota metodológica:* Se ha considerado en el capítulo de Personal el gerente, que desarrollará actividades administrativas y un guía de campo. En cuanto al alquiler de local se ha considerado una nave de 150 m².

(**) Los servicios profesionales incluyen los guías que, en su caso, se pudieran contratar para el desarrollo de actividades y otros servicios relacionados como reparaciones.

Plan de marketing y ventas

Cómo poner los servicios en el mercado es, quizás, el punto más crítico en el futuro del nuevo negocio de multiaventura.

A la hora de plantear un plan de marketing y comercialización, es necesario considerar todos los escenarios en cuanto a posibles acciones a realizar y posibles respuestas a conseguir. Independientemente de las acciones que se pongan en marcha al comienzo de la actividad, se estará pendiente en todo momento de las posibles evoluciones de la situación actual y de la perspectiva del negocio.

El plan de marketing y comercial está relacionado directamente con la obtención de ingresos. La empresa deberá estimar el número de servicios que podrá facturar, el importe medio de dichos servicios y esto confrontarlo con la estimación de gastos realizada.

Con ello obtendrá, por un lado el punto de equilibrio del negocio y, por otro, la estimación de ingresos que puede proporcionar la actividad. Para ello, se deberá establecer un precio adecuado para cada actividad ofertada. En este sentido, es muy recomendable realizar un estudio de mercado con precios de la competencia.

Una vez definido el precio, la empresa deberá definir las acciones de marketing y venta que va a llevar a cabo.

Desde un punto de vista comercial y de marketing, las actuaciones a plantear se clasifican en las siguientes categorías:

- Actuaciones relacionadas con los Productos.
- Actuaciones relacionadas con los Precios.
- Actuaciones relacionadas con la Distribución y Venta.
- Actuaciones relacionadas con la Comunicación, la Imagen y la Promoción.

Algunas de las acciones que se pueden considerar dentro del plan de marketing y ventas, son:

- Página web, atractiva, con potencial de captación de clientes.
- Contar con certificaciones de calidad y sostenibilidad, así como acreditaciones oficiales.
- Acuerdos de colaboración con otras empresas complementarias (restauración, hostelería y otras empresas de turismo activo que cubran posibles actividades no contempladas por la empresa).
- Difusión de material promocional.
- Presencia en ferias y otros eventos de promoción.
- Acciones de captación vía telemarketing o e-mailing.
- Boca – Oreja, importancia de la satisfacción del cliente a fin que recomienden el servicio.
- Posicionamiento en páginas web especializadas o del sector turismo.
- Folleto explicativo (que incluya todas las actividades y los motivos de su elección frente a la competencia). Este folleto debería estar disponible en sitios de interés turístico.
- Prescriptores (personas que referencien a la empresa). Se podrían establecer programas de fidelización que impulsen la transmisión de información a través de sistemas de bonificaciones.
- Charlas para dar a conocer los servicios y/o actividades, enmarcadas dentro de programas de difusión del turismo.
- Organización de eventos deportivos periódicos destinados a posicionar la marca.

Estas acciones deberán formar parte de un plan, estableciendo periodicidad de las acciones, medios, presupuesto, etc.

El plan debe establecer objetivos no solo cuantitativos, sino también cualitativos, tipología de clientes que se espera conseguir, imagen de la actividad, experiencia que se aporta al visitante, etc.

Se deberá realizar un exhaustivo seguimiento de los resultados comerciales y del impacto de las diferentes acciones, tomando las medidas oportunas con celeridad cuando los resultados no sean los deseados.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO

En un negocio como el presentado, en el que ya existen diversos centros de competencia, los factores claves para el éxito van orientados fundamentalmente a la diferenciación. Ser diferentes de los competidores,

poniendo en el mercado una oferta que aporte algún valor adicional a los potenciales clientes es la variable crítica para el éxito.

Entre otros, algunos factores para el éxito de un negocio de multiaventura son los siguientes:

- Oferta diversificada de producto, con distintas actividades y niveles de dificultad, capaces de absorber a los clientes de todos los segmentos.
- Equipo técnico adecuado para el desarrollo de las diferentes actividades.
- Monitores cualificados para el desarrollo de las diferentes actividades. Estos tienen que conocer el sector y las actividades, de forma que se puedan solucionar las dudas de todo tipo de usuarios y adaptar el servicio a cada nivel técnico.
- Diferenciación de la competencia existente en la zona, lo que implica un exhaustivo análisis de productos, precios, distribución y comunicación. Como elementos diferenciadores se propone el cuidado de los detalles para proporcionar experiencias completas (formación previa a la actividad, feed – back posterior a la actividad, fotos de las actividades, etc.).
- Convenios de colaboración con empresas y profesionales de actividades y servicios complementarios al turismo de aventura, en especial la gastronomía y la restauración, de manera que se puedan ofrecer atractivos paquetes.
- Oferta de seguridad, con medidas, materiales y protocolos homologados que garanticen la seguridad en las diferentes actividades.
- Fomento de los contactos que favorecen la captación de negocio (colegios, ayuntamientos, etc.), de forma que se puedan conseguir grupos de clientes vía prescripción directa.
- Procedimientos cuidados en la realización de los diferentes servicios, que incluyan tanto los aspectos técnicos como una cuidada atención emocional de los clientes.

FACTORES DE SOSTENIBILIDAD

Las actividades de multiaventura se encuadran dentro del turismo de naturaleza por lo que los factores de sostenibilidad de este negocio irán ligados al cumplimiento de las directrices y códigos de protección de la naturaleza.

El turista de aventura disfruta del entorno y comparte su uso con el de otro tipo de turistas que acuden al monte en busca de esparcimiento. En este sentido, será necesario que la empresa organizadora de las actividades informe y sensibilice a los usuarios sobre buenas prácticas y protección del medio ambiente.

Como señala la Adventure Travel Trade Association (ATTA), *“la mejor manera para que la industria turística tenga más impacto, es ayudando a convertir a los viajeros en defensores de los territorios que visitan, de su cultura y de su entorno”*. Así, cada vez más, las empresas turísticas adoptan buenas prácticas

medioambientales y sociales a fin de poder responder a las necesidades de los turistas de aventura.

TESTIMONIO

Pedro Gonzalez del Tánago
Amadablan Aventura

- **¿Por qué considera que es una actividad con potencial?**

Las actividades en el Medio Natural están en un momento idóneo, desde hace unos años, vemos cómo los ciudadanos empiezan a estar más concienciados con la naturaleza y su conservación, ello unido a las ganas de conocerlo, hacen que este tipo de actividades estén en pleno auge.

- **¿Cuáles son las claves para tener un negocio de éxito basado en la actividad?**

Sobre todo, en el trabajo bien hecho, contar con profesionales cualificados, y dar al cliente una actividad de calidad.

- **¿Qué le dirías a un emprendedor que quiere llevar a cabo una actividad similar?**

Empezar poco a poco, con un objetivo claro, y a pesar del rigor del mercado, apostar por el producto en el que cree. Sobre todo es necesario afrontar las dificultades y ante todo no desilusionarse. Es duro, pero gratificante.

Agencia especializada en destino

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

Una agencia de viajes es una empresa turística cuya actividad consiste en la intermediación entre proveedores de servicios turísticos y sus clientes.

Presenta su valor añadido principal en la capacidad de organizar proyectos turísticos que integran ofertas integrales de servicios.

Una agencia de viajes especializada en un determinado destino es aquella que aglutina buena parte de la oferta del destino, convirtiéndose en referente de cara a los potenciales clientes interesados en visitar el destino.

La actividad de agencia de viajes está regulada en la Comunidad de Madrid por el Decreto 99/1996, de 27 de junio, por el que se regula el ejercicio de las actividades propias de las Agencias de Viajes de la Comunidad de Madrid, modificado por el Decreto 214/2000, de 21 de septiembre.

Tienen la consideración de agencia de viajes las empresas que, en posesión del título-licencia correspondiente, se dedican, profesional y comercialmente, de forma exclusiva, al ejercicio de actividades de mediación y/u organización de servicios turísticos, pudiendo utilizar medios propios en la prestación de los mismos.

Son objeto o fines propios y exclusivos de las agencias de viajes los siguientes:

- La mediación en la venta de billetes o reservas de plazas en toda clase de medios de transporte, así como en las reservas de habitaciones y servicios en las empresas turísticas.
- La organización y venta de los denominados viajes combinados, definidos en el artículo 1 de la Ley 21/1995, de 6 de julio, reguladora de los Viajes Combinados, o normativa que la sustituya.
- La actuación como representante de otras agencias nacionales o extranjeras para la prestación en su nombre y a la clientela de éstas, de los servicios que constituyen el objeto propio de su actividad.
- La organización y la venta de las llamadas *excursiones de un día+, ofrecidas por la agencia de viajes o proyectadas a solicitud del cliente, a un precio global establecido y que no incluyan todos los elementos propios del viaje combinado.
- Cualesquiera otros servicios que se reconozcan como propios de su actividad de acuerdo con la legislación vigente.

Para el ejercicio de las actividades a que se refiere el apartado anterior será requisito indispensable el cumplimiento de las condiciones y garantías establecidas en el Decreto 99/1996, sin perjuicio de la facultad conferida por la legislación vigente a transportistas, hoteleros y otras empresas turísticas para contratar directamente con los clientes la prestación de sus propios servicios.

Además de las actividades anteriormente enumeradas, las agencias de viajes podrán prestar a sus clientes, en la forma señalada por la legislación vigente, los siguientes servicios:

- Difusión de material promocional y de información turística.
- Cambio de divisas, venta y cambio de cheques de viajeros.
- Expedición y transferencia de equipajes por cualquier medio de transporte.
- Formalización de pólizas de seguro turístico, de pérdida o deterioro de equipajes y otras que cubran los riesgos relacionados con los viajes.
- Alquiler de vehículos con o sin conductor.
- Reserva, adquisición y venta de billetes o entradas de todo tipo de espectáculos, museos y monumentos.
- Alquiler de útiles y equipos destinados a la práctica del turismo deportivo.
- Flete de aviones, barcos, autobuses, trenes especiales y otros medios de transporte para la realización de servicios turísticos propios de su actividad.
- Prestación de cualesquiera otros servicios turísticos que complementen los enumerados en el presente artículo.

RAZÓN DE OPORTUNIDAD

Una agencia de viajes especializada en destino juega un papel fundamental en el desarrollo del mismo, incrementando su potencial de desarrollo, aunando la oferta y ofreciendo mejores perspectivas de comercialización.

En la actualidad, en la Sierra de Guadarrama, la oferta turística se caracteriza por ser individualista. Cada servicio turístico ofrece su producto de forma independiente, generando su cartera de clientes de forma autónoma y con un escaso aprovechamiento de las potenciales sinergias que se podrían producir.

La comercialización del producto mediante paquetes turísticos permite incrementar la captación de clientes, al mismo tiempo que se genera una mayor distribución de la riqueza en el territorio.

En la actualidad, aunque a priori internet ofrece un fuerte potencial de venta directa para cualquier actividad turística, muchas empresas de turismo ven que no resulta tan sencillo, optando por una agencia especializada en la comercialización para incrementar sus ventas.

La Sierra de Guadarrama cuenta en la actualidad con una creciente oferta de servicios turísticos, que se encuentra en proceso de expansión. La declaración del Parque Nacional de la Sierra de Guadarrama contribuye a este desarrollo.

El turismo es sin duda uno de los motores de la economía española y la pieza clave para el desarrollo económico de la Sierra de Guadarrama. Por otra parte,

las personas valoran cada vez más el tiempo de ocio, convirtiendo al turismo en un bien de consumo.

Una agencia especializada en destino puede contribuir a:

- Potenciar el turismo sostenible en la zona.
- Ofrecer un producto turístico altamente competitivo en el desarrollo de la oferta.
- Generar paquetes turísticos de calidad y respetuosos con el entorno.
- Convertir el Parque Nacional en un factor diferenciador para el turismo.
- Generar una cultura de turismo verde en los establecimientos de la comarca.
- Generar sinergias entre las empresas turísticas de la comarca.

También se aprecia una tendencia hacia la especialización de los productos (viajes de aventura, culturales, deportivos, turismo rural...).

La tendencia en el marketing turístico apunta hacia una configuración del producto turístico como agrupación de diferentes servicios que respondan a una experiencia demandada por el cliente, huyendo de la habitual tipología cerrada de servicios: transporte, transfer y habitación de hotel.

La agencia de viajes especializada en destino es la entidad idónea para abordar el reto de hacer llegar al turista estos productos turísticos asociados a experiencias diferenciadoras. Además, tiene la oportunidad de hacer llegar estas experiencias a los canales de comercialización internacional, aportando más valor que el de la mera intermediación.

En este contexto, el propio Plan Nacional e Integral de Turismo pretende impulsar el desarrollo de las bases para la creación de una red de “agencias gestoras de experiencias turísticas en destino”, con el fin de fomentar la gestión de productos y actividades turísticas diferenciales.

Cerca de 2.000 plazas hoteleras, más de 100 restaurantes y un número creciente de empresas que desarrollan actividades de turismo de naturaleza en la Sierra de Guadarrama, unido a las dificultades de comercialización individual, conforman la principal razón de oportunidad de esta actividad.

Por este motivo, resulta una oportunidad de negocio la puesta en funcionamiento de agencias especializadas en destino con capacidad de aglutinar la oferta mediante paquetización de servicios, logrando un mayor impulso al desarrollo turístico del territorio.

Finalmente, no debe pasarse por alto como razón de oportunidad el cada vez más presente **turismo accesible**, que pretende garantizar el derecho de accesibilidad de todas las personas a los espacios naturales. Se trata de dar respuesta al principio de igualdad y no discriminación en el acceso a los espacios naturales, permitiendo acercar su uso y disfrute a aquellas personas que por diferentes tipos de discapacidad, no pueden acceder.

El Catálogo de buenas prácticas en materia de accesibilidad en espacios naturales protegidos editado por EUROPARC-España es una buena guía para aquellas empresas interesadas en incorporar criterios de accesibilidad en su oferta.

Las empresas que discurran por este camino, estarán adquiriendo una ventaja competitiva frente a sus competidores, como consecuencia de la especialización en un nicho específico de mercado, a la vez que responden a una necesidad social, mejorando su reputación corporativa.

PLAN DE NEGOCIO

En el presente apartado se describen las cuestiones necesarias a considerar para la puesta en marcha de un negocio de este tipo. Se trata de unos elementos de carácter general, que deberán ser ajustados por el emprendedor de acuerdo a sus posibilidades o intenciones de inversión y a su visión de negocio.

A la hora de establecer hipótesis cuantitativas, se han realizado estimaciones conservadoras que, como se ha indicado, podrán variar en función de los intereses de cada emprendedor.

Lo importante no es tanto la cifra sino el concepto manejado.

La competencia

Una cuestión fundamental en el planteamiento de la estrategia de desarrollo de una actividad es el análisis de la competencia.

El desarrollo de internet ha obligado a las agencias de viajes tradicionales a modificar sus comportamientos de mercado. Gracias a la red, cualquier agencia online es un competidor en el territorio. No en vano, según un estudio realizado por Escapadarural, el 94,7 % de los viajeros rurales utilizan Internet como fuente de información.

Por lo tanto, las agencias online son un competidor directo.

Por otra parte, se encuentran las agencias especializadas en turismo rural y turismo de naturaleza, por su focalización en un nicho específico de mercado que impacta directamente en la oferta de la Sierra de Guadarrama.

Finalmente, los propios establecimientos y empresas turísticas, a través de la venta directa, son un competidor de la agencia de viajes especializada en destino.

Ante esta situación, la especialización se convierte en una herramienta necesaria para la ubicación de la actividad en el mercado.

El factor diferencial se encuentra en el valor añadido de la oferta. Una vez analizado el potencial de mercado y la posible competencia, el objeto principal de la empresa es definir cuál es su valor diferencial respecto a la oferta existente y esto puede lograrse, entre otras formulas, por medio de la especialización en destino.

En el mismo estudio realizado por Escapadarural, se menciona que los viajeros de turismo rural deciden primero el destino, segundo el alojamiento y en tercer lugar las actividades.

Los clientes

Se trata de identificar qué población conforma la potencial clientela de la actividad. Un perfil tipo podría ser el siguiente:

Residentes en España, visitantes habituales de Parques Nacionales, que viajan con niños y tienen inquietudes por experiencias de naturaleza, que pretenden profundizar en el conocimiento de la Sierra de Guadarrama. Además, prefiere realizar su visita de forma organizada, contratando un paquete turístico que le permita desarrollar diversas actividades, incluida o no pernoctación, hasta un máximo de 3 días, tratando con un único interlocutor.

No sólo es importante conocer quien son los clientes, sino también como se comportan. En este punto, es importante centrar la atención en el tipo de cliente esperado para el desarrollo de la actividad.

Se puede clasificar a los clientes en función de diversos parámetros. Entre otros:

Como viajan: en grupo, particulares

Poder adquisitivo: alto, medio, bajo

Cuando viajan: fin de semana, días laborales, vacaciones, puentes

Procedencia: Madrid, España, Extranjeros

A mayor nivel de segmentación, mayor información del cliente. Esto permite concretar el público objetivo que se pretende captar como cliente de la empresa facilitando los mensajes a transmitir y los productos a diseñar.

Instalaciones y equipos

¿Qué necesita la empresa para iniciar la actividad?

Puesto que la actividad principal es la intermediación, la empresa necesitará tan solo una oficina para el desarrollo de la actividad, atención de clientes y proveedores, gestion y administración.

En cuanto a equipos y otros bienes, se requiere al menos el siguiente:

- Mobiliario para puestos de trabajo.
- Equipos informáticos.
- Software de gestión específicos de la actividad.

Personas

El siguiente punto de análisis pasa por determinar la necesidad de recursos humanos que implica la actividad. El empresario deberá atender a las siguientes cuestiones:

- Elaborar el organigrama de la empresa.
- Descripción de puestos de trabajo.
- Definir las características y capacidades que ha de tener el personal de la empresa.
- Captación, selección, contratación y formación.
- Políticas de Retribución.
- Prevención de Riesgos Laborales.
- Conciliación.

Si bien en función de la dimensión que pueda adquirir la empresa las necesidades de recursos humanos irán variando, en su etapa inicial, una agencia de viajes especializada en destino necesita contar con unos perfiles profesionales concretos. Estos son:

- Gerente
- Técnico de turismo

Una vez definidos los perfiles y las personas que los ocupan, la empresa debe definir sus políticas de recursos humanos en cuanto a retribución, horarios, etc. así como cumplir con la normativa en materia laboral y de prevención de riesgos laborales.

Otros servicios que requiere la empresa como asesoría fiscal y contable, servicios web, etc. pueden abordarse como servicios externos.

Plan de inversiones y costes de explotación

Antes de iniciar la actividad, es necesario realizar un cuadro económico de inversiones iniciales realista, que permita medir y conocer el desembolso inicial y las necesidades de financiación de la actividad, ya sea esta con recursos propios o ajena.

Los datos que se ofrecen a continuación son aproximados y constituyen un modelo teórico que sirva de referencia al lector, pero debido a los múltiples condicionantes que pueden influir en las necesidades iniciales de cada empresa, así como los criterios empresariales en cuanto a personal, salarios, utilización o no de local, tamaño de este, ubicación, etc. estos datos pueden variar considerablemente de unas situaciones a otras.

Entre otros conceptos posibles, algunas de las posibles inversiones para crear la empresa son las siguientes:

- **Suelo y local:** Tanto si se adquiere en propiedad, como su reforma y acondicionamiento, supone ciertas inversiones para el empresario.
- **Mobiliario:** Dentro de este concepto, se contemplan todos los elementos que conforman la decoración y puestos de trabajo (armarios archivadores, mesas, sillas, etc.).
- **Equipos y aplicaciones informáticas:** Se deberá prever la adquisición de equipos informáticos necesarios para la gestión del negocio (ordenador, impresora, escáner, acceso a Internet, etc.). De la misma manera, resulta necesario contar con software que permiten disponer, en tiempo real, de toda la información necesaria para la venta.
- **Sitio web:** Se recomienda la creación de un sitio web del negocio en el que publicitar y dar a conocer el alojamiento entre los segmentos de público objetivo definido. Esta partida tendrá una inversión inicial y será posteriormente complementada por el mantenimiento correspondiente.

Además de estas inversiones materiales, pueden existir otras inversiones como:

- **Patentes y Marcas:** para proteger las marcas, logotipos, diseños, etc.
- **Gastos de constitución y de primer establecimiento:** Si el empresario opta por constituir una sociedad como figura jurídica de su actividad. Independientemente del tipo de figura jurídica por la que el empresario opte, se tendrán que realizar los trámites necesarios para el comienzo de actividad (licencias de apertura, alta en el IAE y, posteriormente, tributación y contabilización de la actividad).

Un cuadro tipo de inversiones para esta actividad podría ser el siguiente:

CONCEPTO	IMPORTE (€)
Constitución de la sociedad	600,00
Capital social *	3.006,00
Creación de sitio web	1.500,00
Acondicionamiento de local oficina	3.000,00
Mobiliario	1.200,00
Equipos informáticos y software	6.200,00
TOTAL	15.506,00

* (En caso de optar por la fórmula jurídica de la Sociedad Limitada)

Estos pueden ser los datos medios de puesta en marcha. Sin embargo, como se decía, la fluctuación de los datos puede ser enorme. Por este motivo, lo realmente importante es que el empresario realice los números de forma personalizada para su negocio, en función de los parámetros que aquí se mencionan.

Además de las inversiones iniciales, el empresario debe conocer cuáles son los gastos medios de funcionamiento de su actividad. Para ello, debe elaborar igualmente un cuadro económico de costes donde se detallen todos los conceptos de gasto que se producirán durante el primer año de funcionamiento.

Los gastos a considerar más comunes son los siguientes:

- **Personal.** Salarios y de la Seguridad Social.
- **Alquiler de oficina.** Salvo propiedad de la misma.
- **Suministros.** Se contemplan aquí la luz, el teléfono, el agua, el gas, etc.
- **Amortizaciones de bienes y equipos.** Informáticos, etc.
- **Compras.** Se trata de productos y materiales que resultan necesarios para el desarrollo de la actividad.
- **Marketing y ventas.** Costes previstos dentro del plan comercial y de marketing de la empresa.
- **Servicios de profesionales diversos.** Como gestorías o asesorías, servicios web, etc.
- **Reparaciones y mantenimiento.** De oficina, equipos, etc.
- **Otros gastos.** Donde se encuentran todos aquellos conceptos de gasto que no se pueden encuadrar en las categorías anteriores.
- **Gastos financieros.** Derivados de intereses generados por la financiación ajena, en caso de que se haya optado por la misma.

Un modelo de previsión de costes para el primer año podría ser el siguiente:

CONCEPTO	COSTE MENSUAL (€)	COSTE ANUAL (€)
Personal	4.177,00	50.124,00
Alquiler	600,00	7.200,00
Suministros	150,00	1.800,00
Amortizaciones	250,00	3.000,00
Compras	100,00	1.200,00
Marketing y ventas	150,00	1.800,00
Servicios profesionales	100,00	1.200,00
Reparaciones	30,00	360,00
Gastos financieros	50,00	600,00
Otros gastos	100,00	1.200,00
TOTAL	5.707,00	68.484,00

Nota metodológica: Se ha considerado en el capítulo de Personal el gerente y un técnico de turismo. En cuanto al alquiler de oficina se ha considerado un local de 100 m².

Plan de marketing y ventas

Este es uno de los apartados más importantes y, en ocasiones, más desatendido a la hora de abordar el desarrollo de la actividad, no en vano es el plan que impacta directamente en la generación de ingresos.

No se considera desatendido porque no se realice, sino porque se realiza de forma en ocasiones poco realista, siendo inabordable desde su origen. Por este motivo debe ser un plan basado en la medida de lo posible en datos objetivos y aunque exigente, alcanzable en condiciones razonables.

En este punto, la pregunta fundamental es:

¿Qué volumen de ingresos se necesita para que la actividad sea rentable?

Para responder a la pregunta, deberá haberse realizado previamente la estimación de costes de funcionamiento de la actividad. Contando con la información de costes de funcionamiento, y las conclusiones obtenidas del análisis de mercado, la empresa debe determinar los precios de venta del servicio, de tal manera que permitan definir un precio competitivo, que resulte atractivo para los clientes y rentable para la actividad.

El ingreso principal de la actividad se produce como consecuencia de los márgenes aplicados sobre los diferentes servicios ofertados. Estos márgenes pueden ser muy variados en función de diferentes condicionantes.

Si se toma a modo de ejemplo un margen del 20% sobre el volumen de operaciones de la agencia, se deberá lograr un volumen de ventas de 345.000,00 euros, obteniendo un rendimiento neto de 69.000,00 euros, suficientes para alcanzar el punto de equilibrio de la actividad.

A este dato, habría que añadirle los márgenes de rentabilidad sobre la inversión que se pretende obtener.

Estas cifras podrán variar en función de los márgenes que finalmente se establezcan, que por otra parte pueden ser diferentes en función de los servicios ofertados, de la demanda y de los precios de mercado.

Una vez definido el precio, la empresa deberá definir las acciones de marketing y venta que va a llevar a cabo.

Desde un punto de vista comercial y de marketing, las actuaciones a plantear se clasifican en las siguientes categorías:

- Actuaciones relacionadas con los Productos.
- Actuaciones relacionadas con los Precios.
- Actuaciones relacionadas con la Distribución y Venta.
- Actuaciones relacionadas con la Comunicación, la Imagen y la Promoción.

Algunas de las acciones que se pueden considerar dentro del plan de marketing y ventas, son:

- Página web, imprescindible, debido a la globalidad de ubicación de los potenciales clientes.
- Acciones para la comercialización de servicios turísticos dirigidos a la población local.
- Material promocional.
- Presencia en ferias y otros eventos de promoción.
- Acciones de captación vía telemarketing o emailing.

Estas acciones deberán formar parte de un plan, que tiene su origen en una adecuada segmentación de los diferentes nichos de clientes, estableciendo periodicidad de las acciones, medios, presupuesto, etc.

El plan debe establecer objetivos no solo cuantitativos, sino también cualitativos, tipología de clientes que se espera conseguir, imagen de la actividad, experiencia que se aporta al visitante, etc.

Se deberá realizar un exhaustivo seguimiento de los resultados comerciales y del impacto de las diferentes acciones, tomando las medidas oportunas con celeridad cuando los resultados no sean los deseados.

Una de las cuestiones más críticas para la organización es determinar si una única actividad permitirá alcanzar los objetivos planteados o bien si resulta necesario ofrecer actividades complementarias que permitan obtener ingresos adicionales. Esto es, además de la oferta especializada en destino, la agencia puede diversificar sus ingresos ofreciendo otros destinos para la población de su ámbito de influencia.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO

Aunque los factores que inciden en el éxito o no de una actividad pueden ser innumerables, y su nivel de incidencia variable en función de muchos condicionantes, se ofrecen a continuación una serie de factores a tener en cuenta a la hora de poner en marcha una agencia especializada en destino. Estos son:

- Idiomas. Al menos inglés.
- Intensidad de la comercialización del producto. Los clientes no vienen solos.
- Página web competitiva.
- Capacidad de aportar valor añadido a los clientes, utilizar el concepto de experiencia.
- Capacidad para ofrecer un producto integral.
- Capacidad de adaptación a los diferentes tipos de clientes
- Especialización
- Adecuada selección de proveedores.
- Seguimiento de clientes y fidelización.
- Elaborar material que aporta valor añadido, (mapas, folletos turísticos, información general del destino, guías de viaje, etc.).
- Conocer el destino en profundidad.
- Fomentar valores de sostenibilidad.

FACTORES DE SOSTENIBILIDAD

El posicionamiento de la agencia en el mercado del ecoturismo puede ser un factor diferencial de su actividad. Para ello, resultan de interés para el desarrollo de la actividad, entre otras, las siguientes cuestiones:

- Identificación de la empresa como promotora de ecoturismo.
- Fomentar valores de sostenibilidad en sus clientes.
- Divulgar buenas prácticas de respeto al entorno dirigidas hacia todos los agentes con los que interactúa la organización (clientes, proveedores, administraciones públicas, sociedad).
- Adoptar criterios de sostenibilidad en la selección de proveedores.
- Implementar sistemas que cuenten con reconocimiento en la gestión ambiental de la actividad (ISO, SICTED, etc.).
- Participar en acciones de destino que apuesten por la sostenibilidad.

TESTIMONIO

**Enrique Tendo
Viajes Madroño**

- **¿Por qué considera que es una actividad con potencial?**

Como todos sabemos, el turismo es en España uno de los motores de nuestra economía. Creo, si no me equivoco, que representa el 15% en puestos de trabajo. Este tanto por ciento no está a la baja, sino todo lo contrario, tenemos una tendencia al crecimiento y en esta época de crisis, es el sector que más contratación está efectuando.

Por ello, y dada mi experiencia en el sector de más de 30 años, considero que es una actividad, necesaria y con amplias expectativas ya que este sector se adapta perfectamente a las nuevas tendencias tecnológicas.

- **¿Cuáles son las claves para tener un negocio de éxito basado en la actividad?**

Como en todo negocio, las claves de éxito son adaptarse a los cambios que toda actividad tiene, como son las nuevas tendencias. Sin dejar de profesionalizarse en algún sector, dado que como toda actividad, tiene varias posibilidades de negocio. Nosotros debemos elegir qué tipo de cliente tenemos para especializarnos en ello y hacernos fuertes en el mismo. De nada vale luchar en varios frentes, si en ninguno eres fuerte.

- **¿Qué le dirías a un emprendedor que quiere llevar a cabo una actividad similar?**

Veo, con bastante pena, que estamos perdiendo la profesionalidad en todos los puestos de trabajo. Esta responsabilidad se gana con respeto a tu trabajo, clientes, proveedores. Y ser serio con tus horarios y tus obligaciones, compromisos.

De esta forma lanzarás confianza y serás necesario, porque sabrán que no les vas a fallar, y podrás aprovecharte de la sinergia que esto genera.

Alojamiento Rural

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

La actividad consiste, en términos generales, en proveer de alojamiento a los turistas que acudan a visitar la Sierra de Guadarrama, independientemente de la motivación turística que les haya llevado hasta allí.

En principio, la idea que se propone es la creación y puesta en marcha de una **casa rural**, centrada en proporcionar alojamiento e información al turista, si bien la actividad podría ser complementada con otro tipo de establecimiento (hotel rural o apartamento de turismo rural) y otro tipo de actividades (restauración y otras actividades de ocio). Estas son dos dimensiones adicionales que se le podrían dar al negocio.

En principio, a efectos del presente documento, se contempla únicamente el montaje de una casa rural desde el punto de vista de inversión del emprendedor, subcontratando o prestando el resto de servicios mediante convenio con entidades o profesionales especializados.

Los servicios básicos que el alojamiento proporcionará a los clientes son los siguientes:

- **Alojamiento:** Es el servicio básico, para lo que la casa contará con el número de habitaciones, aseos y otras dependencias para proporcionar un servicio de calidad al número de personas máximo estimado en función del tamaño de la casa.
- **Restauración:** A través de un convenio con restaurantes de la zona, el alojamiento rural proporcionará la posibilidad de disfrutar de la gastronomía de la zona en condiciones favorables para los huéspedes. Este no será un servicio incluido, en principio, en el precio.
- **Actividades complementarias de ocio:** Con el fin de facilitar una experiencia turística completa en el medio rural a sus huéspedes, la empresa proporcionará servicios complementarios a través de empresas especializadas de la zona. En este sentido, se podrán facilitar rutas de senderismo, bicicleta de montaña u otras actividades de multiaventura.

Desde un punto de vista normativo, los alojamientos rurales en la Comunidad de Madrid están regulados por el Decreto 117/2005, de 20 de octubre, de “autorización y clasificación de alojamientos de turismo rural en la Comunidad de Madrid”

De acuerdo con dicha norma, en términos generales y sin perjuicio de lo establecido en la normativa urbanística vigente en la zona, los establecimientos

de alojamiento de turismo rural deberán cumplir los siguientes requisitos mínimos:

- Estar emplazados en edificios de arquitectura tradicional del medio rural correspondiente a la zona en que se ubican.
- En el caso de nuevas construcciones, responderán a las características arquitectónicas de las edificaciones rurales tradicionales de la zona en que se ubican.
- Las buhardillas o mansardas deberán tener una altura como mínimo de 2,50 metros en el 60 por 100 de la superficie de las habitaciones.
- El tiempo de alojamiento por usuario no podrá ser superior a un mes de forma continuada.
- El período de apertura y pleno funcionamiento será, al menos, de siete meses al año, debiendo comunicarse a la Dirección General de Turismo los períodos de funcionamiento.
- El mobiliario y la decoración deberán mantenerse en perfecto estado de uso y conservación.

Al margen de estas consideraciones, todos los requisitos mínimos que han de cumplir los diferentes alojamientos rurales, incluyendo las casas rurales, aparecen detallados en el mencionado Decreto.

RAZÓN DE OPORTUNIDAD

El turismo de naturaleza ha experimentado un crecimiento sostenido durante los últimos años, con un considerable número de visitantes a la sierra. El sector de las actividades al aire libre se encuentra en pleno desarrollo y ha venido muy sustentado por el incremento del denominado turismo rural.

Según datos del INE, a pesar de que durante la crisis el número de pernoctaciones en alojamientos rurales ha descendido en los últimos años, lo cierto es que en términos generales y a largo plazo se trata de un sector que ha aumentado su participación.

En la Comunidad de Madrid en general y en la Sierra de Guadarrama en particular, se están impulsando mucho las actividades relacionadas con este tipo de turismo, conscientes de la riqueza natural de la zona. Son muchas las rutas de senderismo y de bicicleta de montaña abiertas, además de la aparición mediática de todo lo que tiene que ver con el turismo de naturaleza. Se puede obtener información de interés en este sentido en la página web www.sierradeguadarrama.info.

La búsqueda de “experiencias” es una constante dentro de las tendencias actuales de mercado, ya no solo turísticas sino también de consumo. Las personas buscan, no solo realizar una actividad, sino vivir experiencias únicas. Para ello, las actividades en la naturaleza resultan muy adecuadas.

Cuando un turista acude a la naturaleza, lo hace por uno o varios de los siguientes factores:

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

Estas razones son la base del negocio de un alojamiento rural.

Por otra parte, otra de las cuestiones que hace atractivo este negocio concretamente en la Sierra de Guadarrama es que se trata de un entorno natural con muchísimos recursos, muy atractivos para el potencial visitante. La Sierra de Guadarrama tiene al lado un mercado natural de turistas enorme (el resto de la Comunidad de Madrid) que muchas veces acuden a otros territorios en busca de su alojamiento rural.

Atraer al turista interior de la Comunidad a alojamientos de la Sierra de Guadarrama es uno de los retos principales para la potenciación del turismo rural en la zona.

Finalmente, no debe pasarse por alto como razón de oportunidad el cada vez más presente **turismo accesible**, que pretende garantizar el derecho de accesibilidad de todas las personas a los espacios naturales. Se trata de dar respuesta al principio de igualdad y no discriminación en el acceso a los espacios naturales, permitiendo acercar su uso y disfrute a aquellas personas que por diferentes tipos de discapacidad, no pueden acceder.

El Catálogo de buenas prácticas en materia de accesibilidad en espacios naturales protegidos editado por EUROPARC-España es una buena guía para aquellas empresas interesadas en incorporar criterios de accesibilidad en su oferta.

Las empresas que discurran por este camino, estarán adquiriendo una ventaja competitiva frente a sus competidores, como consecuencia de la especialización en un nicho específico de mercado, a la vez que responden a una necesidad social, mejorando su reputación corporativa.

PLAN DE NEGOCIO

En el presente apartado se describen las cuestiones necesarias a considerar para la puesta en marcha de un negocio de este tipo. Se trata de unos

elementos de carácter general, que deberán ser ajustados por el emprendedor de acuerdo a sus posibilidades o intenciones de inversión y a su visión de negocio.

A la hora de establecer hipótesis cuantitativas, se han realizado estimaciones conservadoras que, como se ha indicado, podrán variar en función de los intereses de cada emprendedor.

Lo importante no es tanto la cifra sino el concepto manejado.

La competencia

Los actores que participan en el negocio del alojamiento rural y que, por tanto, son competencia del tipo de empresa presentado en el presente plan de negocio son los siguientes:

- **Otras casas rurales de la zona:** Suponen una competencia directa para el negocio, tanto las que se encuentran situadas en la misma localidad como las que están en zonas cercanas o tienen las mismas características. Lo más importante será diferenciarse del resto de casas, a través de detalles o servicios capaces de influir en la decisión de compra de los clientes.
- **Otros alojamientos rurales:** Existen otros tipos de alojamientos rurales como los hoteles rurales, los apartamentos de turismo rural o las granjas-escuela. Todos ellos van orientados a proporcionar alojamiento, que es el servicio básico en este negocio, ofreciendo además otra serie de servicios complementarios. Una adecuada segmentación y la puesta en valor de los elementos con los que cuente la casa serán cuestiones importantes para captar el interés de los turistas.
- **Albergues:** En la Sierra de Guadarrama existen diversos alojamientos de este tipo, algunos incluidos en la red de albergues juveniles de la Comunidad de Madrid. El principal factor de competencia es el precio, normalmente muy asequibles. No obstante, suelen trabajar normalmente grupos de turistas más numerosos que otros alojamientos rurales.
- **Campings:** Al igual que ocurre con los albergues, la Sierra de Guadarrama cuenta también con su oferta de campings. El perfil de turista que acude al camping es diferente del turista de casa rural, al menos en términos generales. Dependiendo de cómo sea el camping y de los servicios que ofrecen, el grado de competencia a las casas rurales será mayor o menor.
- **Hoteles presentes en la zona que no tienen la consideración de hoteles rurales:** Dada la proximidad a Madrid y a otras grandes zonas urbanas, existe una amplia red de hoteles y alojamientos urbanos que podrían suponer competencia a las casas rurales, especialmente entre turistas extranjeros. El turista interior busca precisamente un tipo de alojamiento que le aleje de su habitual entorno urbano.

Los clientes

De acuerdo con los últimos datos del observatorio del turismo rural realizado por EscapadaRural.com, la EUHT CETT-UB y Netquest, los segmentos que más utilizan los alojamientos rurales son, por este orden, los siguientes:

Familias con niños	89,1%
Grupos de amigos	77,5%
Parejas	60,7%
Deportistas	22,8%
Gente mayor	11,1%

Como se puede apreciar, son los grupos (familias o amigos) los principales usuarios de las casas rurales.

A la hora de hacer la reserva, según datos del mismo informe, la información se recaba fundamentalmente de internet (94,7%) de los casos, siendo las recomendaciones de otros usuarios (4,1%) el segundo medio en importancia. Esto ofrece una idea del canal fundamental a través del cual aportar información comercial.

Las reservas efectivas se realizan a través del teléfono fundamentalmente (43%), por e-mail (31,3%) u on line (25,7%).

La decisión de ir a un alojamiento u otro se toma en primer lugar por el destino o la localización del alojamiento. Una vez seleccionado destino, se decide por el alojamiento en sí y en tercer lugar por el tipo de actividad a desarrollar. El entorno de la Sierra de Guadarrama es privilegiado en cuanto a recursos naturales por lo que se sitúa como una opción ideal entre los usuarios de la zona centro de España.

Instalaciones y equipos

La instalación fundamental en el negocio de casa rural es la casa propiamente dicha. Como se ha visto, ésta se sitúa en el segundo lugar en orden de importancia a la hora de decidir una escapada, por detrás del destino.

El tipo de segmento (familia, grupo, pareja, etc.) y el tipo de actividades que se desee realizar condicionarán mucho la elección de la casa y, por tanto, las instalaciones necesarias.

En este negocio es fundamental la ubicación del local. La casa debe estar localizada en algún núcleo rural puesto que es lo que van buscando los usuarios de este tipo de alojamientos. La ubicación en la Sierra de Guadarrama supone, como se ha comentado, un atractivo de partida para las casas rurales que se constituyen en la zona.

Cuestiones como la cercanía a puntos de comunicación o a lugares con posibilidades de realizar las actividades buscadas (ej: esquí, parapente, etc.) serán cuestiones a considerar de cara a la ubicación definitiva.

Las instalaciones necesarias para el desarrollo de la actividad se deben situar en un inmueble rústico con una arquitectura acorde con el medio natural en el que se ubicará.

El Decreto 117/2005, de 20 de octubre, de autorización y clasificación de alojamientos de turismo rural en la Comunidad de Madrid establece los requisitos mínimos que ha de cumplir la casa rural con respecto a instalaciones. En cuanto a tamaño, se establece un alojamiento mínimo para cuatro personas y un máximo de 20, además de considerar todas las instalaciones y servicios mínimos que ha de tener.

Los dos aspectos que influyen más en el precio de adquisición de la casa son la ubicación y el estado de conservación de la misma (necesidad de acondicionamiento), variando mucho esta partida dentro del plan de negocio del emprendedor.

Personas

Si bien en función de la dimensión que pueda adquirir la empresa las necesidades de recursos humanos irán variando, en su etapa inicial, una casa rural es un negocio que puede ser gestionado por el propio emprendedor. Es posible que, en función de que se realicen o no actividades de forma directa, puedan necesitarse más perfiles, pero considerando únicamente el alojamiento como negocio será el propio emprendedor el factor humano necesario.

En muchas ocasiones, las casas rurales están siendo gestionadas como ocupación complementaria a la principal por parte del propietario. La clave para decidir el factor humano a emplear en el negocio se encuentra en la capacidad de atender adecuadamente a las demandas de los clientes.

Los servicios que pueda requerir la empresa como asesoría fiscal y contable, servicios web, etc. pueden abordarse como servicios externos.

Plan de inversiones y costes de explotación

Antes de iniciar la actividad, es necesario realizar un cuadro económico de inversiones iniciales realista, que permita medir y conocer el desembolso inicial y las necesidades de financiación de la actividad, ya sea esta con recursos propios o ajena.

Los datos que se ofrecen a continuación son aproximados y constituyen un modelo teórico que pretende servir de referencia al lector, pero debido a los múltiples condicionantes que pueden influir en las necesidades iniciales de cada empresa, así como los criterios empresariales en cuanto a personal,

salarios, tamaño de la casa, ubicación, etc. estos datos pueden variar considerablemente de unas situaciones a otras.

Teniendo en cuenta esta consideración, a nivel general y entre otros conceptos posibles, algunas de las previsible inversiones para poner en marcha una casa rural son las siguientes:

- **La propia casa:** Tanto la adquisición, como su reforma y acondicionamiento, supone la principal inversión para el nuevo empresario. Es importante contar con unas instalaciones suficientemente atractivas para los segmentos de clientes a los que pretenda dirigirse el negocio.

Es necesario incluir en esta partida el acondicionamiento del local, tanto externo (fachada, jardín si lo hay, rótulos de señalización, etc.) como interno (climatización, luz, agua, etc.).

- **Mobiliario:** Dentro de este concepto, se contemplan todos los elementos que conforman la decoración interior de la casa. La decoración de una casa rural es uno de los factores críticos de atracción, por lo que deberá ir en consonancia con el entorno y enfoque de negocio que se pretenda dar.
- **Herramientas y equipos:** En principio, las herramientas y equipos asociados a un negocio de casa rural son muy básicos. Un equipo informático para la gestión del negocio (ordenador, impresora, escáner, etc.), conexión a internet tanto para el propio negocio como para disfrute de los turistas y herramientas básicas para pequeñas reparaciones constituirían el equipamiento básico.

De la misma manera, resulta necesario decidir el software necesario para la gestión del negocio. En principio, la gestión del negocio se podría desarrollar con aplicaciones estándar de office (Excel, Word, etc.) y, mejorarse de forma continuada a medida que fuera avanzando la actividad.

- **Sitio web:** Se recomienda la creación de un sitio web del negocio en el que publicitar y dar a conocer el alojamiento entre los segmentos de público objetivo definido. Esta partida tendrá una inversión inicial y será posteriormente complementada por el mantenimiento correspondiente.

Además de estas inversiones materiales, pueden existir otras inversiones como:

- **Patentes y Marcas:** para proteger las marcas, logotipos, diseños, etc.
- **Gastos de constitución y de primer establecimiento:** Si el empresario opta por constituir una sociedad como figura jurídica de su actividad. Independientemente del tipo de figura jurídica por la que el empresario opte, se tendrán que realizar los trámites necesarios para el comienzo

de actividad (licencias de apertura, alta en el IAE y, posteriormente, tributación y contabilización de la actividad).

Un cuadro tipo de inversiones para esta actividad podría ser el siguiente:

CONCEPTO	IMPORTE (€)
Constitución de la sociedad *	600,00
Capital social *	3.006,00
Creación de sitio web	1.500,00
Acondicionamiento de la casa **	50.000,00
Mobiliario y herramientas	10.000,00
Equipos informáticos y software	600,00
TOTAL	65.706,00

* (En caso de optar por la fórmula jurídica de la Sociedad Limitada)

** (En muchos casos, la vivienda se encuentra ya en propiedad del emprendedor. Puesto que los precios de compra son muy dispares, no se considera esta partida a efectos de ejemplo de cuadro de inversión inicial)

Estos pueden ser los datos medios de puesta en marcha de una casa rural de pequeño tamaño. Sin embargo, como se decía las fluctuación de los datos puede ser enorme y fundamentalmente debido a la adquisición de la propia casa y del tamaño de la misma.

Por este motivo, es fundamental que cada emprendedor calcule sus propios números y la cuantía de su inversión, de manera que se adapte a sus necesidades y posibilidades.

Además de las inversiones iniciales, el empresario debe conocer cuáles son los gastos medios de funcionamiento de su actividad. Para ello, debe elaborar igualmente un cuadro económico de costes donde se detallen todos los conceptos de gasto que se producirán durante el primer año de funcionamiento.

Los gastos a considerar más comunes son los siguientes:

- **Personal:** Salarios y de la Seguridad Social de las personas vinculadas al negocio. En el ejemplo que se expone en este documento, se considera que será el propio emprendedor el que trabaje en la casa.
- **Suministros.** Se contemplan aquí la luz, el teléfono, el agua, el gas, etc.
- **Amortizaciones de bienes y equipos.** Informáticos, vehículos, material de campo, etc.
- **Compras.** Se trata de productos y materiales que resultan necesarios para el desarrollo de la actividad.
- **Marketing y ventas.** Costes previstos dentro del plan comercial y de marketing de la empresa.

- **Servicios de profesionales diversos**, como gestorías, asesorías o transportes.
- **Reparaciones y mantenimiento**: de equipamientos de la casa.
- **Otros gastos**, donde se encuentran todos aquellos conceptos de gasto que no se pueden encuadrar en las categorías anteriores.
- **Gastos financieros**, derivados de intereses generados por la financiación ajena, en caso de que se haya optado por la misma.

Un modelo de previsión de costes para el primer año podría ser el siguiente:

CONCEPTO	COSTE MENSUAL (€)	COSTE ANUAL (€)
Personal (*)	1.500,00	18.000,00
Suministros	150,00	1.800,00
Amortizaciones	300,00	3.600,00
Compras	300,00	3.600,00
Marketing y ventas	300,00	3.600,00
Servicios profesionales (**)	300,00	1.800,00
Reparaciones	60,00	720,00
Gastos financieros	50,00	600,00
Otros gastos	100,00	1.200,00
TOTAL	3.060,00	36.720,00

(*) *Nota metodológica*: Se ha considerado en el capítulo de Personal el gerente, que desarrollará todas las actividades de gestión del alojamiento.

(**) Los servicios profesionales incluyen la limpieza del alojamiento que se efectúa de forma permanente tras la ocupación de la casa

Plan de marketing y ventas

Dar a conocer el alojamiento, diferenciándose del resto de la oferta existente en la zona, para atraer a los clientes potenciales es uno de los puntos más críticos de este negocio.

A la hora de plantear un plan de marketing y comercialización, es necesario considerar todos los posibles escenarios en cuanto a posibles acciones a realizar y posibles respuestas a conseguir. Independientemente de las acciones que se pongan en marcha al comienzo de la actividad, se estará pendiente en todo momento de las posibles evoluciones de la situación actual y de la perspectiva del negocio.

El plan de marketing y comercial está relacionado directamente con la obtención de ingresos. La empresa deberá estimar el número de pernoctaciones/ocupaciones que podrá facturar, el importe medio de dichos servicios y esto confrontarlo con la estimación de gastos realizada.

Con ello obtendrá, por un lado el punto de equilibrio del negocio y, por otro, la estimación de ingresos que puede proporcionar la actividad. Para ello, se deberá establecer un precio adecuado para la contratación de la casa, bien sea globalmente o por habitaciones. Los precios podrán ser diferentes, además, en función de la época del año de que se trate. En este sentido, es muy recomendable realizar un estudio de mercado con precios de la competencia.

Una vez definido el precio, la empresa deberá definir las acciones de marketing y venta que va a llevar a cabo.

Desde un punto de vista comercial y de marketing, las actuaciones a plantear se clasifican en las siguientes categorías:

- Actuaciones relacionadas con los Productos.
- Actuaciones relacionadas con los Precios.
- Actuaciones relacionadas con la Distribución y Venta.
- Actuaciones relacionadas con la Comunicación, la Imagen y la Promoción.

Algunas de las acciones que se pueden considerar dentro del plan de marketing y ventas, son:

- Página web, atractiva, con potencial de captación de clientes.
- Entrar en contacto con los distintos circuitos de alojamientos rurales existentes, con el fin de aumentar el escaparate del negocio.
- Acuerdos de colaboración con otras empresas complementarias (restauración, hostelería y otras empresas de turismo natural que cubran posibles actividades para complementar la estancia de los turistas).
- Difusión de material promocional en diferentes puntos de información de la zona y de fuera de ella.
- Presencia en ferias y otros eventos de promoción.
- Acciones de captación vía e-mailing.
- Boca – Oreja, importancia de la satisfacción del cliente a fin que recomienden el servicio.
- Acciones de fidelización sobre clientes que ya se hayan alojado previamente en la casa, con ventajas y beneficios no solo para ellos, sino también para posibles referenciados (esta medida se pondrá en marcha con el negocio ya en funcionamiento).
- Posicionamiento en páginas web especializadas.
- Folleto explicativo (que incluya los equipamientos, posibles actividades complementarias y los motivos de su elección frente a la competencia). Este folleto debería estar disponible en sitios de interés turístico.
- Prescriptores (personas que referencien a la empresa).

Estas acciones deberán formar parte de un plan, estableciendo periodicidad de las acciones, medios, presupuesto, etc.

El plan debe establecer objetivos no solo cuantitativos, sino también cualitativos, tipología de clientes que se espera conseguir, imagen de la actividad, experiencia que se aporta al visitante, etc.

Se deberá realizar un exhaustivo seguimiento de los resultados comerciales y del impacto de las diferentes acciones, tomando las medidas oportunas con celeridad cuando los resultados no sean los deseados.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO

En un negocio como el presentado, en el que ya existen diversos centros de competencia en la zona, los factores claves para el éxito van orientados fundamentalmente a la diferenciación. Ser diferentes de los competidores, poniendo en el mercado una oferta que aporte algún valor adicional a los potenciales clientes es la variable crítica para el éxito.

Entre otros, algunos factores para el éxito de un negocio de casa rural son los siguientes:

- La propia casa, su ubicación y su equipamiento. Este es el factor fundamental de atracción de potenciales visitantes y ha de ser suficientemente diferenciador con respecto de los competidores (piscina, jardín amplio, barbacoa, juegos, etc.).
- La oferta de posibles actividades complementarias a la propia estancia, con un abanico amplio capaz de conectar con los intereses de los diferentes segmentos que la contratan.
- La prestación de posibles servicios de interés para el huésped como servicio de comidas y bebidas típicas de la región, lavandería, venta de productos artesanales y gastronómicos (todos estos pueden ser ofrecidos a través de convenios con otras empresas y profesionales).
- Conocimiento del entorno, de manera que el propio dueño pueda ofrecer información de interés y recomendaciones para los visitantes.
- Imagen de calidad del alojamiento para lo que podría resultar de mucho interés la obtención de certificaciones o distintivos de calidad turística.
- Comercialización de la ocupación a través de intermediarios. Es conveniente entrar en contacto con agencias de viaje o turoperadores para analizar la posibilidad de incluir el alojamiento entre la oferta turística que plantean.

FACTORES DE SOSTENIBILIDAD

Las casas rurales son un negocio sostenible desde su propia concepción. Su arquitectura, integrada en el medio rural en el que se establecen, supone ya en sí un factor de sostenibilidad. Además, muchos alojamientos están utilizando determinadas formas de energía alternativa para sus suministros básicos (luz, calor, etc.).

Al margen de estas cuestiones, las casas rurales son un centro muy adecuado para la transmisión de criterios de sostenibilidad a los turistas, por lo que podría resultar interesante disponer de materiales divulgativos sobre buenas prácticas en la naturaleza, como el Decálogo de Buen Uso del Monte editado por la Comunidad de Madrid.

Tanto a nivel general, como a nivel particular de cada actividad que el turista pueda desarrollar en la zona, las casas rurales pueden actuar de transmisores de los criterios de sostenibilidad. Además, a través de las correspondientes guías, pueden contribuir también a aumentar la visibilidad y poner en valor los recursos culturales, naturales y sociales de la Sierra de Guadarrama.

TESTIMONIOS

Carmen Suárez Luces del Poniente (Hotel Rural)

- **¿Por qué considera que es una actividad con potencial?**

Porque el turismo de calidad es cada vez más valorado en la zona y sobre todo con el nuevo parque. Lo único que nos ha aportado bueno esta crisis es que ha limpiado el sector bastante de negocios “piratas” o de mala calidad, ahora los clientes tienen menos dinero para gastar en ocio y son mucho más selectivos... ya no valen las medias tintas...

- **¿Cuáles son las claves para tener un negocio de éxito basado en la actividad?**

Atención impecable a los clientes (que ahora con la crisis son más exigentes que nunca), renovarnos continuamente. En nuestro tipo de negocio es muy importante la reinversión ya que se ven por ahí muchos establecimientos mal cuidados y obsoletos. Cuidar a tu equipo de empleados si son de tu confianza y trabajan bien ya que son la imagen del establecimiento.

- **¿Qué le dirías a un emprendedor que quiere llevar a cabo una actividad similar?**

Por supuesto ánimo a todos porque es posible pero no esperar beneficios a corto plazo y tener la cabeza fría para hacer una planificación realista de la inversión.

Hernán López de Miguel
El Torreón de Navacerrada (Hotel Rural)

- **¿Por qué considera que es una actividad con potencial?**

El Turismo es uno de los motores principales de la economía española conforme a lo indicado por el Ministerio de Industria y Turismo. Existen, dentro del turismo, diferentes ramas y creemos que el turismo rural será un motor dentro de otro motor.

- **¿Cuáles son las claves para tener un negocio de éxito basado en la actividad?**

Durante la fase de proyecto el controlar muy bien los gastos de inversión. Un negocio de turismo rural, dado el tamaño del mismo, no suele dejar unos márgenes muy elevados. Si estos márgenes se los come la inversión realizada el proyecto tenderá a perderse por el desánimo de los propietarios.

Formación: no existe una rama específica para hosteleros rurales. Solemos ser negocios familiares. Esto quiere decir que nos vamos a tener que formar en todos los ámbitos del negocio. Marketing, atención al cliente, etc,

Cercanía: el cliente que quiere alojarse en un establecimiento rural quiere un contacto de tú a tú. La cercanía y la amabilidad son claves en el éxito

- **¿Qué le dirías a un emprendedor que quiere llevar a cabo una actividad similar?**

Estudio e ilusión. Las dos cosas tienen que ir relacionadas; por mucha ilusión que pongas a un negocio, si es inviable no va a funcionar. Y si estudias mucho y no tienes ilusión tampoco va a funcionar.

El gran Chicote de Pesadilla en la cocina dijo que lo peor de la hostelería no era la suciedad, era la desidia.

Bicicleta de montaña

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

La actividad consiste, en términos generales, en la organización de rutas en bicicleta de montaña por la Sierra de Guadarrama, aprovechando el impulso que este elemento de transporte, deporte y ocio está experimentando, tanto desde el punto de vista de la oferta como de la demanda.

La actividad contemplará aquellas visitas recreativas, ya sea durante más de un día o de solo un día fuera de casa, que implican el ciclismo de ocio y/o deporte como una parte fundamental e importante de la visita.

Dentro de la oferta de servicios, se contemplarán tanto rutas cicloturistas, destinadas a impulsar la visita de los municipios de la comarca por parte de los aficionados, como actividades deportivas o de ocio relacionadas con el ciclismo de montaña (rutas de diferentes duraciones y niveles). De esta manera, se ofertarán servicios para todos los perfiles de público.

Para una mejor comprensión, se entiende por ciclismo de montaña el que se realiza sobre una bicicleta de montaña (MTB) en terrenos montañosos. Además, se incluye también dentro del concepto “montañoso” cualquier terreno de campo que presente las dificultades existentes en los terrenos montañosos: terrenos con dificultades (arena, tierra, lodo, arroyos, etc.), obstáculos diversos (huecos, piedras, troncos, ramas, acantilados, etc.), pendientes diversas y rutas escarpadas.

El servicio incluirá la posibilidad de realizar las rutas con un monitor cualificado o el alquiler de bicicletas para disfrutar de paseos de forma independiente. Así mismo, se podrá incluir la organización de determinados eventos de tipo competitivo.

Desde un punto de vista normativo, la actividad de turismo ligada a la bicicleta es una actividad turística encuadrada dentro de las comprendidas por la Ley de Ordenación del Turismo de la Comunidad de Madrid de 1999. Se trata de una actividad turística complementaria, en términos de dicha Ley.

De acuerdo con dicha ley, en términos generales, las empresas de este sector tendrán las siguientes obligaciones:

- Destinar sus instalaciones a la prestación de los servicios turísticos que tenga declarados.
- Anunciar o informar a los usuarios, previamente, sobre las condiciones de prestación de los servicios y de su precio.

- Facilitar los bienes y servicios con la máxima calidad en los términos contratados, de acuerdo con la categoría del establecimiento, en su caso, y con lo dispuesto en las reglamentaciones correspondientes.
- Dar la máxima publicidad a los precios de todos los servicios y notificarlos a la Administración, cuando sea preceptivo.
- Facturar los servicios de acuerdo con los precios establecidos.
- Cuidar del buen funcionamiento y mantenimiento de todas las instalaciones y servicios del establecimiento.
- Garantizar en las instalaciones y servicios turísticos la salud y seguridad de las personas y la seguridad de los bienes en los términos establecidos en la legislación vigente.
- Cuidar del buen trato dado a los clientes, por parte del personal de la empresa.
- Facilitar al cliente, cuando lo solicite, la documentación preceptiva para formular reclamaciones.
- Facilitar a la Administración la información y documentación preceptiva para el correcto ejercicio de las atribuciones que legal y reglamentariamente le correspondan.
- Informar a los usuarios de los datos de identificación de la entidad prestadora de los servicios turísticos.

El detalle de servicios a incluir dentro de esta actividad contempla, entre otros, los siguientes:

- **Rutas de un día o menos de duración:** se trata de trayectos variados, con diferentes destinos, distintas duraciones y distintos recorridos (es importante distinguir duraciones y grados de dificultad, con el fin de segmentar el servicio).
- **Rutas de fin de semana:** se trata de excursiones en las que se intentará combinar deporte, aventura y relax (es importante combinar la bicicleta con otros recursos turísticos como pueden ser la gastronomía, la hostelería u otras actividades de aventura).
- **Rutas de una semana:** son excursiones similares al caso anterior, pero con una duración superior en el tiempo.
- **Actividades deportivas:** Se trata de convocar eventos deportivos (carreras, rutas con diversos grados de complejidad), orientadas a los perfiles más exigentes.

En cada uno de estos formatos se podrán incluir servicios como los siguientes:

- Guía / monitor de bicicleta: acompañante cualificado para grupos que incorporen sus propios equipos y deseen realizar rutas de montaña.
- Alquiler de bicicletas, tanto de montaña como de carretera.
- Seguros y asistencia.
- Avituallamientos y bebidas.

Además de estos servicios básicos, para casos de rutas de más de un día, la empresa podrá ofrecer:

- Convenios con alojamientos (a través de acuerdos con alojamientos de la zona).
- Desayunos y almuerzos.
- Vehículo de apoyo.
- Visitas organizadas, etc.

Se trata de generar una oferta de servicios completa que gire en torno a la bicicleta de montaña.

De forma previa al inicio de la actividad, la empresa deberá informar a la persona usuaria, entre otros, de los siguientes aspectos:

- Rutas, itinerarios y destinos de la actividad (para ello es interesante apoyarse de los materiales publicados sobre las rutas ciclistas de la Sierra de Guadarrama).
- Medidas para la protección del entorno al practicar la actividad de bicicleta.
- Medidas de seguridad prevista (existencia de botiquín y procedimientos de emergencia).
- Grado de dificultad (tipo de vía, nivel y kilometraje)
- Requisitos físicos, conocimientos y destrezas necesarias para la realización de la actividad, siempre en función del servicio contratado.
- Otra información de interés.

RAZÓN DE OPORTUNIDAD

El turismo de naturaleza ha experimentado un crecimiento sostenido durante los últimos años, con un considerable número de visitantes a la sierra. El sector de las actividades al aire libre se encuentra en pleno desarrollo y ha venido muy sustentado por el incremento del denominado turismo rural. La Comunidad de Madrid, por su parte, ha impulsado en los últimos tiempos esta actividad, encargando incluso a IMBA (International Mountain Bike Association) señalar 21 rutas de bicicleta de montaña en el Parque Nacional de la Sierra de Guadarrama (en torno a los 500 km. de rutas).

En el territorio ya se ha trabajado en este sentido y desde Adesgam se han llevado a cabo diversos trabajos que incluyen rutas de cicloturismo por la comarca. En concreto, la publicación “Sierra de Guadarrama Alto Manzanares: 100 km de bici de montaña por la sierra de Madrid” que recoge más de 100 km

de ruta en BTT, a caballo o a pie, por la Sierra de Guadarrama, que une pueblos y caminos, realizable en etapas de distintos niveles de dificultad. Este trabajo se realizó con la colaboración de la IMBA (*International Mountain Bicycling Association*) y fue cofinanciado por la Comunidad de Madrid. Está disponible en <http://www.sierraguadarramamanzanares.org/pdfs/roadbook2010.pdf>.

Por otra parte, la búsqueda de “experiencias” es otra constante dentro de las tendencias actuales, ya no solo turísticas sino también de consumo. Las personas buscan, no solo realizar una actividad, sino vivir experiencias únicas. Para ello, las actividades en la naturaleza y, especialmente las deportivas, resultan muy adecuadas.

Cuando un turista acude a la naturaleza, lo hace por uno o varios de los siguientes factores:

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

Todas estas son razones al alza en la actualidad. La bicicleta de montaña o la mountain bike contribuye a la consecución de varios, si no todos, de los beneficios anteriores.

Por otra parte, otra de las cuestiones que hacen atractivo este negocio es el hecho de que, en países de clima más cálido, como es el caso de España, el uso de las rutas ciclistas se distribuye a lo largo de todo el año de forma proporcionada. Es decir, se practica bicicleta durante todas las estaciones del año, lo que contribuye a la sostenibilidad y estabilidad del negocio.

Es posible que, para las temporadas de tiempo “más duro”, para el frío de invierno, pudiera resultar interesante pensar en la combinación de esta actividad con algunas otras de turismo activo, especialmente las relacionadas con la nieve.

Finalmente, no debe pasarse por alto como razón de oportunidad el cada vez más presente **turismo accesible**, que pretende garantizar el derecho de accesibilidad de todas las personas a los espacios naturales. Se trata de dar respuesta al principio de igualdad y no discriminación en el acceso a los espacios naturales, permitiendo acercar su uso y disfrute a aquellas personas que por diferentes tipos de discapacidad, no pueden acceder.

El Catálogo de buenas prácticas en materia de accesibilidad en espacios naturales protegidos editado por EUROPARC-España es una buena guía para aquellas empresas interesadas en incorporar criterios de accesibilidad en su oferta.

Las empresas que discurran por este camino, estarán adquiriendo una ventaja competitiva frente a sus competidores, como consecuencia de la especialización en un nicho específico de mercado, a la vez que responden a una necesidad social, mejorando su reputación corporativa.

PLAN DE NEGOCIO

En el presente apartado se describen las cuestiones necesarias a considerar para la puesta en marcha de un negocio de este tipo. Se trata de unos elementos de carácter general, que deberán ser ajustados por el emprendedor de acuerdo a sus posibilidades o intenciones de inversión y a su visión de negocio.

A la hora de establecer hipótesis cuantitativas, se han realizado estimaciones conservadoras que, como se ha indicado, podrán variar en función de los intereses de cada emprendedor.

Lo importante no es tanto la cifra sino el concepto manejado.

La competencia

Los actores que participan en el negocio de la bicicleta de montaña son los siguientes:

- **Empresas especializadas en esta actividad, ya constituidas y que ofrecen sus servicios en el área de influencia**

El segmento de competencia más claro son el resto de empresas dedicadas a esta actividad. En la Sierra de Guadarrama, de acuerdo con la información de la página web www.sierraguadarrama.info son 8 las empresas encuadradas dentro del turismo activo que ofrecen actividades de bicicleta.

Por otra parte, además de las situadas en la zona, es necesario considerar las empresas situadas fuera de la zona pero que organizan rutas en la sierra.

- **Asociaciones, clubes y otras organizaciones ciclistas**

En muchas localidades de la Comunidad hay determinadas entidades que organizan salidas con bicicleta a la sierra, para distintos públicos, niveles y dificultad. Entre ellas, hay muchas que trabajan a precios muy competitivos al tratarse de asociaciones sin ánimo de lucro.

- **Administraciones públicas**

En ocasiones, los propios ayuntamientos organizan eventos que ofrecen a precios muy competitivos, con motivo de determinadas festividades, etc. En estos casos, estas entidades pueden ser competidores pero también clientes.

Los clientes

La actividad de ocio y deporte en bicicleta puede ir orientada a distintos segmentos de mercado. La dificultad y el tamaño del recorrido o la orientación hacia la ruta turística o hacia la actividad deportiva, obliga a identificar distintos segmentos de clientes.

A nivel general, de acuerdo con el Informe “El impacto económico del Cicloturismo en Europa” (2014), el perfil de usuario tipo sacado a partir de 8 mercados estudiados es el siguiente:

- Edad media: 45-55 años.
- 40% mujeres, 60% hombres.
- Con estudios secundarios y principalmente universitarios. Buen estatus social.
- El 50% viajan en grupos de 2, el 20% solos y otro 20% en grupos de 3 a 5 personas.
- Nivel de ingresos: entre 24.000,00 – 36.000,00 €/año.

Al margen de estos datos, correspondientes en mayor medida al **cicloturista** puro (aquel que hace turismo en bicicleta y pernocta) y que ya es en sí un segmento de mercado potencial, los segmentos de clientes que se pueden identificar para la actividad contemplada en el presente documento son:

- **Segmento joven:** Se distingue fundamentalmente por la búsqueda de un mayor número de actividades conectadas, relacionadas con el turismo activo.
- **Segmento de mediana edad y familias:** Grupos que buscan actividades al aire libre, normalmente con un menor nivel de intensidad y que suelen combinar la actividad con la estancia (gastronomía, pernoctación, etc.).
- **Segmento especializado:** Se trata de clientes que buscan la realización de una actividad concreta dentro del sector. Mayoritariamente se incluyen en este segmento a los amantes del ciclismo deportivo de montaña que buscan rutas y competiciones.

Las personas que contraten los servicios descritos en esta oportunidad de negocio basarán su decisión fundamentalmente en la opinión de prescriptores (otros usuarios del servicio, páginas web especializadas y redes sociales) e información que busque directamente en la web.

La información obtenida en visitas a la sierra por cualquier otro motivo no necesariamente relacionado con la actividad, será utilizada también para la decisión.

Desde un punto de vista de la motivación para la realización de la actividad, algunos clientes contratarán servicios relacionados con la bicicleta como eje central de su viaje o excursión, mientras que otros contratarán la actividad de bicicleta como complemento a otro tipo de turismo (turismo cultural, de naturaleza, etc.).

De cara a tomar la decisión final, el cliente valorará otras cuestiones más generales a cualquier tipo de negocio como la atención al cliente, el conocimiento previo del producto, el precio o la variedad de los servicios.

Instalaciones y equipos

Puesto que la actividad se desarrolla en un espacio natural, la empresa necesitará tan solo un pequeño local en el que se almacenen las bicicletas dispuestas para el alquiler y en donde se desarrollen las actividades administrativas y de mantenimiento. Dicha oficina resulta necesaria como punto de atención telefónica, gestión de reservas de actividad, administración de la empresa y, entrada y salida de productos para su posterior puesta a punto y mantenimiento.

En las salidas a campo, se recomienda que los guías dispongan de equipo propio de navegación (GPS) guías de campo, mapas, botiquín, algún sistema de comunicación (móvil o emisora) y cámara fotográfica.

En función de la forma de planificar las actividades, puede ser recomendable contar con un vehículo para el acceso a los puntos de inicio de los itinerarios para ofrecer mayor valor añadido a los clientes. De la misma manera, el mencionado vehículo podría prestar asistencia a los clientes durante el recorrido.

No obstante, al tratarse de un espacio natural con una excelente red de comunicaciones y fácil acceso a la mayoría de puntos de interés, cabe la opción de que los clientes se desplacen por medios propios hasta el punto de inicio de la actividad.

Personas

El siguiente punto de análisis pasa por determinar la necesidad de recursos humanos que implica la actividad. El empresario deberá atender a las siguientes cuestiones:

- Elaborar el organigrama de la empresa.
- Descripción de puestos de trabajo.
- Definir las características y capacidades que ha de tener el personal de la empresa.

- Captación, selección, contratación y formación.
- Políticas de retribución
- Prevención de Riesgos Laborales.
- Conciliación.

Si bien en función de la dimensión que pueda adquirir la empresa las necesidades de recursos humanos irán variando, en su etapa inicial, una empresa dedicada a la bicicleta de montaña y actividades relacionadas necesita contar con unos perfiles profesionales concretos. Estos son:

- Gerente
- Administración
- Monitores de ciclismo (en número variable, en función del volumen de actividad).

Con independencia de que en las etapas iniciales suele darse la circunstancia de que incluso la misma persona ocupa todos cargos, lo ideal es definir el organigrama y los perfiles de puesto. Esto es determinante para identificar las principales necesidades de la empresa y abordar la incorporación de recursos en orden de prioridad.

Una vez definidos los perfiles y las personas que los ocupan, la empresa debe definir sus políticas de recursos humanos en cuanto a retribución, horarios, etc. así como cumplir con la normativa en materia laboral y de prevención de riesgos laborales.

Otros servicios que requiere la empresa como asesoría fiscal y contable, servicios web, etc. pueden abordarse como servicios externos.

Plan de inversiones y costes de explotación

Antes de iniciar la actividad, es necesario realizar un cuadro económico de inversiones iniciales realista, que permita medir y conocer el desembolso inicial y las necesidades de financiación de la actividad, ya sea esta con recursos propios o ajenos.

Los datos que se ofrecen a continuación son aproximados y constituyen un modelo teórico que pretende servir de referencia al lector, pero debido a los múltiples condicionantes que pueden influir en las necesidades iniciales de cada empresa, así como los criterios empresariales en cuanto a personal, salarios, utilización o no de local, tamaño de este, ubicación, etc. estos datos pueden variar considerablemente de unas situaciones a otras.

Entre otros conceptos posibles, algunas de las posibles inversiones para crear una empresa de turismo relacionado con la bicicleta de montaña son las siguientes:

- **Suelo y local:** Tanto si se adquiere en propiedad, como su reforma y acondicionamiento, supone cierta inversión para el nuevo empresario.

Es importante contar con un local (puede ser tipo garaje) para almacenar las bicicletas así como otros elementos de interés para el desarrollo de la actividad (algunos repuestos, equipo personal de ciclismo y herramientas para pequeñas reparaciones). Es conveniente incluir en esta partida el acondicionamiento del local, tanto externo (rótulos, fachada, escaparate, etc.) como interno (climatización).

- **Mobiliario:** Dentro de este concepto, se contemplan todos los elementos que conforman la decoración y puestos de trabajo (armarios archivadores, mesas, sillas, etc.). En el caso de un negocio de turismo con bicicletas de montaña, una pequeña mesa, archivador para expedientes de clientes, estanterías para repuestos, colgadores para bicicletas y herramienta variada resultarán suficientes.
- **Herramientas y equipos:** Básicamente, en este negocio, las herramientas y el equipo necesario para el comienzo de la actividad son las bicicletas que se pondrán en alquiler y las herramientas de soporte para el desarrollo de actividad (herramientas de reparación y puesta a punto, infladores, bancos, equipos personales de ciclismo de diferentes tallajes). Con respecto a las bicicletas, se recomienda contar con bicicletas de diferentes tallas. De esta manera, se podrá cubrir la demanda de diferentes tipos de público. Al margen del equipo directamente relacionado con la actividad, es posible que el empresario considere interesante adquirir equipo complementario como GPS, con el fin de utilizarlos durante el desarrollo de actividades y rutas. Este equipo podría incluir elementos como un botiquín, una guía de campo o un teléfono móvil.
- **Equipos y aplicaciones informáticas:** Se deberá prever la adquisición de equipos informáticos necesarios para la gestión del negocio (ordenador, impresora, escáner, acceso a Internet, etc.). De la misma manera, resulta necesario decidir el software necesario para la gestión del negocio. En principio, la gestión del negocio se podría desarrollar con aplicaciones estándar de office (Excel, Word, etc.) y mejorarse de forma continuada a medida que fuera avanzando la actividad.
- **Vehículos de transporte:** El empresario deberá decidir la conveniencia o no de invertir en medios de transporte (furgonetas, vehículos) que permitan apoyar a los clientes en el desarrollo de su actividad, bien como medio de transporte hasta el comienzo de las rutas o bien como soporte durante el desarrollo de la actividad.
- **Sitio web:** Se recomienda la creación de un sitio web de la actividad en el que publicitar y dar a conocer la actividad entre los segmentos de público objetivo definido. Esta partida tendrá una inversión inicial y será posteriormente complementada por el mantenimiento correspondiente.

Además de estas inversiones materiales, pueden existir otras inversiones como:

- **Patentes y Marcas:** para proteger las marcas, logotipos, diseños, etc.
- **Gastos de constitución y de primer establecimiento:** Si el empresario opta por constituir una sociedad como figura jurídica de su actividad. Independientemente del tipo de figura jurídica por la que el empresario opte, se tendrán que realizar los trámites necesarios para el comienzo de actividad (licencias de apertura, alta en el IAE y, posteriormente, tributación y contabilización de la actividad).

Un cuadro tipo de inversiones para esta actividad podría ser el siguiente:

CONCEPTO	IMPORTE (€)
Constitución de la sociedad	600,00
Capital social *	3.006,00
Creación de sitio web	1.500,00
Acondicionamiento de local de actividad	3.000,00
Mobiliario y herramientas	2.000,00
Equipos informáticos y software	600,00
Bicicletas de montaña (10uds. X 1.000)	10.000,00
1 furgoneta	12.000,00
Equipo de campo**	1.500,00
TOTAL	34.206,00

* (En caso de optar por la fórmula jurídica de la Sociedad Limitada)

** (3 GPS, 1 guía de campo, 1 botiquín, 1 teléfono móvil)

Estos pueden ser los datos medios de puesta en marcha de una empresa dedicada a esta actividad. Sin embargo, como se decía, la fluctuación de los datos puede ser enorme. A modo de ejemplo, en la adquisición de equipo básico para el desarrollo de la actividad, una empresa puede empezar adquiriendo 10 bicicletas para alquilar, o más, o menos, en función del capital disponible. De la misma manera, el espacio para taller y oficina puede ser más o menos, con lo que la cifra inicial puede variar sensiblemente.

Por este motivo, es fundamental que cada emprendedor calcule sus propios números y la cuantía de su inversión, de manera que se adapte a sus necesidades y posibilidades.

Además de las inversiones iniciales, el empresario debe conocer cuáles son los gastos medios de funcionamiento de su actividad. Para ello, debe elaborar igualmente un cuadro económico de costes donde se detallen todos los conceptos de gasto que se producirán durante el primer año de funcionamiento.

Los gastos a considerar más comunes son los siguientes:

- **Personal:** Salarios y de la Seguridad Social de las personas vinculadas al negocio.

- **Alquiler del local**, salvo propiedad de la misma, incluyendo su acondicionamientos
- **Suministros**. Se contemplan aquí la luz, el teléfono, el agua, el gas, etc.
- **Amortizaciones de bienes y equipos**. Informáticos, vehículos, material de campo, etc.
- **Compras**. Se trata de productos y materiales que resultan necesarios para el desarrollo de la actividad.
- **Marketing y ventas**. Costes previstos dentro del plan comercial y de marketing de la empresa.
- **Servicios de profesionales diversos**, como gestorías, asesorías o transporte, o servicios más vinculados a la actividad como los monitores o guías. etc.
- **Reparaciones y mantenimiento**: de oficina, equipos, etc.
- **Otros gastos**, donde se encuentran todos aquellos conceptos de gasto que no se pueden encuadrar en las categorías anteriores.
- **Gastos financieros**, derivados de intereses generados por la financiación ajena, en caso de que se haya optado por la misma.

Un modelo de previsión de costes para el primer año podría ser el siguiente:

CONCEPTO	COSTE MENSUAL (€)	COSTE ANUAL (€)
Personal (*)	4.000,00	48.000,00
Alquiler	450,00	5.400,00
Suministros	150,00	1.800,00
Amortizaciones	300,00	3.600,00
Compras	300,00	3.600,00
Marketing y ventas	300,00	3.600,00
Servicios profesionales (**)	700,00	8.400,00
Reparaciones	30,00	360,00
Gastos financieros	50,00	600,00
Otros gastos	100,00	1.200,00
TOTAL	6.380,00	76.560,80

(*) *Nota metodológica:* Se ha considerado en el capítulo de Personal el gerente, que desarrollará actividades administrativas y un guía de campo. En cuanto al alquiler de local se ha considerado un local planta calle de 75 m².

(**) Los servicios profesionales incluyen los guías que, en su caso, se pudieran contratar para el desarrollo de actividades y otros servicios relacionados como reparaciones.

Plan de marketing y ventas

Como poner los servicios en el mercado es, quizás, el punto más crítico en el futuro del nuevo negocio de turismo ligado a actividades de bicicleta de montaña.

A la hora de plantear un plan de marketing y comercialización, es necesario considerar todos los escenarios en cuanto a posibles acciones a realizar y posibles respuestas a conseguir. Independientemente de las acciones que se pongan en marcha al comienzo de la actividad, se estará pendiente en todo momento de las posibles evoluciones de la situación actual y de la perspectiva del negocio.

El plan de marketing y comercial está relacionado directamente con la obtención de ingresos. La empresa deberá estimar el número de servicios que podrá facturar, el importe medio de dichos servicios y esto confrontarlo con la estimación de gastos realizada.

Con ello obtendrá, por un lado el punto de equilibrio del negocio y, por otro, la estimación de ingresos que puede proporcionar la actividad.

A modo de ejemplo, se pueden considerar los siguientes precios medios de la actividad en función de lo que son precios de competencia en la actualidad:

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

Según estas cifras, la actividad debería contar al menos con 3.500 – 4.000 clientes/año para amortizar los costes estimados. Considerando un plazo de amortización de los costes iniciales en torno a los 4 años.

Este es el objetivo mínimo para cubrir el punto de equilibrio de la actividad. El plan de marketing y ventas debe orientarse a captar este número de clientes suficientes que le permita cubrir el punto de equilibrio mas el margen de rentabilidad que se espera obtener.

A menor precio, mayor volumen de clientes. Si se incrementa el precio, puede reducirse el número de clientes cuando el precio empieza a no ser competitivo.

Una vez definido el precio, la empresa deberá definir las acciones de marketing y venta que va a llevar a cabo.

Desde un punto de vista comercial y de marketing, las actuaciones a plantear se clasifican en las siguientes categorías:

- Actuaciones relacionadas con los Productos.
- Actuaciones relacionadas con los Precios.
- Actuaciones relacionadas con la Distribución y Venta.
- Actuaciones relacionadas con la Comunicación, la Imagen y la Promoción.

Algunas de las acciones que se pueden considerar dentro del plan de marketing y ventas, son:

- Página web, atractiva, con potencial de captación de clientes.
- Contar con certificaciones de calidad y sostenibilidad, así como acreditaciones oficiales.
- Acuerdos de colaboración con otras empresas complementarias (restauración, hostelería y otras empresas de turismo activo).
- Difusión de material promocional.
- Presencia en ferias y otros eventos de promoción.
- Acciones de captación vía telemarketing o emailing.
- Boca – Oreja, importancia de la satisfacción del cliente a fin que recomienden el servicio.
- Posicionamiento en páginas web especializadas o del sector turismo.
- Folleto explicativo (que incluya todas las actividades y los motivos de su elección frente a la competencia). Este folleto debería estar disponible en sitios de interés turístico.
- Prescriptores (personas que referencien a la empresa). Se podrían establecer programas de fidelización que impulsen la transmisión de información a través de sistemas de bonificaciones.
- Charlas para dar a conocer los servicios y/o actividades, enmarcadas dentro de programas de difusión del turismo.
- Organización de eventos deportivos periódicos destinados a posicionar la marca.

Estas acciones deberán formar parte de un plan, estableciendo periodicidad de las acciones, medios, presupuesto, etc.

El plan debe establecer objetivos no solo cuantitativos, sino también cualitativos, tipología de clientes que se espera conseguir, imagen de la actividad, experiencia que se aporta al visitante, etc.

Se deberá realizar un exhaustivo seguimiento de los resultados comerciales y del impacto de las diferentes acciones, tomando las medidas oportunas con celeridad cuando los resultados no sean los deseados.

Una de las cuestiones más críticas para la organización es determinar si una única actividad permitirá alcanzar los objetivos planteados o bien si resulta necesario ofrecer actividades complementarias que permitan obtener ingresos adicionales.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO

En un negocio como el presentado, en el que ya existen diversos centros de competencia, los factores claves para el éxito van orientados fundamentalmente a la diferenciación. Ser diferentes de los competidores, poniendo en el mercado una oferta que aporte algún valor adicional a los potenciales clientes es la variable crítica para el éxito.

Entre otros, algunos factores para el éxito de un negocio de este tipo son los siguientes:

- Oferta diversificada de producto, con distintas rutas, recorridos y niveles de dificultad, capaces de absorber a los clientes de todos los segmentos.
- Bicicletas cómodas y técnicamente apropiadas para la realización de las actividades ofertadas.
- Rotación adecuada de los diferentes tipos de servicios de manera que se consiga el mayor tiempo en movimiento de las bicicletas en propiedad.
- Conocimiento del sector y de la actividad, de forma que se puedan solucionar las dudas de todo tipo de usuarios y adaptar el servicio a cada nivel técnico.
- Diferenciación de la competencia existente en la zona, lo que implica un exhaustivo análisis de productos, precios, distribución y comunicación.
- Convenios de colaboración con empresas y profesionales de actividades y servicios complementarios a la bicicleta de montaña, en especial la gastronomía y la restauración.
- Oferta de seguridad, con medidas, materiales y protocolos homologados que garanticen la seguridad en las actividades.
- Fomento de los contactos que favorecen la captación de negocio (colegios, ayuntamientos, etc.), de forma que se puedan conseguir grupos de clientes vía prescripción directa.
- Procedimientos cuidados en la realización de los diferentes servicios, que incluyan tanto los aspectos técnicos como una cuidada atención emocional de los clientes.

FACTORES DE SOSTENIBILIDAD

La actividad presentada en este capítulo se enmarca dentro del turismo de naturaleza por lo que los factores de sostenibilidad de este negocio irán ligados al cumplimiento de las directrices y códigos de protección de la naturaleza.

El ciclista de montaña disfruta del entorno y comparte su uso con el de otro tipo de turistas que acuden al monte en busca de esparcimiento. En este sentido, será necesario que la empresa organizadora de actividades de bicicleta informe y sensibilice a los usuarios sobre buenas prácticas y protección del medio ambiente.

Al margen de distintas cuestiones relacionadas con elementos generales como basuras o residuos, incendios y otras, algunas buenas prácticas específicas para la actividad de bicicleta en entornos naturales serán las siguientes (*extraídos de “Buenas prácticas sostenibles en el deporte” de la Junta de Andalucía*):

- No vadear cursos de agua o hacerlo por sitios acondicionados para ello.

- Evitar rutas por zonas o ecosistemas sensibles (turberas, humedales etc.).
- En los descensos controlar la velocidad para no verse forzado a derrapar, ya que esto provoca una importante erosión del suelo.
- En presencia de caminantes, aminorar la velocidad y ceder siempre el paso.
- En el caso de utilizar pegamentos para arreglar neumáticos o cámaras de aire, evite los que contengan hidrocarburos, disolventes orgánicos aromáticos o clorados poco biodegradables, por los efectos nocivos que causan sobre el medio.
- No ahuyentar al ganado o causarle molestias.

TESTIMONIOS

Víctor Tarodo de Echenique

Vicepresidente

International Mountain Bicycling Association España (IMBA España)

- **¿Por qué considera que es una actividad con potencial?**

Porque el entorno de la Sierra de Guadarrama es el lugar ideal para practicar un deporte/actividad que ha incrementado su popularidad, siendo el primer colectivo en uso de la sierra y las ventas de MTB han superado las de los coches por segundo año en España, siendo más de 1.000.000 de unidades las vendidas.

- **¿Cuáles son las claves para tener un negocio de éxito basado en la actividad?**

Buena atención al público; apertura los fines de semana y épocas de vacaciones adaptadas a los periodos de actividad en la sierra; realización de actividades ciclistas, escuela de niños y educación medioambiental de respeto y cuidado de la naturaleza y los caminos y senderos.

- **¿Qué le dirías a un emprendedor que quiere llevar a cabo una actividad similar?**

Estudia bien la orientación de tu proyecto y cuando lo tengas decidido, ponle toda tu actividad.

**Diego Carretero
Mecanik**

- **¿Por qué considera que es una actividad con potencial?**

La industria de la bicicleta ha visto incrementada su actividad, en el 2013/2014, en torno al 7%.

La crisis ha tocado a todos los sectores pero la bici sigue en auge, se siguen vendiendo bicis.

El ocio y el turismo es, en la comarca de la Sierra de Guadarrama, un motor en desarrollo.

La industria y la hostelería han tirado del carro durante unos años pero, a mí entender, se han estancado en su desarrollo.

Creo que hay una oportunidad en esta comarca si unimos sinergias con los negocios de hostelería y de actividades al aire libre ya establecidos, podemos armar una red de turismo activo que funcione de forma atractiva para atraer a nuestra comarca grupos de ciclistas que buscan naturaleza y servicios..

- **¿Cuáles son las claves para tener un negocio de éxito basado en la actividad?**

Sensatez en las inversiones, plan de inversión y fondo de reserva económico...ojo con la estacionalidad en la comarca.

Servicios al cliente flexibles a sus necesidades, paquetes completos de ofertas de rutas y alojamientos.

Atención cuidada...Pensar Global y actuar local!!.

- **¿Qué le dirías a un emprendedor que quiere llevar a cabo una actividad similar?**

Se puede!!.

*Que refuerce los lazos entre empresas de actividades complementarias.
Pensar global y actuar local.*

Birdwatching

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

El birdwatching o turismo ornitológico es una actividad que consiste en el avistamiento de aves en su entorno natural.

El eje central de la actividad consiste en el acercamiento a puntos de interés desde donde llevar a cabo itinerarios que discurren por los hábitats donde se encuentran las especies de aves que se pretende avistar.

Para el desarrollo de la actividad se requiere contar con personal de alta cualificación, expertos en ornitología, así como del equipo adecuado para el avistamiento (prismáticos, miras telescópicas, guías de aves y en algunos casos, un vehículo o medio de transporte para acercarse a los puntos de mayor interés).

Desde un punto de vista normativo, estas actividades, enmarcadas en lo que se podría denominar turismo activo, están reguladas por la Ley de Ordenación del Turismo de la Comunidad de Madrid, de 1999. Se trata de actividades turísticas complementarias, en términos de dicha Ley.

De acuerdo con dicha ley, en términos generales, las empresas de este sector tendrán las siguientes obligaciones:

- Destinar sus instalaciones a la prestación de los servicios turísticos que tenga declarados.
- Anunciar o informar a los usuarios, previamente, sobre las condiciones de prestación de los servicios y de su precio.
- Facilitar los bienes y servicios con la máxima calidad en los términos contratados, de acuerdo con la categoría del establecimiento, en su caso, y con lo dispuesto en las reglamentaciones correspondientes.
- Dar la máxima publicidad a los precios de todos los servicios y notificarlos a la Administración, cuando sea preceptivo.
- Facturar los servicios de acuerdo con los precios establecidos.
- Cuidar del buen funcionamiento y mantenimiento de todas las instalaciones, equipos y servicios de la empresa.
- Garantizar en las instalaciones y actividades ofrecidas la salud y seguridad de las personas y la seguridad de los bienes en los términos establecidos en la legislación vigente.

- Cuidar del buen trato dado a los clientes, por parte del personal de la empresa.
- Facilitar al cliente, cuando lo solicite, la documentación preceptiva para formular reclamaciones.
- Facilitar a la Administración la información y documentación preceptiva para el correcto ejercicio de las atribuciones que legal y reglamentariamente le correspondan.
- Informar a los usuarios de los datos de identificación de la entidad prestadora de los servicios turísticos.

RAZÓN DE OPORTUNIDAD

Si bien hay muchos aficionados a la ornitología que realizan salidas al campo de forma independiente, cada vez más se va imponiendo una actividad que se realiza de forma organizada.

Son pocos los aficionados que tienen el suficiente conocimiento para plantear la actividad de forma independiente.

Por este motivo, al igual que ocurre en otros productos como el turismo micológico, existe un nicho de oportunidad en aquellos aficionados a la naturaleza cuya inquietud les lleva a querer conocer los entornos que visita con mayor nivel de profundidad y aprovechamiento.

Una de las alternativas que se puede ofrecer a estos visitantes con mayores inquietudes es el turismo ornitológico.

La ornitología presenta valor añadido frente a una visita tradicional a un espacio natural en las siguientes cuestiones:

- Permite un mayor conocimiento del espacio visitado.
- Cuenta con el valor de la belleza, singularidad o espectacularidad de muchas de las especies.
- Los pájaros son elemento imprescindible del paisaje, pues junto con el viento y el agua componen la principal fuente sonora del bosque.
- Las probabilidades de avistamiento de aves son superiores a otros grupos de fauna (lobo, ciervo, nutria,...).
- Presenta una componente de aventura al centrarse en la localización de especies en libertad.

Además de estas cuestiones, endógenas de la propia actividad, hay que tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- El turismo ornitológico es una actividad creciente en España.

- Tiene un elevado componente de captación de turistas internacionales, especialmente británicos, donde existe una gran afición.
- España es el país de Europa con mayor riqueza ornitológica. Más de la mitad de las especies europeas nidifican en España y otras tantas visitan el territorio ya sea en paso o invernada.
- Ya hay en España destinos ornitológicos muy consolidados.
- Las administraciones están apostando por esta actividad como forma de turismo sostenible y dinamización de zonas protegidas.
- Se trata de una actividad no sometida a estacionalidad.
- La declaración del Parque Nacional y la proximidad a Madrid representan un aliciente para impulsar este modelo de actividad en el territorio. Frente a la dificultad de competir con otros destinos como Doñana o Monfragüe, se encuentra la proximidad de Madrid que ha recibido más de cuatro millones de visitantes extranjeros en el primer semestre de 2014, además de contar con una población residente que frecuenta la Sierra de Guadarrama como área de esparcimiento.

Por otra parte, cuando un turista acude a la naturaleza, lo hace por uno o varios de los siguientes factores:

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

Todas estas son razones al alza en la actualidad. La actividad de birdwatching contribuye a la consecución de varios de estos factores.

Para ampliar información sobre el mercado es recomendable analizar estudios de mercado existentes. Algunas entidades como Escapadarural o SEO/birdlife realizan en ocasiones estudios sobre el comportamiento del mercado que ofrecen datos interesantes.

A modo de ejemplo, según un estudio de SEO/birdlife, el turista ornitológico busca información tanto en origen como en destino para planificar su visita, realiza un mínimo de dos viajes anuales para observar aves, aunque complementan su visita con otras actividades, el 58% de los turistas ornitológicos viajan en familia.

Finalmente, no debe pasarse por alto como razón de oportunidad el cada vez más presente **turismo accesible**, que pretende garantizar el derecho de

accesibilidad de todas las personas a los espacios naturales. Se trata de dar respuesta al principio de igualdad y no discriminación en el acceso a los espacios naturales, permitiendo acercar su uso y disfrute a aquellas personas que por diferentes tipos de discapacidad, no pueden acceder.

El Catálogo de buenas prácticas en materia de accesibilidad en espacios naturales protegidos editado por EUROPARC-España es una buena guía para aquellas empresas interesadas en incorporar criterios de accesibilidad en su oferta.

Las empresas que discurran por este camino, estarán adquiriendo una ventaja competitiva frente a sus competidores, como consecuencia de la especialización en un nicho específico de mercado, a la vez que responden a una necesidad social, mejorando su reputación corporativa.

PLAN DE NEGOCIO

En el presente apartado se describen las cuestiones necesarias a considerar para la puesta en marcha de un negocio de este tipo. Se trata de unos elementos de carácter general, que deberán ser ajustados por el emprendedor de acuerdo a sus posibilidades o intenciones de inversión y a su visión de negocio.

A la hora de establecer hipótesis cuantitativas, se han realizado estimaciones conservadoras que, como se ha indicado, podrán variar en función de los intereses de cada emprendedor.

Lo importante no es tanto la cifra sino el concepto manejado.

La competencia

Una cuestión fundamental en el planteamiento de la estrategia de desarrollo de una actividad es el análisis de la competencia.

La competencia no está solo formada por empresas que ofrecen servicios similares. En el caso del avistamiento de aves, son varias las entidades públicas, asociaciones y otras entidades las que ofrecen esta actividad, en muchos casos incluso gratuitas.

A la hora de determinar la oferta existente en el ámbito de influencia de la empresa, no se debe pasar por alto esta oferta, que también influye en la oferta propia y en el desarrollo del mercado.

Por ejemplo, es difícil llevar adelante una oferta de turismo ornitológico cuando en el mismo municipio se ofrece un producto “parecido” sin coste para el visitante.

Por otra parte, el hecho de que exista competencia no debe entenderse como un factor desfavorable, más bien al contrario, salvo en casos de exceso de

oferta, la diversidad de ofertas en una actividad está contribuyendo a la especialización del destino.

Son muy pocas las actividades consideradas pioneras en un territorio. *El hecho de que haya muchos restaurantes no implica que no pueda funcionar uno nuevo.*

El factor diferencial se encuentra en el valor añadido de la oferta. Una vez analizado el potencial de mercado y la posible competencia, el objeto principal de la empresa es definir cuál es su valor diferencial respecto a la oferta existente.

Los clientes

Se trata de identificar qué población conforma la potencial clientela de la actividad. Fundamentalmente encontraremos dos perfiles:

- Amantes de la ornitología que se mueven por actividades relacionadas con el avistamiento de aves.
- Visitantes de la Sierra de Guadarrama con inquietudes por experiencias de naturaleza, que pretenden profundizar en el conocimiento del entorno.

En cuanto a los primeros, debido a la consolidada marca de otros territorios como Doñana, Monfragüe o las Tablas de Daimiel, serán sobre todo visitantes de la Comunidad de Madrid, aficionados a la ornitología que quieran realizar actividades relacionadas con la ornitología en desplazamiento de corta estancia, incluso sin pernoctación.

En la medida que el destino pueda ir creciendo en posicionamiento en cuanto a la actividad de birdwatching, estará en mejor disposición de atraer visitantes específicamente para el desarrollo de esta actividad.

En cuanto al segundo grupo, no son aficionados a la ornitología o ese no es el fin principal de su visita, sin embargo, una vez en el territorio, muestra inquietudes por descubrir actividades relacionadas con la naturaleza.

No sólo es importante conocer quien son los clientes, sino también como se comportan. En este punto, es importante centrar la atención en el tipo de cliente esperado para el desarrollo de la actividad.

Se puede clasificar a los clientes en función de diversos parámetros. Entre otros:

Como viajan: en grupo, particulares

Poder adquisitivo: alto, medio, bajo

Nivel de conocimiento de la actividad: básico, avanzado

Cuando viajan: fin de semana, días laborales, vacaciones, puentes

Procedencia: Madrid, España, Extranjeros

Visita: con pernoctación, sin pernoctación

A mayor nivel de segmentación, mayor información del cliente. Esto permite concretar el público objetivo que se pretende captar como cliente de la empresa facilitando los mensajes a transmitir y los productos a diseñar.

Instalaciones y equipos

Puesto que la actividad se desarrolla en un espacio natural, la empresa necesitará tan solo una pequeña oficina para temas de gestión y administración. Dicha oficina resulta necesaria como punto de atención telefónica, gestión de reservas, administración de la empresa, etc.

Puede ser necesario también contar con aulas si la empresa pretende realizar actividades de formación. En función del volumen de actividad, las aulas no tienen porque formar parte de la estructura permanente de la oficina, pudiendo alquilarse puntualmente cuando se realicen actividades de formación.

En cuanto al material de campo, se requiere al menos el siguiente:

El guía deberá contar con un equipo propio compuesto por telescopios (al menos dos o tres), prismáticos (al menos dos o tres), tanto para él como para posibles visitantes que acudan a la actividad sin prismáticos. También debe incluir, guías de campo, mapas, botiquín, algún sistema de comunicación (móvil o emisora) y cámara fotográfica.

En función de la forma de planificar las actividades, puede ser recomendable contar con vehículos para el acceso a los puntos de inicio de los itinerarios para ofrecer mayor valor añadido a los clientes.

Al tratarse de un espacio natural con una excelente red de comunicaciones y fácil acceso a la mayoría de puntos de interés, cabe la opción de que los clientes se desplacen por medios propios hasta el punto de inicio de la actividad o bien contar con servicios externos de transporte para desplazamientos puntuales, contribuyendo a la distribución de riqueza en el territorio y disminuyendo la estructura de costes fijos de la actividad.

Personas

El siguiente punto de análisis pasa por determinar la necesidad de recursos humanos que implica la actividad. El empresario deberá atender a las siguientes cuestiones:

- Elaborar el organigrama de la empresa.
- Descripción de puestos de trabajo.
- Definir las características y capacidades que ha de tener el personal de la empresa.

- Captación, selección, contratación y formación.
- Políticas de retribución.
- Prevención de Riesgos Laborales.
- Conciliación.

Si bien en función de la dimensión que pueda adquirir la empresa las necesidades de recursos humanos irán variando, en su etapa inicial, una empresa dedicada al turismo ornitológico necesita contar con unos perfiles profesionales muy específicos. Estos son:

- Gerente
- Comercial
- Administración
- Guía de campo

Con independencia de que en las etapas iniciales suele darse la circunstancia de que incluso la misma persona ocupa los cuatro cargos, lo ideal es definir el organigrama y los perfiles de puesto. Esto es determinante para identificar las principales necesidades de la empresa y abordar la incorporación de recursos en orden de prioridad.

Una vez definidos los perfiles y las personas que los ocupan, la empresa debe definir sus políticas de recursos humanos en cuanto a retribución, horarios, etc. así como cumplir con la normativa en materia laboral y de prevención de riesgos laborales.

Otros servicios que requiere la empresa como asesoría fiscal y contable, servicios web, etc. pueden abordarse como servicios externos.

Plan de inversiones y costes de explotación

Antes de iniciar la actividad, es necesario realizar un cuadro económico de inversiones iniciales realista, que permita medir y conocer el desembolso inicial y las necesidades de financiación de la actividad, ya sea esta con recursos propios o ajena.

Los datos que se ofrecen a continuación son aproximados y constituyen un modelo teórico que sirva de referencia al lector, pero debido a los múltiples condicionantes que pueden influir en las necesidades iniciales de cada empresa, así como los criterios empresariales en cuanto a personal, salarios, utilización o no de local, tamaño de este, ubicación, etc. estos datos pueden variar considerablemente de unas situaciones a otras.

Entre otros conceptos posibles, algunas de las posibles inversiones para crear una empresa de birdwatching son las siguientes:

- **Suelo y local:** Tanto si se adquiere en propiedad, como su reforma y acondicionamiento, supone ciertas inversiones para el nuevo empresario.

- **Mobiliario:** Dentro de este concepto, se contemplan todos los elementos que conforman la decoración y puestos de trabajo (armarios archivadores, mesas, sillas, etc.).
- **Herramientas y equipos:** Material básico de campo. Considerando telescopios, prismáticos, guías de campo, botiquín, teléfono móvil o emisora, mapas, GPS, etc.
- **Equipos y aplicaciones informáticas:** Se deberá prever la adquisición de equipos informáticos necesarios para la gestión del negocio (ordenador, impresora, escáner, acceso a Internet, etc.). De la misma manera, resulta necesario decidir el software necesario para la gestión del negocio.
- **Vehículos de transporte:** El empresario deberá decidir la conveniencia o no de invertir en medios de transporte (furgonetas, vehículos) que permitan desplazar a los clientes a los puntos de origen de los itinerarios o bien para recogerlos en su hotel o punto de origen para acercarlos al punto de inicio de la actividad.
- **Sitio web:** Se recomienda la creación de un sitio web de la actividad en el que publicitar y dar a conocer la actividad entre los segmentos de público objetivo definido. Esta partida tendrá una inversión inicial y será posteriormente complementada por el mantenimiento correspondiente.

Además e estas inversiones materiales, pueden existir otras inversiones como:

- **Patentes y Marcas:** para proteger las marcas, logotipos, diseños, etc.
- **Gastos de constitución y de primer establecimiento:** Si el empresario opta por constituir una sociedad como figura jurídica de su actividad. Independientemente del tipo de figura jurídica por la que el empresario opte, se tendrán que realizar los trámites necesarios para el comienzo de actividad (licencias de apertura, alta en el IAE y, posteriormente, tributación y contabilización de la actividad).

Un cuadro tipo de inversiones para esta actividad podría ser el siguiente:

CONCEPTO	IMPORTE (€)
Constitución de la sociedad	600,00
Capital social *	3.006,00
Creación de sitio web	1.500,00
Acondicionamiento de local oficina	3.000,00
Mobiliario	1.200,00
Equipos informáticos y software	1.800,00
Equipo de campo**	1.500,00
TOTAL	8.100,00

* (En caso de optar por la fórmula jurídica de la Sociedad Limitada)

** (3 telescopios, 3 prismáticos, 1 guía de campo, 1 botiquín, 1 teléfono móvil)

Estos pueden ser los datos medios de puesta en marcha de una empresa dedicada a la actividad de birdwatching. Sin embargo, como se decía, la fluctuación de los datos puede ser enorme. *A modo de ejemplo, en la adquisición de equipo, una empresa puede optar desde adquirir dos telescopios de precio bajo, en cuyo caso la inversión en equipos sería de unos 300 euros, y otra empresa adquirir 10 telescopios de gama superior, con una inversión en equipos en torno a los 9.000,00 euros.*

Por este motivo, lo realmente importante es que cada empresario realice los números de forma personalizada para su negocio, en función de los parámetros que aquí se mencionan.

Además de las inversiones iniciales, el empresario debe conocer cuáles son los gastos medios de funcionamiento de su actividad. Para ello, debe elaborar igualmente un cuadro económico de costes donde se detallen todos los conceptos de gasto que se producirán durante el primer año de funcionamiento.

Los gastos a considerar más comunes son los siguientes:

- **Personal.** Salarios y de la Seguridad Social.
- **Alquiler de oficina.** Salvo propiedad de la misma.
- **Suministros.** Se contemplan aquí la luz, el teléfono, el agua, el gas, etc.
- **Amortizaciones de bienes y equipos.** Informáticos, vehículos, material de campo, etc.
- **Compras.** Se trata de productos y materiales que resultan necesarios para el desarrollo de la actividad.
- **Marketing y ventas.** Costes previstos dentro del plan comercial y de marketing de la empresa.
- **Servicios de profesionales diversos.** como gestorías o asesorías, transporte, etc.
- **Reparaciones y mantenimiento.** De oficina, equipos, etc.
- **Otros gastos.** Donde se encuentran todos aquellos conceptos de gasto que no se pueden encuadrar en las categorías anteriores.
- **Gastos financieros.** derivados de intereses generados por la financiación ajena, en caso de que se haya optado por la misma.

Un modelo de previsión de costes para el primer año podría ser el siguiente:

CONCEPTO	COSTE MENSUAL (€)	COSTE ANUAL (€)
Personal	4.974,90	59.698,80
Alquiler	450,00	5.400,00
Suministros	150,00	1.800,00
Amortizaciones	300,00	3.600,00
Compras	100,00	1.200,00
Marketing y ventas	150,00	1.800,00
Servicios profesionales	100,00	1.200,00
Reparaciones	30,00	360,00
Gastos financieros	50,00	600,00
Otros gastos	100,00	1.200,00
TOTAL	6.404,90	76.858,80

Nota metodológica: Se ha considerado en el capítulo de Personal el gerente, un administrativo y un guía de campo. En cuanto al alquiler de oficina se ha considerado un local de 75 m².

Plan de marketing y ventas

Este es uno de los apartados más importantes y en ocasiones más desatendido a la hora de abordar el desarrollo de la actividad, no en vano es el plan que impacta directamente en la generación de ingresos.

No se considera desatendido porque no se realice, sino porque se realiza de forma en ocasiones poco realista, siendo inabordable desde su origen. Por este motivo debe ser un plan basado en la medida de lo posible en datos objetivos y aunque exigente, alcanzable en condiciones razonables.

En este punto, la pregunta fundamental es:

¿Qué volumen de ingresos se necesita para que la actividad sea rentable?

Para responder a la pregunta, deberá haberse realizado previamente la estimación de costes de funcionamiento de la actividad. Contando con la información de costes de funcionamiento, y las conclusiones obtenidas del análisis de mercado, la empresa debe determinar los precios de venta del servicio, de tal manera que permitan definir un precio competitivo, que resulte atractivo para los clientes y rentable para la actividad.

A modo de ejemplo, si el precio de la actividad es de 15 euros para una actividad de 2-4 horas, teniendo en cuenta el cuadro de costes de explotación, la empresa necesita recibir 5.124 clientes en un año, o lo que es lo mismo, 95 clientes a la semana.

Este es el objetivo mínimo para cubrir el punto de equilibrio de la actividad. El plan de marketing y ventas debe orientarse a captar el número de clientes suficientes que le permita cubrir el punto de equilibrio mas el margen de rentabilidad que se espera obtener.

A menor precio, mayor volumen de clientes. Si se incrementa el precio, puede reducirse el número de clientes cuando el precio empieza a no ser competitivo.

Una vez definido el precio, la empresa deberá definir las acciones de marketing y venta que va a llevar a cabo.

Desde un punto de vista comercial y de marketing, las actuaciones a plantear se clasifican en las siguientes categorías:

- Actuaciones relacionadas con los Productos.
- Actuaciones relacionadas con los Precios.
- Actuaciones relacionadas con la Distribución y Venta.
- Actuaciones relacionadas con la Comunicación, la Imagen y la Promoción.

Algunas de las acciones que se pueden considerar dentro del plan de marketing y ventas, son:

- Página web, atractiva, con potencial de captación de clientes.
- Contar con certificaciones de calidad y sostenibilidad, así como acreditaciones oficiales.
- Acuerdos de colaboración con otras empresas complementarias.
- Difusión de material promocional.
- Presencia en ferias y otros eventos de promoción.
- Acciones de captación vía telemarketing o emailing.

Estas acciones deberán formar parte de un plan, estableciendo periodicidad de las acciones, medios, presupuesto, etc.

El plan debe establecer objetivos no solo cuantitativos, sino también cualitativos, tipología de clientes que se espera conseguir, imagen de la actividad, experiencia que se aporta al visitante, etc.

Se deberá realizar un exhaustivo seguimiento de los resultados comerciales y del impacto de las diferentes acciones, tomando las medidas oportunas con celeridad cuando los resultados no sean los deseados.

Una de las cuestiones más críticas para la organización es determinar si una única actividad permitirá alcanzar los objetivos planteados o bien si resulta necesario ofrecer actividades complementarias que permitan obtener ingresos adicionales.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO

Aunque los factores que inciden en el éxito o no de una actividad pueden ser innumerables, y su nivel de incidencia variable en función de muchos condicionantes, se ofrecen a continuación una serie de factores a tener en

cuenta a la hora de poner en marcha una empresa cuya actividad principal sea Birdwatching o avistamientos de aves. Estos son:

- Idiomas. Al menos inglés. Su ausencia es un factor limitante a la hora de poder abordar colectivos como el turista ornitológico extranjero.
- Intensidad de la comercialización del producto. Los clientes no vienen solos.
- Página web. El visitante tradicional del territorio no suele utilizar alojamiento ni oficinas de turismo, por lo tanto hay un importante grupo de clientes que hay que captar por otros medios.
- Capacidad de aportar valor añadido a la visita, utilizar el concepto de experiencia.
- Incrementar las posibilidades de avistamiento de aquellas especies más emblemáticas, de mayor atractivo para el visitante, de tal manera que su solo avistamiento compense la visita (águila imperial, buitre negro,...)
- Seleccionar adecuadamente los itinerarios, de tal manera que, estos, por sí mismos, constituyan un atractivo de la visita.
- Facilidad para ofrecer un producto integral, que atendiendo a las necesidades del cliente pueda ofrecer todos los servicios complementarios que se requieren (alojamiento, comidas, transporte,...)
- Excelencia en la planificación de las visitas. Identificar el potencial del recurso, inventarios de especies, hábitos, etc. No improvisar. Evitar el concepto de salir a ver que se encuentra. Seleccionar bien los itinerarios y cuantificar el número de avistamientos, especies más frecuentes, etc.
- Utilizar recursos como miradores, embalses, etc. para enriquecer la visita.
- La capacidad de dirigir un grupo de personas es muy importante, así como la adaptación de la visita a cada grupo en función de la tipología del visitante y de su expectativa.
- Elaborar material de la visita (mapas, folletos, fichas o material para niños).
- Conocer el destino permite ofrecer más valor al visitante. Información del entorno, paisaje, fauna, flora, costumbres, etc.
- Si incluye vehículo, este debe ser limpio, seguro y se cuenta con permisos de acceso cuando sea necesario.
- Incluir recomendaciones y buenas prácticas, respetuosas con el entorno, indicar riesgos, nivel de dificultad y límite de edad si procede, así como información sobre el material que deben llevar los turistas.

FACTORES DE SOSTENIBILIDAD

A la hora de determinar los factores de sostenibilidad de esta actividad, es recomendable seguir las directrices de organizaciones que son un referente en la actividad.

Ejemplo de ello es el **Código ético del observador de aves, extracto del Manual de Buenas Prácticas Ambientales en Turismo Ornitológico (SEO/BirdLife 2012)**. En él se establecen las siguientes recomendaciones:

1. El bienestar de las aves debe ser lo primero
2. El hábitat debe ser protegido
3. No alterar el comportamiento de las aves lo más mínimo
4. Cuando encuentres una especie de ave en peligro, informa pero con cuidado
5. No debes acosar a las especies divagantes ni rarezas
6. Respeta la normativa sobre la protección de las aves en todo momento
7. Respeta los derechos de los propietarios de las fincas
8. Respeta los derechos de las personas en la zona de observación
9. Comparte tus citas con otros observadores locales
10. Comportate como te gustaría que otros se comportaran en tu zona

TESTIMONIO

Javier Lopez
Ornitólogo

- **¿Por qué considera que es una actividad con potencial?**

Hay posibilidades en este campo porque cada vez hay mayor sensibilidad hacia el medio ambiente y mayor interés por conocerlo mejor. La declaración del Parque Nacional de la Sierra de Guadarrama probablemente incremente este interés en la sierra y en Madrid en general, lo que puede traducirse en oportunidades.

- **¿Cuáles son las claves para tener un negocio de éxito basado en la actividad?**

Creo muy importante encontrar el cauce para llegar al consumidor de este producto de una forma lo más directa posible. Una promoción general sin segmentar no da resultado. Estoy convencido de que hay muchos clientes potenciales, pero ellos no van a llegar a ti aunque tengan interés, sino que debes ser tú el que llegue a ellos y les hagas que se interesen.

Aparte, también creo importante diversificar las actividades de naturaleza que se ofrezcan para abarcar un espectro de clientes mayor.

- **¿Qué le dirías a un emprendedor que quiere llevar a cabo una actividad similar?**

A alguien que emprenda en este campo le diría lo que me digo a mí mismo: hace falta mucho tiempo y un esfuerzo continuado. Cuánto de cada, no lo sé, pero si se empieza en esto hay que hacerlo con paciencia, sin marcarse objetivos ambiciosos a corto plazo que, de no conseguirse, podrían acabar con el desánimo antes de lo conveniente.

Y mientras tanto, si uno no puede disponer un colchón suficiente, me plantearía compatibilizar esta actividad con otra remunerada paralela. Vivir sólo de esto creo que es muy difícil y requeriría un enfoque de mayor estructura.

Camping

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

La actividad consiste, en términos generales, en proveer de alojamiento y servicios auxiliares a los turistas que acudan a visitar la Sierra de Guadarrama y que opten por el camping como alternativa, independientemente de la motivación turística que les haya llevado hasta allí.

En principio, la idea que se propone es la creación y puesta en marcha de un campamento de turismo (camping), centrado en proporcionar alojamiento, servicios auxiliares e información al turista, si bien la actividad podría ser complementada con otro tipo de actividades (actividades de turismo activo, restauración y otras actividades de ocio). Esta es una dimensión adicional que se le podría dar al negocio.

El camping podría tener únicamente lugares para acampada en tienda o caravana o bien bungalows dentro del perímetro. Será el emprendedor quien deberá diseñar el negocio dependiendo de sus posibilidades de inversión y de sus cálculos de rentabilidad.

Desde un punto de vista normativo, los campings (campamentos de turismo) en la Comunidad de Madrid están regulados por el Decreto 3/1993, de 28 de enero, sobre “campamentos de turismo en la Comunidad de Madrid”. Además de esta normativa básica, se deberán tener otras posibles normas que indirectamente apliquen a este tipo de instalaciones (restaurantes y bares u ordenanzas municipales diversas).

Los servicios básicos que el campamento de turismo proporcionará a los clientes son los siguientes:

- **Alojamiento:** Es el servicio básico. El turista encontrará alojamiento en las distintas parcelas del camping y utilizará el medio seleccionado (tienda, caravana o bungalow, en caso de que haya).
- **Bar y restaurante:** El camping podrá contar con un establecimiento hostelero que proveerá al turista de alimentos y bebida en caso necesario. Podría resultar interesante que en el restaurante se potenciara la gastronomía de la sierra como signo distintivo, tanto directamente como a través de convenios con otros establecimientos hosteleros.
- **Suministros diversos:** Agua, energía eléctrica y tratamiento de aguas residuales.
- **Vallado y cierre de protección:** El campamento de turismo estará cercado en todo su perímetro. Las vallas o cercas tendrán en cuenta la

disposición y el color que permitan una integración armónica con el entorno. Se incluirán además bandas exteriores de protección contra fuego, además de extintores y bocas de incendios en todo el perímetro del camping.

- **Viales interiores para desplazamientos con caravanas y vehículos:** Estos tendrán una anchura suficiente para distribuir adecuadamente los vehículos con sus remolques, de manera que pueda producirse una circulación fluida y cómoda.
- **Estacionamiento de vehículos:** Los turistas podrán aparcar tanto el vehículo como la caravana, en su caso, dentro del perímetro del camping.
- **Bloques sanitarios:** El camping dispondrá de los bloques de servicios higiénicos necesarios, de manera que todos los puntos de acampada estén cerca del bloque de servicios. Estos servicios incorporarán lavabos, aseos, duchas, servicios de lavado de ropa, fregaderos, etc.
- **Botiquín de primeros auxilios y sala de curas:** El campamento turístico dispondrá de un botiquín situado en lugar visible y debidamente señalizado, que permita aplicar los primeros auxilios en caso de accidente. Es recomendable que el camping disponga de una pequeña sala de curas para proporcionar estos primeros auxilios.
- **Tratamiento y recogida de basuras:** Para la recogida de basuras, el camping dispondrá de los contenedores adecuados. Las basuras se recogerán diariamente del interior del camping.
- **Actividades complementarias:** A través de convenios con otras empresas turísticas de la zona, especializadas en otras actividades, se podría trabajar en la creación de paquetes atractivos para los potenciales turistas. Además, dentro del propio camping se estudiará la posibilidad de disponer de alguna zona polideportiva para la práctica de deportes estándar por parte de los turistas, especialmente de los más jóvenes (pista polideportiva, pistas de tenis y/o pádel y piscina).

RAZÓN DE OPORTUNIDAD

El turismo de naturaleza ha experimentado un crecimiento sostenido durante los últimos años, con un considerable número de visitantes a la sierra. El sector de las actividades al aire libre se encuentra en pleno desarrollo y ha venido muy sustentado por el incremento del denominado turismo rural.

Según datos del INE, a pesar de que durante la crisis el número de pernoctaciones en alojamientos rurales ha descendido en los últimos años, lo cierto es que en términos generales y a largo plazo se trata de un sector que ha aumentado su participación. Es más, en lo que se refiere en particular al camping, los últimos datos del INE apuntan hacia un incremento de las

pernoctaciones en 2014, con un 15,6 % de incremento con respecto a los datos de septiembre de 2013.

En la Comunidad de Madrid en general y en la Sierra de Guadarrama en particular, se están impulsando mucho las actividades relacionadas con el turismo rural, conscientes de la riqueza natural de la zona. A modo de ejemplo, son muchas las rutas de senderismo y de bicicleta de montaña abiertas, además de considerable la aparición mediática de todo lo que tiene que ver con el turismo de naturaleza. Se puede obtener información de interés en este sentido en la página web www.sierradeguadarrama.info.

La búsqueda de “experiencias” es una constante dentro de las tendencias actuales de mercado, ya no solo turísticas sino también de consumo. Las personas buscan, no solo realizar una actividad, sino vivir experiencias únicas. Para ello, las actividades en la naturaleza resultan muy adecuadas.

Cuando un turista acude a la naturaleza, lo hace por uno o varios de los siguientes factores:

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

Estas razones son la base del negocio de un alojamiento rural, incluyendo el campamento turístico. Por otra parte, otra de las cuestiones que hace atractivo este negocio concretamente en la Sierra de Guadarrama es que se trata de un entorno natural con muchísimos recursos, muy atractivos para el potencial visitante. La Sierra de Guadarrama tiene muy próximo un mercado natural de turistas enorme (el resto de la Comunidad de Madrid) que muchas veces acuden a otros territorios en busca de su alojamiento rural.

Atraer al turista interior de la Comunidad a alojamientos de la Sierra de Guadarrama es uno de los retos principales para la potenciación del turismo rural en la zona. Muchas tipologías de turistas escogerán el camping como forma de alojamiento, por encima de otro tipo de establecimientos como casas, hoteles o apartamentos rurales, por cuestiones de precio o, simplemente por ser este su estilo de vacaciones. Muchas personas son propietarias de caravanas y buscan la posibilidad de ir moviendo su alojamiento durante las vacaciones y viajes.

Finalmente, no debe pasarse por alto como razón de oportunidad el cada vez más presente **turismo accesible**, que pretende garantizar el derecho de accesibilidad de todas las personas a los espacios naturales. Se trata de dar respuesta al principio de igualdad y no discriminación en el acceso a los espacios naturales, permitiendo acercar su uso y disfrute a aquellas personas que por diferentes tipos de discapacidad, no pueden acceder.

El Catálogo de buenas prácticas en materia de accesibilidad en espacios naturales protegidos editado por EUROPARC-España es una buena guía para aquellas empresas interesadas en incorporar criterios de accesibilidad en su oferta.

Las empresas que discurran por este camino, estarán adquiriendo una ventaja competitiva frente a sus competidores, como consecuencia de la especialización en un nicho específico de mercado, a la vez que responden a una necesidad social, mejorando su reputación corporativa.

PLAN DE NEGOCIO

En el presente apartado se describen las cuestiones necesarias a considerar para la puesta en marcha de un negocio de este tipo. Se trata de unos elementos de carácter general, que deberán ser ajustados por el emprendedor de acuerdo a sus posibilidades o intenciones de inversión y a su visión de negocio.

En el caso concreto de un camping, las cuantías de inversión y los costes de mantenimiento del negocio son tremendamente variables puesto que hay partidas que harán fluctuar mucho los presupuestos (tamaño del terreno, concesión administrativa o adquisición privada, nivel de servicios interiores, etc.).

Es por este motivo que no se especifican en este documento muchas de las cantidades a considerar y deberá ser el propio emprendedor quien evalúe su inversión. Lo importante no es por tanto la cifra sino el concepto manejado.

La competencia

Los actores que participan en el negocio del alojamiento rural y que, por tanto, son competencia del tipo de empresa presentado en el presente plan de negocio son los siguientes:

- **Otros campings:** Suponen una competencia directa para el negocio, tanto los que se encuentran situados en la misma localidad como los que están en zonas cercanas o tienen las mismas características. Lo más importante será aportar elementos diferenciadores y realizar un esfuerzo importante en seleccionar el segmento objetivo.
- **Otros alojamientos rurales:** Existen otros tipos de alojamientos rurales como las casas rurales, los apartamentos de turismo rural o las granjas-

escuela. Todos ellos van orientados a proporcionar alojamiento, que es el servicio básico en este negocio, ofreciendo además otra serie de servicios complementarios. Una adecuada segmentación y la puesta en valor de los elementos con los que cuente la casa serán cuestiones importantes para captar el interés de los turistas.

- **Albergues:** En la Sierra de Guadarrama existen diversos alojamientos de este tipo, algunos incluidos en la red de albergues juveniles de la Comunidad de Madrid. El principal factor de competencia es el precio, normalmente muy asequibles.
- **Hoteles presentes en la zona que no tienen la consideración de hoteles rurales:** Dada la proximidad a Madrid y a otras grandes zonas urbanas, existe una amplia red de hoteles y alojamientos urbanos que podrían suponer competencia a todo tipo de alojamientos rurales, incluyendo el camping, especialmente entre turistas extranjeros. El turista interior busca precisamente un tipo de alojamiento que le aleje de su habitual entorno urbano.

Los clientes

De acuerdo con los últimos datos del observatorio del turismo rural realizado por EscapadaRural.com, la EUHT CETT-UB y Netquest, los segmentos que más utilizan los alojamientos rurales son, por este orden, los siguientes:

Familias con niños	89,1%
Grupos de amigos	77,5%
Parejas	60,7%
Deportistas	22,8%
Gente mayor	11,1%

Como se puede apreciar, son los grupos (familias o amigos) los principales usuarios de alojamientos rurales. A falta de datos concretos sobre perfil de usuarios de campings en entornos rurales de la Comunidad de Madrid, estos datos pueden resultar orientativos.

A la hora de hacer la reserva, según datos del mismo informe, la información se recaba fundamentalmente de internet (94,7%) de los casos, siendo las recomendaciones de otros usuarios (4,1%) el segundo medio en importancia. Esto ofrece una idea del canal fundamental a través del cual aportar información comercial.

Las reservas efectivas se realizan a través del teléfono fundamentalmente (43%), por e-mail (31,3%) u on line (25,7%).

La decisión de ir a un alojamiento u otro se toma en primer lugar por el destino o la localización del alojamiento. Una vez seleccionado destino, se decide por el alojamiento en sí y en tercer lugar por el tipo de actividad a desarrollar. El entorno de la Sierra de Guadarrama es privilegiado en cuanto a recursos

naturales por lo que se sitúa como una opción ideal entre los usuarios de la zona centro de España.

Instalaciones y equipos

La instalación fundamental en el negocio de camping es el terreno y las parcelas para la acampada. Además de éstas, como se ha mencionado anteriormente, las instalaciones serán diseñadas en función de los servicios y equipamientos de los que se quiera dotar al campamento turístico.

En este negocio es fundamental la ubicación del terreno. El camping debe estar localizado en algún núcleo rural puesto que es lo que van buscando los usuarios de este tipo de alojamientos. La ubicación en la Sierra de Guadarrama supone, como se ha comentado, un atractivo de partida para un posible camping que se ponga en marcha en la zona.

Cuestiones como la cercanía a puntos de comunicación o a lugares con posibilidades de realizar las actividades buscadas (ej: esquí, parapente, etc.) serán cuestiones a considerar de cara a la ubicación definitiva.

El Decreto 3/1993, de 28 de enero, sobre “campamentos de turismo en la Comunidad de Madrid” establece los requisitos mínimos que ha de cumplir este tipo de alojamiento con respecto a instalaciones e infraestructuras.

Desde el punto de vista de la inversión, como se comentó al principio del capítulo, variará mucho en función del tipo de campamento turístico que se defina (tamaño, instalaciones y servicios).

Personas

El siguiente punto de análisis pasa por determinar la necesidad de recursos humanos que implica la actividad. El empresario deberá atender a las siguientes cuestiones:

- Elaborar el organigrama de la empresa.
- Descripción de puestos de trabajo.
- Definir las características y capacidades que ha de tener el personal de la empresa.
- Captación, selección, contratación y formación.
- Políticas de retribución.
- Prevención de Riesgos Laborales.
- Conciliación.

Un camping es una actividad que, por el nivel de servicios a prestar, requiere de una plantilla que puede llegar a ser considerable, formada por diversos puestos:

- **Gerente:** Que realizará todas las tareas dirección y gestión del camping y desarrollará además las acciones comerciales.
- **Recepcionista:** Sus funciones principales serán las labores administrativas y de atención al público. En especial, se encargará de la gestión de reservas y facturas, atención telefónica y presencial, entrega de números de parcelas, gestión de caja, etc. Al mismo tiempo realizará tareas de control de accesos. Podrá ser una o más personas.
- **Vigilante de noche:** Esta persona será la encargada de velar por la seguridad y tranquilidad en el campamento turístico, durante la noche.
- **Técnico/a de mantenimiento:** Su labor consistirá en el mantenimiento preventivo y correctivo de los servicios e instalaciones del camping a nivel eléctrico, mecánico y de jardinería.
- **Personal de limpieza:** Llevará a cabo las tareas de limpieza en general.
- **Cocinero/a:** se encargará fundamentalmente de organizar la cocina del bar o restaurante.
- **Camarero/a:** realizará labores de servicio de mesas y de atención en la barra.

Con independencia de que en las etapas iniciales suele darse la circunstancia de que las mismas personas desempeñarán varios puestos, lo ideal es definir el organigrama y los perfiles de puesto. Esto es determinante para identificar las principales necesidades de la empresa y abordar la incorporación de recursos en orden de prioridad.

Una vez definidos los perfiles y las personas que los ocupan, la empresa debe definir sus políticas de recursos humanos en cuanto a retribución, horarios, etc. así como cumplir con la normativa en materia laboral y de prevención de riesgos laborales.

Otros servicios que requiere la empresa como asesoría fiscal y contable, servicios web, etc. pueden abordarse como servicios externos.

Plan de inversiones y costes de explotación

Antes de iniciar la actividad, es necesario realizar un cuadro económico de inversiones iniciales realista, que permita medir y conocer el desembolso inicial y las necesidades de financiación de la actividad, ya sea esta con recursos propios o ajena.

A continuación se ofrece un modelo teórico de conceptos a considerar en la inversión para el montaje de este tipo de negocio, que pretende servir de referencia al lector. Debido a los múltiples condicionantes que pueden influir en las necesidades iniciales de cada empresa, así como los criterios

empresariales en cuanto a personal, salarios, tamaño del camping, ubicación, instalaciones, servicios, etc., los datos pueden variar considerablemente de unas situaciones a otras.

Es por este motivo por el que **no se considera factible la estimación de costes para este negocio sin una definición previa de características**. Teniendo en cuenta esta consideración, a nivel general y entre otros conceptos posibles, algunas de las previsibles inversiones para poner en marcha un campamento turístico son las siguientes:

- **Terreno, acondicionamiento e instalaciones:** Supone la inversión fundamental y dependerá mucho del tamaño del terreno, del número de parcelas, de las instalaciones comunes disponibles, de las zonas de ocio o deporte, de los diferentes servicios ofertados e, incluso, de que se disponga o no de bungalows.

Además, es necesario incluir en esta partida otros elementos de acondicionamiento tanto externo (fachadas, jardines, rótulos de señalización, señalización en accesos, etc.) como interno de las instalaciones (climatización, luz, agua, etc.).

- **Mobiliario:** Dentro de este concepto, se contemplan todos los elementos que conforman la decoración interior de las diferentes instalaciones (bar – restaurante, sala de curas, bungalows, zonas de limpieza e higiene, etc.).
- **Herramientas y equipos:** Un camping necesitará de muchas herramientas y equipos asociados a las diferentes instalaciones y servicios disponibles (lavadoras, televisiones, fregaderos, herramientas de jardinería, herramientas de mantenimiento, repuestos, equipamientos deportivos, herramientas para la gestión de la piscina, cocinas con todo su equipamiento asociado, etc.).

Además, será necesario un equipo informático para la gestión del negocio (ordenador, impresora, escáner, etc.), conexión a internet tanto para el propio negocio como para disfrute de los turistas y herramientas básicas para pequeñas reparaciones constituirían el equipamiento informático básico.

De la misma manera, resulta necesario decidir el software necesario para la gestión del negocio. En principio, la gestión del negocio se podría desarrollar con aplicaciones estándar de office (Excel, Word, etc.) y, mejorarse de forma continuada a medida que fuera avanzando la actividad.

- **Sitio web:** Se recomienda la creación de un sitio web del negocio en el que publicitar y dar a conocer el camping entre los segmentos de público objetivo definido. Esta partida tendrá una inversión inicial y será posteriormente complementada por el mantenimiento correspondiente.

Además de estas inversiones materiales, pueden existir otras inversiones como:

- **Patentes y Marcas:** para proteger las marcas, logotipos, diseños, etc.
- **Gastos de constitución y de primer establecimiento:** Son los gastos asociados a la creación de la sociedad, en función de las preferencias del emprendedor. Independientemente del tipo de figura jurídica por la que el empresario opte, se tendrán que realizar los trámites necesarios para el comienzo de actividad (licencias de apertura, alta en el IAE y, posteriormente, tributación y contabilización de la actividad).

Junto a las inversiones iniciales, el empresario debe conocer cuáles son los gastos medios de funcionamiento de su actividad. Para ello, debe elaborar igualmente un cuadro económico de costes donde se detallen todos los conceptos de gasto que se producirán durante el primer año de funcionamiento.

Los gastos a considerar más comunes son los siguientes:

- **Personal:** Salarios y de la Seguridad Social de las personas vinculadas al negocio.
- **Suministros.** Se contemplan aquí la luz, el teléfono, el agua, el gas, etc.
- **Amortizaciones de bienes y equipos.**
- **Compras.** Se trata de productos y materiales que resultan necesarios para el desarrollo de la actividad.
- **Marketing y ventas.** Costes previstos dentro del plan comercial y de marketing de la empresa.
- **Servicios de profesionales diversos,** como gestorías, asesorías o transportes.
- **Reparaciones y mantenimiento de los diferentes equipamientos e instalaciones.**
- **Otros gastos,** donde se encuentran todos aquellos conceptos de gasto que no se pueden encuadrar en las categorías anteriores.
- **Gastos financieros,** derivados de intereses generados por la financiación ajena, en caso de que se haya optado por la misma

Plan de marketing y ventas

Dar a conocer el camping, diferenciándose del resto de la oferta existente en la zona, para atraer a los clientes potenciales es uno de los puntos más críticos de este negocio.

A la hora de plantear un plan de marketing y comercialización, es necesario considerar todos los escenarios en cuanto a posibles acciones a realizar y posibles respuestas a conseguir. Independientemente de las acciones que se pongan en marcha al comienzo de la actividad, se estará pendiente en todo momento de las posibles evoluciones de la situación actual y de la perspectiva del negocio.

El plan de marketing y comercial está relacionado directamente con la obtención de ingresos. La empresa deberá estimar el número de pernотaciones/ocupaciones que podrá facturar, el importe medio de dichos servicios y esto confrontarlo con la estimación de gastos realizada.

Con ello obtendrá, por un lado el punto de equilibrio del negocio y, por otro, la estimación de ingresos que puede proporcionar la actividad. Para ello, se deberá establecer un precio adecuado para la contratación del espacio, en función de las distintas posibilidades ofrecidas (caravana, tienda, bungalow). Los precios podrán ser diferentes, además, en función de la época del año de que se trate. En este sentido, es muy recomendable realizar un estudio de mercado con precios de la competencia.

Una vez definido el precio, la empresa deberá definir las acciones de marketing y venta que va a llevar a cabo.

Desde un punto de vista comercial y de marketing, las actuaciones a plantear se clasifican en las siguientes categorías:

- Actuaciones relacionadas con los Productos.
- Actuaciones relacionadas con los Precios.
- Actuaciones relacionadas con la Distribución y Venta.
- Actuaciones relacionadas con la Comunicación, la Imagen y la Promoción.

Algunas de las acciones que se pueden considerar dentro del plan de marketing y ventas, son:

- Página web, atractiva, con potencial de captación de clientes.
- Entrar en contacto con los distintos circuitos de turismo existentes, con el fin de aumentar el escaparate del negocio. En este sentido, resulta muy recomendable contactar con los turoperadores y agencias de viaje que más trabajen la zona.
- Acuerdos de colaboración con otras empresas complementarias (restauración, hostelería y otras empresas de turismo natural que cubran posibles actividades para complementar la estancia de los turistas).

- Difusión de material promocional en diferentes puntos de información de la zona y de fuera de ella.
- Presencia en ferias y otros eventos de promoción.
- Acciones de captación vía e-mailing.
- Boca – Oreja, importancia de la satisfacción del cliente a fin que recomienden el servicio.
- Acciones de fidelización sobre clientes que ya se hayan alojado previamente en el camping, con ventajas y beneficios no solo para ellos, sino también para posibles referenciados (esta medida se pondrá en marcha con el negocio ya en funcionamiento).
- Posicionamiento en páginas web especializadas.
- Folleto explicativo (que incluya los equipamientos, posibles actividades complementarias y los motivos de su elección frente a la competencia). Este folleto debería estar disponible en sitios de interés turístico.
- Prescriptores (personas que referencien a la empresa)

Estas acciones deberán formar parte de un plan, estableciendo periodicidad de las acciones, medios, presupuesto, etc.

El plan debe establecer objetivos no solo cuantitativos, sino también cualitativos, tipología de clientes que se espera conseguir, imagen de la actividad, experiencia que se aporta al visitante, etc.

Se deberá realizar un exhaustivo seguimiento de los resultados comerciales y del impacto de las diferentes acciones, tomando las medidas oportunas con celeridad cuando los resultados no sean los deseados.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO

En un negocio como el presentado, en el que existen diversos centros de competencia en la zona (otros campings, casas, hoteles, apartamentos rurales, albergues, etc.), los factores claves para el éxito van orientados fundamentalmente a la diferenciación. Ser diferentes de los competidores, poniendo en el mercado una oferta que aporte algún valor adicional a los potenciales clientes es la variable crítica para el éxito.

Entre otros, algunos factores para el éxito de un camping en un entorno rural son los siguientes:

- El propio camping, su ubicación, sus instalaciones y su equipamiento. Este es el factor fundamental de atracción de potenciales visitantes y ha de ser suficientemente diferenciador con respecto de los competidores (piscina, zonas ajardinadas, pistas deportivas, barbacoa, etc.).
- La oferta de posibles actividades complementarias a la propia estancia, con un abanico amplio capaz de conectar con los intereses de los diferentes segmentos que la contratan.

- La prestación de posibles servicios de interés para el turista como servicio de comidas y bebidas típicas de la región, venta de productos artesanales y gastronómicos (todos estos pueden ser ofrecidos a través de convenios con otras empresas y profesionales).
- Conocimiento del entorno, de manera que el camping pueda ofrecer información de interés y recomendaciones para los visitantes.
- Imagen de calidad del campamento de turismo para lo que podría resultar de mucho interés la obtención de certificaciones o distintivos de calidad turística.
- Comercialización de la ocupación a través de intermediarios. Es conveniente entrar en contacto con agencias de viaje o turoperadores para analizar la posibilidad de incluir el alojamiento entre la oferta turística que plantean.

FACTORES DE SOSTENIBILIDAD

Un camping en un entorno natural como la Sierra de Guadarrama es un negocio sostenible desde su propia concepción. Su arquitectura deberá estar integrada en el medio rural en el que se establece y esto supone ya en sí un factor de sostenibilidad. Además, hay alojamientos que están utilizando determinadas formas de energía alternativa para sus suministros básicos (luz, calor, etc.) y esta podría ser una opción a plantear en el establecimiento de este negocio.

Al margen de estas cuestiones los campings, como el resto de alojamientos de entornos rurales, son un centro interesante para la transmisión de criterios de sostenibilidad a los turistas, por lo que podría resultar interesante disponer de materiales divulgativos sobre buenas prácticas en la naturaleza.

Tanto a nivel general, como a nivel particular de cada actividad que el turista pueda desarrollar en la zona, los campings pueden actuar de transmisores de los criterios de sostenibilidad. Además, a través de las correspondientes guías, pueden contribuir también a aumentar la visibilidad y poner en valor los recursos culturales, naturales y sociales de la Sierra de Guadarrama.

TESTIMONIO

Antonio Gonzalo Pérez
Director
Monte Holiday Ecoturismo

- **¿Por qué considera que es una actividad con potencial?**

Pues básicamente por la cercanía a 6 millones de potenciales compradores y por la mayor necesidad de naturaleza de los habitantes de las ciudades.

Tenemos mucha suerte de tener nuestros negocios tan cerca de un mercado emisor tan importante.

- **¿Cuáles son las claves para tener un negocio de éxito basado en la actividad?**

Escuchar al cliente e innovar. ¡Ah, y la perseverancia!

- **¿Qué le dirías a un emprendedor que quiere llevar a cabo una actividad similar?**

Le diría muchas cosas, pero yo creo que todas se resumen en esta: "que persiga su propio sueño, no el de los demás".

Ecoturismo con recursos de la comarca

Esta actividad engloba tanto explotaciones agroganaderas (granjas de animales, huertos, etc.) como la elaboración de la alimentos con productos naturales del territorio (queso, miel, yogures, mermeladas, vino, etc.). Su finalidad es poner en valor como recurso turístico estas actividades, de tal manera que puedan aportar valor añadido a la oferta turística, a la par que contribuyen a la consolidación y mantenimiento de estas actividades en la comarca.

Para ilustrar la puesta en funcionamiento de una actividad de ecoturismo con recursos de la comarca, se ha tomado como modelo de referencia una explotación apícola.

Los datos que se exponen se corresponden con la investigación de fuentes secundarias, realizando una estimación media que no se corresponde con ninguna instalación específica.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

La actividad consiste en el desarrollo de un centro de interpretación apícola, dedicada por un lado a la producción y comercialización de productos provenientes de la abeja (miel, polen, jalea, cera, etc.) y, por otro lado al fomento del turismo apícola (visitas guiadas al centro en las que el turista puede apreciar factores como la reproducción, el crecimiento y la producción apícola.

Dentro de los servicios a ofrecer por la empresa se encuentran los siguientes:

- **Comercialización de productos apícolas:** El centro contará con una tienda en la que se venderán los diferentes productos elaborados en la granja. Entre ellos cabe destacar: miel, polen, jalea, cera y productos derivados para uso cosmético (jabones, cremas, etc.). Además, los productos podrán ser adquiridos a través de una tienda on-line.
- **Circuito turístico:** El visitante podrá realizar un circuito turístico guiado por las instalaciones en el que podrá ver y aprender las diferentes fases de la cría de abejas y las diferentes etapas de la producción de los distintos productos. A través de la visita, que incluye tanto exposiciones y vídeos en el interior como observación y aprendizaje en el propio campo, el turista experimentará el trabajo de un apicultor. El circuito se complementará con una charla formativa / informativa sobre la apicultura.
- **Formación y talleres de apicultura:** Para el público más interesado en esta actividad, se convocarán periódicamente talleres y cursos sobre esta actividad agropecuaria, en la que se analizará la apicultura desde

sus diferentes puntos de vista (producción, comercialización, turismo, sostenibilidad, gastronomía, beneficios para la salud, etc.).

- **Degustación de miel:** Se ofrecerá también una degustación de miel al natural, junto a diversos platos preparados con este ingrediente para que el visitante pueda apreciar las posibilidades gastronómicas del producto.
- **Otras actividades:** En el centro de interpretación se facilitará información sobre otras posibles actividades y puntos de interés de la zona. Esta información y determinadas condiciones especiales podrán ser desarrolladas a través de convenios con empresas de turismo rural. Además, el centro contará con un espacio de esparcimiento orientado especialmente al descanso y refrigerio de los visitantes, pensado sobre todo para grupos de escolares que pudieran visitar las instalaciones.

Desde un punto de vista normativo, la actividad apícola se encuentra regulada a nivel nacional por el Real Decreto 209/2002, de 22 de febrero, por el que se establecen normas de ordenación de las explotaciones apícolas. En este se establecen los requisitos a cumplir por la explotación en distintas cuestiones como ubicación, trámites de registro, traslados, infracciones, etc.

Además de esta normativa, aplicable fundamentalmente a la actividad de explotación, el emprendedor deberá observar cualquier otro tipo de regulación que pueda afectar. En este sentido, aunque no está expresamente incluida en la normativa de turismo, la parte turística de esta actividad podría estar afectada por la Ley de Ordenación del Turismo de la Comunidad de Madrid, de 1999. Se trata de una actividad turística complementaria, en términos de dicha Ley.

De acuerdo con la norma, en términos generales, las empresas de este sector tendrán las siguientes obligaciones:

- Destinar sus instalaciones a la prestación de los servicios turísticos que tenga declarados.
- Anunciar o informar a los usuarios, previamente, sobre las condiciones de prestación de los servicios y de su precio.
- Facilitar los bienes y servicios con la máxima calidad en los términos contratados, de acuerdo con la categoría del establecimiento, en su caso, y con lo dispuesto en las reglamentaciones correspondientes.
- Dar la máxima publicidad a los precios de todos los servicios y notificarlos a la Administración, cuando sea preceptivo.
- Facturar los servicios de acuerdo con los precios establecidos.
- Cuidar del buen funcionamiento y mantenimiento de todas las instalaciones, equipos y servicios de la empresa.

- Garantizar en las instalaciones y actividades ofrecidas la salud y seguridad de las personas y la seguridad de los bienes en los términos establecidos en la legislación vigente.
- Cuidar del buen trato dado a los clientes, por parte del personal de la empresa.
- Facilitar al cliente, cuando lo solicite, la documentación preceptiva para formular reclamaciones.
- Facilitar a la Administración la información y documentación preceptiva para el correcto ejercicio de las atribuciones que legal y reglamentariamente le correspondan.
- Informar a los usuarios de los datos de identificación de la entidad prestadora de los servicios turísticos.

Al margen de estas consideraciones, se estará siempre a lo dispuesto por las regulaciones específicas del Parque Nacional y por las diferentes ordenanzas municipales del municipio donde se asiente finalmente la actividad.

RAZÓN DE OPORTUNIDAD

La apicultura es un sector que cuenta con buenas perspectivas de desarrollo en un doble sentido: a través de la producción y comercialización y a través del turismo temático especializado.

Hablando de la actividad productiva, según los últimos datos del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente el número de apicultores en España ronda los 25.000, tienen el nivel de profesionalización más alto de Europa y casi el 20 por ciento de ellos tienen explotaciones donde existen más de 150 colmenas.

Está claro que la producción y comercialización de miel ecológica es uno de los nichos de oportunidad de negocio para generar empleo y riqueza en el medio rural.

La apicultura y las abejas juegan un papel fundamental en la conservación del medio ambiente y en la polinización, y el Ministerio ha cifrado en unas 35.000 las toneladas que se producen anualmente en España, donde además miles de personas practican este arte como un hobby.

Desde el punto de vista turístico, el turismo de naturaleza en general ha experimentado un crecimiento sostenido durante los últimos años, con un considerable número de visitantes a la sierra. El sector de las actividades al aire libre se encuentra en pleno desarrollo y ha venido muy sustentado por el incremento del denominado turismo rural.

Distintos segmentos de posibles clientes buscan en la naturaleza la cobertura de sus necesidades de ocio, esparcimiento, conocimiento, energía, salud, relajación, investigación, etc.

En línea con esta tendencia, en la Comunidad de Madrid en general y en la Sierra de Guadarrama en particular, se están impulsando mucho las actividades relacionadas con este tipo de turismo, conscientes de la riqueza natural de la zona. Se puede obtener información de interés en este sentido en la página web www.sierradeguadarrama.info.

La búsqueda de “experiencias” es una constante dentro de las tendencias actuales de mercado, ya no solo turísticas sino también de consumo. Las personas buscan, no solo realizar una actividad, sino vivir experiencias únicas. Para ello, las actividades en la naturaleza resultan muy adecuadas.

Cuando un turista acude a la naturaleza, lo hace por uno o varios de los siguientes factores:

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

Todas estas son razones al alza en la actualidad. Una actividad como la presentada en este capítulo contribuye a la consecución de varios de los beneficios anteriores.

La venta de productos relacionados con la abeja y la atracción de turistas interesados en la apicultura son las dos vías de negocio que hacen de esta actividad una opción interesante.

Finalmente, no debe pasarse por alto como razón de oportunidad el cada vez más presente **turismo accesible**, que pretende garantizar el derecho de accesibilidad de todas las personas a los espacios naturales. Se trata de dar respuesta al principio de igualdad y no discriminación en el acceso a los espacios naturales, permitiendo acercar su uso y disfrute a aquellas personas que por diferentes tipos de discapacidad, no pueden acceder.

El Catálogo de buenas prácticas en materia de accesibilidad en espacios naturales protegidos editado por EUROPARC-España es una buena guía para aquellas empresas interesadas en incorporar criterios de accesibilidad en su oferta.

Las empresas que discurran por este camino, estarán adquiriendo una ventaja competitiva frente a sus competidores, como consecuencia de la especialización en un nicho específico de mercado, a la vez que responden a una necesidad social, mejorando su reputación corporativa.

PLAN DE NEGOCIO

En el presente apartado se describen las cuestiones necesarias a considerar para la puesta en marcha de un centro de interpretación apícola en la Sierra de Guadarrama. Se trata de unos elementos de carácter general, que deberán ser ajustados por el emprendedor de acuerdo a sus posibilidades o intenciones de inversión y a su visión de negocio.

A la hora de establecer hipótesis cuantitativas, se han realizado estimaciones conservadoras que, como se ha indicado, podrán variar en función de los intereses de cada emprendedor.

Lo importante no es tanto la cifra sino el concepto manejado.

La competencia

Los posibles competidores con los que se encuentra un negocio como el planteado son los siguientes:

- **Empresas especializadas en actividades apícolas, ya constituidas y que ofrecen sus servicios en el área de influencia**

Aunque no demasiadas, hay otras empresas en la zona que se dedican a la misma actividad. La apicultura y el mundo de las abejas es una actividad muy tradicional presente en gran parte de las provincias españolas.

- **Otras empresas de turismo activo**

Una granja con actividades referentes al mundo de la abeja puede ser una opción muy atractiva para un buen número de turistas que buscan vivir experiencias de naturaleza. Sin embargo, a la hora de planificar la ruta, la actividad está compitiendo con otras opciones como el senderismo, la micología, el birdwatching, etc. Esto puede suponer un elemento de competencia en determinados momentos, aunque también es verdad que puede también contribuir a impulsar de forma complementaria todos estos negocios.

Los clientes

La actividad contemplada en este negocio puede ser ofertada a un amplio espectro de clientes potenciales. Se trata de una actividad indicada para

cualquier persona con curiosidad por “lo natural” y por conocer específicamente el apasionante mundo de las abejas.

Entre otros, son factibles para acudir a la granja los siguientes segmentos de clientes potenciales:

- **Familias y público en general:** Son muchas las personas que buscan actividades al aire libre, normalmente con bajo nivel de intensidad y que suelen combinar la actividad con la estancia (gastronomía, pernoctación, etc.).
- **Segmento especializado. Aficionados a la apicultura:** Se trata de clientes que buscan un conocimiento en profundidad de las actividades apícolas. En España hay muchas personas que practican la apicultura de forma aficionada.
- **Segmento corporativo:** Es una tendencia en el mercado ya desde hace años que muchas empresas organicen actividades outdoor relacionadas con convenciones o seminarios y que pueden incluir actividades temáticas como la planteada en la presente propuesta.
- **Colegios y clubes de jóvenes:** Los grupos tienen una importancia especial para la empresa, porque el esfuerzo comercial para captarles como clientes es menor que el necesario a nivel individual. Son por tanto más rentables. La actividad planteada encaja perfectamente con las actividades extraescolares planteadas a lo largo del año por muchos colegios, no solo de la zona sino también del resto de la Comunidad de Madrid. La combinación de aprendizaje y contacto con la naturaleza es muy atractivo para estos centros.

No sólo es importante conocer quien son los clientes, sino también como se comportan. En este punto, es importante centrar la atención en el tipo de cliente esperado para el desarrollo de la actividad.

Se puede clasificar a los clientes en función de diversos parámetros. Entre otros:

- **Como viajan:** en grupo, particulares
- **Poder adquisitivo:** alto, medio, bajo
- **Nivel de conocimiento de la actividad:** básico, avanzado
- **Cuando viajan:** fin de semana, días laborales, vacaciones, puentes
- **Procedencia:** Madrid, España, Extranjeros
- **Visita:** con pernoctación, sin pernoctación

A mayor nivel de segmentación, mayor información del cliente. Esto permite concretar el público objetivo que se pretende captar como cliente de la empresa facilitando los mensajes a transmitir y los productos a diseñar.

Instalaciones y equipos

Además de las instalaciones directamente relacionadas con las actividades ofertadas (colmenares, exposición y aulas), la empresa necesitará contar con un espacio para atender a los clientes y para almacenar los equipos necesarios a utilizar durante las visitas.

Con respecto a la oficina administrativa, resulta necesaria como punto de atención telefónica, gestión de reservas de actividad, administración de la empresa y, entrada y salida de productos para su posterior puesta a punto y mantenimiento.etc.

En cuanto al material ligado directamente a la actividad, variará significativamente en función de la dimensión que se pretenda dar al negocio. Las variables fundamentales serán el tipo de actividades concretas a realizar en la granja y el número de visitantes con el que se pretenda contar como máximo en cada visita. Por otra parte, será necesario también pensar en equipaciones como vídeos, televisiones, equipos de audio, etc., todas ellas vinculadas a posibles exposiciones.

Personas

El siguiente punto de análisis pasa por determinar la necesidad de recursos humanos que implica la actividad. El empresario deberá atender a las siguientes cuestiones:

- Elaborar el organigrama de la empresa.
- Descripción de puestos de trabajo.
- Definir las características y capacidades que ha de tener el personal de la empresa.
- Captación, selección, contratación y formación.
- Políticas de retribución.
- Prevención de Riesgos Laborales.
- Conciliación.

Si bien en función de la dimensión que pueda adquirir la empresa las necesidades de Recursos Humanos irán variando, en su etapa inicial, una empresa dedicada al turismo apícola necesita contar, al menos, con los siguientes perfiles profesionales:

- Gerente
- Administración
- Coordinación de actividades
- Monitores cualificados para las diferentes actividades que se incluyan en el planteamiento inicial de negocio.

Por otra parte, en la actividad ligada con la producción y comercialización de productos apícolas harían falta perfiles técnicos, de laboratorio, de almacén, comerciales, etc.

Con independencia de que en las etapas iniciales suele darse la circunstancia de que incluso la misma persona ocupa todos cargos, lo ideal es definir el organigrama y los perfiles de puesto. Esto es determinante para identificar las principales necesidades de la empresa y abordar la incorporación de recursos en orden de prioridad.

Una vez definidos los perfiles y las personas que los ocupan, la empresa debe definir sus políticas de recursos humanos en cuanto a retribución, horarios, etc. así como cumplir con la normativa en materia laboral y de prevención de riesgos laborales.

Otros servicios que requiere la empresa como asesoría fiscal y contable, servicios web, etc. pueden abordarse como servicios externos.

Plan de inversiones y costes de explotación

Antes de iniciar la actividad, es necesario realizar un cuadro económico de inversiones iniciales realista, que permita medir y conocer el desembolso inicial y las necesidades de financiación de la actividad, ya sea esta con recursos propios o ajena.

Debido a los múltiples condicionantes que pueden influir en las necesidades iniciales de cada empresa, así como los criterios empresariales en cuanto a personal, salarios, utilización o no de local, tamaño de este, ubicación, etc. los datos económicos pueden variar considerablemente de unas situaciones a otras.

En el caso concreto de la propuesta que se presenta en este apartado, esta afirmación es todavía más contundente puesto que la inversión en material directo y equipo vendrá muy condicionada por las actividades que finalmente se decida ofrecer (producción, explotación y comercialización de productos, exposición permanente, visitas guiadas, restauración y cata, formación, etc.). El abanico de posibilidades y, por tanto, de inversión, es muy amplio.

Teniendo en cuenta esta consideración, a nivel general y entre otros conceptos posibles, algunas de las previsible inversiones para crear un negocio de este tipo son las siguientes:

- **Suelo e instalaciones:** Tanto si se adquiere en propiedad, como su reforma y acondicionamiento, supone una inversión importante para el nuevo empresario. Es importante contar con los terrenos e instalaciones adecuados, así como otros elementos de interés para el desarrollo de la actividad.

Es conveniente incluir en esta partida el acondicionamiento de las instalaciones, tanto externo (rótulos, fachadas, etc.) como interno (climatización y divisiones). Por otra parte, se debería contar con un espacio para recepción y labores comerciales y de administración y de una sala de formación para la impartición de cursos y conferencias. Otra de las zonas importantes será, en su caso, la de exposición permanente y degustación.

En el caso de la producción, según algunos estudios consultados, entre 10.000 y 15.000 metros cuadrados podrían ser necesarios para la actividad. Se incluirán además laboratorio y sala de producción.

El propio diseño de las instalaciones será un factor diferenciador del negocio y, en consecuencia, un atractivo del mismo.

- **Mobiliario:** Dentro de este concepto, se contemplan todos los elementos que conforman la decoración y puestos de trabajo (armarios archivadores, mesas, sillas, etc.). Por otra parte, es necesario contar aquí con elementos necesarios para la realización de exposiciones y otras actividades como televisiones, vídeos, retroproyectors, pantallas, equipos de sonido, etc.
- **Herramientas y equipos:** Se deberá considerar todos los equipos ligados con las actividades ofertadas, tanto las que tienen que ver con la experiencia como apicultor como las relacionadas con las actividades de exposición y formación.

Desde el punto de vista de la producción, es muy importante contar con los equipos necesarios para la fabricación de los distintos productos que se extraigan de las colmenas.

- **Equipos y aplicaciones informáticas:** Se deberá prever la adquisición de equipos informáticos necesarios para la gestión del negocio (ordenador, impresora, escáner, acceso a Internet, etc.). De la misma manera, resulta necesario decidir el software necesario para la gestión del negocio. En principio, la gestión del negocio se podría desarrollar con aplicaciones estándar de office (Excel, Word, etc.) y, mejorarse de forma continuada a medida que fuera avanzando la actividad.
- **Vehículos de transporte:** Para este negocio, los posibles equipos de transporte estarán ligados con la comercialización externa del producto. En principio, la actividad de visitas turísticas no requiere de ningún medio de transporte adicional.
- **Sitio web:** Se recomienda la creación de un sitio web del negocio en el que publicitar y dar a conocer las distintas actividades entre los segmentos de público objetivo definido. Esta partida tendrá una inversión inicial y será posteriormente complementada por el mantenimiento correspondiente.

Además de estas inversiones materiales, pueden existir otras inversiones como:

- **Patentes y Marcas:** para proteger las marcas, logotipos, diseños, etc.
- **Gastos de constitución y de primer establecimiento:** Si el empresario opta por constituir una sociedad como figura jurídica de su actividad. Independientemente del tipo de figura jurídica por la que el empresario opte, se tendrán que realizar los trámites necesarios para el comienzo de actividad (licencias de apertura, alta en el IAE y, posteriormente, tributación y contabilización de la actividad).

Un cuadro tipo de inversiones para esta actividad incluiría, por tanto las siguientes partidas:

CONCEPTO
Constitución de la sociedad
Capital social
Creación de sitio web
Acondicionamiento de local de actividad
Mobiliario y herramientas
Equipos informáticos y software
Equipos para el desarrollo de las actividades
Vehículos de transporte
Equipo de campo

Es fundamental que cada emprendedor calcule sus propios números y la cuantía de su inversión, de manera que se adapte a sus necesidades y posibilidades.

Además de las inversiones iniciales, el empresario debe conocer cuáles son los gastos medios de funcionamiento de su actividad. Para ello, debe elaborar igualmente un cuadro económico de costes donde se detallen todos los conceptos de gasto que se producirán durante el primer año de funcionamiento.

Los gastos a considerar más comunes son los siguientes:

- **Personal:** Salarios y de la Seguridad Social de las personas vinculadas al negocio.
- **Alquiler del local (o la nave),** salvo propiedad de la misma, incluyendo su acondicionamientos
- **Suministros.** Se contemplan aquí la luz, el teléfono, el agua, el gas, etc.
- **Amortizaciones de bienes y equipos.** Informáticos, vehículos, material de campo, etc.

- **Compras.** Se trata de productos y materiales que resultan necesarios para el desarrollo de la actividad.
- **Marketing y ventas.** Costes previstos dentro del plan comercial y de marketing de la empresa.
- **Servicios de profesionales diversos,** como gestorías, asesorías o transporte, o servicios más vinculados a la actividad como los monitores o guías, etc.
- **Reparaciones y mantenimiento:** de oficina, equipos, etc.
- **Otros gastos,** donde se encuentran todos aquellos conceptos de gasto que no se pueden encuadrar en las categorías anteriores.
- **Gastos financieros,** derivados de intereses generados por la financiación ajena, en caso de que se haya optado por la misma

Un modelo de previsión de costes para el primer año, únicamente para las actividades de visitas al centro apícola, podría ser el siguiente:

CONCEPTO	COSTE MENSUAL (€)	COSTE ANUAL (€)
Personal *	4.000,00	48.000,00
Alquiler **	3.600,00	43.200,00
Suministros	300,00	3.600,00
Amortizaciones	300,00	3.600,00
Compras	400,00	4.800,00
Marketing y ventas	500,00	6.000,00
Servicios profesionales ***	500,00	6.000,00
Reparaciones	50,00	600,00
Gastos financieros	50,00	600,00
Otros gastos	100,00	1.200,00
TOTAL	9.800,00	117.600,00

(*) *Nota metodológica:* Se ha considerado en el capítulo de Personal el gerente (llevará todas las labores administrativas y comerciales y un técnico cualificado que actuará como guía y formador en las visitas).

(**) *En cuanto al alquiler de local se ha considerado una nave de 600 m² (no se incluyen aquí los terrenos para las colmenas y la explotación)*

(**) *Los servicios profesionales incluyen servicios de mantenimiento y limpieza y servicios administrativos (gestoría).*

Plan de marketing y ventas

Como poner los servicios en el mercado es, quizás, el punto más crítico en el futuro del nuevo negocio de la actividad. A la hora de plantear un plan de marketing y comercialización, es necesario considerar todos los posibles escenarios en cuanto a posibles acciones a realizar y posibles respuestas a conseguir. Independientemente de las acciones que se pongan en marcha al comienzo de la actividad, se estará pendiente en todo momento de las posibles evoluciones de la situación actual y de la perspectiva del negocio.

El plan de marketing y comercial está relacionado directamente con la obtención de ingresos. La empresa deberá estimar el número de servicios que podrá facturar, el importe medio de dichos servicios y esto confrontarlo con la estimación de gastos realizada.

Con ello obtendrá, por un lado el punto de equilibrio del negocio y, por otro, la estimación de ingresos que puede proporcionar la actividad. Para ello, se deberá establecer un precio adecuado para cada actividad ofertada. En este sentido, es muy recomendable realizar un estudio de mercado con precios de la competencia.

Una vez definido el precio, la empresa deberá definir las acciones de marketing y venta que va a llevar a cabo.

Desde un punto de vista comercial y de marketing, las actuaciones a plantear se clasifican en las siguientes categorías:

- Actuaciones relacionadas con los Productos.
- Actuaciones relacionadas con los Precios.
- Actuaciones relacionadas con la Distribución y Venta.
- Actuaciones relacionadas con la Comunicación, la Imagen y la Promoción.

Algunas de las acciones que se pueden considerar dentro del plan de marketing y ventas, son:

- Página web, atractiva, con potencial de captación de clientes.
- Contar con certificaciones de calidad y sostenibilidad, así como acreditaciones oficiales.
- Acuerdos de colaboración con otras empresas complementarias (restauración, hostelería y otras empresas de turismo activo que cubran posibles actividades complementarias no contempladas por la empresa).
- Difusión de material promocional.
- Presencia en ferias y otros eventos de promoción.
- Acciones de captación vía telemarketing o emailing.
- Boca – Oreja, importancia de la satisfacción del cliente a fin que recomienden el servicio.

- Posicionamiento en páginas web especializadas, especialmente las que aborden el turismo rural.
- Folleto explicativo (que incluya todas las actividades y los motivos de su elección frente a la competencia). Este folleto debería estar disponible en sitios de interés turístico.
- Prescriptores (personas que referencien a la empresa). Se podrían establecer programas de fidelización que impulsen la transmisión de información a través de sistemas de bonificaciones.
- Charlas para dar a conocer los servicios y/o actividades, enmarcadas dentro de programas de difusión del turismo.
- Colaboración con corporaciones locales para la promoción de la actividad entre los más jóvenes.
- Campañas de venta directa del servicio y las instalaciones a colegios de la Comunidad de Madrid.

Estas acciones deberán formar parte de un plan, estableciendo periodicidad de las acciones, medios, presupuesto, etc.

El plan debe establecer objetivos no solo cuantitativos, sino también cualitativos, tipología de clientes que se espera conseguir, imagen de la actividad, experiencia que se aporta al visitante, etc.

Se deberá realizar un exhaustivo seguimiento de los resultados comerciales y del impacto de las diferentes acciones, tomando las medidas oportunas con celeridad cuando los resultados no sean los deseados.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO

Entre otros, algunos factores para el éxito de un negocio de turismo y explotación apícola son los siguientes:

- Oferta diversificada de visitas, con distintas actividades capaces de absorber a los clientes de todos los segmentos.
- Oferta diversificada de productos derivados de la abeja, con el fin de poder abordar determinados segmentos de necesidad (gastronomía, higiene, salud, etc.).
- Equipo técnico adecuado para el desarrollo de las diferentes actividades.
- Conocimiento especializado del sector y de las actividades planteadas, de forma que se puedan solucionar las dudas de todo tipo de usuarios y adaptar el servicio a cada nivel técnico.
- Convenios de colaboración con empresas y profesionales de actividades y servicios complementarios, en especial la gastronomía y la restauración, de manera que se puedan ofrecer atractivos paquetes.
- Fomento de los contactos que favorecen la captación de negocio (colegios, ayuntamientos, etc.), de forma que se puedan conseguir grupos de clientes vía prescripción directa.
- Procedimientos cuidados en la realización de los diferentes servicios, que incluyan tanto los aspectos técnicos como una cuidada atención emocional de los clientes.

FACTORES DE SOSTENIBILIDAD

El turismo ligado con la apicultura se encuadra dentro del turismo de naturaleza por lo que los factores de sostenibilidad de este negocio irán ligados al cumplimiento de las directrices y códigos de protección de la naturaleza. Por otra parte, la apicultura está ligada a la protección del medio ambiente desde su definición. Se trata de una actividad tradicional muy instalada en el medio rural.

Con el fin de contribuir a la protección y preservación del medio ambiente, la empresa podría incluir en sus charlas y visitas la información y sensibilización en materia de buenas prácticas ambientales.

Como señala la Adventure Travel Trade Association (ATTA), *“la mejor manera para que la industria turística tenga más impacto, es ayudando a convertir a los viajeros en defensores de los territorios que visitan, de su cultura y de su entorno”*. Así, cada vez más, las empresas turísticas adoptan buenas prácticas medioambientales y sociales a fin de poder responder a las necesidades de los turistas de aventura.

TESTIMONIO

Clara Eugenia Núñez Mallo
Dirección y Coordinación
Aula Apícola Sierra de Hoyo

- **¿Por qué considera que es una actividad con potencial?**

Por su singularidad y novedad, sumado al creciente interés existente por actividades realizadas en la naturaleza y al hecho de que se desarrolle en un espectacular entorno natural próximo a grandes núcleos de población.

- **¿Cuáles son las claves para tener un negocio de éxito basado en la actividad?**

Disponer de instalaciones y equipo de educadores adecuado, y ofrecer un producto de calidad para que la experiencia sea para el visitante inolvidable.

- **¿Qué le dirías a un emprendedor que quiere llevar a cabo una actividad similar?**

Que defina con claridad sus objetivos y potencialidades, se asegure de disponer de los medios y conocimientos necesarios, y tenga paciencia y constancia.

Fotografía de Naturaleza

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

La actividad consiste, en términos generales, en la creación de producciones fotográficas sobre elementos y entornos naturales y culturales de la Sierra de Guadarrama. Se trata de una iniciativa emprendedora profesional que incluye la toma de fotografías, la posterior edición y montaje, preparándolas para la venta a clientes potenciales.

El factor diferenciador de la actividad es que está especializada en la fotografía de naturaleza, ampliamente utilizada por diversos sectores económicos como las ingenierías, consultorías medioambientales o las administraciones públicas.

Puesto que la fotografía es una afición en alza, la actividad incluirá la formación y salidas a campo para la realización de fotografía a nivel aficionado. Es, por tanto, una actividad similar a la de observaciones de aves, anfibios o estrellas.

Dentro de los servicios a ofrecer por la empresa se encuentran los siguientes:

- **Venta de fotografías de naturaleza de alta calidad:** Con el fin de que sean utilizadas en publicaciones técnicas o divulgativas, la empresa comercializará su banco de fotografías del medio natural y rural. En este sentido, se clasificarán las fotografías por temas de manera que los potenciales clientes puedan acceder al banco según sus intereses de forma cómoda.
- **Formación en fotografía:** Como actividad a realizar por los turistas que visitan la zona, se ofrecerán cursos de formación en fotografía digital especializada en el medio natural, identificando los elementos y consejos más efectivos para obtener fotos de alta calidad a nivel aficionado.
- **Rutas y safaris fotográficos:** Se plantea también como actividad la organización de salidas a campo en las que se pondrán en práctica los mejores consejos para la realización de fotografías en el medio natural. Las rutas estarán diseñadas aprovechando el sistema de rutas existente en la Sierra de Guadarrama y serán clasificadas en función del grado de dificultad y los posibles elementos a fotografiar (fauna, flora, paisaje y otros recursos). Se combina, por tanto, la actividad fotográfica con la de senderismo. El safari fotográfico consiste en sustituir “la escopeta por la cámara” yendo a buscar motivos concretos sobre los que tomar imágenes. En este sentido, se podrán organizar safaris especializados en patrimonio cultural, en fauna, en geología, en vegetación, etc.

Aunque no está expresamente mencionada en la normativa vigente sobre turismo rural de la Comunidad de Madrid, por sus elementos se podría

enmarcar esta actividad en lo que se podría denominar turismo activo, estando regulada por la Ley de Ordenación del Turismo de la Comunidad de Madrid, de 1999 y actualizada en 2014. Se podría tratar de una actividad turística complementaria, en términos de dicha Ley.

De acuerdo con dicha ley, en términos generales, las empresas de este sector tendrán las siguientes obligaciones:

- Destinar sus instalaciones a la prestación de los servicios turísticos que tenga declarados.
- Anunciar o informar a los usuarios, previamente, sobre las condiciones de prestación de los servicios y de su precio.
- Facilitar los bienes y servicios con la máxima calidad en los términos contratados, de acuerdo con la categoría del establecimiento, en su caso, y con lo dispuesto en las reglamentaciones correspondientes.
- Dar la máxima publicidad a los precios de todos los servicios y notificarlos a la Administración, cuando sea preceptivo.
- Facturar los servicios de acuerdo con los precios establecidos.
- Cuidar del buen funcionamiento y mantenimiento de todas las instalaciones, equipos y servicios de la empresa.
- Garantizar en las instalaciones y actividades ofrecidas la salud y seguridad de las personas y la seguridad de los bienes en los términos establecidos en la legislación vigente.
- Cuidar del buen trato dado a los clientes, por parte del personal de la empresa.
- Facilitar al cliente, cuando lo solicite, la documentación preceptiva para formular reclamaciones.
- Facilitar a la Administración la información y documentación preceptiva para el correcto ejercicio de las atribuciones que legal y reglamentariamente le correspondan.
- Informar a los usuarios de los datos de identificación de la entidad prestadora de los servicios turísticos.

RAZÓN DE OPORTUNIDAD

La búsqueda de la naturaleza y de los hábitos saludables son tendencias socioeconómicas marcadas en los últimos años. Esto se ha traducido en una

utilización masiva de los “motivos de naturaleza” por parte de las marcas de todos los sectores de actividad.

El turismo, por una parte, que impulsa las actividades de turismo rural, pero también la energía, los servicios, el comercio o la industria hacen de la naturaleza su estandarte de comunicación en muchas ocasiones.

Por este motivo, surge la oportunidad de comercializar fotografía centrada en el entorno natural para un amplio número de potenciales compradores (empresas y negocios que hacen de la naturaleza su reclamo). Las instituciones públicas impulsan también el entorno natural y requieren de material fotográfico para sus distintas publicaciones y sitios web.

Pero además de la comercialización de fotografía, la actividad incluye una parte directamente relacionada con el turismo natural: la organización de salidas al campo para captar imágenes del entorno como aficionados.

En este sentido, el turismo de naturaleza en general y el turismo activo en particular han experimentado un crecimiento sostenido durante los últimos años, con un considerable número de visitantes a la Sierra de Guadarrama. El sector de las actividades al aire libre se encuentra en pleno desarrollo y ha venido muy sustentado por el incremento del denominado turismo rural.

Dentro de este tipo de turismo, el turismo fotográfico comienza a tener su auge, al estilo de otras actividades tradicionales como la pesca, la caza o la observación de aves o estrellas.

En línea con esta tendencia, en la Comunidad de Madrid en general y en la Sierra de Guadarrama en particular, se están impulsando mucho las actividades relacionadas con el turismo de naturaleza, conscientes de la riqueza natural de la zona. Se puede obtener información de interés en este sentido en la página web www.sierradeguadarrama.info.

Cuando un turista acude a la naturaleza, lo hace por uno o varios de los siguientes factores:

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

Todas estas son razones al alza en la actualidad. La actividad de fotografía contribuye a la consecución de varios de los beneficios anteriores.

Por otra parte, otra de las cuestiones que hacen atractivo este negocio es que la fotografía no es una actividad estacional, por lo que se garantiza estabilidad del negocio a lo largo de todo el año. La Sierra de Guadarrama cuenta con un amplio abanico de recursos naturales susceptibles de ser observados y fotografiados a lo largo de todo el año.

Finalmente, no debe pasarse por alto como razón de oportunidad el cada vez más presente **turismo accesible**, que pretende garantizar el derecho de accesibilidad de todas las personas a los espacios naturales. Se trata de dar respuesta al principio de igualdad y no discriminación en el acceso a los espacios naturales, permitiendo acercar su uso y disfrute a aquellas personas que por diferentes tipos de discapacidad, no pueden acceder.

El Catálogo de buenas prácticas en materia de accesibilidad en espacios naturales protegidos editado por EUROPARC-España es una buena guía para aquellas empresas interesadas en incorporar criterios de accesibilidad en su oferta.

Las empresas que discurran por este camino, estarán adquiriendo una ventaja competitiva frente a sus competidores, como consecuencia de la especialización en un nicho específico de mercado, a la vez que responden a una necesidad social, mejorando su reputación corporativa.

PLAN DE NEGOCIO

En el presente apartado se describen las cuestiones necesarias a considerar para la puesta en marcha de un negocio de este tipo. Se trata de unos elementos de carácter general, que deberán ser ajustados por el emprendedor de acuerdo a sus posibilidades o intenciones de inversión y a su visión de negocio.

A la hora de establecer hipótesis cuantitativas, se han realizado estimaciones conservadoras que, como se ha indicado a lo largo de este documento, podrán variar en función de los intereses de cada emprendedor.

Lo importante no es tanto la cifra sino el concepto manejado.

La competencia

Los actores que participan en el negocio de la fotografía de naturaleza son los siguientes:

- **Otras empresas o profesionales de la fotografía especializados**

Aunque este es un segmento claramente de competencia, lo cierto es que no se han identificado competidores directos en la Sierra de Guadarrama.

En España, se encuentran algunas empresas que ofrecen actividades vinculadas con el turismo y la fotografía, como por ejemplo, North Photo Tours, Wild Watching Spain, Photo Tours Madrid, Madrid Flash, Fotollocs.com, etc. y otras empresas a nivel internacional como por ejemplo Photo Ventures o Hosking Tours. Además, hay fotógrafos autónomos especializados en la actividad, pero diseminados por todo el territorio nacional.

- **Otras empresas de turismo activo**

Es posible que empresas especializadas en actividades relacionadas con el turismo activo (senderismo, cicloturismo o multiaventura) pudieran incluir la fotografía de naturaleza entre sus actividades. Sin embargo, la alta especialización de la actividad no hace probable que sean muchas las que la oferten. De hecho, más que un competidor, este tipo de empresas podría ser considerado como un canal de distribución para estas actividades.

Los clientes

La actividad mencionada se puede ofrecer a muchos segmentos de clientes. Tanto familias buscando una actividad en un entorno natural con un bajo nivel de intensidad, como aficionados expertos que buscan captar imágenes insólitas o grupos de estudiantes a los que se puede iniciar en el mundo de la fotografía, encontrarán en la actividad planteada un plan para combinar viaje, fotografía y disfrute de la naturaleza.

Desde un punto de vista de marketing, algunos segmentos de clientes potenciales para el negocio planteado son los siguientes:

- **Segmento de público en general y familias:** Individuos o grupos que buscan actividades al aire libre, normalmente con un menor nivel de intensidad y que suelen combinar la actividad con la estancia (gastronomía, pernoctación, etc.).
- **Segmento especializado (aficionados con conocimientos de fotografía):** Se trata de usuarios con pasión por la fotografía con equipo y nivel técnico avanzado. Demandarán rutas especializadas y buscarán motivos concretos sobre los que conseguir las mejores imágenes.
- **Segmento corporativo:** Es una tendencia en el mercado ya desde hace años que muchas empresas organicen actividades outdoor relacionadas con convenciones o seminarios y que perfectamente pueden incluir el turismo fotográfico.

- **Administraciones públicas, consultoras e instituciones con interés en banco fotográfico de naturaleza:** Son muchas las entidades públicas y privadas que demandan fotos de calidad sobre entornos naturales. La Sierra de Guadarrama ofrece una gran diversidad de elementos fotografiables.
- **Grupos de aficionados:** Los grupos tienen una importancia especial para la empresa, porque el esfuerzo comercial para captarles como clientes es menor que el necesario a nivel individual. Son por tanto más rentables. Algunos ejemplos de grupos posibles son los siguientes: asociaciones de vecinos (especialmente en grandes capitales), colegios mayores o clubes de estudiantes, universidades o colegios e institutos.

Aunque no hay datos específicos sobre usos de compra para el denominado “turismo fotográfico”, se podría asemejar al turismo de aventura. En este sentido, de acuerdo con los datos provenientes de ATTA (2013), sobre la forma en que preparan el viaje los turistas de aventura, los principales canales son los siguientes:

- El 69% busca información online.
- El 64% consulta a sus amigos y familia, es decir que tienen en cuenta las recomendaciones de sus allegados para preparar su viaje.
- El 36% reserva vuelos y hoteles online.
- El 28% mira programas y documentales de destinos de viaje.
- El 26% consulta prensa especializada en viajes y turismo aventura.
- El 25% visita agencias de viajes para informarse.
- El 25% compra una guía de viajes.
- El 17% reserva a través de un turoperador.
- El 17% reserva a través de una agencia de viajes.
- El 12% visita la oficina de turismo del destino.
- El 12% no prepara el viaje.

Estos resultados, aunque se refieran a nivel general y en Europa, ofrecen una interesante información a la hora de establecer los mejores canales de comunicación y comercialización de la oferta.

Como ocurre de forma general con otros recursos de la Sierra de Guadarrama, la información obtenida en visitas a la sierra por cualquier otro motivo no necesariamente relacionado con estas actividades, será utilizada también para la decisión.

Desde un punto de vista de la motivación para la realización de la actividad, algunos clientes contratarán la actividad de fotografía de naturaleza como eje central de su viaje o excursión, mientras que otros la contratarán como complemento a otro tipo de turismo (turismo cultural, de multiaventura, etc.).

Instalaciones y equipos

Aunque la actividad se desarrolla fundamentalmente en espacios naturales, la empresa necesitará contar con un espacio para atender a los clientes y, sobre todo, para impartir los talleres de formación en materia de fotografía. Sería conveniente, por tanto, contar con una sala de formación con capacidad de hasta 20 personas (de acuerdo con alguna información de competidores de esta actividad, los grupos rondan un máximo de 15 personas).

Con respecto a la oficina administrativa, resulta necesaria como punto de atención telefónica, gestión de reservas de actividad, administración de la empresa y, entrada y salida de productos para su posterior puesta a punto y mantenimiento.etc.

En cuanto al material de campo y actividad, variará significativamente en función de la dimensión que se pretenda dar al negocio. Alquilar material fotográfico o no puede ser un elemento que marque diferencias a la hora de preparar el plan de negocio. En principio, una forma de empezar más rápida y acorde con lo que se hace en otras empresas podría ser empezar sin alquiler de equipo (el turista trae su propia cámara y elementos fotográficos).

En las salidas a campo, se recomienda además que los posibles guías (fotógrafos) dispongan de equipo propio de navegación (GPS), guías de campo, mapas, botiquín, algún sistema de comunicación (móvil o emisora) y , por supuesto, cámara y equipo fotográfico.

Aunque no es necesario, podría resultar interesante contar con un vehículo para el acceso a los puntos de inicio de los itinerarios de manera que se ofrezca un mayor valor añadido a los clientes.

Personas

El siguiente punto de análisis pasa por determinar la necesidad de recursos humanos que implica la actividad. El empresario deberá atender a las siguientes cuestiones:

- Elaborar el organigrama de la empresa.
- Descripción de puestos de trabajo.
- Definir las características y capacidades que ha de tener el personal de la empresa.
- Captación, selección, contratación y formación.
- Políticas de retribución.
- Prevención de Riesgos Laborales.
- Conciliación.

Si bien en función de la dimensión que pueda adquirir la empresa las necesidades de recursos humanos irán variando, en su etapa inicial, una

empresa dedicada a la fotografía natural y el turismo fotográfico necesita contar con unos perfiles profesionales concretos. Estos son:

- Gerente
- Administración
- Fotógrafo altamente cualificado que ejerza funciones de monitor y guía

Con independencia de que en las etapas iniciales suele darse la circunstancia de que incluso la misma persona ocupa todos cargos, lo ideal es definir el organigrama y los perfiles de puesto. Esto es determinante para identificar las principales necesidades de la empresa y abordar la incorporación de recursos en orden de prioridad.

Una vez definidos los perfiles y las personas que los ocupan, la empresa debe definir sus políticas de recursos humanos en cuanto a retribución, horarios, etc. así como cumplir con la normativa en materia laboral y de prevención de riesgos laborales.

Otros servicios que requiere la empresa como asesoría fiscal y contable, servicios web, etc. pueden abordarse como servicios externos.

Plan de inversiones y costes de explotación

Antes de iniciar la actividad, es necesario realizar un cuadro económico de inversiones iniciales realista, que permita medir y conocer el desembolso inicial y las necesidades de financiación de la actividad, ya sea esta con recursos propios o ajena.

Los datos que se ofrecen a continuación son aproximados y constituyen un modelo teórico que pretende servir de referencia al lector, pero debido a los múltiples condicionantes que pueden influir en las necesidades iniciales de cada empresa, así como los criterios empresariales en cuanto a personal, salarios, utilización o no de local, tamaño de este, ubicación, etc. estos datos pueden variar considerablemente de unas situaciones a otras.

En el caso concreto de la fotografía de naturaleza y el turismo fotográfico la inversión en material directo y equipo vendrá muy condicionada por las actividades que se decida ofrecer. Si el emprendedor opta únicamente por realizar sus fotos y comercializarlas posteriormente o si organiza cursos y salidas al campo con aficionados, las necesidades variarán sensiblemente.

Teniendo en cuenta esta consideración, a nivel general y entre otros conceptos posibles, algunas de las previsibles inversiones para crear una empresa de fotografía de naturaleza y turismo fotográfico son las siguientes:

- **Suelo y local:** Tanto si se adquiere en propiedad, como su reforma y acondicionamiento, supone cierta inversión para el nuevo empresario.

Es importante contar con un local para atender a los clientes, impartir formación en su caso y gestionar y almacenar el equipo fotográfico.

- **Mobiliario:** Dentro de este concepto, se contemplan todos los elementos que conforman la decoración y puestos de trabajo (armarios archivadores, mesas, sillas, etc.). En el caso de un negocio de fotografía, una pequeña mesa, archivador para expedientes de clientes, estanterías y armario para equipos resultarán suficientes.
- **Herramientas y equipos:** Lo más importante con respecto al equipo es la cámara fotográfica y los distintos objetivos profesionales necesarios para la realización del tipo de fotografía de naturaleza. Además, trípodes, flashes y otros elementos necesarios.

En caso de que se decida ofertar la posibilidad de alquilar equipo fotográfico para las salidas, será necesaria una inversión inicial en un número determinado de cámaras y equipos adicionales.

Además, es posible que el empresario considere interesante adquirir equipo complementario como GPS, con el fin de utilizarlos durante el desarrollo de actividades y rutas fotográficas. Este equipo podría incluir elementos como un botiquín, una guía de campo o un teléfono móvil.

- **Equipos y aplicaciones informáticas:** Se deberá prever la adquisición de equipos informáticos necesarios para la gestión del negocio (ordenador, impresora, escáner, acceso a Internet, etc.). De la misma manera, resulta necesario decidir el software necesario para la gestión del negocio. En principio, la gestión del negocio se podría desarrollar con aplicaciones estándar de office (Excel, Word, etc.) y mejorarse de forma continuada a medida que fuera avanzando la actividad.

Además de esto, resulta necesario contar con el software y equipo necesario para el tratamiento, edición e impresión de fotografía. Una impresora de alta resolución es muy conveniente para esta actividad.

- **Vehículos de transporte:** Para este negocio, aunque no es necesario, podría resultar conveniente contar con algún medio de transporte (al menos una furgoneta) que permita transportar y apoyar a los clientes en el desarrollo de sus actividades de campo, especialmente como medio de transporte hasta el comienzo de las rutas o bien como soporte durante el desarrollo de la actividad.
- **Sitio web:** Se recomienda la creación de un sitio web del negocio en el que publicitar y dar a conocer las distintas actividades entre los segmentos de público objetivo definido. Esta partida tendrá una inversión inicial y será posteriormente complementada por el mantenimiento correspondiente.

Además de estas inversiones materiales, pueden existir otras inversiones como:

- **Patentes y Marcas:** para proteger las marcas, logotipos, diseños, etc.
- **Gastos de constitución y de primer establecimiento:** Si el empresario opta por constituir una sociedad como figura jurídica de su actividad. Independientemente del tipo de figura jurídica por la que el empresario opte, se tendrán que realizar los trámites necesarios para el comienzo de actividad (licencias de apertura, alta en el IAE y, posteriormente, tributación y contabilización de la actividad).

Un cuadro tipo de inversiones para esta actividad podría ser el siguiente:

CONCEPTO	IMPORTE (€)
Constitución de la sociedad	600,00
Capital social *	3.006,00
Creación de sitio web	1.500,00
Acondicionamiento de local de actividad	3.000,00
Mobiliario y herramientas	2.000,00
Equipos informáticos y software	2.000,00
Equipos para el desarrollo de las actividades **	5.000,00
1 furgoneta ***	12.000,00
Equipo de campo****	1.500,00
TOTAL	30.606,00

* (En caso de optar por la fórmula jurídica de la Sociedad Limitada)

** (El coste de los equipos para el desarrollo de las actividades, dependerá del enfoque que finalmente dé el emprendedor a su negocio. Un equipo de fotografía individual o diferentes equipos para alquilar. Además, el coste dependerá de los diferentes elementos complementarios que se adquieran: objetivos, flashes, etc.)

*** (Como se ha comentado, la furgoneta es una inversión opcional en este negocio)

**** (3 GPS, 1 guía de campo, 1 botiquín, 1 teléfono móvil)

Puesto que los costes pueden ser tan diferentes en función del enfoque inicial, es fundamental que cada emprendedor calcule sus propios números y la cuantía de su inversión, de manera que se adapte a sus necesidades y posibilidades. *A modo de ejemplo, si la actividad se planteara inicialmente como autónomo, desde el hogar y sin furgoneta, la inversión de partida sería de 12.000 euros.*

Además de las inversiones iniciales, el empresario debe conocer cuáles son los gastos medios de funcionamiento de su actividad. Para ello, debe elaborar igualmente un cuadro económico de costes donde se detallen todos los conceptos de gasto que se producirán durante el primer año de funcionamiento.

Los gastos a considerar más comunes son los siguientes:

- **Personal:** Salarios y de la Seguridad Social de las personas vinculadas al negocio. Probablemente, al principio sea el propio emprendedor el único trabajador del negocio.
- **Alquiler del local (o la nave),** salvo propiedad de la misma, incluyendo su acondicionamientos
- **Suministros.** Se contemplan aquí la luz, el teléfono, el agua, el gas, etc.
- **Amortizaciones de bienes y equipos.** Informáticos, vehículos, material de campo, etc.
- **Compras.** Se trata de productos y materiales que resultan necesarios para el desarrollo de la actividad.
- **Marketing y ventas.** Costes previstos dentro del plan comercial y de marketing de la empresa.
- **Servicios de profesionales diversos,** como gestorías, asesorías o transporte, o servicios más vinculados a la actividad como los monitores o guías, etc.
- **Reparaciones y mantenimiento:** de oficina, equipos, etc.
- **Otros gastos,** donde se encuentran todos aquellos conceptos de gasto que no se pueden encuadrar en las categorías anteriores.
- **Gastos financieros,** derivados de intereses generados por la financiación ajena, en caso de que se haya optado por la misma.

Un modelo de previsión de costes para el primer año podría ser el siguiente:

CONCEPTO	COSTE MENSUAL (€)	COSTE ANUAL (€)
Personal (*)	2.000,00	24.000,00
Alquiler	450,00	5.400,00
Suministros	150,00	1.800,00
Amortizaciones	150,00	1.800,00
Compras	150,00	1.800,00
Marketing y ventas	300,00	3.600,00
Servicios profesionales	100,00	1.200,00
Reparaciones	30,00	360,00
Gastos financieros	50,00	600,00
Otros gastos	100,00	1.200,00
TOTAL	3.480,00	41.760,00

(*) *Nota metodológica:* Se ha considerado en el capítulo de Personal el gerente, que desarrollará todas las actividades. En cuanto al alquiler de local se ha considerado un local de 75 m².

Plan de marketing y ventas

Cómo poner los servicios en el mercado es siempre uno de los puntos más crítico en el futuro del nuevo negocio. A la hora de plantear un plan de marketing y comercialización, es necesario considerar todos los posibles escenarios en cuanto a posibles acciones a realizar y posibles respuestas a conseguir. Independientemente de las acciones que se pongan en marcha al comienzo de la actividad, se estará pendiente en todo momento de las posibles evoluciones de la situación actual y de la perspectiva del negocio.

El plan de marketing y comercial está relacionado directamente con la obtención de ingresos. La empresa deberá estimar el número de servicios que podrá facturar, el importe medio de dichos servicios y esto confrontarlo con la estimación de gastos realizada.

Con ello obtendrá, por un lado el punto de equilibrio del negocio y, por otro, la estimación de ingresos que puede proporcionar la actividad. Para ello, se deberá establecer un precio adecuado para cada actividad ofertada. En este sentido, es muy recomendable realizar un estudio de mercado con precios de la competencia.

Una vez definido el precio, la empresa deberá definir las acciones de marketing y venta que va a llevar a cabo.

Desde un punto de vista comercial y de marketing, las actuaciones a plantear se clasifican en las siguientes categorías:

- Actuaciones relacionadas con los Productos.
- Actuaciones relacionadas con los Precios.
- Actuaciones relacionadas con la Distribución y Venta.
- Actuaciones relacionadas con la Comunicación, la Imagen y la Promoción.

Algunas de las acciones que se pueden considerar dentro del plan de marketing y ventas, son:

- Página web, atractiva, con potencial de captación de clientes. La página web incluirá un book de fotografía que suponga un reclamo para los posibles clientes.
- Acuerdos de colaboración con otras empresas complementarias (restauración, hostelería y otras empresas de turismo activo que cubran posibles actividades no contempladas por la empresa).
- Difusión de material promocional.
- Presencia en ferias y otros eventos de promoción.
- Acciones de captación vía telemarketing o emailing.
- Boca – Oreja, importancia de la satisfacción del cliente a fin que recomienden el servicio.
- Posicionamiento en páginas web especializadas. Entre estas páginas se recomiendan páginas especializadas en galerías fotográficas

(bancos de fotos) en las que el emprendedor podrá comercializar sus realizaciones.

- Folleto explicativo (que incluya todas las actividades y los motivos de su elección frente a la competencia). Este folleto debería estar disponible en sitios de interés turístico.
- Prescriptores (personas que referencien a la empresa). Se podrían establecer programas de fidelización que impulsen la transmisión de información a través de sistemas de bonificaciones.
- Charlas para dar a conocer los servicios y/o actividades, enmarcadas dentro de programas de difusión del turismo. Estas charlas se podrían ofrecer en el marco de los ayuntamientos de la comarca.
- Organización de exposiciones fotográficas que potencien el turismo de la sierra. La organización de estas exposiciones se podría realizar de la mano de otras instituciones con interés potencial: asociaciones de empresarios, plataformas, corporaciones locales, etc.

Estas acciones deberán formar parte de un plan, estableciendo periodicidad de las acciones, medios, presupuesto, etc.

El plan debe establecer objetivos no solo cuantitativos, sino también cualitativos, tipología de clientes que se espera conseguir, imagen de la actividad, experiencia que se aporta al visitante, etc.

Se deberá realizar un exhaustivo seguimiento de los resultados comerciales y del impacto de las diferentes acciones, tomando las medidas oportunas con celeridad cuando los resultados no sean los deseados.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO

En un negocio como el presentado, en el que la actividad central es susceptible de ser realizada por un número considerable de competidores, los factores claves para el éxito van orientados fundamentalmente a la diferenciación. Ser diferentes de los competidores, poniendo en el mercado una oferta que aporte algún valor adicional a los potenciales clientes es la variable crítica para el éxito.

Entre otros, algunos factores para el éxito de un negocio de fotografía de naturaleza y turismo fotográfico son los siguientes:

- Oferta diversificada de producto, con distintas rutas fotográficas capaces de absorber a los aficionados de diferentes preferencias.
- Equipo técnico adecuado para el desarrollo de la actividad.
- Diseño técnico muy cuidado de los cursos de formación y de las conferencias sobre fotografía.
- Convenios de colaboración con empresas y profesionales de actividades y servicios complementarios a la actividad, en especial la gastronomía, la restauración y el turismo de aventura, de manera que se puedan ofrecer atractivos paquetes.

- Fomento de los contactos que favorecen la captación de negocio (colegios, ayuntamientos, etc.), de forma que se puedan conseguir grupos de clientes vía prescripción directa.

FACTORES DE SOSTENIBILIDAD

La actividad de fotografía de naturaleza y turismo fotográfico se encuadra dentro del turismo de naturaleza por lo que los factores de sostenibilidad de este negocio irán ligados al cumplimiento de las directrices y códigos de protección de la naturaleza. El turista fotográfico disfruta del entorno y comparte su uso con el de otro tipo de turistas que acuden al monte en busca de esparcimiento. En este sentido, será necesario que la empresa organizadora de las actividades informe y sensibilice a los usuarios sobre buenas prácticas y protección del medio ambiente.

Como señala la Adventure Travel Trade Association (ATTA), *“la mejor manera para que la industria turística tenga más impacto, es ayudando a convertir a los viajeros en defensores de los territorios que visitan, de su cultura y de su entorno”*. Así, cada vez más, las empresas turísticas adoptan buenas prácticas medioambientales y sociales a fin de poder responder a las necesidades de los turistas de naturaleza.

TESTIMONIO

Antonio Solanas Fotógrafo

- **¿Por qué considera que es una actividad con potencial?**

Porque hay una gran demanda de fotografía y de naturaleza. Madrid y sus alrededores tienen un gran potencial de gente a la que le encanta la fotografía y la naturaleza. Lo más cerca de todo ese potencial es la Sierra de Guadarrama. La Sierra de Guadarrama tiene una gran diversidad de paisajes. En muy poca extensión se concentra una gran diversidad.

- **¿Cuáles son las claves para tener un negocio de éxito basado en la actividad?**

Básicamente el conocimiento profundo de la fotografía y de la sierra. Conociendo estas dos cosas y siendo capaz de transmitirlos bien, tienes el éxito asegurado.

- **¿Qué le dirías a un emprendedor que quiere llevar a cabo una actividad similar?**

Tienes que creer en tu proyecto y amar la naturaleza y la fotografía.

Parque de aventura en los árboles

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

Los parques de aventura en los árboles, que tienen su origen en Francia, son un modelo de actividad que se ha venido desarrollando en España en la última década.

La actividad consiste en realizar circuitos entre árboles, unidos mediante diferentes juegos como puentes tibetanos, pasarelas, lianas, tirolinas, etc. Los circuitos suelen estar diseñados para todas las edades, de niños a mayores, por lo que es una actividad de gran demanda, ya que cubre casi todo el espectro de edades de grupos familiares, así como los diferentes perfiles de aventureros.

Utiliza para su desarrollo el propio medio, acotando una parcela donde realizar el despliegue de las diferentes actividades. Su principal recurso es el árbol, que se utiliza como soporte para poder desempeñar las actividades y circuitos en altura. Las actividades suelen ir dirigidas tanto a público infantil como a aquellos que buscan una experiencia más extrema.

Desde un punto de vista normativo, estas actividades, enmarcadas en lo que se podría denominar turismo activo, están reguladas por la Ley de Ordenación del Turismo de la Comunidad de Madrid, de 1999. Se trata de actividades turísticas complementarias, en términos de dicha Ley.

De acuerdo con dicha ley, en términos generales, las empresas de este sector tendrán las siguientes obligaciones:

- Destinar sus instalaciones a la prestación de los servicios turísticos que tenga declarados.
- Anunciar o informar a los usuarios, previamente, sobre las condiciones de prestación de los servicios y de su precio.
- Facilitar los bienes y servicios con la máxima calidad en los términos contratados, de acuerdo con la categoría del establecimiento, en su caso, y con lo dispuesto en las reglamentaciones correspondientes.
- Dar la máxima publicidad a los precios de todos los servicios y notificarlos a la Administración, cuando sea preceptivo.
- Facturar los servicios de acuerdo con los precios establecidos.
- Cuidar del buen funcionamiento y mantenimiento de todas las instalaciones, equipos y servicios de la empresa.

- Garantizar en las instalaciones y actividades ofrecidas la salud y seguridad de las personas y la seguridad de los bienes en los términos establecidos en la legislación vigente.
- Cuidar del buen trato dado a los clientes, por parte del personal de la empresa.
- Facilitar al cliente, cuando lo solicite, la documentación preceptiva para formular reclamaciones.
- Facilitar a la Administración la información y documentación preceptiva para el correcto ejercicio de las atribuciones que legal y reglamentariamente le correspondan.
- Informar a los usuarios de los datos de identificación de la entidad prestadora de los servicios turísticos.

RAZÓN DE OPORTUNIDAD

Debido al carácter relativamente novedoso de la actividad, ha sido una gran desconocida para muchos visitantes del territorio. Sin embargo, poco a poco, ha ido funcionando el boca-oreja, de tal manera que la mayoría de los que han probado esta experiencia, no dudan en recomendarla.

Una de las ventajas de la actividad es que permite vivir una aventura, con actividades normalmente consideradas de riesgo, pero que se desarrollan en un entorno controlado, sin perder un ápice de contacto con la naturaleza.

Se trata por tanto de una actividad en creciente popularidad debido a las sensaciones que experimentan los usuarios. Todos los usuarios pueden realizar algún tipo de actividad con independencia de su nivel técnico o deportivo, y además en condiciones controladas de seguridad. Esto unido al carácter familiar de la actividad, así como la capacidad para recibir grupos organizados, contribuyen a su potencial de éxito.

Por otra parte, cuando un turista acude a la naturaleza, lo hace por uno o varios de los siguientes factores:

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

- Diversión.
- Oportunidad recreativa.

Todas estas son razones al alza en la actualidad. La actividad de aventura en los árboles contribuye a la consecución de varios de estos factores.

Los parques de aventuras ganan cada vez más adeptos. De hecho, se siguen construyendo parques en España, lo que indica la tendencia creciente del sector.

Incluso se han generado empresas de servicios especializados en estos parques, desde labores de asesoramiento técnico, construcción, mantenimiento, formación, etc.

Finalmente, no debe pasarse por alto como razón de oportunidad el cada vez más presente **turismo accesible**, que pretende garantizar el derecho de accesibilidad de todas las personas a los espacios naturales. Se trata de dar respuesta al principio de igualdad y no discriminación en el acceso a los espacios naturales, permitiendo acercar su uso y disfrute a aquellas personas que por diferentes tipos de discapacidad, no pueden acceder.

El Catálogo de buenas prácticas en materia de accesibilidad en espacios naturales protegidos editado por EUROPARC-España es una buena guía para aquellas empresas interesadas en incorporar criterios de accesibilidad en su oferta.

Las empresas que discurran por este camino, estarán adquiriendo una ventaja competitiva frente a sus competidores, como consecuencia de la especialización en un nicho específico de mercado, a la vez que responden a una necesidad social, mejorando su reputación corporativa.

PLAN DE NEGOCIO

En el presente apartado se describen las cuestiones necesarias a considerar para la puesta en marcha de un negocio de este tipo. Se trata de unos elementos de carácter general, que deberán ser ajustados por el emprendedor de acuerdo a sus posibilidades o intenciones de inversión y a su visión de negocio.

A la hora de establecer hipótesis cuantitativas, se han realizado estimaciones conservadoras que, como se ha indicado, podrán variar en función de los intereses de cada emprendedor.

Lo importante no es tanto la cifra sino el concepto manejado.

La competencia

Una cuestión fundamental en el planteamiento de la estrategia de desarrollo de una actividad es el análisis de la competencia. Estos competidores deben entenderse en una doble vertiente: por una parte la competencia frente a otras actividades de turismo, y por otra las empresas que ya desarrollan la actividad en el territorio. Actualmente, en la Sierra de Guadarrama ya hay algunas empresas que desarrollan esta actividad.

Por otra parte, el hecho de que exista competencia no debe entenderse como un factor desfavorable, más bien al contrario, salvo en casos de exceso de oferta, la diversidad de ofertas en una actividad está contribuyendo a la especialización del destino.

Son muy pocas las actividades consideradas pioneras en un territorio. Generalmente, cuando se inicia una actividad, ya existe una oferta más o menos consolidada en su área de influencia.

A modo de ejemplo, el hecho de que haya muchos restaurantes no implica que no pueda funcionar uno nuevo.

El factor diferencial se encuentra en el valor añadido de la oferta. Una vez analizado el potencial de mercado y la posible competencia, el objeto principal de la empresa es definir cuál es su valor diferencial respecto a la oferta existente.

Los clientes

Se trata de identificar qué población conforma la potencial clientela de la actividad. Algunos ejemplos de posibles grupos de clientes podrían ser:

- **Grupos escolares.** Cuenta con la ventaja de que desarrollan su actividad en días laborales, permitiendo generar ingresos en los días menos productivos.
- **Otros grupos.** Deportivos, empresas, etc. en algunos casos también pueden desarrollar la actividad entre semana.
- **Grupos familiares en fines de semana.** Grupos de visitantes cuyo fin principal sea realizar la actividad.
- **Visitantes del territorio que busquen nuevas experiencias.** Visitantes de otras zonas con pernoctación que buscan completar su estancia con actividades diversas.
- **Visitantes habituales de parques de aventura** en otros territorios. Son clientes que ya conocen la actividad y la incluyen en su agenda de viaje cuando se desplazan a un territorio.

Los clientes de la empresa pueden ser todos, parte o uno solo de todos los mencionados, o incluso otros como el cliente internacional. Sin embargo, no sólo es importante conocer quien son los clientes, sino también como se comportan. En este punto, es importante centrar la atención en el tipo de cliente esperado para el desarrollo de la actividad.

Se puede clasificar a los clientes en función de diversos parámetros. Entre otros:

Como viajan: en grupo, particulares

Poder adquisitivo: alto, medio, bajo

Nivel de conocimiento de la actividad: básico, avanzado

Cuando viajan: fin de semana, días laborales, vacaciones, puentes

Procedencia: Madrid, España, Extranjeros

Visita: con pernoctación, sin pernoctación

Frecuencia de visita: puntual, repetidor, habitual

A mayor nivel de segmentación, mayor información del cliente. Esto permite concretar el público objetivo que se pretende captar como cliente de la empresa facilitando los mensajes a transmitir y los productos a diseñar.

Instalaciones y equipos

¿Qué necesita la empresa para iniciar la actividad?

En este caso, la inversión es superior a la muchas de las actividades de esta guía, debido fundamentalmente a la construcción de los circuitos en los árboles. Además de esto, se requieren otras construcciones auxiliares, al menos oficina y caseta de recepción, almacenamiento de equipo y aseos.

Además de estas instalaciones, puede ser necesaria o recomendable la construcción para albergar un servicio como cafetería/comedor, aparcamiento, etc.

Por otra parte, es necesario adquirir todo el material de seguridad, tanto para los profesionales de la instalación como para los clientes. Se deberá contar con un equipo completo por visitante en función de la capacidad de la instalación.

También será necesario material de señalización.

Será necesario igualmente dotar las oficinas con mobiliario y equipos informáticos para el desarrollo de las actividades de administración y gestión de la empresa.

Personas

El siguiente punto de análisis pasa por determinar la necesidad de recursos humanos que implica la actividad. El empresario deberá atender a las siguientes cuestiones:

- Elaborar el organigrama de la empresa.
- Descripción de puestos de trabajo.
- Definir las características y capacidades que ha de tener el personal de la empresa.
- Captación, selección, contratación y formación.
- Políticas de retribución.
- Prevención de Riesgos Laborales.
- Conciliación.

Si bien en función de la dimensión que pueda adquirir la empresa las necesidades de recursos humanos irán variando, en su etapa inicial, necesita contar con unos perfiles profesionales concretos. Estos son:

- Gerente
- Comercial
- Administración
- Monitores (de 2 a 10 en función del tamaño de la instalación y de la demanda).

Una vez definidos los perfiles y las personas que los ocupan, la empresa debe definir sus políticas de recursos humanos en cuanto a retribución, horarios, etc. así como cumplir con la normativa en materia laboral y de prevención de riesgos laborales.

Otros servicios que requiere la empresa como asesoría fiscal y contable, servicios web, etc. pueden abordarse como servicios externos.

Plan de inversiones y costes de explotación

Antes de iniciar la actividad, es necesario realizar un cuadro económico de inversiones iniciales realista, que permita medir y conocer el desembolso inicial y las necesidades de financiación de la actividad, ya sea esta con recursos propios o ajena.

Entre otros conceptos posibles, algunas de las posibles inversiones para crear la empresa son las siguientes:

- **Suelo y local:** Tanto si se adquiere en propiedad, como su acondicionamiento y construcción de las instalaciones necesarias.
- **Mobiliario:** Dentro de este concepto, se contemplan todos los elementos que conforman la decoración y puestos de trabajo (armarios archivadores, mesas, sillas, etc.) en los espacios construidos a tal efecto, así como los necesarios en el caso de instalar servicio de cafetería, almacenes, aseos, etc.
- **Herramientas y equipos:** Se incluye aquí tanto el material necesario para la construcción de los circuitos, como todo el material básico de seguridad para el desarrollo de la actividad, tanto para profesionales

como para usuarios de las instalaciones. Además, se deberá contar con material de mantenimiento y recambios de las construcciones, botiquín, teléfono móvil o emisora, etc.

- **Equipos y aplicaciones informáticas:** Se deberá prever la adquisición de equipos informáticos necesarios para la gestión del negocio (ordenador, impresora, escáner, acceso a Internet, etc.), así como el software necesario para su funcionamiento.
- **Sitio web:** Se recomienda la creación de un sitio web del negocio en el que publicitar y dar a conocer las distintas actividades entre los segmentos de público objetivo definido. Esta partida tendrá una inversión inicial y será posteriormente complementada por el mantenimiento correspondiente.

Además e estas inversiones materiales, pueden existir otras inversiones como:

- **Patentes y Marcas:** para proteger las marcas, logotipos, diseños, etc.
- **Gastos de constitución y de primer establecimiento:** Si el empresario opta por constituir una sociedad como figura jurídica de su actividad. Independientemente del tipo de figura jurídica por la que el empresario opte, se tendrán que realizar los trámites necesarios para el comienzo de actividad (licencias de apertura, alta en el IAE y, posteriormente, tributación y contabilización de la actividad).

Por tanto, la inversión inicial debe contemplar los siguientes conceptos:

CONCEPTO
Constitución de la sociedad
Capital social
Creación de sitio web
Adquisición del terreno (si procede)
Acondicionamiento del terreno
Construcción del parque
Construcciones auxiliares
Material de seguridad
Otros materiales
Equipos informáticos y software

Debido a la complejidad de las instalaciones, que pueden variar mucho en función del tamaño, de la adquisición o no del terreno, de los materiales que se utilice, de las construcciones, etc. resulta difícil poder establecer un valor aproximado de la inversión inicial. **Según algunas fuentes consultadas, una inversión media puede oscilar entre los 150.000,00 y los 300.000,00 euros.** Por este motivo, en este caso es especialmente importante que la realización de los números sea a medida en función de las circunstancias individuales de cada empresario.

Además de la inversión inicial, el empresario debe conocer cuáles son los gastos medios de funcionamiento de su actividad. Para ello, debe elaborar

igualmente un cuadro económico de costes donde se detallen todos los conceptos de gasto que se producirán durante el primer año de funcionamiento.

Los gastos a considerar más comunes son los siguientes:

- **Personal.** Salarios y de la Seguridad Social.
- **Alquiler.** Salvo propiedad del terreno.
- **Suministros.** Se contemplan aquí la luz, el teléfono, el agua, el gas, etc.
- **Amortizaciones de bienes y equipos.** Informáticos, etc.
- **Compras.** Se trata de productos y materiales que resultan necesarios para el desarrollo de la actividad.
- **Marketing y ventas.** Costes previstos dentro del plan comercial y de marketing de la empresa.
- **Servicios de profesionales diversos.** Como gestorías o asesorías, servicios web, etc.
- **Reparaciones y mantenimiento.** De oficina, equipos, etc.
- **Otros gastos.** Donde se encuentran todos aquellos conceptos de gasto que no se pueden encuadrar en las categorías anteriores.
- **Gastos financieros.** derivados de intereses generados por la financiación ajena, en caso de que se haya optado por la misma.

Un modelo de previsión de costes para el primer año podría ser el siguiente:

CONCEPTO	COSTE MENSUAL (€)	COSTE ANUAL (€)
Personal	11.608,10	139.297,20
Alquiler	3.000,00	36.000,00
Suministros	150,00	1.800,00
Amortizaciones	250,00	3.000,00
Compras	100,00	1.200,00
Marketing y ventas	150,00	1.800,00
Servicios profesionales	300,00	3.600,00
Reparaciones	1.500,00	18.000,00
Gastos financieros	900,00	10.800,00
Otros gastos	100,00	1.200,00
TOTAL	18.058,10	216.697,20

Nota metodológica: Se ha considerado en el capítulo de Personal el gerente, un comercial, un administrativo y cuatro monitores. En cuanto al alquiler se ha considerado una parcela de 10.000 m².

Plan de marketing y ventas

El Plan de marketing y ventas es el principal responsable de la aportación de ingresos a la empresa. Por lo tanto, el acierto en el diseño del mismo y su estricto cumplimiento son determinantes para alcanzar los objetivos que la empresa se ha marcado.

Debe ser un plan basado en la medida de lo posible en datos objetivos y aunque exigente, alcanzable en condiciones razonables.

En este punto, la pregunta fundamental es:

¿Qué volumen de ingresos se necesita para que la actividad sea rentable?

Para responder a la pregunta, deberá haberse realizado previamente la estimación de costes de funcionamiento de la actividad. Contando con la información de costes de funcionamiento, y las conclusiones obtenidas del análisis de mercado, la empresa debe determinar los precios de venta del servicio, de tal manera que permitan definir un precio competitivo, que resulte atractivo para los clientes y rentable para la actividad.

Si tomamos como referencia el cuadro de costes anuales, la empresa necesita una facturación mensual superior a los 18.058,10 euros para alcanzar su punto de equilibrio. A este dato, habría que añadirle los márgenes de rentabilidad sobre la inversión que se pretende obtener.

Suponiendo un precio medio de 25 euros por persona en su visita, necesitará 723 clientes mensuales para alcanzar el punto de equilibrio.

Una vez definido el precio, la empresa deberá definir las acciones de marketing y venta que va a llevar a cabo.

Desde un punto de vista comercial y de marketing, las actuaciones a plantear se clasifican en las siguientes categorías:

- Actuaciones relacionadas con los Productos.
- Actuaciones relacionadas con los Precios.
- Actuaciones relacionadas con la Distribución y Venta.
- Actuaciones relacionadas con la Comunicación, la Imagen y la Promoción.

Algunas de las acciones que se pueden considerar dentro del plan de marketing y ventas, son:

- Página web competitiva que permita la captación de clientes.
- Contar con certificaciones de calidad y sostenibilidad, así como acreditaciones oficiales.
- Acuerdos de colaboración con otras empresas complementarias.
- Difusión de material promocional.
- Presencia en ferias y otros eventos de promoción.

- Acciones de captación vía telemarketing o emailing.
- Fidelización de clientes para lograr elevados niveles de repetición.

Estas acciones deberán formar parte de un plan, que tiene su origen en una adecuada segmentación de los diferentes nichos de clientes, estableciendo periodicidad de las acciones, medios, presupuesto, etc.

El plan debe establecer objetivos no solo cuantitativos, sino también cualitativos, tipología de clientes que se espera conseguir, imagen de la actividad, experiencia que se aporta al visitante, etc.

Se deberá realizar un exhaustivo seguimiento de los resultados comerciales y del impacto de las diferentes acciones, tomando las medidas oportunas con celeridad cuando los resultados no sean los deseados.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO

Aunque los factores que inciden en el éxito o no de una actividad pueden ser innumerables, y su nivel de incidencia variable en función de muchos condicionantes, se ofrecen a continuación una serie de factores a tener en cuenta a la hora de poner en marcha una actividad de aventura en los árboles. Estos son:

- Idiomas. Al menos inglés.
- Intensidad de la comercialización del producto. Los clientes no vienen solos.
- Página web competitiva.
- Cumplimiento de la normativa EN 15567-1, que regula todo lo referente a la construcción y al modo constructivo y EN 15567-2 que regula la gestión de los parques de aventura.
- Cualificación del personal.
- Seguridad y mantenimiento de las instalaciones.
- Formación a los usuarios de las instalaciones.
- Especialización.
- Conocer el destino en profundidad.

FACTORES DE SOSTENIBILIDAD

El posicionamiento de la empresa en el mercado del ecoturismo puede ser un factor diferencial de su actividad. Para ello, resultan de interés para el desarrollo de la actividad, entre otras, las siguientes cuestiones:

- Integración de la construcción en el bosque.
- Utilización de materiales naturales.
- Cuidado y protección de los árboles que suponen el soporte fundamental de la actividad.
- Adecuada gestión de los residuos generados en la instalación.
- Adoptar criterios de sostenibilidad en la selección de proveedores.

- Implementar sistemas que cuenten con reconocimiento en la gestión ambiental de la actividad (ISO, SICTED, etc.).
- Participar en acciones de destino que apuesten por la sostenibilidad.
- Fomentar el conocimiento del *decálogo de buen uso del monte*, editado por la Comunidad de Madrid, entre sus clientes.

TESTIMONIO

David Reguero
Forestal Park - Guadarrama

- **¿Por qué considera que es una actividad con potencial?**

Es una de las mejores opciones para pasar el día en contacto con la naturaleza realizando ocio activo a tu medida, porque eres tú el que eliges si quieres o no hacer los juegos más exigentes o difíciles. Puedes acompañar a los más pequeños en los recorridos familiares o bien puedes ir a los circuitos más aventureros, en cualquier caso una de las ventajas es precisamente que no hace falta estar en forma, sólo es necesario tener ganas.

- **¿Cuáles son las claves para tener un negocio de éxito basado en la actividad?**

Inversión. Al principio es necesario el montaje de la instalación, el certificado de los ingenieros y la compra de material para los usuarios y trabajadores.

Ubicación. Nuestro soporte es un bosque, tienes que contar con uno lo suficientemente grande y después ver dónde ubicar cada circuito. Los montajes se hacen cuidando el más mínimo detalle para ser lo más respetuosos posible.

Personal. Es obligatorio que se capacite a cada monitor con los elementos de seguridad característicos de cada parque.

Seguridad. Es muy importante que los usuarios sientan esa seguridad durante toda su visita y que tú se la transmitas en todo momento.

- **¿Qué le dirías a un emprendedor que quiere llevar a cabo una actividad similar?**

Como ocasión de emprendimiento es una buena oportunidad, ya que existe gran demanda y es una actividad que con el paso del tiempo cada vez se conoce mejor y tiene mayor número de participantes.

Os animo a que os suméis al emprendimiento de la manera y forma que más os guste, sobre todo porque es una inversión en vosotros mismos. Mucha suerte.

Turismo ecuestre

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

La actividad principal de un centro de turismo ecuestre es el desarrollo de actividades vinculadas al mundo del caballo, siendo los paseos y rutas guiadas a caballo y clases de equitación los servicios más habituales.

Con frecuencia se suelen complementar estas actividades con el cuidado, cría y pupilaje de caballos particulares, que usan las instalaciones de la empresa.

Además, una actividad que va creciendo en importancia dentro de este sector es la terapia con caballos, que cada vez cuenta con más profesionales especializados.

Desde un punto de vista normativo, estas actividades, enmarcadas en lo que se podría denominar turismo activo, están reguladas por la Ley de Ordenación del Turismo de la Comunidad de Madrid, de 1999. Se trata de actividades turísticas complementarias, en términos de dicha Ley.

De acuerdo con dicha ley, en términos generales, las empresas de este sector tendrán las siguientes obligaciones:

- Destinar sus instalaciones a la prestación de los servicios turísticos que tenga declarados.
- Anunciar o informar a los usuarios, previamente, sobre las condiciones de prestación de los servicios y de su precio.
- Facilitar los bienes y servicios con la máxima calidad en los términos contratados, de acuerdo con la categoría del establecimiento, en su caso, y con lo dispuesto en las reglamentaciones correspondientes.
- Dar la máxima publicidad a los precios de todos los servicios y notificarlos a la Administración, cuando sea preceptivo.
- Facturar los servicios de acuerdo con los precios establecidos.
- Cuidar del buen funcionamiento y mantenimiento de todas las instalaciones, equipos y servicios de la empresa.
- Garantizar en las instalaciones y actividades ofrecidas la salud y seguridad de las personas y la seguridad de los bienes en los términos establecidos en la legislación vigente.
- Cuidar del buen trato dado a los clientes, por parte del personal de la empresa.

- Facilitar al cliente, cuando lo solicite, la documentación preceptiva para formular reclamaciones.
- Facilitar a la Administración la información y documentación preceptiva para el correcto ejercicio de las atribuciones que legal y reglamentariamente le correspondan.
- Informar a los usuarios de los datos de identificación de la entidad prestadora de los servicios turísticos.

RAZÓN DE OPORTUNIDAD

La actividad de turismo ecuestre representa un sector consolidado en el turismo a nivel nacional y en crecimiento. El pasado año, durante la celebración del Congreso Nacional de Medio Ambiente, el Ministro de Agricultura afirmaba que: *“el carácter multisectorial del sector ecuestre merece el apoyo decidido de las Administraciones Públicas”*.

De hecho, se ha creado la marca Turismo Ecuestre España, que permite identificar la calidad del producto ecuestre español, ayudando a su internacionalización y comercialización.

Se dirige a todas las actividades vinculadas al mundo del caballo, e incluye otras que aportan valor añadido y complementan el producto, como alojamientos, restauración, empresas de turismo activo, empresas de ocio, profesionales artesanales, gastronómicos y empresas de enoturismo.

También la guía oficial de itinerarios ecuestres homologados impulsada por la Real Federación Hípica Española contribuye a consolidar este producto.

Se pretende con todas estas actuaciones potenciar la marca España en cuanto a la ganadería equina, no en vano el caballo de pura raza española ha contado desde siempre con prestigio internacional.

Por todo ello, se trata de una actividad plenamente consolidada, donde se van dando pasos hacia la generación de un turismo de calidad y que cuenta con respaldo institucional.

Por lo tanto, pese a las necesidades de fuertes inversiones iniciales, se trata de una actividad con gran potencial de desarrollo en la Sierra de Guadarrama.

Por otra parte, cuando un turista acude a la naturaleza, lo hace por uno o varios de los siguientes factores:

- El disfrute y mejor interpretación de la naturaleza.
- Contacto y vuelta a la naturaleza.
- La realización de actividades al aire libre.
- Interacción con el medio ambiente.

- Participación al aire libre de actividades de aventura.
- La práctica de deporte.
- La estimulación física y mental.
- Beneficios para la salud y la forma física.
- Poder descubrir nuevas experiencias.
- Sensación de crecimiento personal.
- Diversión.
- Oportunidad recreativa.

Todas estas son razones al alza en la actualidad. El turismo ecuestre contribuye a satisfacer varios de estos factores.

Según el estudio del impacto del turismo ecuestre en España, elaborado por la Real Federación Hípica Española y Daemon Quest by Deloitte en 2013, en la Comunidad de Madrid hay 22 empresas, que suman en total 280 caballos y que generan en su conjunto una facturación algo superior a los cinco millones de euros.

Estos datos muestran el nivel de consolidación de este mercado, cuya tendencia es creciente en los últimos años. Otros datos que pueden ser relevantes son el número de licencias o actividades deportivas organizadas en el territorio, que permitan identificar si el volumen de potenciales clientes puede resultar suficiente para garantizar el retorno de la inversión y la rentabilidad de la explotación.

Finalmente, no debe pasarse por alto como razón de oportunidad el cada vez más presente **turismo accesible**, que pretende garantizar el derecho de accesibilidad de todas las personas a los espacios naturales. Se trata de dar respuesta al principio de igualdad y no discriminación en el acceso a los espacios naturales, permitiendo acercar su uso y disfrute a aquellas personas que por diferentes tipos de discapacidad, no pueden acceder.

El Catálogo de buenas prácticas en materia de accesibilidad en espacios naturales protegidos editado por EUROPARC-España es una buena guía para aquellas empresas interesadas en incorporar criterios de accesibilidad en su oferta.

Las empresas que discurran por este camino, estarán adquiriendo una ventaja competitiva frente a sus competidores, como consecuencia de la especialización en un nicho específico de mercado, a la vez que responden a una necesidad social, mejorando su reputación corporativa.

PLAN DE NEGOCIO

En el presente apartado se describen las cuestiones necesarias a considerar para la puesta en marcha de un negocio de este tipo. Se trata de unos elementos de carácter general, que deberán ser ajustados por el emprendedor

de acuerdo a sus posibilidades o intenciones de inversión y a su visión de negocio.

A la hora de establecer hipótesis cuantitativas, se han realizado estimaciones conservadoras que, como se ha indicado, podrán variar en función de los intereses de cada emprendedor.

Lo importante no es tanto la cifra sino el concepto manejado.

La competencia

Una cuestión fundamental en el planteamiento de la estrategia de desarrollo de una actividad es el análisis de la competencia. Estos competidores deben entenderse en una doble vertiente: por una parte la competencia frente a otras actividades de turismo, y por otra las empresas que ya desarrollan la actividad en el territorio.

Actualmente, en la Sierra de Guadarrama hay una oferta consolidada de actividades de turismo ecuestre, cuyo principal reclamo es la realización de itinerarios a caballo.

Esta situación representa para los emprendedores la ventaja de un mercado ya consolidado y la desventaja de tratar de abrirse hueco frente a una competencia que ya tiene una clientela cautiva.

En este punto, la especialización, que aporte valor añadido a la oferta existente y la atracción de cliente nuevo al mercado son las principales bazas para nuevas empresas.

Por otra parte, el hecho de que exista competencia no debe entenderse como un factor desfavorable, más bien al contrario, salvo en casos de exceso de oferta, la diversidad de ofertas en una actividad está contribuyendo a la especialización del destino.

Son muy pocas las actividades consideradas pioneras en un territorio. Generalmente, cuando se inicia una actividad, ya existe una oferta más o menos consolidada en su área de influencia.

A modo de ejemplo, el hecho de que haya muchos restaurantes no implica que no pueda funcionar uno nuevo.

El factor diferencial se encuentra en el valor añadido de la oferta. Una vez analizado el potencial de mercado y la posible competencia, el objeto principal de la empresa es definir cuál es su valor diferencial respecto a la oferta existente.

Los clientes

Se trata de identificar qué población conforma la potencial clientela de la actividad. Algunos ejemplos de perfiles de clientes podrían ser:

- **Aficionados al caballo**, que proactivamente buscan actividades de turismo ecuestre.
- **Visitantes de la Sierra de Guadarrama**, que presentan desconocimiento del turismo ecuestre y que no han tenido contacto con él hasta la fecha, pero que buscan experiencias nuevas en la naturaleza que aporten mayor valor a su visita.

Además de estos, otra posible tipología de clientes podría ser:

- **Grupos** (escolares, empresas, etc.). Cuenta con la ventaja de que desarrollan su actividad en días laborales, permitiendo generar ingresos en los días menos productivos.
- Clientes que buscan **actividades especializadas como terapia** con caballos.
- **Residentes en la Sierra de Guadarrama** que tienen caballos pero no disponen, o de instalaciones para albergarlos, o de tiempo para prestar los cuidados necesarios que requieren los animales, por lo que suelen utilizar centros ecuestres para estos fines.

Los clientes de la empresa pueden ser todos, parte o uno solo de todos los mencionados. Sin embargo, no sólo es importante conocer quien son los clientes, sino también como se comportan. En este punto, es importante centrar la atención en el tipo de cliente esperado para el desarrollo de la actividad.

Se puede clasificar a los clientes en función de diversos parámetros. Entre otros:

Como viajan: en grupo, particulares

Poder adquisitivo: alto, medio, bajo

Nivel de conocimiento de la actividad: básico, avanzado

Cuando viajan: fin de semana, días laborales, vacaciones, puentes

Procedencia: Madrid, España, Extranjeros

Visita: con pernoctación, sin pernoctación

Frecuencia de visita: puntual, repetidor, habitual

A mayor nivel de segmentación, mayor información del cliente. Esto permite concretar el público objetivo que se pretende captar como cliente de la empresa facilitando los mensajes a transmitir y los productos a ofertar.

Instalaciones y equipos

¿Qué necesita la empresa para iniciar la actividad?

Se trata de una actividad que requiere unas instalaciones adecuadas para el cuidado de los animales, así como posibles actividades que se desarrollen dentro de la propia instalación.

Por lo tanto requerirá un espacio considerablemente grande con capacidad para albergar tanto las cuadras, como el picadero o la zona de entrenamiento, los almacenes, las oficinas, el embarcadero, etc.

En cuanto al número de caballos con que debe contar la instalación, según el estudio impacto del turismo ecuestre en España elaborado por la Real Federación Hípica Española y Daemon Quest by Deloitte en 2013, el número de caballos promedio de las explotaciones de turismo ecuestre es de 12 caballos.

Además, necesita contar con el material de equipamiento para el caballo y el jinete, material de monta para visitantes, herrajes, material para alimentación, material de cuadras, material y equipamiento de oficina, etc.

Personas

El siguiente punto de análisis pasa por determinar la necesidad de recursos humanos que implica la actividad. El empresario deberá atender a las siguientes cuestiones:

- Elaborar el organigrama de la empresa.
- Descripción de puestos de trabajo.
- Definir las características y capacidades que ha de tener el personal de la empresa.
- Captación, selección, contratación y formación.
- Políticas de retribución.
- Prevención de Riesgos Laborales.
- Conciliación.

Si bien en función de la dimensión que pueda adquirir la empresa las necesidades de recursos humanos irán variando, en su etapa inicial, y según los datos medios del sector, una explotación media cuenta con 4 trabajadores. Los perfiles principales de una instalación media podrían ser:

- Gerente
- Comercial
- Administración
- Jinetes y preparadores
- Mozos de almacén y cuadras

- Veterinario (en función del tamaño de la explotación puede ser un servicio externo)

Una vez definidos los perfiles y las personas que los ocupan, la empresa debe definir sus políticas de recursos humanos en cuanto a retribución, horarios, etc. así como cumplir con la normativa en materia laboral y de prevención de riesgos laborales.

Otros servicios que requiere la empresa como asesoría fiscal y contable, servicios web, etc. pueden abordarse como servicios externos.

Plan de inversiones y costes de explotación

Antes de iniciar la actividad, es necesario realizar un cuadro económico de inversiones iniciales realista, que permita medir y conocer el desembolso inicial y las necesidades de financiación de la actividad, ya sea esta con recursos propios o ajena.

Entre otros conceptos posibles, algunas de las posibles inversiones para crear la empresa son las siguientes:

- **Suelo y local:** Tanto si se adquiere en propiedad, como su acondicionamiento y construcción de las instalaciones necesarias.
- **Mobiliario:** Dentro de este concepto, se contemplan todos los elementos que conforman la decoración y puestos de trabajo (armarios archivadores, mesas, sillas, etc.) en los espacios construidos a tal efecto, así como los necesarios en el caso de instalar servicio de cafetería, almacenes, aseos, etc.
- **Herramientas y equipos:** Se incluye aquí todo el material de equipamiento para el caballo y el jinete, material de monta para visitantes, herrajes, material para alimentación, material de cuadras y almacenes, material y equipamiento de oficina, etc. Además, se deberá contar con material de mantenimiento de las construcciones, botiquín, teléfono móvil o emisora, etc.
- **Equipos y aplicaciones informáticas:** Se deberá prever la adquisición de equipos informáticos necesarios para la gestión del negocio (ordenador, impresora, escáner, acceso a Internet, etc.), así como el software necesario para su funcionamiento.
- **Sitio web:** Se recomienda la creación de un sitio web del negocio en el que publicitar y dar a conocer las distintas actividades entre los segmentos de público objetivo definido. Esta partida tendrá una inversión inicial y será posteriormente complementada por el mantenimiento correspondiente.

Además e estas inversiones materiales, pueden existir otras inversiones como:

- **Patentes y Marcas:** para proteger las marcas, logotipos, diseños, etc.
- **Gastos de constitución y de primer establecimiento:** Si el empresario opta por constituir una sociedad como figura jurídica de su actividad. Independientemente del tipo de figura jurídica por la que el empresario opte, se tendrán que realizar los trámites necesarios para el comienzo de actividad (licencias de apertura, alta en el IAE y, posteriormente, tributación y contabilización de la actividad).

Por tanto, la inversión inicial debe contemplar los siguientes conceptos:

CONCEPTO
Constitución de la sociedad
Capital social
Creación de sitio web
Adquisición del terreno (si procede)
Acondicionamiento del terreno
Construcción de instalaciones principales
Construcciones auxiliares
Caballos
Equipamiento de caballos y jinetes
Material de cuabras
Herrajes
Equipos informáticos y software

Debido a la complejidad de las instalaciones, que pueden variar mucho en función del tamaño, de la adquisición o no del terreno, de los materiales que se utilice, de las construcciones e incluso del número de animales con que cuente la explotación y el precio de los mismos, resulta en este caso difícil poder establecer un valor aproximado de la inversión inicial. **Según algunas fuentes consultadas, una inversión media puede oscilar entre los 150.000,00 y los 200.000,00 euros**, considerando una hipótesis adquisición de 12 caballos a un precio medio de 4.500,00 euros.

Por este motivo, en este caso es especialmente importante la realización de los números a medida en función de las circunstancias individuales de cada empresario.

Además de la inversión inicial, el empresario debe conocer cuáles son los gastos medios de funcionamiento de su actividad. Para ello, debe elaborar igualmente un cuadro económico de costes donde se detallen todos los conceptos de gasto que se producirán durante el primer año de funcionamiento.

Los gastos a considerar más comunes son los siguientes:

- **Personal.** Salarios y de la Seguridad Social.
- **Alquiler del terreno.** Salvo propiedad del mismo.
- **Suministros.** Se contemplan aquí la luz, el teléfono, el agua, el gas, etc.

- **Amortizaciones de bienes y equipos.** Equipos, maquinaria, equipamiento informático, etc.
- **Compras.** Se trata de productos y materiales que resultan necesarios para el desarrollo de la actividad (material de oficina, productos veterinarios, alimentación, etc.).
- **Marketing y ventas.** Costes previstos dentro del plan comercial y de marketing de la empresa.
- **Servicios de profesionales diversos.** Como gestorías o asesorías, servicios web, etc.
- **Reparaciones y mantenimiento.** De instalaciones y equipos.
- **Otros gastos.** Donde se encuentran todos aquellos conceptos de gasto que no se pueden encuadrar en las categorías anteriores.
- **Gastos financieros.** Derivados de intereses generados por la financiación ajena, en caso de que se haya optado por la misma.

Según el estudio impacto del turismo ecuestre en España elaborado por la Real Federación Hípica Española y Daemon Quest by Deloitte en 2013, el coste anual por caballo en promedio en España es de 2.666,88 euros.

En el mismo estudio se considera que trabajan en cada empresa un promedio de 4 trabajadores con un salario medio de 1.100 euros mensuales.

Un modelo de previsión de costes para el primer año, teniendo en cuenta estos datos, podría ser el siguiente:

CONCEPTO	COSTE MENSUAL (€)	COSTE ANUAL (€)
Personal	7.000,00	84.000,00
Alquiler	1.500,00	18.000,00
Suministros	300,00	3.600,00
Amortizaciones	250,00	3.000,00
Cuidados de mantenimiento caballos	222,24	2.666,88
Marketing y ventas	150,00	1.800,00
Servicios profesionales	300,00	3.600,00
Reparaciones	1.500,00	18.000,00
Gastos financieros	900,00	10.800,00
Otros gastos	500,00	6.000,00
TOTAL	12.622,24	151.466,88

Nota metodológica: Se ha considerado en el capítulo de Personal el gerente y cuatro empleados (dos monitores, un mozo de cuadra y un administrativo), incluyendo los seguros sociales. En cuanto al alquiler se ha considerado una parcela de 2.500 m².

Plan de marketing y ventas

El Plan de marketing y ventas es el principal responsable de la aportación de ingresos a la empresa. Por lo tanto, el acierto en el diseño del mismo y su estricto cumplimiento son determinantes para alcanzar los objetivos que la empresa se ha marcado.

Debe ser un plan basado en la medida de lo posible en datos objetivos y aunque exigente, alcanzable en condiciones razonables.

En este punto, la pregunta fundamental es:

¿Qué volumen de ingresos se necesita para que la actividad sea rentable?

Para responder a la pregunta, deberá haberse realizado previamente la estimación de costes de funcionamiento de la actividad. Contando con la información de costes de funcionamiento, y las conclusiones obtenidas del análisis de mercado, la empresa debe determinar los precios de venta del servicio, de tal manera que permitan definir un precio competitivo, que resulte atractivo para los clientes y rentable para la actividad.

*En el cuadro de costes del primer año de funcionamiento, la cifra de gastos de la empresa se sitúa en **151.466,88 euros**. Tomando como base este modelo de aproximación, este es el umbral de rentabilidad de la actividad en el primer ejercicio de funcionamiento.*

A este dato, habría que añadirle los márgenes de rentabilidad sobre la inversión que se pretende obtener para determinar el objetivo de ventas del primer año.

Estas cifras podrán variar en función de los márgenes que finalmente se establezcan, que por otra parte pueden ser diferentes en función de los servicios ofertados, de la demanda y de los precios de mercado.

Una vez definido el precio, la empresa deberá definir las acciones de marketing y venta que va a llevar a cabo.

Desde un punto de vista comercial y de marketing, las actuaciones a plantear se clasifican en las siguientes categorías:

- Actuaciones relacionadas con los Productos.
- Actuaciones relacionadas con los Precios.
- Actuaciones relacionadas con la Distribución y Venta.
- Actuaciones relacionadas con la Comunicación, la Imagen y la Promoción.

Algunas de las acciones que se pueden considerar dentro del plan de marketing y ventas, son:

- Página web competitiva que permita la captación de clientes.

- Contar con certificaciones de calidad y sostenibilidad, así como acreditaciones oficiales.
- Acuerdos de colaboración con otras empresas complementarias.
- Difusión de material promocional.
- Presencia en ferias y otros eventos de promoción.
- Acciones de captación vía telemarketing o emailing.
- Fidelización de clientes.

Estas acciones deberán formar parte de un plan, que tiene su origen en una adecuada segmentación de los diferentes nichos de clientes, estableciendo periodicidad de las acciones, medios, presupuesto, etc.

El plan debe establecer objetivos no solo cuantitativos, sino también cualitativos, tipología de clientes que se espera conseguir, imagen de la actividad, experiencia que se aporta al visitante, etc.

Se deberá realizar un exhaustivo seguimiento de los resultados comerciales y del impacto de las diferentes acciones, tomando las medidas oportunas con celeridad cuando los resultados no sean los deseados.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO

Aunque los factores que inciden en el éxito o no de una actividad pueden ser innumerables y su nivel de incidencia variable en función de muchos condicionantes, se ofrecen a continuación una serie de factores a tener en cuenta a la hora de poner en marcha una explotación de turismo ecuestre. Estos son:

- Contar con una cuadra de caballos en buen estado y adecuada a las actividades que se pretende realizar.
- Especialización, diversificación de actividades y diferenciarse de la competencia.
- Equipamiento de monta para los clientes seguro y en perfecto estado.
- Fidelización de clientes para garantizar un alto volumen de repetición.
- Seguridad de las personas y de los animales en el desarrollo de las actividades.
- Capacidad para ofrecer paquetes combinados con alojamientos, restaurantes, etc.
- Idiomas. Al menos inglés.
- Página web competitiva.
- Profesionalidad y capacitación del personal.

FACTORES DE SOSTENIBILIDAD

El posicionamiento de la explotación en el mercado del ecoturismo puede ser un factor diferencial de su actividad, diferenciándose de la competencia por la fuerte componente de sostenibilidad de su actividad. Para ello, deben tenerse en cuenta, entre otros, los siguientes factores:

- Cuidado y bienestar de los animales.
- Integración de la construcción en su entorno.
- Cumplimiento de la normativa en cuanto a vertidos, residuos, emisiones, ruido, etc.
- Diseño de itinerarios ecuestres que no afecten a zonas de especial sensibilidad ambiental.
- No realizar itinerarios o actividades que puedan causar molestias a la fauna silvestre, especialmente en periodos de cría.
- Utilización de materiales naturales y reciclables.
- Adoptar criterios de sostenibilidad en la selección de proveedores.
- Implementar sistemas que cuenten con reconocimiento en la gestión ambiental de la actividad (ISO, SICTED, etc.).
- Participar en acciones de destino que apuesten por la sostenibilidad.
- Fomentar el conocimiento del *decálogo de buen uso del monte*, editado por la Comunidad de Madrid, entre sus clientes, cuando se realicen paseos a caballo.

TESTIMONIO

Ana Vélez Higuera
Co-directora
Entorno Doñana

- **¿Por qué considera que es una actividad con potencial?**

Esta actividad tiene un potencial limitado pues está muy condicionada por el clima y precisa de unas instalaciones amplias y adecuadas difíciles de encuadrar en entornos protegidos.

- **¿Cuáles son las claves para tener un negocio de éxito basado en la actividad?**

Las claves son:

- *Complementar esta actividad, muy temporal y afectada por el clima, con otras relacionadas dentro del sector ecuestre.*
- *Profesionalidad de los miembros del equipo, buenas instalaciones y una cabaña equina adecuada.*
- *Publicitar la actividad a través de todos los medios posibles (redes sociales, prensa,....)*

- **¿Qué le dirías a un emprendedor que quiere llevar a cabo una actividad similar?**

Le daría 3 consejos: que busque una ubicación donde no proliferen centros similares, que introduzca un elemento diferenciador, y que se forme tanto en el mundo ecuestre como empresarial.

Turismo micológico

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

El turismo micológico es una actividad que consiste en el desarrollo de actividades que tienen su eje central en el recurso micológico.

Incluye principalmente actividades de formación para el reconocimiento y recolección de especies de hongos silvestres, así como salidas al campo para la identificación y reconocimiento de especies en su hábitat natural.

En ocasiones, es una actividad que se complementa con la degustación gastronómica del producto recolectado, ya sea en instalaciones propias de la empresa que oferta la actividad o bien mediante acuerdos de colaboración con restaurantes del entorno.

Para el desarrollo de la actividad se requiere contar con personal cualificado, expertos en micología, así como del equipo adecuado para la recolección, (cestas, navajas y guías de identificación).

Desde un punto de vista normativo, estas actividades, enmarcadas en lo que se podría denominar turismo activo, están reguladas por la Ley de Ordenación del Turismo de la Comunidad de Madrid, de 1999. Se trata de actividades turísticas complementarias, en términos de dicha Ley.

De acuerdo con dicha ley, en términos generales, las empresas de este sector tendrán las siguientes obligaciones:

- Destinar sus instalaciones a la prestación de los servicios turísticos que tenga declarados.
- Anunciar o informar a los usuarios, previamente, sobre las condiciones de prestación de los servicios y de su precio.
- Facilitar los bienes y servicios con la máxima calidad en los términos contratados, de acuerdo con la categoría del establecimiento, en su caso, y con lo dispuesto en las reglamentaciones correspondientes.
- Dar la máxima publicidad a los precios de todos los servicios y notificarlos a la Administración, cuando sea preceptivo.
- Facturar los servicios de acuerdo con los precios establecidos.
- Cuidar del buen funcionamiento y mantenimiento de todas las instalaciones, equipos y servicios de la empresa.

- Garantizar en las instalaciones y actividades ofrecidas la salud y seguridad de las personas y la seguridad de los bienes en los términos establecidos en la legislación vigente.
- Cuidar del buen trato dado a los clientes, por parte del personal de la empresa.
- Facilitar al cliente, cuando lo solicite, la documentación preceptiva para formular reclamaciones.
- Facilitar a la Administración la información y documentación preceptiva para el correcto ejercicio de las atribuciones que legal y reglamentariamente le correspondan.
- Informar a los usuarios de los datos de identificación de la entidad prestadora de los servicios turísticos.

RAZÓN DE OPORTUNIDAD

El interés por la micología presenta una tendencia creciente en la sociedad actual. La incorporación de los hongos silvestres a la gastronomía ha permitido poner en valor este recurso, haciendo que cada vez más personas se interesen en su conocimiento.

Aunque existe un recolector particular para autoconsumo con hábitos consolidados, existe un potencial de desarrollo de la actividad para aquellos “nuevos aficionados”, cuyo desconocimiento de las setas hace que requieran contar con ayuda especializada durante su visita.

Por este motivo, al igual que ocurre en otros productos como el turismo ornitológico, existe un nicho de oportunidad en aquellos aficionados a la naturaleza cuya inquietud les lleva a querer conocer los entornos que visita con mayor nivel de profundidad y aprovechamiento, a la par que se adentran en el conocimiento de un recurso con mayor interés culinario.

La posibilidad de realizar una visita guiada que incluye la degustación de los frutos recolectados o el autoconsumo genera un mayor atractivo a la experiencia.

El turismo micológico presenta oportunidad de desarrollo económico basado en las siguientes cuestiones:

- Ofrece mayores garantías sanitarias en la recolección de un producto comestible, que en caso de errores de identificación puede acarrear serios problemas de salud.
- Aporta una sensación en el visitante de retorno de la inversión, habida cuenta del precio final de venta al público de estos productos en el mercado.

- Permite iniciar a los visitantes en una actividad de uso tradicional de los espacios naturales.
- Es una actividad generalmente de carácter familiar, lo que facilita el desarrollo de la actividad en grupos.
- Es especialmente atractiva para el público infantil, contribuyendo a su educación ambiental.
- Presenta una componente de aventura al centrarse en la recolección de especies silvestres.
- La Sierra de Guadarrama es un espacio rico en hongos silvestres, con gran variedad de especies y donde están presentes la mayoría de las especies de mayor valor socioeconómico.
- Es una excelente oportunidad para desarrollar una actividad en periodos de menor ocupación de otras actividades.
- La declaración de Parque Nacional y la proximidad a un núcleo importante de población como Madrid suponen un gran potencial para el desarrollo de la actividad.

Por otra parte, cuando un turista acude a la naturaleza, lo hace por uno o varios de los siguientes factores:

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

Todas estas son razones al alza en la actualidad. El turismo micológico contribuye a satisfacer varios de estos factores.

También debe tenerse en cuenta en el desarrollo de esta actividad que en la actualidad, al no existir modelos de regulación en el territorio, existe libre circulación de visitantes para la recolección de hongos silvestres.

Esto es un hándicap para el desarrollo profesional de una actividad que cualquier visitante puede realizar por sus propios medios.

Finalmente, no debe pasarse por alto como razón de oportunidad el cada vez más presente **turismo accesible**, que pretende garantizar el derecho de accesibilidad de todas las personas a los espacios naturales. Se trata de dar respuesta al principio de igualdad y no discriminación en el acceso a los espacios naturales, permitiendo acercar su uso y disfrute a aquellas personas que por diferentes tipos de discapacidad, no pueden acceder.

El Catálogo de buenas prácticas en materia de accesibilidad en espacios naturales protegidos editado por EUROPARC-España es una buena guía para aquellas empresas interesadas en incorporar criterios de accesibilidad en su oferta.

Las empresas que discurran por este camino, estarán adquiriendo una ventaja competitiva frente a sus competidores, como consecuencia de la especialización en un nicho específico de mercado, a la vez que responden a una necesidad social, mejorando su reputación corporativa.

PLAN DE NEGOCIO

En el presente apartado se describen las cuestiones necesarias a considerar para la puesta en marcha de un negocio de este tipo. Se trata de unos elementos de carácter general, que deberán ser ajustados por el emprendedor de acuerdo a sus posibilidades o intenciones de inversión y a su visión de negocio.

A la hora de establecer hipótesis cuantitativas, se han realizado estimaciones conservadoras que, como se ha indicado, podrán variar en función de los intereses de cada emprendedor.

Lo importante no es tanto la cifra sino el concepto manejado.

La competencia

Una cuestión fundamental en el planteamiento de la estrategia de desarrollo de una actividad es el análisis de la competencia.

La competencia no está solo formada por empresas que ofrecen servicios similares. En el caso del turismo micológico, son varias las entidades públicas, asociaciones y otras entidades las que ofrecen esta actividad, en muchos casos incluso gratuitas.

A la hora de determinar la oferta existente en el ámbito de influencia de la empresa, no se debe pasar por alto este tipo de oferta, que también influye en la oferta propia y en el desarrollo del mercado.

Por otra parte, el hecho de que exista competencia no debe entenderse como un factor desfavorable, más bien al contrario, salvo en casos de exceso de oferta, la diversidad de ofertas en una actividad está contribuyendo a la especialización del destino.

Son muy pocas las actividades consideradas pioneras en un territorio. *Por ejemplo, el hecho de que haya muchos restaurantes no implica que no pueda funcionar uno nuevo.*

El factor diferencial se encuentra en el valor añadido de la oferta. Una vez analizado el potencial de mercado y la posible competencia, el objeto principal de la empresa es definir cuál es su valor diferencial respecto a la oferta existente.

Los clientes

Se trata de identificar qué población conforma la potencial clientela de la actividad.

A priori, el perfil principal de cliente de esta actividad sería el visitante de la Sierra de Guadarrama con inquietudes por el desarrollo de actividades organizadas.

Probablemente sea mayoritario el perfil de grupos familiares, que pretenden desarrollar actividades conjuntamente, a la vez reciben aprendizaje sobre un recurso natural.

También formarían parte de los potenciales clientes aquellos visitantes que por cualquier razón sienten atracción incipiente hacia el mundo de la micología.

El aficionado a la micología, generalmente tiene capacidad para realizar la actividad de forma autónoma por sus propios medios. Por lo tanto, resultará más difícil captar su interés, salvo que se programen actividades más avanzadas (formación, talleres de especialización, visitas para identificar especies menos conocidas, búsqueda de especies no encontradas hasta la fecha en el territorio, etc.).

Una empresa de turismo micológico puede tratar de dirigirse en su oferta a uno o varios de estos potenciales grupos de interés, si bien deberá hacerlo con una oferta claramente diferenciada para cada uno de ellos.

No sólo es importante conocer quien son los clientes, sino también como se comportan. En este punto, es importante centrar la atención en el tipo de cliente esperado para el desarrollo de la actividad.

Se puede clasificar a los clientes en función de diversos parámetros. Entre otros:

Como viajan: en grupo, particulares

Poder adquisitivo: alto, medio, bajo

Nivel de conocimiento de la actividad: básico, avanzado

Cuando viajan: fin de semana, días laborales, vacaciones, puentes

Procedencia: Madrid, España, Extranjeros

Visita: con pernoctación, sin pernoctación

A mayor nivel de segmentación, mayor información del cliente. Esto permite concretar el público objetivo que se pretende captar como cliente de la empresa facilitando los mensajes a transmitir y los productos a diseñar.

Instalaciones y equipos

¿Qué necesita la empresa para iniciar la actividad?

Puesto que la actividad se desarrolla en un espacio natural, la empresa necesitará tan solo una pequeña oficina para temas de gestión y administración. Dicha oficina resulta necesaria como punto de atención telefónica, gestión de reservas, administración de la empresa, etc.

Puede ser necesario también contar con aulas si la empresa pretende realizar actividades de formación. En función del volumen de actividad, las aulas no tienen porque formar parte de la estructura permanente de la oficina, pudiendo alquilarse puntualmente cuando se realicen actividades de formación.

Debido al tipo de actividad, puede plantearse también la formación directamente sobre el terreno, si bien existe un mayor riesgo de dependencia de las condiciones meteorológicas.

En cuanto al material de campo, el guía deberá contar con un equipo propio compuesto por material de recolección, así como guías de campo, mapas, botiquín, algún sistema de comunicación (móvil o emisora) y cámara fotográfica.

En esta actividad es recomendable facilitar a los visitantes un pequeño kit de trabajo compuesto por el material de recolección (cesta y navaja), así como material de reconocimiento de especies (fichas, guías, cuaderno de campo o similar).

Al tratarse de un espacio natural con una excelente red de comunicaciones y fácil acceso a la mayoría de puntos de interés, generalmente serán los clientes los se desplacen por medios propios hasta el punto de inicio de la actividad.

En casos concretos donde el acceso sea más restringido o difícil para el visitante se puede contar con servicios externos de transporte para desplazamientos puntuales, contribuyendo a la distribución de riqueza en el territorio y disminuyendo la estructura de costes fijos de la actividad.

Personas

El siguiente punto de análisis pasa por determinar la necesidad de recursos humanos que implica la actividad. El empresario deberá atender a las siguientes cuestiones:

- Elaborar el organigrama de la empresa.
- Descripción de puestos de trabajo.
- Definir las características y capacidades que ha de tener el personal de la empresa.
- Captación, selección, contratación y formación.
- Políticas de retribución.

- Prevención de Riesgos Laborales.
- Conciliación.

Si bien en función de la dimensión que pueda adquirir la empresa las necesidades de recursos humanos irán variando, en su etapa inicial, una empresa dedicada al turismo micológico necesita contar con unos perfiles profesionales concretos. Estos son:

- Gerente
- Comercial
- Administración
- Guía de campo

Con independencia de que en las etapas iniciales suele darse la circunstancia de que incluso la misma persona ocupa los cuatro cargos, lo ideal es definir el organigrama y los perfiles de puesto. Esto es determinante para identificar las principales necesidades de la empresa y abordar la incorporación de recursos en orden de prioridad.

Una vez definidos los perfiles y las personas que los ocupan, la empresa debe definir sus políticas de recursos humanos en cuanto a retribución, horarios, etc. así como cumplir con la normativa en materia laboral y de prevención de riesgos laborales.

Otros servicios que requiere la empresa como asesoría fiscal y contable, servicios web, etc., pueden abordarse como servicios externos.

Plan de inversiones y costes de explotación

Antes de iniciar la actividad, es necesario realizar un cuadro económico de inversiones iniciales realista, que permita medir y conocer el desembolso inicial y las necesidades de financiación de la actividad, ya sea esta con recursos propios o ajena.

Los datos que se ofrecen a continuación son aproximados y constituyen un modelo teórico que sirva de referencia al lector, pero debido a los múltiples condicionantes que pueden influir en las necesidades iniciales de cada empresa, así como los criterios empresariales en cuanto a personal, salarios, utilización o no de local, tamaño de este, ubicación, etc., estos datos pueden variar considerablemente de unas situaciones a otras.

Entre otros conceptos posibles, algunas de las inversiones para crear una empresa de turismo micológico son las siguientes:

- **Suelo y local.** Tanto si se adquiere en propiedad, como su reforma y acondicionamiento, supone ciertas inversiones para el empresario.
- **Mobiliario.** Dentro de este concepto, se contemplan todos los elementos que conforman la decoración y puestos de trabajo (armarios archivadores, mesas, sillas, etc.).

- **Herramientas y equipos.** Material básico de campo. Considerando material de recolección, guías de campo, botiquín, teléfono móvil o emisora, mapas, GPS, etc.
- **Equipos y aplicaciones informáticas.** Se deberá prever la adquisición de equipos informáticos necesarios para la gestión del negocio (ordenador, impresora, escáner, acceso a Internet, etc.), así como el software necesario para la gestión del negocio.
- **Sitio web:** Se recomienda la creación de un sitio web del negocio en el que publicitar y dar a conocer las distintas actividades entre los segmentos de público objetivo definido. Esta partida tendrá una inversión inicial y será posteriormente complementada por el mantenimiento correspondiente.

Además de estas inversiones materiales, pueden existir otras inversiones como:

- **Patentes y Marcas.** para proteger las marcas, logotipos, diseños, etc.
- **Gastos de constitución y de primer establecimiento.** Si el empresario opta por constituir una sociedad como figura jurídica de su actividad. Independientemente del tipo de figura jurídica por la que el empresario opte, se tendrán que realizar los trámites necesarios para el comienzo de actividad (licencias de apertura, alta en el IAE y, posteriormente, tributación y contabilización de la actividad).

Un cuadro tipo de inversiones para esta actividad podría ser el siguiente:

CONCEPTO	IMPORTE (€)
Constitución de la sociedad	600,00
Capital social	3.006,00
Creación de sitio web*	1.500,00
Acondicionamiento de local oficina	3.000,00
Mobiliario	1.200,00
Equipos informáticos y software	1.800,00
Equipo de campo**	600,00
TOTAL	11.706,00

* (En caso de optar por la fórmula jurídica de la Sociedad Limitada)

** (Material de recolección, guía de campo, 1 botiquín, 1 teléfono móvil)

Estos pueden ser los datos medios de puesta en marcha de una empresa dedicada a la actividad de turismo micológico. Sin embargo, debido a la variabilidad de los datos en cada circunstancia, lo realmente importante es que cada empresario realice los números de forma personalizada para su negocio, en función de los parámetros que aquí se mencionan.

Además de las inversiones iniciales, el empresario debe conocer cuáles son los gastos medios de funcionamiento de su actividad. Para ello, debe elaborar igualmente un cuadro económico de costes donde se detallen todos los

conceptos de gasto que se producirán durante el primer año de funcionamiento.

Los gastos a considerar más comunes son los siguientes:

- **Personal.** Salarios y de la Seguridad Social.
- **Alquiler de oficina.** Salvo propiedad de la misma.
- **Suministros.** Se contemplan aquí la luz, el teléfono, el agua, el gas, etc.
- **Amortizaciones de bienes y equipos.** Informáticos, etc.
- **Compras.** Se trata de productos y materiales que resultan necesarios para el desarrollo de la actividad.
- **Marketing y ventas.** Costes previstos dentro del plan comercial y de marketing de la empresa.
- **Servicios de profesionales diversos.** Como gestorías o asesorías, transporte, etc.
- **Reparaciones y mantenimiento.** De oficina, equipos, informáticos, etc.
- **Otros gastos.** Donde se encuentran todos aquellos conceptos de gasto que no se pueden encuadrar en las categorías anteriores.
- **Gastos financieros.** Derivados de intereses generados por la financiación ajena, en caso de que se haya optado por la misma.

Un modelo de previsión de costes para el primer año podría ser el siguiente:

CONCEPTO	COSTE MENSUAL (€)	COSTE ANUAL (€)
Personal	4.974,90	59.698,80
Alquiler	450,00	5.400,00
Suministros	150,00	1.800,00
Amortizaciones	100,00	1.200,00
Compras	100,00	1.200,00
Marketing y ventas	150,00	1.800,00
Servicios profesionales	100,00	1.200,00
Reparaciones	30,00	360,00
Gastos financieros	30,00	360,00
Otros gastos	100,00	1.200,00
TOTAL	6.184,90	74.218,80

Nota metodológica: Se ha considerado en el capítulo de Personal el gerente, un administrativo y un guía de campo. En cuanto al alquiler de oficina se ha considerado un local de 75 m².

En el caso de inicio de la actividad de forma autónoma, sin contratación de personal y sin oficina, los costes de la actividad se reducen notablemente en sus etapas iniciales.

Plan de marketing y ventas

Este es uno de los apartados más importantes y en ocasiones más desatendido a la hora de abordar el desarrollo de la actividad. No en vano es el plan que impacta directamente en la generación de ingresos.

No se considera desatendido porque no se realice, sino porque se realiza de forma en ocasiones poco realista, siendo inabordable desde su origen. Por este motivo debe ser un plan basado en la medida de lo posible en datos objetivos y aunque exigente, alcanzable en condiciones razonables.

En este punto, la pregunta fundamental es:

¿Qué volumen de ingresos se necesita para que la actividad sea rentable?

Para responder a la pregunta, deberá haberse realizado previamente la estimación de costes de funcionamiento de la actividad. Contando con la información de costes de funcionamiento, y las conclusiones obtenidas del análisis de mercado, la empresa debe determinar los precios de venta del servicio, de tal manera que permitan definir un precio competitivo, que resulte atractivo para los clientes y rentable para la actividad.

A modo de ejemplo, si el precio de la actividad es de 20 euros, teniendo en cuenta el cuadro de costes de explotación, la empresa necesita recibir unos 3.700 clientes, con la particularidad de que se concentrarán fundamentalmente en la temporada otoñal, los meses de octubre y noviembre en el mejor de los casos, para poder cubrir sus costes exclusivamente con la actividad micológica.

Teniendo en cuenta los costes correspondientes a la temporada otoñal, para un periodo de tres meses, la actividad tendría unos costes fijos de 18.554,70 euros. Esta sería la cifra a imputar a la actividad micológica. Con este dato, la empresa tendría que recibir unos 928 clientes durante los dos meses de campaña, para poder satisfacer los costes de funcionamiento. Este dato se traduce en 116 visitantes semanales.

En este caso, la empresa debe lograr este número de visitantes al menos, o bien incrementar el valor añadido de la actividad para generar un gasto superior por visitante (degustación gastronómica, venta de material, etc.).

Difícilmente en estas circunstancias la actividad de turismo micológico puede cubrir el 100% de los costes anuales de la actividad.

Queda patente que al tratarse de una actividad de carácter estacional, necesita complementar sus ingresos con otras actividades, ya sea dentro del mismo campo micológico (formación, venta de material, exposiciones, formación de

guías, etc.) o bien otras actividades de turismo no sometidas a estacionalidad (senderismo, ornitología,...).

Una vez definidas las actividades y precios que oferta la empresa, se pone en marcha del desarrollo del plan de marketing y ventas. Las actuaciones a plantear se clasifican en las siguientes categorías:

- Actuaciones relacionadas con los Productos.
- Actuaciones relacionadas con los Precios.
- Actuaciones relacionadas con la Distribución y Venta.
- Actuaciones relacionadas con la Comunicación, la Imagen y la Promoción.

Algunas de las acciones que se pueden considerar dentro del plan de marketing y ventas, son:

- Página web, atractiva, con potencial de captación de clientes.
- Contar con certificaciones de calidad y sostenibilidad, así como acreditaciones oficiales.
- Desarrollo de una oferta complementaria de actividades que desestacionalice la actividad de la empresa.
- Difusión de material promocional.
- Presencia en ferias y otros eventos de promoción.
- Acciones de captación vía telemarketing o emailing.
- Acuerdos de colaboración con otras empresas turísticas del territorio.

Estas acciones deberán formar parte de un plan, estableciendo periodicidad de las acciones, medios, presupuesto, etc.

El plan debe establecer objetivos no solo cuantitativos, sino también cualitativos, tipología de clientes que se espera conseguir, imagen de la actividad, experiencia que se aporta al visitante, etc.

Se deberá realizar un exhaustivo seguimiento de los resultados comerciales y del impacto de las diferentes acciones, tomando las medidas oportunas con celeridad cuando los resultados no sean los deseados.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO

Aunque los factores que inciden en el éxito o no de una actividad pueden ser innumerables, y su nivel de incidencia variable en función de muchos condicionantes, se ofrecen a continuación una serie de factores a tener en cuenta a la hora de poner en marcha una empresa cuya actividad principal sea turismo micológico. Estos son:

- Cualificación de los profesionales que dirigen la visita.
- Idiomas. Al menos inglés. Su ausencia es un factor limitante a la hora de poder abordar colectivos de visitante extranjero.

- Intensidad de la comercialización del producto. Los clientes no vienen solos.
- Página web. El visitante tradicional del territorio no suele utilizar alojamiento ni oficinas de turismo, por lo tanto hay un importante grupo de clientes que hay que captar por otros medios.
- Capacidad de aportar valor añadido a la visita, utilizar el concepto de experiencia.
- Seleccionar adecuadamente los itinerarios, de tal manera que estos, por si mismos, constituyan un atractivo de la visita.
- Facilidad para ofrecer un producto integral que, atendiendo a las necesidades del cliente, pueda ofrecer todos los servicios complementarios que se requieren (alojamiento, comidas, transporte,...).
- Excelencia en la planificación de las visitas. Identificar el potencial del recurso, inventarios, etc. No improvisar. Evitar el concepto de salir a ver que se encuentra. Seleccionar bien los itinerarios.
- La capacidad de dirigir un grupo de persona es muy importante, así como la adaptación de la visita a cada grupo en función de la tipología del visitante y de su expectativa.
- Elaborar material de la visita (mapas, folletos, fichas o material para niños).
- Conocer el destino permite ofrecer más valor al visitante. Información del entorno, paisaje, fauna, flora, costumbres, etc.
- Incluir recomendaciones y buenas prácticas, respetuosas con el entorno, indicar riesgos, nivel de dificultad y límite de edad si procede, así como información sobre el material que deben llevar el visitante.

FACTORES DE SOSTENIBILIDAD

A la hora de determinar los factores de sostenibilidad de esta actividad, se tienen en cuenta los pliegos de condiciones generales de regulación utilizados en las áreas micológicas reguladas por Micocyl (Micología de Castilla y León, una de las comunidades autónomas más avanzadas en este campo). Estas son:

- La recolección deberá realizarse sin causar daño al monte, quedando expresamente prohibido rastrillar el suelo o dañar el micelio de los hongos, así como estropear las setas de otras especies que no vayan a recogerse.
- En los casos en los que la recolección conlleve el arranque del pie completo de la seta, el terreno deberá quedar en las condiciones originales, rellenando los agujeros producidos con la misma tierra extraída.
- Para la recolección y el traslado de las setas recolectadas se deben utilizar cestas o recipientes que permitan la aireación de las setas, evitando el uso de bolsas de plástico que impiden la transpiración y la caída al exterior de esporas.

- No dejar bajo ningún concepto basuras en el monte ni encender fuego en zonas no autorizadas para ello.
- Para la recolección de setas, todas las personas deben de obtener su correspondiente permiso cuando así sea requerido.
- En el caso de montes con accesos vallados, los recolectores deberán dejar las vallas cerradas a su paso.

Además de estas cuestiones, el responsable de la actividad deberá velar por la utilización racional del recurso, en base a su experiencia, evitando la recolección de especies de especial interés, raras o amenazadas.

Del mismo modo, se deberá limitar la cantidad de setas que se puede recolectar por parte de los visitantes.

TESTIMONIO

Jose Antonio Peñaranda
Navalmedio actividades en naturaleza

- **¿Por qué considera que es una actividad con potencial?**

Porque disponemos de una riquísima variedad micológica en la zona, estimamos que en torno a 150 especies distintas, y de una población en el área de influencia de cerca de 5 millones de personas. El mundo de las setas encierra un halo de misterio y leyenda que atrae al público, y es precisamente este aspecto el que lleva al interesado a buscar una mano que le lleve y le inicie de forma segura. Un guía profesional da la dosis de confianza necesaria en esta actividad, que consideramos de riesgo, y que apenas exige esfuerzo físico.

- **¿Cuáles son las claves para tener un negocio de éxito basado en la actividad?**

Las claves se basan en:

- *El conocimiento de las especies, de la zona y del momento de recolección.*
- *El trato al participante, atendiendo sus necesidades y aportando seguridad.*
- *Saber transmitir de forma amena los conocimientos y valores medioambientales propios de esta actividad.*

- **¿Qué le dirías a un emprendedor que quiere llevar a cabo una actividad similar?**

Proporciona a tus participantes los conocimientos y el trato que te gustaría recibir a ti.

Turismo de observación astronómica

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

Se trata de una actividad cuyo valor principal son las visitas nocturnas en lugares que reúnan las adecuadas condiciones de visibilidad, con la finalidad de ofrecer a los turistas servicios de interpretación del cielo y divulgación de la astronomía. Denominado por algunos astroturismo, su mayor atractivo es la observación de estrellas y el conocimiento del Cosmos.

Debido a su dependencia de las condiciones meteorológicas presenta una mayor actividad en el periodo estival, por la mayor frecuencia de noches de cielo despejado. También las bajas temperaturas son un condicionante importante cuando la actividad pretende realizarse al aire libre.

Desde un punto de vista normativo, estas actividades, enmarcadas en lo que se podría denominar turismo activo, están reguladas por la Ley de Ordenación del Turismo de la Comunidad de Madrid, de 1999. Se trata de actividades turísticas complementarias, en términos de dicha Ley.

De acuerdo con dicha ley, en términos generales, las empresas de este sector tendrán las siguientes obligaciones:

- Destinar sus instalaciones a la prestación de los servicios turísticos que tenga declarados.
- Anunciar o informar a los usuarios, previamente, sobre las condiciones de prestación de los servicios y de su precio.
- Facilitar los bienes y servicios con la máxima calidad en los términos contratados, de acuerdo con la categoría del establecimiento, en su caso, y con lo dispuesto en las reglamentaciones correspondientes.
- Dar la máxima publicidad a los precios de todos los servicios y notificarlos a la Administración, cuando sea preceptivo.
- Facturar los servicios de acuerdo con los precios establecidos.
- Cuidar del buen funcionamiento y mantenimiento de todas las instalaciones, equipos y servicios de la empresa.
- Garantizar en las instalaciones y actividades ofrecidas la salud y seguridad de las personas y la seguridad de los bienes en los términos establecidos en la legislación vigente.

- Cuidar del buen trato dado a los clientes, por parte del personal de la empresa.
- Facilitar al cliente, cuando lo solicite, la documentación preceptiva para formular reclamaciones.
- Facilitar a la Administración la información y documentación preceptiva para el correcto ejercicio de las atribuciones que legal y reglamentariamente le correspondan.
- Informar a los usuarios de los datos de identificación de la entidad prestadora de los servicios turísticos.

RAZÓN DE OPORTUNIDAD

Se trata de una actividad cuya puesta en marcha no requiere una gran inversión cuando los servicios se ofrecen al aire libre, sin requerir infraestructura.

Por otra parte, ya existen iniciativas en el ámbito local que han funcionado satisfactoriamente como los paseos nocturnos de verano.

La actividad representa un atractivo para habitantes de grandes urbes, que no disponen de la posibilidad de avistar cielo limpio debido a la contaminación lumínica. Es uno de los factores diferenciales entre los espacios rurales y las grandes ciudades.

El turismo de observación astronómica presenta oportunidad de desarrollo económico basado en las siguientes cuestiones:

- Interés por la astronomía en todos los públicos, que demandan actividades de conocimiento del cielo.
- Crecimiento de la demanda del denominado “turismo de estrellas”.
- Experiencia basada en la observación del cielo real, preferida por los usuarios frente a sistemas de interpretación basados en la imagen y la técnica.
- Búsqueda de empresas especializadas que ofrecen una experiencia de calidad.
- Incremento de la oferta de alojamiento y pernoctaciones. Actividad que facilita alianzas con establecimientos de alojamiento.
- Si bien el bajo ratio de pernoctaciones en el territorio puede considerarse un hándicap, lo atractivo de la actividad y la menor competencia en franja horaria suponen una ventaja.
- Permite realizar oferta de actividades nocturnas para residentes y turistas alojados en el territorio, enriqueciendo las alternativas de ocio especialmente en el periodo estival.

- Permite al visitante disfrutar de entornos naturales bajo otra perspectiva, la noche, combinando el encanto de la visita nocturna y los sonidos del bosque con la observación del cielo.

Por otra parte, cuando un turista acude a la naturaleza, lo hace por uno o varios de los siguientes factores:

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

Todas estas son razones al alza en la actualidad. Esta actividad contribuye a satisfacer varios de estos factores.

Para ampliar información sobre el mercado es recomendable analizar estudios de mercado disponibles. Si no existen, es conveniente realizar este análisis con medios propios, identificando la oferta y la demanda existente y potencial en el ámbito de influencia de la actividad.

Finalmente, no debe pasarse por alto como razón de oportunidad el cada vez más presente **turismo accesible**, que pretende garantizar el derecho de accesibilidad de todas las personas a los espacios naturales. Se trata de dar respuesta al principio de igualdad y no discriminación en el acceso a los espacios naturales, permitiendo acercar su uso y disfrute a aquellas personas que por diferentes tipos de discapacidad, no pueden acceder.

El Catálogo de buenas prácticas en materia de accesibilidad en espacios naturales protegidos editado por EUROPARC-España es una buena guía para aquellas empresas interesadas en incorporar criterios de accesibilidad en su oferta.

Las empresas que discurran por este camino, estarán adquiriendo una ventaja competitiva frente a sus competidores, como consecuencia de la especialización en un nicho específico de mercado, a la vez que responden a una necesidad social, mejorando su reputación corporativa.

PLAN DE NEGOCIO

En el presente apartado se describen las cuestiones necesarias a considerar para la puesta en marcha de un negocio de este tipo. Se trata de unos elementos de carácter general, que deberán ser ajustados por el emprendedor de acuerdo a sus posibilidades o intenciones de inversión y a su visión de negocio.

A la hora de establecer hipótesis cuantitativas, se han realizado estimaciones conservadoras que, como se ha indicado, podrán variar en función de los intereses de cada emprendedor.

Lo importante no es tanto la cifra sino el concepto manejado.

La competencia

Una cuestión fundamental en el planteamiento de la estrategia de desarrollo de una actividad es el análisis de la competencia.

La competencia no está solo formada por empresas que ofrecen servicios similares. En este caso, pueden existir también entidades públicas, asociaciones y otras entidades que ofrecen esta actividad, en muchos casos incluso gratuitas.

A la hora de determinar la oferta existente en el ámbito de influencia de la empresa, no se debe pasar por alto este tipo de oferta, que también influye en la oferta propia y en el desarrollo del mercado.

Por otra parte, el hecho de que exista competencia no debe entenderse como un factor desfavorable, más bien al contrario, salvo en casos de exceso de oferta, la diversidad de ofertas en una actividad está contribuyendo a la especialización del destino.

Son muy pocas las actividades consideradas pioneras en un territorio. *Por ejemplo, el hecho de que haya muchos restaurantes no implica que no pueda funcionar uno nuevo.*

El factor diferencial se encuentra en el valor añadido de la oferta. Una vez analizado el potencial de mercado y la posible competencia, el objeto principal de la empresa es definir cuál es su valor diferencial respecto a la oferta existente.

Los clientes

Se trata de identificar qué población conforma la potencial clientela de la actividad.

En principio, y en la medida que se oriente la empresa hacia el turismo, no se contemplan como clientes los que podrían denominarse aficionados avanzados

o expertos. Si bien pueden plantearse actividades específicas para este colectivo, probablemente no conformarán el núcleo principal de clientes de la actividad.

Se dirige por tanto la actividad tanto a residentes, como a visitantes del territorio, principalmente aquellos que realizan visita con pernoctación debido al condicionante horario de la actividad.

Probablemente sea mayoritario el perfil de grupos alojados en establecimientos de la comarca, que pretenden ocupar su agenda de actividades nocturnas con alternativas de ocio.

No sólo es importante conocer quien son los clientes, sino también como se comportan. En este punto, es importante centrar la atención en el tipo de cliente esperado para el desarrollo de la actividad.

Se puede clasificar a los clientes en función de diversos parámetros. Entre otros:

Como viajan: en grupo, particulares

Poder adquisitivo: alto, medio, bajo

Nivel de conocimiento de la actividad: básico, avanzado

Cuando viajan: fin de semana, días laborales, vacaciones, puentes

Procedencia: Madrid, España, Extranjeros

Visita: con pernoctación, sin pernoctación

A mayor nivel de segmentación, mayor información del cliente. Esto permite concretar el público objetivo que se pretende captar como cliente de la empresa facilitando los mensajes a transmitir y los productos a diseñar.

Un perfil tipo podría ser: grupo de familias con niños, alojados en la comarca, de poder adquisitivo medio y conocimiento básico de la actividad, que viajan en fin de semana de verano, procedentes de la Comunidad de Madrid y que buscan actividades a realizar con niños que les aporte una experiencia de vivencia de la naturaleza, tanto para los adultos como para los niños.

Instalaciones y equipos

¿Qué necesita la empresa para iniciar la actividad?

Puesto que la actividad se desarrolla en un espacio natural, la empresa necesitará tan solo una pequeña oficina para temas de gestión y administración. Dicha oficina resulta necesaria como punto de atención telefónica, gestión de reservas, administración de la empresa, etc.

Puede ser necesario también contar con aulas si la empresa pretende realizar actividades de formación. En función del volumen de actividad, las aulas no tienen porque formar parte de la estructura permanente de la oficina, pudiendo alquilarse puntualmente cuando se realicen actividades de formación.

Debido al tipo de actividad, puede plantearse también la formación directamente sobre el terreno, si bien existe un mayor riesgo de dependencia de las condiciones meteorológicas.

En cuanto al material de campo, se requiere al menos el siguiente: El monitor deberá contar con un equipo propio compuesto por telescopios y oculares, prismáticos para observaciones más sencillas, así como, mapas del cielo, botiquín, algún sistema de comunicación (móvil o emisora) y cámara fotográfica.

Al tratarse de un espacio natural con una excelente red de comunicaciones y fácil acceso a la mayoría de puntos de interés, generalmente serán los clientes los se desplacen por medios propios hasta el punto de inicio de la actividad.

En casos concretos donde el acceso sea más restringido o difícil para el visitante se puede contar con servicios externos de transporte para desplazamientos puntuales, contribuyendo a la distribución de riqueza en el territorio y disminuyendo la estructura de costes fijos de la actividad.

Personas

El siguiente punto de análisis pasa por determinar la necesidad de recursos humanos que implica la actividad. El empresario deberá atender a las siguientes cuestiones:

- Elaborar el organigrama de la empresa.
- Descripción de puestos de trabajo.
- Definir las características y capacidades que ha de tener el personal de la empresa.
- Captación, selección, contratación y formación.
- Políticas de retribución.
- Prevención de Riesgos Laborales.
- Conciliación.

Si bien en función de la dimensión que pueda adquirir la empresa las necesidades de recursos humanos irán variando, en su etapa inicial, la empresa necesita contar con unos perfiles profesionales concretos. Estos son:

- Gerente
- Comercial
- Administración
- Monitor de astronomía

Con independencia de que en las etapas iniciales suele darse la circunstancia de que incluso la misma persona ocupa los cuatro cargos, lo ideal es definir el organigrama y los perfiles de puesto. Esto es determinante para identificar las principales necesidades de la empresa y abordar la incorporación de recursos en orden de prioridad.

Una vez definidos los perfiles y las personas que los ocupan, la empresa debe definir sus políticas de recursos humanos en cuanto a retribución, horarios, etc. así como cumplir con la normativa en materia laboral y de prevención de riesgos laborales.

Otros servicios que requiere la empresa como asesoría fiscal y contable, servicios web, etc. pueden abordarse como servicios externos.

Plan de inversiones y costes de explotación

Antes de iniciar la actividad, es necesario realizar un cuadro económico de inversiones iniciales realista, que permita medir y conocer el desembolso inicial y las necesidades de financiación de la actividad, ya sea esta con recursos propios o ajena.

Los datos que se ofrecen a continuación son aproximados y constituyen un modelo teórico que sirva de referencia al lector, pero debido a los múltiples condicionantes que pueden influir en las necesidades iniciales de cada empresa, así como los criterios empresariales en cuanto a personal, salarios, utilización o no de local, tamaño de este, ubicación, etc. estos datos pueden variar considerablemente de unas situaciones a otras.

Entre otros conceptos posibles, algunas de las posibles inversiones para crear una empresa de turismo astronómico son las siguientes:

- **Suelo y local.** Tanto si se adquiere en propiedad, como su reforma y acondicionamiento, supone ciertas inversiones para el empresario.
- **Mobiliario.** Dentro de este concepto, se contemplan todos los elementos que conforman la decoración y puestos de trabajo (armarios archivadores, mesas, sillas, etc.).
- **Herramientas y equipos.** Material básico de campo. Considerando telescopios, oculares, prismáticos, ordenadores y proyectores para formación, manuales y guías astronómicas, botiquín, teléfono móvil o emisora, mapas, GPS, etc.
- **Equipos y aplicaciones informáticas.** Se deberá prever la adquisición de equipos informáticos necesarios para la gestión del negocio (ordenador, impresora, escáner, acceso a Internet, etc.), así como el software necesario para la gestión del negocio.
- **Sitio web:** Se recomienda la creación de un sitio web del negocio en el que publicitar y dar a conocer las distintas actividades entre los segmentos de público objetivo definido. Esta partida tendrá una inversión inicial y será posteriormente complementada por el mantenimiento correspondiente.

Además de estas inversiones materiales, pueden existir otras inversiones como:

- **Patentes y Marcas.** para proteger las marcas, logotipos, diseños, etc.
- **Gastos de constitución y de primer establecimiento.** Si el empresario opta por constituir una sociedad como figura jurídica de su actividad. Independientemente del tipo de figura jurídica por la que el empresario opte, se tendrán que realizar los trámites necesarios para el comienzo de actividad (licencias de apertura, alta en el IAE y, posteriormente, tributación y contabilización de la actividad).

Un cuadro tipo de inversiones para esta actividad podría ser el siguiente:

CONCEPTO	IMPORTE (€)
Constitución de la sociedad	600,00
Capital social *	3.006,00
Creación de sitio web	1.500,00
Acondicionamiento de local oficina	3.000,00
Mobiliario	1.200,00
Equipos informáticos y software	1.800,00
Equipo de campo**	10.000,00
TOTAL	18.106,00

* (En caso de optar por la fórmula jurídica de la Sociedad Limitada)

** (3 telescopios, oculares, 3 prismáticos, 1 ordenador y 1 proyector para formación, manuales y guías astronómicas, botiquín, teléfono móvil o emisora, mapas, GPS)

Estos pueden ser los datos medios de puesta en marcha de una empresa dedicada a la actividad de turismo astronómico. Sin embargo, debido a la variabilidad de los datos en cada circunstancia, lo realmente importante es que cada empresario realice los números de forma personalizada para su negocio, en función de los parámetros que aquí se mencionan.

Además de las inversiones iniciales, el empresario debe conocer cuáles son los gastos medios de funcionamiento de su actividad. Para ello, debe elaborar igualmente un cuadro económico de costes donde se detallen todos los conceptos de gasto que se producirán durante el primer año de funcionamiento.

Los gastos a considerar más comunes son los siguientes:

- **Personal.** Salarios y de la Seguridad Social.
- **Alquiler de oficina.** Salvo propiedad de la misma.
- **Suministros.** Se contemplan aquí la luz, el teléfono, el agua, el gas, etc.
- **Amortizaciones de bienes y equipos.** Informáticos, equipo de campo, etc.

- **Compras.** Se trata de productos y materiales que resultan necesarios para el desarrollo de la actividad.
- **Marketing y ventas.** Costes previstos dentro del plan comercial y de marketing de la empresa.
- **Servicios de profesionales diversos.** Como gestorías o asesorías, transporte, etc.
- **Reparaciones y mantenimiento.** De oficina, equipos, informáticos, etc.
- **Otros gastos.** Donde se encuentran todos aquellos conceptos de gasto que no se pueden encuadrar en las categorías anteriores.
- **Gastos financieros.** Derivados de intereses generados por la financiación ajena, en caso de que se haya optado por la misma.

Un modelo de previsión de costes para el primer año podría ser el siguiente:

CONCEPTO	COSTE MENSUAL (€)	COSTE ANUAL (€)
Personal	4.974,90	59.698,80
Alquiler	450,00	5.400,00
Suministros	150,00	1.800,00
Amortizaciones	200,00	2.400,00
Compras	100,00	1.200,00
Marketing y ventas	150,00	1.800,00
Servicios profesionales	100,00	1.200,00
Reparaciones	30,00	360,00
Gastos financieros	30,00	360,00
Otros gastos	100,00	1.200,00
TOTAL	6.284,90	75.418,80

Nota metodológica: Se ha considerado en el capítulo de Personal el gerente, un administrativo y un guía de campo. En cuanto al alquiler de oficina se ha considerado un local de 75 m².

En el caso de inicio de la actividad de forma autónoma, sin contratación de personal y sin oficina, los costes de la actividad se reducen notablemente en sus etapas iniciales.

Plan de marketing y ventas

Este es uno de los apartados más importantes y en ocasiones más desatendido a la hora de abordar el desarrollo de la actividad. No en vano es el plan que impacta directamente en la generación de ingresos.

No se considera desatendido porque no se realice, sino porque se realiza de forma en ocasiones poco realista, siendo inabordable desde su origen. Por este motivo debe ser un plan basado en la medida de lo posible en datos objetivos y aunque exigente, alcanzable en condiciones razonables.

En este punto, la pregunta fundamental es:

¿Qué volumen de ingresos se necesita para que la actividad sea rentable?

Para responder a la pregunta, deberá haberse realizado previamente la estimación de costes de funcionamiento de la actividad. Contando con la información de costes de funcionamiento, y las conclusiones obtenidas del análisis de mercado, la empresa debe determinar los precios de venta del servicio, de tal manera que permitan definir un precio competitivo, que resulte atractivo para los clientes y rentable para la actividad.

A modo de ejemplo, si el precio de la actividad es de 12 euros, teniendo en cuenta el cuadro de costes de explotación, la empresa necesita recibir 18 clientes diarios, considerando 5 meses de temporada, desde mayo a septiembre.

Con este volumen de clientes estaría cubriendo los costes de funcionamiento de la temporada. Para cubrir los costes de estructura de todo el año, necesitaría un promedio de 43 visitantes diarios durante el periodo de actividad considerado.

Difícilmente en estas circunstancias la actividad de turismo astronómico puede cubrir el 100% de los costes anuales de la actividad.

Queda patente que al tratarse de una actividad de carácter estacional, necesita complementar sus ingresos con otras actividades, ya sea dentro del mismo campo (formación, venta de material, exposiciones, etc.) o bien ampliar su oferta con otras actividades de turismo no sometidas a estacionalidad (senderismo, ornitología,...).

Una vez definidas las actividades y precios que oferta la empresa, se pone en marcha del desarrollo del plan de marketing y ventas. Las actuaciones a plantear se clasifican en las siguientes categorías:

- Actuaciones relacionadas con los Productos.
- Actuaciones relacionadas con los Precios.
- Actuaciones relacionadas con la Distribución y Venta.
- Actuaciones relacionadas con la Comunicación, la Imagen y la Promoción.

Algunas de las acciones que se pueden considerar dentro del plan de marketing y ventas, son:

- Página web, atractiva, con potencial de captación de clientes.

- Contar con certificaciones de calidad y sostenibilidad, así como acreditaciones oficiales.
- Desarrollo de una oferta complementaria de actividades que desestacionalice la actividad de la empresa.
- Difusión de material promocional.
- Presencia en ferias y otros eventos de promoción.
- Acciones de captación vía telemarketing o emailing.
- Acuerdos de colaboración con otras empresas turísticas del territorio e instituciones (turoperadores, agencias de viaje y establecimientos de alojamiento).
- Orientar parte de su actividad a la divulgación, dirigiendo su oferta a colectivos como empresas, colegios, etc.
- Ofrecer actividades astronómicas en establecimientos hoteleros.
- Ofrecer actividades específicas para colectivos de expertos y aficionados avanzados.

Estas acciones deberán formar parte de un plan, estableciendo periodicidad de las acciones, medios, presupuesto, etc.

El plan debe establecer objetivos no solo cuantitativos, sino también cualitativos, tipología de clientes que se espera conseguir, imagen de la actividad, experiencia que se aporta al visitante, etc.

Se deberá realizar un exhaustivo seguimiento de los resultados comerciales y del impacto de las diferentes acciones, tomando las medidas oportunas con celeridad cuando los resultados no sean los deseados.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO

Aunque los factores que inciden en el éxito o no de una actividad pueden ser innumerables, y su nivel de incidencia variable en función de muchos condicionantes, se ofrecen a continuación una serie de factores a tener en cuenta a la hora de poner en marcha una empresa cuya actividad principal sea turismo astronómico. Estos son:

- Recreación y teatralización de la visita para incrementar su atractivo.
- Plan de contingencia que contemple actividades alternativas cuando las condiciones meteorológicas no permitan desarrollar la actividad en el exterior.
- Capacidad de incrementos puntuales de plantilla con solvencia para atender picos de demanda.
- Participar en paquetes turísticos. Integrar la oferta junto a alojamientos. Noche de estrellas o similar.
- Cualificación de los profesionales que dirigen la visita.
- Idiomas. Al menos inglés. Su ausencia es un factor limitante a la hora de poder abordar colectivos de visitante extranjero.
- Intensidad de la comercialización del producto. Los clientes no vienen solos.

- Capacidad de aportar valor añadido a la visita, utilizar el concepto de experiencia.
- Facilidad para ofrecer un producto integral, que atendiendo a las necesidades del cliente pueda ofrecer todos los servicios complementarios que se requieren (alojamiento, comidas, transporte,...)
- La capacidad de dirigir un grupo de personas es muy importante, así como la adaptación de la visita a cada grupo en función de la tipología del visitante y de su expectativa.
- Elaborar material de la visita (mapas, folletos, fichas o material para niños).
- Conocer el destino permite ofrecer más valor al visitante. Información del entorno, paisaje, fauna, flora, costumbres, etc.
- Incluir recomendaciones y buenas prácticas, respetuosas con el entorno, indicar riesgos, nivel de dificultad y límite de edad si procede, así como información sobre el material que deben llevar los visitantes.

FACTORES DE SOSTENIBILIDAD

Al tratarse de una actividad que se desarrolla en un entorno natural, las normas de respeto al entorno deben estar presentes en toda la actividad. Para ello, se recomienda que la empresa elabore un decálogo de buenas prácticas que recoja al menos las siguientes premisas:

- La visita se realizará respetando el entorno, evitando el exceso de ruido que pueda alterar a la fauna.
- No arrojar bajo ningún concepto basuras durante la visita.
- Evitar el acceso con vehículo en zonas no autorizadas para ello.

TESTIMONIO

Alejandro Gascueña
Director del Área Medioambiental
El Gurugú

- **¿Por qué considera que es una actividad con potencial?**

El cielo tiene algo de mágico, de hipnótico, algo que nos lleva a imaginar nuestra verdadera posición en el universo... Desde siempre el ser humano ha tratado de entender el Universo, y así seguirá siendo hasta la extinción de nuestra especie. Por tanto si ese atractivo existió, existe y existirá ¿qué mejor oportunidad puede haber para el desarrollo de cualquier actividad asociada?

- **¿Cuáles son las claves para tener un negocio de éxito basado en la actividad?**

Como en cualquier negocio el éxito pasa por la calidad del servicio, y esta a su vez está relacionada con el equipo humano que desarrolla las actividades. Formación, experiencia, entusiasmo... son clave, pero no menos importante es la imaginación y el disfrutar de lo que se hace. Esto último se transmite de manera inmediata al receptor final, genera satisfacción y por tanto recurrencia en la participación.

- **¿Qué le dirías a un emprendedor que quiere llevar a cabo una actividad similar?**

“Si eres capaz de imaginarlo eres capaz de conseguirlo”. La realización de un plan de negocio previo es indispensable pero el tesón, y no caer en el desánimo resulta aún más importante.

Anexos



Agradecimientos



En este apartado queremos realizar un especial agradecimiento a todas aquellas personas y entidades que han colaborado con su conocimiento y experiencia para enriquecer los resultados de este trabajo.

A todos ellos nuestra gratitud:

NOMBRE	ENTIDAD
Pedro González	Amadablam Aventura
Enrique Tendero	Viajes Madroño
Carmen Suárez	Luces del Poniente
Hernán López de Miguel	El Torreón de Navacerrada
Diego Carretero	Mecanik
Víctor Tarodo	(IMBA España)
Javier López	Ornitólogo
Antonio Gonzalo	Monte Holiday Ecoturismo
Clara Eugenia Núñez	Aula apícola Sierra de Hoyo
Antonio Solanas	Fotógrafo
David Reguero	Forestal Park
Ana Vélez Higuera	Entorno Doñana
José Antonio Peñaranda	Navalmedio actividades en naturaleza
Alejandro Gascueña	El Gurugú

Además, agradecemos su apoyo e implicación a las corporaciones locales que integran la comarca Adesgam y a la Dirección General de Turismo de la Comunidad de Madrid.

Bibliografía



Fuentes de información y consulta:

- SEO/BirdLife (2011). Manual SEO/BirdLife de Buenas Prácticas Ambientales en Turismo Ornitológico. Sociedad Española de Ornitología, Madrid
- Código ético del observador de aves. Extracto del Manual de Buenas Prácticas Ambientales en Turismo Ornitológico (SEO/BirdLife 2012)
- Programa de formación para profesionales de la ornitología (guía de campo) Iberaves. SEO/BirdLife
- Catálogo de buenas prácticas en materia de accesibilidad en espacios naturales protegidos. Ed. Fundación Fernando González Bernáldez. Madrid. EUROPARC-España. 2007.
- Empleo en el sector turístico. Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Instituto de Turismo de España. Informe anual 2012.
- Internet y turismo: el campo de batalla cinco años después del boom 2.0. revista Hosteltur.(25/11/2014)
http://static.hosteltur.com/web/uploads/2013/01/REPORTAJE_Internet_y_turismo_el_campo_de_batalla_cinco_anos_despues_del_boom_20.pdf
- Estudio sobre la demanda y oferta del turismo rural 2014. Desarrollado por EscapadaRural.com, la EUHT CETT-UB y Netquest.
- Estudio de oportunidades de negocio y empleo verde en la Sierra de Guadarrama. 2014. Adesgam.
- Plan Nacional e Integral de Turismo 2012-2015.
- Plan Integral de Turismo Rural. Publicado por el Instituto de Turismo de España (Turespaña). 2014
- Situación del turismo en la comarca Adesgam. Destino Sierra de Guadarrama. 2014. Adesgam.
- Estudio del impacto de sector ecuestre en España. Real Federación Hípica Española. Daemon Quest by Deloitte. 2013.
- Ley de Ordenación del Turismo de la Comunidad de Madrid, de 1999
- Estimaciones de las compañías de seguros Intermundial y Europea de seguros sobre turismo activo
- Portal www.sierradeguadarrama.info.
- Datos sobre canales de preparación de los viajes de turismo de aventura ATTA (Adventura Travel Trade Association)
- Decreto 117/2005, de 20 de octubre, de “autorización y clasificación de alojamientos de turismo rural en la Comunidad de Madrid”
- Datos del INE sobre pernoctaciones en distintos tipos de alojamiento
- Informe “El impacto económico del Cicloturismo en Europa” (2014) – Junta de Andalucía
- “Buenas prácticas sostenibles en el deporte” de la Junta de Andalucía
- Decreto 3/1993, de 28 de enero, sobre “campamentos de turismo en la Comunidad de Madrid”.
- Real Decreto 209/2002, de 22 de febrero, por el que se establecen normas de ordenación de las explotaciones apícolas

- Datos del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente sobre apicultura
- Estudio sobre factores de éxito empresarial – Asociación de jóvenes empresarios de Madrid
- Guía de productos financieros – Confederación Española de Asociaciones de Jóvenes Empresarios
- Diversos documentos de interés y modelos de planes de negocio de las siguientes entidades y organizaciones:
 - Revista Emprendedores
 - Diputación Provincial de Granada
 - Xunta de Galicia
 - Búsquedas de artículos y referencias sobre la materia objeto de análisis en internet



MINISTERIO DE AGRICULTURA, ALIMENTACION Y MEDIO AMBIENTE



PROGRAMA **e**emplea verde 2007-2013



UNIÓN EUROPEA FONDO SOCIAL EUROPEO *El FSE invierte en tu futuro*

