

Turismo Cultural

* NAS COMARCAS DE NOIA,
BARBANZA E SAR

6*

ÍNDICE:

1. INTRODUCCIÓN	4
1.1. Uso de la guía y ámbito de análisis	4
2. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD Y PERFIL DE LA EMPRESA-TIPO	4
3. PRINCIPALES CONCLUSIONES	8
4. EL CONTEXTO SECTORIAL	11
4.1. El sector turístico	12
5. EL MERCADO DEL TURISMO CULTURAL	15
5.1. Estructura de la actividad	15
5.1.1. Evolución en la creación de empresas	16
5.1.2. Tamaño del mercado	16
5.1.3. Previsiones para el futuro	19
5.2. Análisis competitivo	23
5.2.1. Análisis de las empresas competidoras	25
5.2.2. Análisis de los competidores potenciales	27
5.2.3. Productos sustitutivos	28
5.2.4. Análisis de los proveedores	28
5.2.5. Análisis de los clientes	29
5.3. Marketing	30
5.3.1. Producto	31
5.3.2. Precio	34
5.3.3. Fuerza de ventas	37
5.3.4. Promoción	38
5.4. Análisis económico-financiero	39
5.4.1. Inversiones	40
5.4.2. Gastos	41
5.4.3. Previsión de ingresos	42
5.4.4. Estructura de la cuenta de resultados	43
5.4.5. Financiación	44
5.5. Recursos humanos	45
5.5.1. Perfil profesional	46
5.5.2. Estructura organizativa	47
5.5.3. Servicios exteriores	49
5.5.4. Convenio colectivo aplicable	49
6. VARIOS	49
6.1. Regímenes fiscales preferentes	50
6.2. Normas sectoriales de aplicación más importantes	51
6.3. Ayudas	52
6.4. Organismos	53
6.4.1. Organismos oficiales	53
6.5. Páginas útiles en Internet	55
6.6. Bibliografía	55
6.7. Glosario	56
7. ANEXOS	59
7.1. Anexo de información estadística de interés	59

7.2. Relación de elementos del patrimonio recientemente rehabilitados.....	60
7.3. Anexo de ferias.....	60
7.4. Anexo sobre modalidades de contratación.....	63
7.5. Anexo de ayudas.....	68
7.6. Anexo de páginas web de interés.....	74
7.7. Reflexiones para hacer el estudio de mercado	75
8. NOTA DE LOS AUTORES	77

1. INTRODUCCIÓN

El siguiente documento es el resultado de un proceso de adaptación de las Guías de Actividade a los entornos locales, proceso que se enmarca dentro del **Proyecto de Detección de Oportunidades de Negocio: Dinamización Empresarial dirigida en las comarcas de Galicia**, desarrollado por el BIC Galicia en colaboración con la Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais y la Axencia de Desenvolvemento Rural (AGADER).

Este proyecto surge con el objetivo de mostrar, a los Agentes de Desarrollo Local y los Técnicos de Empleo, la metodología necesaria para analizar la potencialidad de las distintas actividades en sus respectivas zonas de actuación a través de las Guías de Actividade Empresarial, ya que ellos son elementos de dinamización del territorio y actúan como intermediadores y colaboradores en el desarrollo económico y social (es decir, tienen un contacto directo con los emprendedores y deben ejercer una actuación dinámica, de asistencia técnica y estar en constante proceso de búsqueda y actualización de la información económica y social), y, por otra parte, las Guías de Actividade se configuran como el instrumento de asesoramiento a los emprendedores y de impulsión de nuevas empresas, ya que permiten evaluar nuevas ideas de negocio y ayudan a los técnicos y emprendedores a analizar la viabilidad de un proyecto empresarial.

1.1. Uso de la guía y ámbito de análisis

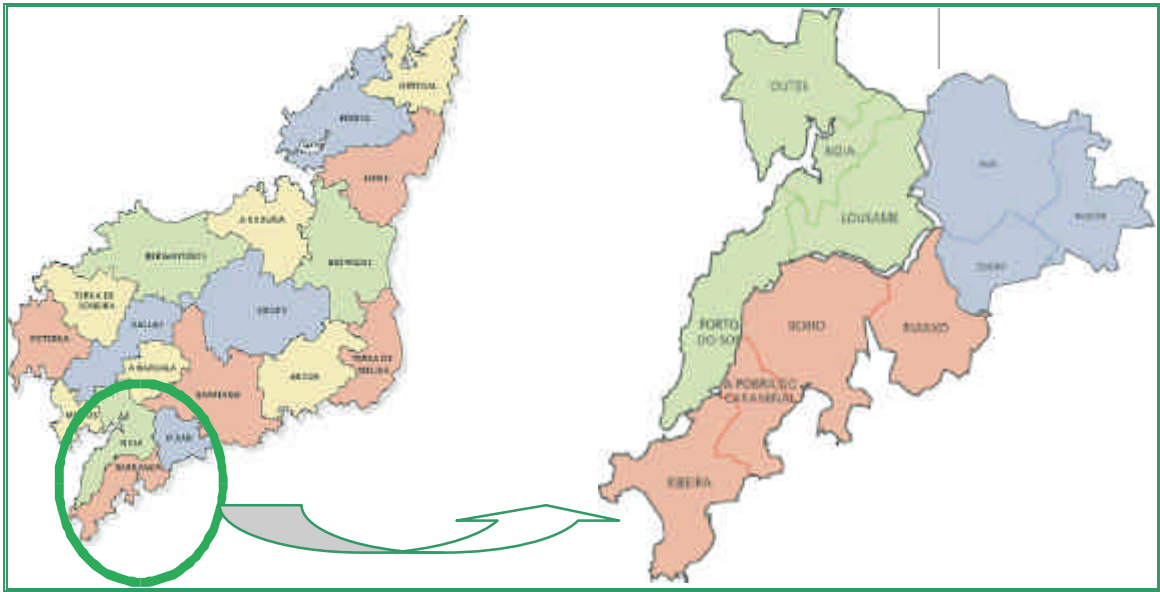
El objetivo de este documento es adaptar la información contenida en la guía de **Turismo Cultural** a la realidad socioeconómica de este territorio, ofreciéndote una información más cercana de tu ámbito social y empresarial.

La adaptación de la información a las características de la zona ha sido realizada por los técnicos locales de empleo de los municipios de las Comarcas Noia, Barbanza y Sar, que forman parte de la Rede de Técnicos de Emprego, coordinada por la Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais a través de la Dirección Xeral de Promoción do Emprego.

Para completar la información que ofrece esta guía con datos en el ámbito gallego y nacional, deberás tener la Guía de Turismo Cultural realizada para Galicia, que puedes está a tu disposición en la web: <http://guias.bicgalicia.es>.

La Zona de intervención de este estudio comprende los términos municipales de Boiro, Dodro, Lousame, Noia, Outes, Padrón, Porto do Son, Pobra do Caramiñal, Ribeira, Rianxo y Rois, integrados en las comarcas de Noia, Barbanza y Sar.

Este territorio, enclavado en el extremo suroccidental de la provincia coruñesa, tiene como límite meridional las comarcas de Caldas y O Salnés, como límite oriental la comarca de Santiago y la de Tabeirós-Terra de Montes, como límite septentrional las comarcas de Barcala, Xallas y Muros y, finalmente, la frontera al oeste es el Océano Atlántico.



2. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD Y PERFIL DE LA EMPRESA-TIPO

El turismo cultural, también denominado turismo patrimonial, debe entenderse como un conjunto de actividades que se realizan en contacto directo con el patrimonio, material o inmaterial, de un país, región o lugar.

Desde esta perspectiva, hemos de entender el concepto de patrimonio en su sentido más amplio, en el que tienen cabida y se mezclan tanto aspectos culturales como naturales: monumentos, paisajes, gastronomía, leyendas, música, fiestas populares, artesanía, etc. Es decir, los aspectos propios que identifican, definen y distinguen a una comunidad. Entre los factores que están posibilitando el desarrollo del turismo cultural, cabe señalar:

1.- Cambios experimentados por la demanda turística: el viajero que se desplaza en vacaciones o en espacios de tiempo más cortos, ha variado el uso y disfrute de su tiempo de ocio, dedicando más horas a la visita de monumentos, museos y espacios culturales. De forma cada vez más frecuente, el visitante busca nuevas formas de satisfacer sus expectativas de ocio y esparcimiento, en una mezcla de vacaciones, turismo y enriquecimiento cultural, llegando incluso a ser este último, en ocasiones, el móvil principal del propio desplazamiento.

Turgalicia, en un estudio realizado recientemente sobre el perfil del viajero en Galicia, ofrece tres datos interesantes:

- La motivación de conocer el entorno y las costumbres de Galicia es el principal factor para viajar. El porcentaje de turistas que toma esta opción se sitúa en el 39,7% del total, concretadas en conocer naturaleza, paisaje, cultura, costumbres y Camino de Santiago.
- El 53,8% de los viajeros que nos visitan realizan un turismo itinerante, es decir, recorren y visitan diversas localidades de Galicia por su cuenta.
- Incluso en época estival, las visitas realizadas a monumentos y museos, así como la asistencia a espectáculos suponen un aliciente para los turistas que nos visitan.

2.- La existencia de proyectos dirigidos a la recuperación, puesta en valor y explotación del patrimonio como recurso económico, tanto en el entorno urbano como rural. Así, en diversos puntos de la geografía gallega existen muestras de iniciativas llevadas a cabo por las diferentes administraciones y que van desde la rehabilitación de elementos del patrimonio civil, religioso o etnográfico, hasta la puesta en marcha de circuitos culturales (teatro, danza, exposiciones itinerantes, etc.).

El turismo cultural, como otras modalidades de turismo especializado (turismo náutico, turismo activo, turismo urbano de congresos, etc.), se trata, por el momento, de un producto emergente y minoritario. Como resultado del carácter novedoso de la actividad, la mayor parte de las Comunidades Autónomas no han desarrollado normas específicas que contemplen y delimiten las facultades y características de las empresas dedicadas a la prestación de servicios turísticos de carácter cultural.

Sin embargo, cada día son más las empresas privadas cuyo objeto social principal es la prestación de este tipo de servicios, cuya oferta se basa en los siguientes productos genéricos:

- Rutas culturales.
- Visitas guiadas.
- Itinerarios temáticos.
- Rutas gastronómicas, religiosas, programas musicales, etc.
- Servicios complementarios (reservas y contratación de otros servicios)
- Formación complementaria para escolares, etc.

Actualmente en Galicia, y de acuerdo con la legislación vigente (Decreto 42/2001 de 1 de febrero), una empresa de turismo cultural deberá darse de alta como agencia de viajes, ya que estas empresas son las únicas que tienen atribuidas facultades para ofertar paquetes turísticos (manutención, transporte, alojamiento, etc.) y contratar determinados servicios que te detallamos en capítulos posteriores.

A través del estudio que hemos realizado para la elaboración de esta Guía, hemos observado tres posibles situaciones empresariales:

- Agencias de viaje cuya dedicación al turismo cultural es tangencial o poco representativa de su cifra de negocios.
- Empresas, bajo el epígrafe de agencias de viaje, que se dedican a prestar servicios catalogados como turismo cultural o de servicios receptivos.
- Empresas que, bajo otros epígrafes, desarrollan complementariamente la actividad de turismo cultural, contratando servicios para grupos, reservados por ley a las agencias de viaje.

Como resultado, nos encontramos con una situación de mercado muy difusa que no permite establecer un número real de empresas dedicadas al turismo cultural. No existen registros oficiales o fiables que determinen un número exacto o aproximado de inscripciones de este tipo de empresas.

La información que encontrarás en esta Guía ha sido elaborada a partir de entrevistas mantenidas con cinco empresas gallegas que se encuentran en alguna de las situaciones anteriormente comentadas y con otras empresas de turismo cultural o de servicios receptivos localizadas en otras Comunidades Autónomas.

En la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE-93) deberás darte de alta en el grupo que recoge las Agencias de Viaje. Como sabes, existe otro sistema de clasificación de las actividades empresariales menos utilizado llamado SIC (Standard Industrial Classification). De acuerdo con este sistema, la actividad se encuadra en el epígrafe 47.22.

CNAE-93	SIC
63 Actividades anexas a los transportes; actividades de agencias de viajes.	47 Servicios para el transporte
63.3 Actividades de las agencias de viajes, mayoristas y minoristas de turismo y otras actividades de apoyo turístico	
63.302 Agencias de viajes.	47.22 Agencias de

La empresa-tipo que te presentamos es un modelo obtenido a partir de la fusión de la información obtenida tanto dentro como fuera de nuestra Comunidad Autónoma.

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LA EMPRESA DE TURISMO CULTURAL	
CNAE	63.302
SIC	47.22
IAE	755.2
Condición jurídica	Sociedad Limitada Laboral
Facturación	229.170 €
Ubicación	Grandes núcleos con buenas comunicaciones
Personal	2 empleados fijos y 2 empleados temporales (guías de turismo habilitados)
Instalaciones	Oficina
Clientes	Empresas, escolares, agencias de viaje, etc.
Cartera de productos	Visitas guiadas, itinerarios culturales, etc.
Herramientas promocionales	Folletos, cartelería, "mailing" y página web
Valor del inmovilizado/inversión	44.000 €
Importe gastos	209.290 €
Resultado bruto	8,67 %

3. PRINCIPALES CONCLUSIONES

- El objeto o fines propios de las empresas de turismo cultural o de servicios receptivos no están recogidas en la normativa administrativa vigente. Por el contrario, sí están reglamentadas las agencias de viaje y los guías profesionales de turismo. Por tanto, las empresas que nos ocupan se pueden encuadrar en medio de las dos citadas anteriormente, ya que abarcan funciones propias de los guías turísticos así como algunas reservadas específicamente a las agencias de viaje.
- Frente a los guías profesionales de turismo, las empresas de turismo cultural tienen la ventaja competitiva de poder prestar un servicio de manera completa, pudiendo contratar o reservar cualquier tipo de servicio turístico. También pueden editar y difundir información turística impresa de su oferta.
- Las empresas en general, las promotoras de congresos y convenciones, así como las instituciones públicas, escuelas, agencias de viaje y turoperadores, hoteles, etc. resultan ser los principales clientes potenciales. Las contrataciones directas no tienen un peso específico relevante dentro de los diferentes tipos de clientes que utilizan los servicios de las empresas de turismo cultural.
- No existe un perfil-tipo determinado de cliente, entendiendo como tal el usuario final del servicio. Como característica general podemos decir que es menor de cincuenta años, posee un nivel de estudios alto, viaja en pareja y tiene un poder adquisitivo medio-alto.
- Por regla general una empresa de turismo cultural se constituye jurídicamente bajo la forma de Sociedad Limitada, con una plantilla de cuatro a ocho trabajadores entre fijos y temporales. Si es posible, su ubicación deberá estar en localidades con buena infraestructura hotelera, buenas comunicaciones, con elementos patrimoniales suficientes y una amplia afluencia de viajeros.
- El volumen inicial de inversión para la puesta en marcha de la actividad no es importante si lo comparamos con otras empresas.
- Las empresas de turismo cultural mantienen habitualmente una oferta de productos con carácter fijo, con una frecuencia semanal de visitas, pudiendo variar esta frecuencia en función de la temporada (alta, baja) Adicionalmente, mantienen una capacidad y flexibilidad para ofertar productos a la carta en función a las necesidades del cliente.
- La labor comercial suele estar a cargo del Director o Gerente del negocio, siendo las principales herramientas promocionales las tarjetas de visita,

folletos, guías y mails, así como estar presente en Internet a través de una web propia.

- Como otras actividades, las empresas requieren de un tiempo para obtener unos ingresos más o menos regulares, es decir, para estar asentada en el mercado y que los clientes las conozcan y utilicen sus servicios de manera habitual. Mientras no se da esta situación, el emprendedor deberá hacer un ejercicio de previsión para hacer frente financieramente a los gastos del establecimiento, independientemente de los ingresos que pudieran producirse en el arranque de la actividad.

4. EL CONTEXTO SECTORIAL

La lectura de este capítulo te permitirá conocer:

- > **LOS ASPECTOS GENERALES DEL SECTOR TURÍSTICO Y SU INCIDENCIA EN GALICIA.**
- > **LOS MOVIMIENTOS TURÍSTICOS EN GALICIA Y EN LA ZONA.**
- > **LAS RELACIONES ENTRE EL TURISMO Y EL TURISMO CULTURAL.**
- > **EL TURISMO CULTURAL EN GALICIA Y EN LA ZONA.**

El análisis del contexto sectorial arroja las siguientes conclusiones básicas:

- **Galicia no es una comunidad receptora de turismo internacional. Los movimientos turísticos son originados, por una parte, por los residentes en otras regiones españolas (principalmente madrileños y durante la época estival) y por otra, los propios gallegos que optan por desplazarse dentro de su Comunidad.**

4.1. El sector turístico

¿Qué actividades incluye el sector turístico?

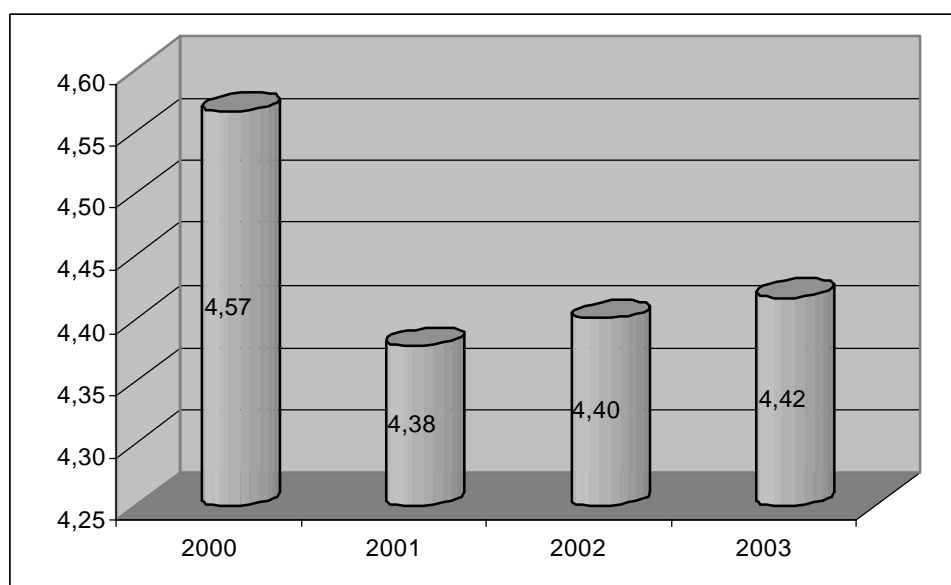
*¿Cómo evolucionó el sector en los últimos años?
¿Cuál es la situación actual del sector turístico en
las comarcas del Barbanza, Sar y Noia?*

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), podemos definir el turismo como aquellas actividades que realizan las personas durante sus viajes en lugares distintos de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios u otros motivos.

En los últimos años el número de turistas que llegaron a Galicia no ha dejado de crecer, llegando a la cifra de 6,5 millones, según las estimaciones de la Dirección Xeral de Turismo para 2004 debido a la celebración del año Xacobeo.

A continuación se puede observar la evolución del número de turistas recibidos desde el año 2000 hasta 2003:

**Cuadro 1: Gráfica del número de turistas recibidos, Galicia, 2000-2003
(millones de unidades)**

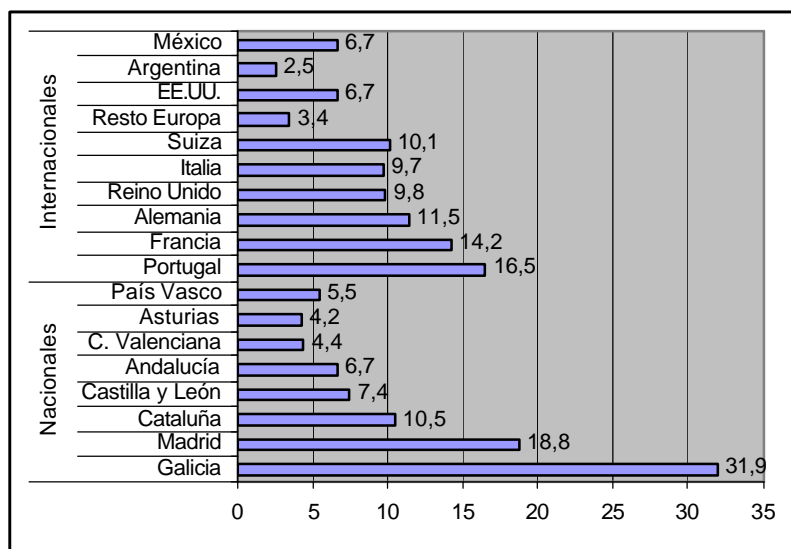


Fuente: Dirección Xeral de Turismo

Durante el periodo analizado, el promedio de variación media interanual en el número de visitantes se sitúa en unos valores negativos del -3,85% debido a la gran afluencia turística del año 1999 por motivo del Xacobeo. Es importante señalar que el año 2003 se ha producido en Galicia un crecimiento próximo al 0,09% con relación al año anterior, lo que reafirma la consolidación de la oferta turística por encima de los 4 millones de visitantes, a partir del Xacobeo 1999.

En lo que respecta a la procedencia de los turistas que llegan a Galicia tenemos que destacar que el componente internacional de éstos todavía es pequeño. Dentro del internacional el turismo portugués, es el más importante del que llega a nuestra Comunidad Autónoma, seguido del inglés, italiano y alemán.

Cuadro 2: Gráfica de la procedencia de los turistas, Galicia, 2003 (%)



Fuente: Dirección Xeral de Turismo

El principal movimiento turístico nacional es el de los propios gallegos, seguido muy de cerca por los visitantes madrileños. La siguiente Comunidad emisora de nuestros visitantes es Cataluña. El resto del turismo nacional se reparte de forma más equitativa entre las otras Autonomías, Castilla León, País Vasco, Asturias.

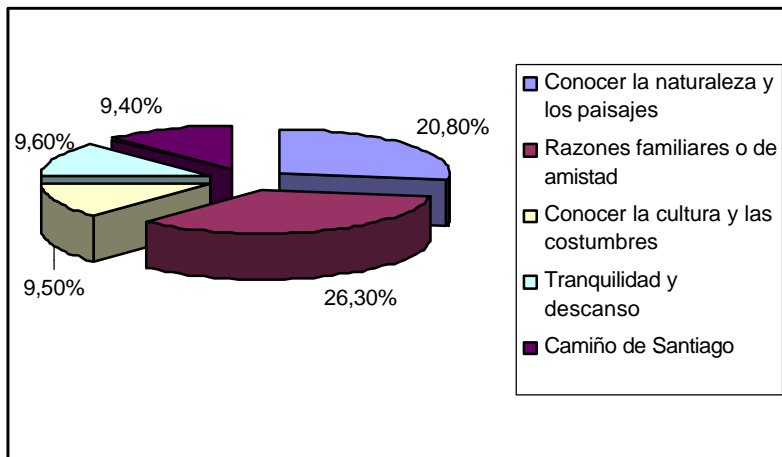
Como sabrás, las Comarcas del Barbanza, Sar y Noia ocupan un lugar importante en el movimiento turístico de nuestra Comunidad Autónoma, el buen clima de esta zona en épocas estivales, fundamentalmente, y en general en cualquier época del año, atrae a un importante nº de visitas.

Según el estudio *Mancomunidad de Municipios Arousa Norte*, de los turistas que estuvieron en la Comarca del Barbanza un 60,93% procedían de otros lugares de España o del extranjero y un 39,06% de otros lugares de Galicia. En el contexto nacional destacan Madrid y Cataluña, como comunidades emisoras de turistas.

Como complemento a la anterior información y siguiendo con datos del mismo estudio el 51,87% de los turistas visitó Ribeira, le sigue la Pobra do Caramiñal con un 57,5%, Boiro con un 47,81%, Rianxo con el 56,56% y Noia por el 0,62%.

En lo que respecta a la motivación de las personas para visitar Galicia se muestra a continuación un cuadro en el que se puede observar los motivos principales de los turistas que vienen a nuestra comunidad. No se puede mostrar las motivaciones de los turistas para visitar estas comarcas porque no hemos encontrado dicha información.

Cuadro 3: Gráfica de la motivación de los turistas, Galicia, 2003 (%)



Fuente: Dirección Xeral de Turismo

Como comentábamos al comienzo de esta Guía, la diversificación de la demanda, según aumentan los niveles de ocio y renta, obliga a ofertar nuevos y específicos productos turísticos. Este hecho, contrastado por las instituciones públicas, ha derivado en la necesidad de promocionar otras formas alternativas al turismo de *sol y playa*.

En este sentido, el turismo cultural, como turismo especializado, rompe con la tradicional fluctuación estacional del sector y permite la generación de empleo en otras épocas del año. Sin embargo, hasta la fecha, apenas se ha aprovechado las posibilidades que ofrece esta modalidad turística, que permitiría el mantenimiento de los puestos de trabajo a lo largo de todo el año, reduciendo así la elevada tasa de desempleo que surge fundamentalmente en la comarca del Barbanza durante la época posterior al período estival.

5. EL MERCADO DEL TURISMO CULTURAL

5.1. Estructura de la actividad

La lectura de este capítulo te permitirá conocer:

- > **LOS PRINCIPALES ASPECTOS A VALORAR EN LA OFERTA DE TURISMO CULTURAL.**
- > **TU MERCADO, SU ESTRUCTURA Y EVOLUCIÓN.**
- > **LOS FACTORES CONDICIONANTES EN LA VIABILIDAD DEL PROYECTO (PUNTOS FUERTES, DÉBILES, AMENAZAS Y OPORTUNIDADES).**
- > **LAS PREVISIONES DE FUTURO PARA LA ACTIVIDAD.**

Un análisis de la actividad nos permite deducir las siguientes conclusiones básicas:

- **El origen de la clientela está más localizado en intermediarios que en la propia demanda directa de este tipo de servicios. Las empresas, las instituciones públicas, agencias de viajes, touroperadores, hoteles, etc. son los principales clientes.**
- **Uno de los principales problemas para emprender la actividad es la ausencia de una reglamentación administrativa específica que delimite y establezca las competencias que pueden desarrollar estas empresas. El turismo cultural abarca las funciones propias de los guías turísticos, así como varias de las reservadas específicamente a las agencias de viaje.**
- **La principal ventaja competitiva de una empresa de servicios culturales es ofrecer un servicio completo y especializado.**
- **Por regla general, una empresa de turismo cultural se constituye jurídicamente bajo la forma de Sociedad Limitada, con una plantilla de cuatro a ocho trabajadores entre fijos y temporales. Si es posible, su ubicación deberá estar en localidades con buena infraestructura hotelera, buenas comunicaciones, elementos patrimoniales suficientes y una amplia afluencia de viajeros.**

5.1.1. Evolución en la creación de empresas

¿Resulta atractivo el mercado del turismo cultural para decidirse a crear nuevas empresas?

La presencia de las empresas de turismo cultural en el mercado turístico es muy reciente. De hecho, las actuales legislaciones autonómicas en materia de turismo no contemplan este tipo de operadores. Aún así, algunas Comunidades Autónomas los incluyen dentro de su propaganda turística institucional. En la actualidad, existen en Navarra cinco empresas de servicios receptivos, mientras que el País Vasco cuenta con doce empresas, de las cuales la mitad se ubica en Bilbao. A través del estudio cualitativo realizado, la mayoría de las empresas consultadas surgen a partir de 1998.

En la actualidad, no existe en las comarcas del Barbanza, Sar y Noia ninguna empresa de servicios receptivos. Contamos en esta zona con 21 agencias de viaje, 18 en el Barbanza, 2 en el Sar y 5 en Noia, que tras haber sido consultadas organizarían una visita cultural a esta zona, aunque no sea su especialidad.

5.1.2. Tamaño del mercado

¿Qué variables debo considerar para conocer el tamaño del mercado?

¿Cuáles son los índices que me permitirán evaluar si el mercado está saturado?

Entre las múltiples preguntas que te plantearás para llevar a buen puerto tu idea de crear una empresa de turismo cultural, debes hacerte una muy importante: ¿a quién le vendo mis servicios? o, lo que es lo mismo, ¿quiénes son mis potenciales clientes?

La respuesta en principio parece fácil: todos aquellos viajeros que deseen conocer los aspectos patrimoniales de la zona, provincia o región.

No obstante, el número de turistas que contratan los servicios directamente con la empresa es reducido. En general, y teniendo en cuenta que en muchos casos son grupos de personas, los servicios se contratan a través de intermediarios, que, sin ser exhaustivos ni estar clasificados en orden a su importancia, podrían ser:

- **Empresas promotoras de ferias, congresos y exposiciones:** dedicadas a la preparación y contratación de servicios complementarios referentes a estos eventos, como los montajes de stands, servicio de restauración, azafatas, así como la búsqueda y contratación de otros servicios derivados de la celebración de estas actividades.

- **Instituciones públicas:** gobierno autónomo, ayuntamientos, diputaciones, patronatos de turismo, etc. que promocionan los atractivos locales o provinciales y, en determinadas ocasiones, pueden requerir los servicios de profesionales en turismo.
- **Hoteles de alta categoría (cuatro / cinco estrellas) y casas de turismo rural:** suelen recibir grupos de viajeros que solicitan al mismo establecimiento este tipo de servicios.
- **Navieras:** en nuestra Comunidad Autónoma es frecuente la escala de cruceros vacacionales. En sus programas suelen incluir visitas y excursiones guiadas. Los productos son contratados, bien por las propias navieras, bien por touroperadores, que, por regla general, suelen ser ingleses.
- **Touroperadores:** mayoristas de viajes que elaboran paquetes turísticos o viajes combinados, que son gestionados y difundidos posteriormente por las agencias de viajes.
- **Agencias de viajes:** empresas minoristas ubicadas en cualquier punto de la geografía nacional que llevan la oferta de servicios al consumidor. Es posible prestar servicios a estas empresas en cuanto a la organización de itinerarios y visitas guiadas, sobre todo, para aquellas agencias de viaje que no disponen de una delegación propia en la Comunidad Autónoma.
- **Centros escolares:** es frecuente en la actualidad que los colegios dediquen unos días para actividades extraescolares. Un nicho de mercado en el que, una vez que logres entrar, resulta altamente atractivo, sobre todo, porque la actividad se desarrolla en época lectiva, no coincidiendo precisamente con las épocas de mayor movimiento turístico.
- **Empresas en general:** las grandes empresas con domicilio social en Galicia pueden ser una fuente potencial de clientela. Frecuentemente y por motivos profesionales, suelen convocar a su personal que presta servicios fuera del domicilio social de la empresa. Como parte de su programa de estancia, la dirección puede llegar a contratar los servicios ofertados por empresas de turismo cultural. De hecho, en otras Comunidades Autónomas suele ser una de las principales fuentes de ingresos, conjuntamente con las instituciones públicas.
- **Turistas en general:** personas incluidas dentro del denominado "turismo receptor" y cuyo origen se sitúa principalmente en el resto de España, así como en Portugal. Suelen ser grupos muy reducidos o parejas.

Estimar el tamaño del mercado es una tarea difícil, básicamente porque se trata de un producto nuevo sobre el que no existen datos que nos puedan servir de referencia o aportar información relevante. Por consiguiente, la única manera para que puedas estimar una cifra de ventas para el primer año de actividad pasa por la realización de una investigación comercial. A continuación, te proponemos la relación de pasos a seguir para llevarla a cabo:

1. Realizar un dossier de presentación de la empresa en el que figure una pequeña muestra de las actividades que tienes pensado ofrecer.
2. Seleccionar los segmentos de mercado a los que crees interesante dirigirte de acuerdo con la relación que te hemos expuesto anteriormente y aquellos otros segmentos que consideres adecuados, en base a la oferta que has desarrollado.
3. Para cada segmento de mercado, elegir una muestra representativa de empresas, instituciones, colegios, etc. a entrevistar.
4. Cuantificar el resultado de tu prospección. Por ejemplo, imagina que de las entrevistas realizadas a 10 centros escolares, resulta que el 30% se muestra interesado en la oferta y considera factible la contratación de dos actividades al año. Podrías proyectar este resultado hacia el total de centros escolares que existan en tu entorno y así estimar la demanda potencial de tu producto.

En el caso de particulares sería conveniente hacerte con el registro de visitantes de los principales museos o monumentos del área en que tienes pensado operar e intentar estimar el porcentaje de turistas que contratan los servicios de visitas guiadas.

5. En caso de detectar competidores, deberás dividir los resultados obtenidos entre el número de operadores existente, a fin de obtener la cuota de mercado que pudiera corresponderte.

El resultado de este sondeo debería proporcionarte un entorno de ventas para el primer año de actividad. A la hora de realizar esta estimación, es conveniente construir diferentes escenarios (optimista-normal-pesimista), a fin de determinar los teóricos resultados en tu actividad.

Por último, comentarte que todas las fuentes consultadas admiten un grado alto de dificultad para introducirse en el mercado durante el primer y segundo año. Asimismo, coinciden en señalar la importancia de la labor comercial y de la imagen de profesionalidad mostrada (calidad de la oferta, del material promocional, etc.). La curva de crecimiento de clientes, al principio, suele ser muy lenta, para crecer posteriormente de forma más significativa.

5.1.3. Previsiones para el futuro

¿Cuáles son las principales amenazas de la actividad?

¿Qué oportunidades se pueden presentar para potenciar mi mercado?

¿Qué aspectos debo considerar como puntos fuertes en la actividad?

¿Cuáles son los puntos débiles a tener en cuenta?

¿Cómo evaluar el futuro del turismo cultural en la zona?

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">> Necesidad de rehabilitar y catalogar el patrimonio cultural y etnográfico.> Abandono de edificios de interés en manos privadas, dificultades para dedicarlos a fines turísticos.> Ausencia de una legislación administrativa específica para este tipo de empresas.	<ul style="list-style-type: none">> Riqueza cultural de la zona.> Rehabilitación de elementos patrimoniales.> El Xacobeo.> Desarrollo del sector turístico.> Sinergias entre los diferentes tipos de turismo.> Mayores niveles de renta.> Aumento del tiempo de ocio.
PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
<ul style="list-style-type: none">> Creciente interés por el patrimonio.> Posibilidad de crear museos etnográficos temáticos.> No hay estacionalidad.	<ul style="list-style-type: none">> Actividad empresarial desconocida.> Escasas iniciativas empresariales en este campo.

Una de las **amenazas** más significativas que afectan al desarrollo y promoción de las empresas de turismo cultural es el abandono del patrimonio cultural y etnográfico, ya que la base de estas empresas se asienta en dicho patrimonio. Muchos edificios de interés turístico cultural que son propiedad privada no pueden ser dedicados a fines turísticos, bien por no estar completamente rehabilitados o al ser propiedad privada no pueden ser visitados.

En los últimos años los Concellos sí están siendo conscientes de la necesidad de señalar y rehabilitar todos aquellos vestigios arqueológicos con los que cuentan en su zona así como catalogar y recuperar el patrimonio etnográfico, pues se estaba presenciando un abandono del patrimonio artístico (capillas, cruceros, pazos...)

La falta de una regulación administrativa para las empresas de turismo cultural también dificulta en cierta manera la puesta en marcha de las mismas, y ello conlleva que la demanda de este tipo de turismo sea atendida por otros profesionales del sector, fundamentalmente por las agencias de viaje.

El Decreto de la Xunta de Galicia 42/2001 de 1 de febrero regula el marco legal de las agencias de viajes y guías profesionales de turismo, y especifica con claridad cuáles son los derechos y obligaciones de cada uno.

En cuanto a las **oportunidades**, destacamos la gran riqueza histórica y monumental que poseen las comarcas del Barbanza, Sar y Noia. Historia, cultura, folclore, etc. permiten sentar unas bases sólidas en cuanto a los productos a ofertar al viajero. Así, en Ribeira encontramos las Dunas de Corrubedo y la Lagoa de Carregal y el castro conocido como A Cidade. En la parroquia de Artes se encuentra la Ermita de San Alberto de origen románico con reformas posteriores. Otro atractivo turístico es el puerto pesquero de Aguiño, el más meridional de la provincia de La Coruña.

En **Puebla del Caramiñal**, dentro del núcleo urbano se encuentra la Casa Grande de Aguiar, un palacio restaurado del s. XVI, al lado se encuentra el pazo de O Couto con un frondoso jardín que lo rodea y el Museo Valle-Inclán. También la iglesias de Santiago de Deán, de interés arqueológico y arquitectónico. Además, cuenta con las Torres de Xunxeiras y el núcleo rural de interés Aldeavella.

Rianxo es de gran interés para el turismo ilustrado con edificios y casas relacionados con la historia y la cultura gallegas, en el casco histórico de la villa que ha sido rehabilitado recientemente así se encuentra el antiguo Pazo do Martelo reconvertido en Biblioteca Municipal, la iglesia de Santa Columba y casas de poetas como Manuel Antonio, Rafael Dieste y Castelao que también ha sido rehabilitado. En el paseo de la playa de Tanxil está ubicada la escultura de la "Virxe de Guadalupe" del escultor Asorey.

En **Boiro** se encuentra el pazo de Vilariño, en el lugar del mismo nombre, el pazo de Agüeiros, antiga casona del s. XVI y la Torre de Goiáns.

Además, en esta comarca existe una gran variedad de petroglifos y mámoas

En la villa de **Noia** nos encontramos la iglesia de Santa María a Nova, o del Don, declarada monumento histórico-artístico nacional, la iglesia de San Martiño y la plaza de O Tapal, la iglesia de San Francisco y también se conservan antiguas mansiones y casas señoriales o pazos urbanos que se mantienen en pie. En una de sus calles se encuentra el Pazo Forno do Rato, nombre antiguo de la vía, con un pasadizo sobre dos arcos que soportan un gracioso balcón.

Outes destaca por la presencia de megalitos, petroglifos, cruceiros y castros. También debemos destacar la Central Eléctrica del Tambre junto al río Tambre y varios pazos: el Pazo da Serra, el Pazo de Añón, o el Pazo do Enxido.

En **Porto do Son**, en el aspecto monumental es necesario citar en primer lugar el Castro de Baroña dada su importancia arqueológica. También son de reseñar algunos templos interesantes, como la iglesia parroquial de Baroña que conserva elementos románicos, la iglesia de Caamaño y la de Xuño. En lo que a pazos se refiera La Casa da Nebra, en la parroquia de Nebra y los pazos da Senra y Añón.

En **Lousame** desde el punto de vista histórico-artístico, el claustro del Monasterio de Toxosoutos es el monumento más interesante, aunque su ubicación dentro de

un pazo privado dificulta su visita. En el monte de Confurco se encuentra el área recreativa Ermida de San Lorenzo, otra ermita es la de Santa Mariña en el monte Castelo. La iglesia de Santa María de Toxosoutos se encuentra en un pintoresco lugar, donde estuvo emplazado un monasterio.

El municipio de **Dodro** debemos destacar el retablo de la iglesia de San Xulián de Laiño, los tres castros emplazados en el municipio, el Pazo de Lestrove, el Pazo de Hermida y el Pazo de Tarrío.

En cuanto a **Padrón**, es un municipio muy vinculado a la literatura. Aquí se encuentra la fundación de Camilo José Cela, en Iria Flavia, la Colegiata de Santa María de Iria Flavia, el museo de la casa donde vivió Rosalía de Castro, el casco histórico de la villa con sus casas de galerías de madera y sus plazas, el paseo del Espolón y el Convento del Carmen, que está siendo rehabilitado. Además, debemos destacar el convento de Herbón y la iglesia románica de este mismo lugar, así como el Santuario de la Esclavitud. Hay que tener en cuenta, a título de ejemplo, que el Concello de Padrón fue declarado recientemente municipio de interés turístico gallego por la Xunta de Galicia en el año 2000.

En **Roís** la naturaleza lo abarca todo, el municipio está lleno de rincones para descubrir: los muíños de Silvarredonda, recientemente restaurados, el pazo de Antequira, la iglesia barroca de Urdilde, etc.

Una segunda oportunidad se refiere al interés de las instituciones a nivel local o regional de potenciar el patrimonio cultural de la zona. Así, se promueve la creación de espacios culturales, la rehabilitación y acondicionamiento de monumentos, etc. En el Anexo correspondiente te mostramos una relación de iniciativas de recuperación del patrimonio llevadas a cabo recientemente en estas Comarcas.

Otra oportunidad por su poder de atracción turística es el Xacobeo del año 2004, y dentro de 6 años en el año 2010 vuelve a ser Año Santo, dada la vinculación que tienen estas comarcas con la leyenda del Apóstol, fundamentalmente Padrón por ser cuna del Xacobeo.

Una cuarta oportunidad a tener en cuenta se deriva del grado de desarrollo del sector turístico de toda la Comunidad Autónoma, lo que nos permite suponer que esta modalidad turística podrá implantarse con rapidez. Por tanto, cabe señalar como oportunidades, las sinergias que se producen entre las diferentes formas de turismo especializado. En Galicia existen planes de desarrollo para el turismo náutico ya que otras modalidades turísticas, como la rural, están muy consolidadas, ya que en todos los concellos de la zona cuentan con establecimientos de turismo rural. En relación al turismo de negocios, dado el tejido empresarial del que disponemos en este territorio puede estar en auge y a la vez este sería compatible con una actividad cultural como complementaria a su motivo principal de viaje.

Centrándonos en la demanda, cabe señalar, como primera oportunidad el aumento de los niveles de ocio y renta de la población, que origina nuevos intereses y deseos y con ello un tipo de viajero más activo y más interesado en otro tipo de ofertas turísticas. En este sentido, según coinciden todas las fuentes consultadas, el viajero cultural posee un poder adquisitivo medio-alto, lo que significa una mayor propensión al gasto durante sus desplazamientos.

En cuanto a los **puntos fuertes**, podemos citar, en primer lugar, el creciente interés por el patrimonio cultural y etnográfico, tanto para los propios habitantes del territorio como para el atractivo turístico de la zona.

Un segundo punto fuerte se deriva de la posibilidad de crear museos temáticos destinados al uso turístico principalmente, que funcionarían como elemento de motivación para visitar la zona.

También un punto fuerte la inexistencia de variación estacional en la demanda de productos culturales, debido principalmente a que se abastece de diferente tipología de clientes, cuya estancia en no tiene porqué estar siempre ligada a motivos vacacionales.

Como **puntos débiles** citamos, en primer lugar, la escasez de iniciativas empresariales que permitan elaborar un modelo de desarrollo. En segundo lugar, es necesario hacer referencia al carácter novedoso que tiene esta actividad. Hasta ahora, la demanda de servicios culturales está siendo atendida, aunque sea de forma parcial, por guías de turismo y agencias de viaje principalmente, a pesar de que le corresponde al emprendedor demostrar y dar a conocer al mercado las ventajas que tiene una empresa especializada.

5.2. Análisis competitivo

La lectura de este capítulo te permitirá conocer:

- > LAS FUERZAS BÁSICAS QUE DETERMINAN EL GRADO DE COMPETENCIA, DENTRO Y FUERA DE LA ACTIVIDAD.
- > CÓMO SON LAS EMPRESAS, SU ESTRUCTURA JURÍDICA Y LABORAL, ASÍ COMO SU DIMENSIÓN.
- > CUÁLES SON LAS PRINCIPALES BARRERAS A LA ENTRADA Y SALIDA QUE EXISTEN EN LA ACTIVIDAD.
- > CUÁLES SON LOS PRODUCTOS ALTERNATIVOS O SUSTITUTIVOS QUE COMPITEN CON EL TURISMO CULTURAL.
- > LOS ASPECTOS MÁS IMPORTANTES A TENER EN CUENTA DE NUESTROS CLIENTES Y PROVEEDORES.

Las conclusiones básicas que deducirás de la lectura de este epígrafe son las que representamos en el siguiente cuadro:

FUERZAS COMPETITIVAS	INTENSIDAD
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	Barreras a la entrada: media Bajo volumen de inversiones. Trámites de constitución. Largo plazo de implantación. Barreras a la salida: baja No hay inversiones materiales importantes para recuperar su valor.
INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA	Baja: No existe ninguna empresa de Turismo Cultural propiamente dicha.

FUERZAS COMPETITIVAS	INTENSIDAD
<p>PRESIÓN DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS</p>	<p>Otras alternativas de turismo cultural: alta</p> <p>Los guías profesionales de turismo y las agencias de viajes son, hasta la fecha, la alternativa más utilizada por parte de los clientes.</p>
<p>PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES</p>	<p>Media:</p> <p>Presión de las entidades que contratan este tipo de servicios.</p>
<p>PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES</p>	<p>Baja:</p> <p>Amplia oferta para obtener una buena relación calidad/precio.</p>

5.2.1. Análisis de las empresas competidoras

¿Qué intensidad tiene la competencia en las Comarcas del Barbanza, Sar y Noia?

¿Qué personalidad jurídica debe adoptar mi empresa?

¿Cuáles son los volúmenes de facturación y empleo?

¿Cuáles son las instalaciones adecuadas para la práctica de mi actividad?

5.2.1.1. Número de empresas y su distribución territorial

De acuerdo con la problemática de mercado que te comentábamos al inicio de esta Guía, no podemos ofrecerte información de tipo estadístico sobre el número de empresas de turismo cultural existentes en estas Comarcas, ni, consecuentemente, su ubicación geográfica.

No obstante, sí disponemos de datos sobre agencias de viaje en esta zona: en la Comarca del Barbanza hay 18 agencias de viaje (5 ubicadas en Boiro, 3 en la Puebla del Caramiñal, 5 en Ribeira y 1 en Rianxo), en la Comarca del Sar contamos con 2 agencias de viajes en el municipio de Padrón; y en la Comarca de Noia encontramos 1 agencia en el municipio de Outes y 4 en la villa de Noia.

5.2.1.2. Condición jurídica

La personalidad jurídica que habitualmente suelen tomar las empresas de turismo cultural es la de Sociedad Limitada, en la mayoría de los casos originada por la unión de dos o más personas interesadas en desarrollar y participar del proyecto. Esta condición jurídica la hemos detectado ampliamente en las empresas de turismo cultural analizadas en otras Comunidades Autónomas.

5.2.1.3. Volumen de facturación

De acuerdo con las fuentes consultadas y de la información obtenida en las encuestas hemos considerado que, salvo excepciones, la cifra de facturación de estas empresas se sitúa entre los 100.000 y 400.000 euros anuales, dependiendo de la dimensión de la empresa y el tiempo que lleve implantada.

5.2.1.4. Empleo

El número de personas que integran la plantilla de estas empresas está íntimamente ligado al volumen de productos que oferte la empresa, aunque lo habitual, según se desprende de las entrevistas realizadas, es que oscile entre cuatro y ocho trabajadores. En el epígrafe de la Estructura Organizativa puedes ver la distribución de estos empleos.

Como en otros tantos aspectos de la presente Guía, no existen datos estadísticos que recojan el número de empleados en este tipo de actividad.

5.2.1.5. Instalaciones

El desarrollo de esta actividad no precisa de grandes instalaciones, sino simplemente de un local donde centralizar las funciones básicas de la empresa: administración, comercial, atención al público en general, etc.

Las instalaciones no suelen exceder de los 70 m², de los que 10 m² se destinan al despacho del gerente. La sala de atención al público puede tener unos 40 m² y el resto de la superficie se destina a servicios y archivo.

Las oficinas no siempre están ubicadas en bajos comerciales. Algunas empresas de este tipo se localizan en entreplantas comerciales y pisos.

Las empresas que hemos consultado suelen estar ubicadas en localidades que son capital de provincia, salvo aquellas empresas que se instalan en localidades pequeñas, que tienen un rico patrimonio monumental o cultural. También hemos detectado alguna empresa instalada en pequeñas localidades que no poseen un acervo cultural significativo. No obstante, tienen en común dos aspectos: su ubicación está próxima a la capital y cuentan con una buena red de comunicaciones con la misma.

En definitiva, consideramos conveniente que el emplazamiento de la empresa cumpla, a ser posible, la mayor parte de los factores siguientes:

- Afluencia de viajeros.
- Infraestructura hotelera.
- Buenas comunicaciones.
- Elementos patrimoniales.

5.2.2. Análisis de los competidores potenciales

¿Qué barreras a la entrada y a la salida nos encontramos en la actualidad?

Se denominan barreras a los factores principales que condicionan la entrada y/o salida de cualquier competidor interesado en el mercado. En el turismo cultural las barreras a la entrada tienen una intensidad media y las barreras a la salida una intensidad baja.

Una de las ventajas que puede tener emprender esta actividad es el bajo coste de implantación en lo que se refiere a las inversiones a realizar, pues el posible acondicionamiento del local, el mobiliario y los equipos informáticos son las inversiones mínimas necesarias. Sin embargo, de acuerdo con las entrevistas realizadas, el problema radica en el mantenimiento anual de la actividad, en tanto en cuanto el negocio no rinda con regularidad. Las empresas entrevistadas coinciden al señalar que el primer año de funcionamiento de la empresa es muy duro, lográndose pocas ventas, ya que cuesta tiempo y esfuerzo crear una cartera de clientes.

Un segundo factor que actúa como barrera a la entrada se refiere a los requisitos de constitución que exige la legislación vigente. Puesto que debes darte de alta como agencia de viajes, la sociedad debe constituirse con un capital social mínimo de 60.101,21 € en el supuesto de ser minorista, y 180.303,63 € en el supuesto de ser mayorista. Una segunda cuestión a considerar es la obligatoriedad de estas empresas a constituir tres pólizas de afianzamiento: de responsabilidad civil por la explotación del negocio; de responsabilidad civil indirecta o subsidiaria y de responsabilidad civil por daños patrimoniales primarios. Cada una de ellas deberá cubrir un valor mínimo de 150.253,02 €.

En cuanto a las barreras a la salida, es evidente que al no existir prácticamente inversión, debemos considerar igualmente baja su intensidad.

5.2.3. Productos sustitutivos

*¿Quiénes son mi competencia?
¿Qué previsiones de crecimiento se estiman para
estos sustitutivos?
¿Qué ventajas e inconvenientes tengo frente a
ellos?*

Aunque los guías de turismo también deben considerarse competencia directa, hemos optado por encuadrarlos dentro de lo que denominamos productos sustitutivos, ya que el cliente puede optar entre la opción de una empresa de turismo cultural y un guía de turismo.

Los establecimientos hoteleros, las instituciones públicas e incluso las propias agencias de viaje mantienen acuerdos de colaboración con los guías de turismo, a los que recurren cuando necesitan de sus servicios. Romper esa inercia en el momento que te implantes en el mercado debe ser uno de tus objetivos prioritarios. Como hemos indicado anteriormente, las empresas de turismo cultural pueden ofrecer, no solamente servicios de información turística sobre bienes culturales, sino también un abanico más amplio de servicios (itinerarios y rutas a medida, paquetes turísticos, etc.), pudiendo satisfacer de manera más completa las necesidades de los viajeros. Saber utilizar correctamente las herramientas del marketing para dar a conocer tu oferta y el valor añadido que proporcionas es fundamental para tener éxito en el mercado.

5.2.4. Análisis de los proveedores

*¿Qué aspecto debo valorar para elegir uno u otro
proveedor?
¿Cuáles son los plazos de pago a proveedores en el
mercado?*

La elección de los proveedores se realiza en base a las condiciones comerciales y financieras, además de la calidad de los productos prestados o suministrados. Principalmente existen dos tipos de proveedores: transporte y restauración.

Las condiciones serán las que puedas negociar, teniendo en cuenta que en el transporte, además del precio, deberás buscar un aplazamiento en el pago, mientras que en la restauración, el punto principal a negociar está en la comisión que tú puedas percibir por llevar a tus clientes a ese negocio. Estas comisiones son muy variables, entre el 8%-15%, pudiendo llegar incluso al 20%, ya que depende del número de viajeros que puedas mover.

La presión que pueden ejercer los proveedores podemos considerarla de baja intensidad, ya que, salvo excepciones, la oferta es variada, lo que nos permite poder optar por uno u otro proveedor en función de nuestros intereses y de la relación calidad/precio que consideremos adecuada.

5.2.5. Análisis de los clientes

*¿Cuál es la tipología del cliente de turismo cultural?
¿Cuáles son los plazos de cobro a los clientes en el mercado?*

No existe un perfil tipo determinado de cliente, si bien la mayoría es menor de cincuenta años, posee un nivel de estudios alto, viaja en pareja y tiene un poder adquisitivo medio-alto. Por supuesto que nos referimos al usuario final de nuestros servicios, independientemente de quién haya contratado el servicio con la empresa.

Evidentemente se trata de una descripción generalizada. Para ofertas dirigidas a directivos de empresa, congresistas, escolares, etc., el perfil viene determinado por el colectivo a quien se destina el servicio.

Tratándose de viajeros que contratan directamente el servicio es habitual cobrarles al contado e incluso, dependiendo del servicio y el momento de su contratación, cobrarles una cantidad a cuenta.

Por lo que se refiere a los intermediarios, generalmente se deben adelantar los gastos que comporte la actividad y con posterioridad, una vez prestado el servicio y entregada la correspondiente factura, esperar los plazos de cobro que normalmente tenga estipulados la entidad que haya solicitado nuestros servicios. Es importante por ello, negociar, si es posible, una entrega a cuenta, con el fin de reducir la carga económica. En caso contrario, deberás respetar los períodos de pago que tenga la empresa con la que hayas contratado el servicio.

5.3. Marketing

La lectura de este capítulo te permitirá conocer:

- > **CUÁLES SON LOS SERVICIOS GENERALMENTE OFERTADOS.**
- > **LOS PRECIOS ORIENTATIVOS EN EL TURISMO CULTURAL.**
- > **LAS CARACTERÍSTICAS DE LA FUERZA DE VENTAS.**
- > **CUÁLES SON LAS PRINCIPALES ACCIONES PROMOCIONALES UTILIZADAS POR LAS EMPRESAS.**

Las conclusiones básicas que deducirás de la lectura de este epígrafe son las siguientes

- **La oferta básica de productos se resume en las visitas guiadas y en los itinerarios turístico-patrimoniales, abarcando aspectos culturales, folclóricos, artesanales, monumentales, etc.**
- **Los precios están en relación directa al tiempo de duración del servicio y los consumos complementarios como la manutención, el desplazamiento, etc.**
- **En la mayoría de los casos, la fuerza de ventas se reduce al propietario o socio del establecimiento, siendo las principales herramientas de promoción las tarjetas de visita, folletos informativos, guías o catálogos y página web.**

5.3.1. Producto

¿Debo plantearme algún plan para determinar los servicios?

¿Qué servicios puedo ofrecer a mis clientes?

El primer aspecto a tener en cuenta a la hora de diseñar tu oferta viene determinado por las posibilidades monumentales, culturales y de ocio que ofrezca el lugar donde radique tu negocio, ya que se supone que será allí donde se realicen la mayor parte de tus actividades. También es importante que tengas en cuenta el segmento de clientes a los que piensas dirigirte.

Te proponemos las siguientes recomendaciones a fin de elaborar una cartera de productos adecuada:

a). Conocer de manera exhaustiva la oferta cultural, patrimonial, gastronómica, folklórica, artesanal, etc. Para ello te sugerimos que visites la página web de Turgalicia en la que encontrarás amplias referencias sobre:

- Patrimonio cultural.
- Arquitectura religiosa.
- Arquitectura civil.
- Arquitectura popular.
- Museos y archivos.
- Espacios protegidos.
- Rías y playas.
- Áreas de recreo y miradores.
- Fiestas de interés turístico.

Adicionalmente, la Consellería de Cultura, Comunicación Social y Turismo, en su página web relaciona los museos dependientes de la Xunta de Galicia. El Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, también en su página web, relaciona el inventario de los bienes muebles e inmuebles existentes en Galicia y pertenecientes al patrimonio histórico.

Por último, el Patronato de Turismo de las Rías Baixas, perteneciente a la Diputación de Pontevedra, también muestra en su página web una relación exhaustiva de todo cuanto está relacionado con la cultura y el patrimonio en la provincia.

b). Determinar rutas o itinerarios, procurando optimizar tiempos de traslado. Para ello, te proponemos la sistemática siguiente:

- Realizar una primera estimación de los productos a ofertar, en base a los lugares que consideres atractivos para tus clientes.
- Determinar la conveniencia o el interés de ofertar la visita a uno o varios lugares.

- Estimar los tiempos de cada recorrido. Para las visitas múltiples, determinar además si requieren media o una jornada.
- Definir la logística necesaria para atender esas rutas o itinerarios. Es decir, determinar los servicios complementarios que deberán incluirse, como por ejemplo, el transporte, almuerzo, etc.
- Establecer los tiempos finales y los costes de las rutas elegidas. También es conveniente establecer el horario y un calendario para información al cliente, si los servicios no tienen una periodicidad diaria.
- Asignar la persona que inicialmente se responsabilizará en la prestación del servicio. En este sentido, deberás tener siempre una segunda persona que pueda sustituir a la primera en caso de necesidad o desbordamiento de la demanda.
- Agrupar los productos, según el segmento de clientes a los que se dirija la oferta de los mismos.
- Las visitas guiadas o los itinerarios cortos deberán reducirse al motivo de los mismos, mientras que las rutas largas deberán combinar, a ser posible, además del aspecto cultural, otros componentes como el folclórico, el artesanal, o la gastronomía, etc., evitando en lo posible prolongar el tiempo de permanencia en la carretera.

c). Resumir la información que hayas procesado para determinar su coste:

- o Conocer los costes directos, tales como personal, transporte y gastos suplementarios (billetes, comida, etc.)
- o Aplicar los costes indirectos, es decir, los gastos que la empresa debe realizar para sostener su estructura, aunque no intervengan directamente en el coste del producto.
- o Determinar el margen de beneficio. La suma de estos tres factores, más el Impuesto sobre el Valor Añadido correspondiente, formarán el precio de venta de tu producto.

d). Mantener actualizada tu base de datos. Esto te permitirá:

- o Poder ofertar adecuadamente y con rapidez cualquier presupuesto que no se ajuste a tu cartera actual de productos.
- o Elaborar nuevos productos, como consecuencia de la posible modificación del entorno (creación de un nuevo museo, un taller de artesanía, etc.) Es posible que esa modificación permita determinar un nuevo itinerario o visita que no fuera viable con anterioridad.

Para finalizar, podemos establecer cuatro productos genéricos:

- a) Monumental: Recorrido de media jornada visitando los principales monumentos de la ciudad. Se realizaría un pequeño desplazamiento en microbús y se ofrecería a los clientes un pequeño tentempié a media mañana.
- b) Cultural: Recorrido por los diferentes museos de la ciudad, rincones típicos y espacios divulgativos, durante una jornada, incluyendo el almuerzo,

así como consumiciones a media mañana y media tarde. Traslados en microbús.

c) Turístico: Recorrido de una jornada, incluyendo un almuerzo típico con actuación folklórica, a entornos paisajísticos singulares, con visitas puntuales a determinadas zonas con artesanía y consumiciones a media mañana y media tarde.

d) Escolar: Para niños de 5º de primaria, recorrido de media jornada de duración por los principales parques y jardines describiendo la flora existente. Si hubiera estatuas o monumentos se explicarían los motivos que originaron que se erigieran.

Debes tener en cuenta que todas las empresas, además de su oferta general de productos, tienen la suficiente capacidad y flexibilidad para adaptarse a la demanda del cliente, es decir, para diseñar *ad-hoc* un producto ajustado a los deseos del cliente.

Por lo que respecta a la oferta general de productos, las empresas suelen distribuirlos, según experiencias anteriores, a lo largo de la semana, manteniendo unos horarios y días fijos, con el fin de obtener el máximo rendimiento. Si la demanda es alta, la actividad será diaria. En caso contrario, reducirán la frecuencia semanal de salidas al objeto de concentrar la demanda.

5.3.2. Precio

¿Qué aspectos debo tener en cuenta a la hora de establecer un precio?

No es posible ofrecerte una relación de tarifas que te pueda servir de referencia, ya que los precios de las actividades varían considerablemente en función de la duración y servicios complementarios que incluye la actividad (transporte, pago de entradas, comida, etc.)

El precio debe ser aquel que permita absorber los costes de explotación, obtener un beneficio y, por último, ser razonable para la economía del cliente. A la hora de fijar el precio de las actividades, debes calcular, primero, cuánto te supone su realización, y aplicar después el margen que te permita cubrir esos costes y sacar un beneficio. En una empresa, pueden darse dos tipos de coste:

- Variable: Cuando su importe varía en función de las ventas.
- Fijo: Cuando, con independencia de que tengas unas ventas más o menos altas, su importe permanece prácticamente inalterable

Hemos observado que las empresas de turismo cultural aplican generalmente dos métodos para la construcción del precio:

a) Método a tanto alzado:

Primero se calculan los costes variables por actividad:

- Personal: Precio/hora de su coste si está en plantilla o precio/hora contratado.
- Transporte coche: 0,24 euros/km.
- Microbús: 0,24 euros/km.
- Entradas a museos y espectáculos: coste.
- Restaurante: coste de la factura.
- Actuaciones o espectáculos privados: coste de la factura.

A continuación, y en concepto de gastos fijos, se carga media hora por cada hora de duración de la actividad. El margen aplicado suele oscilar entre un 10% y un 20% sobre el total de costes obtenidos, tanto de los fijos como de los variables.

A pesar de ser utilizado, creemos que este método no es el adecuado porque te puede llevar a determinar un precio erróneo y que no lleguen a cubrirse los costes totales de la actividad

b) Método analítico:

El siguiente cuadro te muestra el cálculo del precio de actividad/persona para las cuatro actividades consideradas (ver apartado 5.3.1).

Cuadro 2: Estimación precio empresa turismo cultural

CONCEPTOS	Ruta	Ruta	Ruta	Ruta	TOTAL
PRECIO	monumental	cultural	turística	escolar	RUTAS
Guías externos (*)	4.800	4.800	8.000	11.200	28.800
Transporte	9.000	2.250	15.000	3.500	29.750
Espectáculos	0	0	7.500	0	7.500
Billetes	3.600	5.400	7.500	0	16.500
Almuerzo	0	9.000	37.500	0	46.500
Refrescos	2.400	3.000	15.000	5.600	26.000
Total costes variables (1)	19.800	24.450	90.500	20.300	155.050
Costes fijos (2)	6.819	8.421	31.169	6.991	53.400
Total costes (3=1+2)	26.619	32.871	121.669	27.291	208.450
Nº total viajeros (4)	1.200	600	2.500	2.800	7.100
Coste unitario (5=3:4)	22,2	54,8	48,6	9,7	29,4
Margen de beneficio (10%)	2,2	5,5	4,9	1,0	2,9
TOTAL	24,4	60,3	53,5	10,7	32,3
IVA (16%)	3,9	9,6	8,6	1,7	5,2
PRECIO VENTA PÚBLICO/PERSONA	28	70	62	12	37

1/2 jornada = 4 horas // 1 jornada = 8 horas // En la actividad 4 se estiman dos guías () Incluye parte de los sueldos del personal fijo en las actividades 1, 2 y 4 Fuente: elaboración propia*

Para esto, se ha procedido de la siguiente forma:

- 1.- En primer lugar, estimamos el número de grupos que pensamos utilizarán nuestros servicios (ver Apartado 5.4.3)
- 2.- A continuación, calculamos los costes variables que inciden directamente en cada actividad (expresados en términos anuales). Para el cálculo de estos costes realizamos las siguientes consideraciones:
 - El guía externo nos cobra 20 euros/hora.
 - Cada entrada para los espectáculos y museos cuesta 3 euros.
 - El precio del transporte, desayuno y refrigerio lo obtuvimos de las entrevistas personales realizadas con los profesionales del sector.
- 3.- Añadimos los costes fijos que exige el funcionamiento del negocio y que puedes consultar en el Apartado 5.4.2. Debes tener en cuenta que parte del sueldo del personal fijo que participa en las actividades, ya ha sido incluido en el apartado de guías externos. Para imputar el coste fijo, hemos optado

por hacerlo proporcional al importe del gasto variable de las distintas actividades.

4.- La suma de los costes variables por actividad y el importe de costes fijos es igual al coste total por actividad. Si dividimos este importe entre el número de viajeros que comprarán cada actividad (ver Apartado 5.4.3), obtenemos el coste unitario.

5.- Para calcular el margen, optamos por aplicar el método del coste más margen (precio de venta = coste + margen), por ejemplo, un 10%.

6.- Finalmente, aplicamos al importe obtenido el IVA.

5.3.3. Fuerza de ventas

¿Cómo se realiza la venta del servicio?

Por lo general, existen dos vías de comercialización:

- **Indirecta:** a través de intermediarios (empresas, instituciones públicas, agencias de viaje, centrales de reservas, etc.) En el caso de que la intermediación sea onerosa deben cumplirse una serie de requisitos, tales como márgenes comerciales interesantes para el mediador y seriedad de la oferta en cuanto a cumplir los compromisos pactados (reservas, disponibilidad, etc.) A título orientativo, decirte que las agencias de viaje suelen cobrar un 10% por su intermediación, mientras que los turoperadores llegan hasta el 20%.
- **Directa:** habitualmente la realizada por la persona asignada a tal efecto. En general suele ser el propietario del negocio. Al inicio de la actividad, se requerirá una mayor dedicación a este aspecto, incluso el cien por cien de la jornada, preparando ofertas, visitando potenciales clientes, enviando *mails*, presentándose a concursos públicos, etc. En cualquier caso, deberás apoyarte en unas sólidas herramientas promocionales.

No obstante, te sugerimos que cuando inicies la actividad, y hasta donde te sea posible, realices visitas personales para darte a conocer y explicar cuáles son tus productos, aportando todas las herramientas publicitarias de que dispongas. Estas visitas deberán abarcar todos los potenciales clientes y es aconsejable realizarlas periódicamente, con independencia del resultado que hubieras obtenido en ese momento.

5.3.4. Promoción

¿Cómo voy a dar a conocer mi empresa?

Las fuentes consultadas coinciden en señalar el elevado coste que hay que destinar a esta partida. Mientras la cartera de productos no esté centrada de acuerdo con la experiencia y los resultados que irás contrastando con la realidad, las modificaciones en guías y folletos serán continuas. Incluso el propio formato de las herramientas promocionales, puede variar durante ese tiempo.

Básicamente las vías publicitarias más utilizadas son las tarjetas de visita, folletos informativos, guías o catálogos y páginas web. También funciona la comunicación a través de correo electrónico. Alguna empresa utiliza prensa y radio esporádicamente para darse a conocer al público de su entorno.

Como mejor aliado podrás contar con el *boca a boca*. Los clientes satisfechos del servicio difundirán un mensaje positivo de su experiencia entre amigos y conocidos. Igualmente, las entidades públicas y privadas usuarias de tus servicios son una plataforma publicitaria de referencia en las que te podrás apoyar a la hora de promocionar tu empresa.

Adicionalmente, y de manera indirecta, cuentas con apoyo institucional. La difusión publicitaria en los ámbitos turísticos específicos, como la presencia en ferias, visitas programadas a Galicia de touroperadores o agencias de viajes, difusión propagandística, o la creación de entes promocionales a nivel autonómico (Turgalicia) o interautonómico (España Verde), dan a conocer la oferta turística de la Comunidad Autónoma, lo que supone un aumento de la demanda y, consecuentemente, un crecimiento en las expectativas de las empresas que prestan servicios turísticos en general y turismo cultural en particular.

Cabe destacar que el País Vasco, a través de su "Guía Profesional de Turismo" y Navarra en su "Guía de Agencias de Viaje y Empresas de Actividades Turísticas" promocionan las "Agencias de Servicios Receptivos" o "Empresas de Guías Culturales".

5.4. Análisis económico-financiero

La lectura de este capítulo te permitirá conocer:

- > **UNA ESTIMACIÓN DE LAS INVERSIONES NECESARIAS PARA EL INICIO DE TU ACTIVIDAD.**
- > **LAS PARTIDAS DE GASTOS MÁS IMPORTANTES EN EL DESARROLLO DE TU ACTIVIDAD.**
- > **UNA PREVISIÓN DE INGRESOS EN BASE A LAS HIPÓTESIS ESTABLECIDAS.**
- > **UNA PROPUESTA DE CUENTA DE RESULTADOS.**
- > **LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN MÁS UTILIZADAS EN ESTE TIPO DE EMPRESAS.**

Este apartado te resultará importante a la hora de evaluar de manera aproximada la inversión necesaria para iniciar tu actividad. La lectura de este capítulo te permitirá obtener las siguientes conclusiones:

- **La inversión a realizar para el inicio de la actividad no es elevada.**
- **Durante un período de tiempo, la afluencia de clientes será mínima o inexistente, por lo que deberás establecer un sistema de financiación para este período.**
- **Las vías de financiación suelen ser la subvención oficial, la autofinanciación y la financiación ajena.**

5.4.1. Inversiones

¿Qué desembolso tengo que hacer para iniciar la actividad?

Recoge los elementos del patrimonio destinados a servir de forma permanente y duradera en la actividad de tu empresa:

Cuadro 3: Inversiones estimadas establecimientos turismo cultural

CONCEPTO	IMPORTES
Acondicionamiento local	24.000
Mobiliario y equipos informáticos	6.000
Gastos de constitución y puesta en marcha	14.000
TOTAL INVERSIONES	44.000

Fuente: Elaboración propia

Dentro del epígrafe de "Gastos de Constitución y Puesta en Marcha", hemos incluido, además de los gastos derivados por la propia constitución de la empresa, los primeros desembolsos por el seguro de responsabilidad civil (600 €) y la publicidad (12.200 €), no solamente en concepto de propaganda, sino también, por papelería, construcción de la página web, etc. Aunque no son propiamente inversiones materiales, el trato fiscal y contable es lo que te recogemos.

Por lo que respecta a la amortización del inmovilizado, consideramos sus porcentajes normales: el acondicionamiento del local un 2%; el mobiliario y los equipos informáticos un 10%, y los gastos de constitución y puesta en marcha, se amortizan al 20% anual.

5.4.2. Gastos

¿Cuáles son los gastos medios anuales de la actividad?

A continuación, te detallamos rápidamente las diferentes partidas y los importes de los principales gastos anuales que se te presentarán una vez iniciada la actividad:

Cuadro 4: Gastos anuales estimados establecimientos turismo cultural

CONCEPTOS	IMPORTES
Profesionales independientes (guías) ¹	13.600
Alquiler vehículos de transporte ¹	29.750
Contratación restauración y refrigerios ¹	72.500
Entradas a espectáculos ¹	24.000
Sueldos + Seguridad Social	50.000
Arrendamiento local	7.200
Suministros (electricidad, combustible, etc.)	360
Comunicaciones (móviles, fijos, internet, etc.)	700
Reparaciones y conservación	100
Servicios externos (asesoría fiscal, etc.)	360
Seguros (responsabilidad civil, etc.)	900
Publicidad y propaganda	1.900
Viajes y desplazamientos	1.500
Gastos financieros	1.320
Amortización inmovilizado	4.600
Tributos	300
Otros	200
TOTAL GASTOS	209.290

(1) Costes variables Fuente: Elaboración propia

En nuestro supuesto, hemos considerado que el personal externo sólo asumirá las funciones de la actividad 3 y una parte de la actividad 4 (dos guías) El resto de las actividades son asumidas por el personal fijo de plantilla.

En gastos financieros estimamos que el emprendedor necesitará un 50 % de financiación ajena, a través de un préstamo bancario con un tipo de interés del 6 %.

Es importante señalarte que, mientras tu negocio no esté asentado en el mercado, es decir, los clientes no conozcan suficientemente tu negocio, los ingresos serán bajos. Existen gastos que a pesar de su naturaleza variable, consideramos fijos para este tipo de empresa en concreto, debido a que presentan partida similares a

lo largo del año. Es posible que inicialmente no se lleguen a cubrir ni los gastos variables, debido principalmente a que la demanda no sea lo suficientemente amplia. Nos referimos a la posibilidad de tener programada una actividad y los clientes que hayan contratado el servicio sean tan pocos que los ingresos no lleguen a cubrir los gastos derivados de la propia actividad.

Las anteriores coyunturas debes tenerlas muy presentes y hacer un ejercicio de previsión sobre el número de meses que puede producirse la situación expuesta y en consecuencia, contar con fuentes de financiación suficientes para afrontar el desfase económico temporal entre ingresos y gastos.

5.4.3. Previsión de ingresos

¿Cómo puedo realizar una previsión de ventas?

Podemos evaluar la clientela de una empresa de turismo cultural asentada y funcionando regularmente del siguiente modo:

- 60 grupos producto 1 (ver epígrafe producto) x 20 personas/grupo = 1.200 personas
- 30 grupos producto 2 x 20 personas/grupo = 600 personas
- 50 grupos producto 3 x 50 personas/grupo = 2.500 personas
- 70 grupos producto 4 x 40 personas/grupo = 2.800 personas

TOTAL GRUPOS = 210 - TOTAL PERSONAS = 7.100

Y de acuerdo con las cifras que hemos manejado en el apartado de marketing y dedicado al precio, obtendríamos los siguientes ingresos:

Cuadro 5: Previsión ingresos empresa turismo cultural

ACTIVIDAD	Nº PERSONAS	PRECIO PERSONA	TOTAL INGRESOS
1	1.200	24,4	29.280
2	600	60,3	36.180
3	2.500	53,5	133.750
4	2.800	10,7	29.960
TOTALES	7.100		229.170

En el precio por persona se ha deducido el correspondiente I.V.A. Fuente: elaboración propia

Por último, comentarte la experiencia de otras empresas de turismo cultural con respecto al punto de maduración de la empresa. Es decir, el tiempo que puede tardar una empresa de este tipo en mantener una actividad normal. Este tiempo puede oscilar, por regla general, entre uno y dos años.

5.4.4. Estructura de la cuenta de resultados

¿Cómo determino el beneficio de la actividad?

A continuación, te presentamos una sencilla cuenta de explotación donde registramos los ingresos y gastos de la actividad. Evidentemente, a este resultado habría que deducirle el correspondiente impuesto:

Cuadro 6: Cuenta de resultados establecimiento turismo cultural	
CONCEPTOS	IMPORTES
TOTAL INGRESOS	229.170
Ingresos actividad 1	29.280
Ingresos actividad 2	36.180
Ingresos actividad 3	133.750
Ingresos actividad 4	29.960
Costes variables	155.050
Total ingresos - costes variables	74.120
Sueldos + Seguridad Social	34.800
Arrendamiento local	7.200
Suministros	360
Comunicaciones	700
Reparaciones y conservación	100
Servicios externos (asesoría fiscal, etc.)	360
Primas de seguros	900
Publicidad y propaganda	1.900
Viajes y desplazamientos	1.500
Gastos financieros	1.320
Amortizaciones	4.600
Tributos (IAE, basura, etc.)	300
Otros	200
RESULTADO BRUTO DE EXPLOTACIÓN	19.880
% sobre volumen de ventas	8,67
% sobre total inversión	45,18

Fuente: Elaboración propia

El coste de ventas (ingresos-costes variables) lo hemos obtenido a partir de los gastos señalados con 1 en el epígrafe dedicado a la estimación de los gastos, es

decir, costes variables, más lo considerado también como tal con respecto al epígrafe de Sueldos y Seguridad Social.

5.4.5. Financiación

¿Qué alternativas tengo para obtener el dinero que necesito?

El perfil de financiación inicial más común en este tipo de empresas atiende principalmente a tres aspectos:

- o Subvención oficial (10%)
- o Autofinanciación (40%)
- o Financiación ajena (50%)

Una vez estudiadas las inversiones necesarias en función del modelo de establecimiento, servicios y actividades complementarias a ofertar, etc., así como los gastos iniciales de puesta en marcha, la estructura financiera se ampara, principalmente, en las aportaciones de los emprendedores. De no ser suficientes, se acude a las entidades financieras hasta completar las necesidades de puesta en marcha del establecimiento. Asimismo, debes tener en cuenta que hay subvenciones. Una vez recibida la subvención, es habitual que el emprendedor cancele parte del préstamo solicitado.

En este supuesto, los fondos propios del balance están en torno a un 50% del activo total, mientras que la financiación, tanto a largo como a corto plazo, suele ser el 50% restante.

5.5. Recursos humanos

La lectura del presente capítulo te permitirá conocer:

- > **EL PERFIL PROFESIONAL REQUERIDO PARA EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD.**
- > **LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y LOS SERVICIOS EXTERIORES MÁS HABITUALES.**
- > **EL CONVENIO COLECTIVO APLICABLE A LA ACTIVIDAD Y QUE CONSTITUYE LA NORMA BASE PARA LA REGULACIÓN DE LA RELACIÓN EMPRESA-TRABAJADOR (SALARIO, JORNADA, VACACIONES, ETC.)**

Las principales conclusiones que podrás obtener con la lectura del presente apartado, se resumen a continuación:

- **Se debe contar con personal altamente cualificado: Licenciados en Humanidades, Bellas Artes o diplomados de las Escuelas de Turismo. En cualquier caso, deberá tener la habilitación correspondiente de guía de turismo especializado, prueba que convoca la Xunta de Galicia, al menos, cada tres años.**
- **La estructura de estas empresas es plana. Un director o gerente y el personal dedicado a la atención al público. Las tareas administrativas simples son llevadas por una de estas personas y el resto son cedidas para ser realizadas externamente.**
- **En época de alta actividad se pueden contratar temporalmente profesionales externos, como los guías de turismo.**
- **El convenio colectivo aplicable es el nacional relativo a las agencias de viaje, si estás dado de alta como tal empresa. En caso contrario, no existe convenio colectivo aplicable a este tipo de empresas.**

5.5.1. Perfil profesional

¿Qué cualidades ha de tener el responsable de la actividad?

¿Cuál es el perfil profesional de los empleados?

A nivel académico, cualquier titulación universitaria puede adaptarse a las necesidades de una empresa de turismo cultural, si bien el conocimiento específico a través de carreras como Bellas Artes, Humanidades o Historia suponen un valor añadido para el desarrollo de esta actividad.

También es importante la formación complementaria, principalmente si la oferta va dirigida a escolares. Así, en Cataluña, para estas funciones, se requiere el Certificado de Aptitud Pedagógica (CAP) Estos cursos se suelen impartir en varias Universidades.

Además de la titulación académica adecuada solo se requiere a nivel personal tener una aceptable capacidad de comunicación para el trato con los clientes.

La remuneración anual bruta del personal de plantilla, incluyendo las aportaciones a la Seguridad Social, podría situarse en torno a los 50.000 €. Esta cantidad se correspondería con la remuneración de cuatro personas distribuida de la siguiente manera:

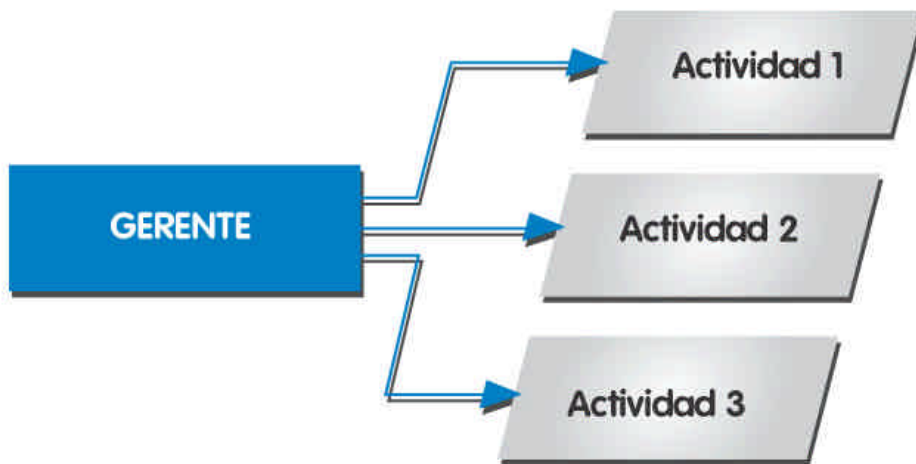
- Guía: 11.200 €.
- Gerente: 14.800 €.
- Personal: 2 personas con una remuneración de 12.000 € cada una.

5.5.2. Estructura organizativa

¿Cómo debe estar organizada la empresa?

El organigrama estructural de una empresa de turismo cultural o de servicios receptivos es simple, ya que no requiere personal especializado que no sea el necesario para la prestación de servicios. Las tareas burocráticas son realizadas por las personas que forman parte de la plantilla y aquellas que pudieran ser complejas, son contratadas externamente.

En consecuencia, un organigrama típico de estas empresas está compuesto de un gerente y los responsables necesarios para atender de manera eficiente las ofertas que tengamos en nuestro catálogo y aquellas otras que pudieran surgir de manera imprevista:



Una plantilla compuesta por seis personas es bastante habitual entre las empresas consultadas. De todas formas y para iniciar la actividad consideramos necesarias cuatro personas en plantilla, de las cuales, dos pueden tener una dedicación continua (habitualmente suelen ser los socios de la empresa) y de las otras dos, una tendrá de carácter discontinuo.

Las funciones del gerente son las de promoción de la empresa: elaboración de presupuestos, entrevistas, etc. También se encarga de las relaciones externas y apoya al resto del personal en el desarrollo de su actividad.

Las funciones administrativas básicas: teléfono, facturas, etc. serán asumidas por otra persona de la organización, compatibilizando la propia función de información con este tipo de tareas.

Aunque cada actividad tiene asignado un responsable, es conveniente que otra persona conozca el trabajo de otro compañero. Cualquier problema del responsable, o un aumento imprevisto de la demanda, puede ser así solventado.

Por último, resaltar que al constituir la empresa como agencia de viajes tienes que resolver la problemática que se plantea desde el punto de vista laboral, en el sentido de que la legislación vigente obliga a tener al frente de la empresa a un profesional del turismo.

5.5.3. Servicios exteriores

¿Qué funciones se delegan a empresas externas?

Habitualmente este tipo de empresas contratan los servicios laborales, contables y fiscales a una asesoría.

Para la cobertura temporal de un servicio, ya sea por no tener una rotación significativa el producto ofertado, o bien por ser época de alta demanda, las empresas contratan, por lo general, a guías profesionales de turismo que tengan conocimiento específico de la actividad que van a desarrollar, aunque no se descarta, sobre todo si son visitas guiadas a museos, la contratación de licenciados en Bellas Artes.

5.5.4. Convenio colectivo aplicable

¿Existe algún convenio colectivo específico que regule la actividad en materia laboral?

En materia laboral, las actividades de turismo cultural se rigen por el Convenio Colectivo existente a nivel nacional de las agencias de viaje, publicado en el BOE 162 del 8 de julio del 2003. La vigencia de este convenio será hasta el 31 de diciembre de 2003. Existe una Resolución de 10 de marzo de 2004, de la Revisión Salarial del Convenio Colectivo Estatal de Agencias de Viaje (BOE 1.04.04)

6. VARIOS

6.1. Regímenes fiscales preferentes

El régimen fiscal para la declaración de resultados depende en primer lugar de la condición jurídica adoptada por la empresa:

- Las empresas con forma de sociedad declaran sus resultados en un impuesto específico: el Impuesto de Sociedades (IS).
- Los empresarios individuales declaran los resultados del negocio en su Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF).

Como sabemos, en este segundo caso, el cálculo del resultado empresarial puede realizarse de tres maneras:

- Estimación directa simplificada, cuando el importe neto de la cifra de negocios, que es el caso del 100% de los empresarios de turismo cultural, no supera la cifra de los 601.012, 10 €.
- Estimación directa normal, cuando el importe neto de la cifra de negocios supere los 601.012, 10 €.
- Estimación objetiva por módulos de acuerdo con unos parámetros determinados.

Según una consulta hecha a la Agencia Tributaria, esta actividad no puede acogerse al régimen de módulos.

6.2. Normas sectoriales de aplicación más importantes

Decreto Ley 42/2001 del 1 de febrero, (DOG nº 36 de 20 de febrero de 2001) de refundición en materia de agencias de viajes, guías de turismo y turismo activo. Regula las actividades de las agencias de viajes, la profesión de guía de turismo especializado de Galicia y la actuación de las empresas relacionadas con la organización de actividades de turismo activo.

Decreto 82/1987, de 26 de marzo, (DOG nº 80 de 29 de abril de 1987) por el que se crea el Registro de Empresas y Actividades Turísticas de la Comunidad Autónoma Gallega.

Decreto 430/1991 de 30 de diciembre (DOG nº 14 de 22 de enero de 1992) por el que se establece la normativa de regulación en los trámites para la declaración de bienes de interés cultural y la creación al efecto del Registro correspondiente.

Ley 8/1995 de 30 de octubre (DOG nº 214 de 8 de noviembre de 1995) donde se recoge la normativa para la regulación del patrimonio cultural de Galicia.

Ley 9/1997 de 21 de agosto (DOG nº 167 de 1 de septiembre de 1997) conteniendo las bases para la ordenación y promoción del turismo en Galicia.

Ley 21/1995 de 6 de julio (BOE nº 161 de 7 de julio de 1995) donde se incorpora al derecho español la Directiva del Consejo de las Comunidades Europeas relativa a los viajes combinados y de los circuitos combinados.

Adicionalmente, y como referencia, comentar en este apartado que el *Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE)* es una entidad de certificación de sistemas de calidad especialmente creada para empresas turísticas. Sus funciones básicas se resumen en la creación de unas normas de calidad turística, una certificación conforme el establecimiento cumple un sistema de calidad y sus correspondientes normas. El emprendedor, si llegado el momento, quisiera obtener una certificación de calidad en su negocio, sería recomendable que acudiera a esta institución.

Por último, consideramos interesante trasladarte brevemente los principios de la carta del Comité Científico Internacional de Turismo Cultural (ICOMOS).

Desde que el turismo nacional e internacional se ha convertido en uno de los más importantes vehículos para el intercambio cultural, su conservación debería proporcionar oportunidades responsables y bien gestionadas a los integrantes de la comunidad anfitriona, así como proporcionar a los visitantes la experiencia y comprensión inmediata de la cultura y patrimonio de esa comunidad.

La relación entre los sitios con patrimonio y el turismo, es una relación dinámica y puede implicar valoraciones encontradas. Esta relación debería gestionarse de modo sostenible para la actual y para las futuras generaciones.

La planificación de la conservación y del turismo en los sitios con patrimonio, debería garantizar que la experiencia del visitante le merezca la pena y le sea satisfactoria y agradable.

Las comunidades anfitrionas y los pueblos indígenas deberían involucrarse en la planificación de la conservación del patrimonio y en la planificación del turismo. Por otro lado, las actividades del turismo y de la conservación del patrimonio deberían beneficiar a la comunidad anfitriona.

Los programas de promoción del turismo deberían proteger y ensalzar las características del Patrimonio natural y cultural.

6.3. Ayudas

Tienes múltiples y variadas posibilidades de obtener ayudas para la puesta en marcha de tu negocio. En el apartado 7.5 Anexo de Ayudas te ampliamos este apartado.

Como observarás, estas ayudas provienen principalmente de la Consellería de Cultura Comunicación Social e Turismo, Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais a través de los programas de autoempleo y economía social, Consellería de Economía e Facenda y a través del Instituto Galego de Promoción Económica (IGAPE). Estas ayudas generalmente se publican cada año para su actualización.

6.4. Organismos

6.4.1. Organismos oficiales

DIRECCIÓN XERAL DO PATRIMONIO CULTURAL

Complexo Administrativo San Caetano
15703 Santiago de Compostela
Tlf.: 981 54 48 77
Fax: 981 54 48 30

TURGALICIA

Estrada Santiago-Noia, km. 3 (A Barcia)
15896 Santiago de Compostela
Tlf.: 981 54 25 00
Fax: 981 53 75 88
E-mail: turgalicia@xunta.es
Página web: www.turgalicia.es

TURESPAÑA

José Lázaro Galdiano 6
28036 Madrid
Tlf.: 91 343 35 00
Página web: www.tourspain.es

DIRECCIÓN XERAL DE TURISMO

Praza de Mazarelos 15
15705 Santiago de Compostela
Tlf.: 981 54 63 51
Fax: 981 54 63 56

SERVICIO PROVINCIAL DE TURISMO DE A CORUÑA

Praza Luís Seoane s/n
15008 A Coruña
Tlf.: 981 18 46 80
Fax: 981 18 46 78

SERVICIO PROVINCIAL DE TURISMO DE LUGO

Edificio administrativo da Xunta de Galicia
Ronda da Muralla, 70, 4ª planta
27003 Lugo
Tlf.: 982 29 42 22
Fax: 982 29 42 21

SERVICIO PROVINCIAL DE TURISMO DE OURENSE

Avda. da Habana, 79, 4º
32004 Ourense

Tlf.: 988 38 60 40
Fax: 988 38 60 43

SERVICIO PROVINCIAL DE TURISMO DE PONTEVEDRA

Benito Corbal, 47, 3º
36001 Pontevedra
Tlf.: 986 80 55 73
Fax: 986 80 55 75

PATRONATO DE TURISMO DE LA DIPUTACIÓN DE PONTEVEDRA

Rúa Nova de Avaixo 2
36071 Pontevedra
Tlf.: 986 84 26 90
Fax.: 986 86 87 50
E-mail: info@riasbaixas.org
Página web: www.riasbaixas.org

PADROADO DE TURISMO DE LA DIPUTACIÓN DE OURENSE

Progreso 28
32003 Ourense
Tlf.: 988 39 10 85
Fax: 988 39 19 62
E-mail: patronato@turismourense.com
Página web: www.turismourense.com

EMPRESA MUNICIPAL DE TURISMO DE SANTIAGO DE COMPOSTELA (INCOLSA)

Rúa do Vilar 63
15705 Santiago de Compostela
Tlf.: 981 55 51 29
E-mail: info@santiagoturismo.com
Página web: www.santiagoturismo.com

OFICINA MUNICIPAL DE TURISMO DE A CORUÑA

Avda. da Marina 18. Casa Paredes
15001 A Coruña
Tlf.: 981 18 43 44
Fax: 981 18 43 45
E-mail: infoturismo@aytolacoruna.es
Página web: www.turismocoruna.com

OFICINA MUNICIPAL DE TURISMO DE VIGO

Teófilo Llorente 5
36202 Vigo
Tlf.: 986 22 47 57
E-mail.: info@turismodevigo.com
Página web: www.turismodevigo.com

6.5. Páginas útiles en Internet

En el apartado 7.6 Anexo de Páginas Web de Interés relacionamos aquellas páginas web que consideramos vinculadas de forma directa o indirecta con tu actividad.

6.6. Bibliografía

- Lorenzo Cachón Rodríguez e Fundación Tomillo, Nuevos yacimientos de empleo, Ministerio de Trabajo e Asuntos Sociais, Subdirección Xeral de Publicacións do MTAS.
- Venancio Bote Gómez, Augusto Huéscar Lerena e Laura Goy García, Papers de Turisme N° 28.
- Carta de Turismo, International Council on Monuments and Cities (ICOMOS), Bélgica.
- Viii Borrador Carta Internacional Sobre Turismo Cultural, International Council on Monuments an Cities (ICOMOS), México.
- Turismo Cultural: El Patrimonio Histórico Como Fuente De Riqueza, Fundación Patrimonio Histórico de Castilla y León.
- Turismo cultural: la necesidad de formar profesionales, www.monster.es.
- Estudis De Turisme De Catalunya.
- Guía profesional de turismo, Departamento de Industria, Comercio y Turismo del País Vasco.

6.7. Glosario

Amenazas: Fuerzas del entorno que impiden la implantación de una estrategia, reducen su efectividad, incrementan los riesgos de la misma o los recursos necesarios, o reducen la rentabilidad o los ingresos esperados.

Amortización: Tratamiento contable que recoge la pérdida de valor de los activos fijos, es decir, bienes de la empresa, tales como: vehículos, maquinaria, mobiliario, etc.

Barreras a la entrada: Factores que dificultan o evitan por completo la entrada de nuevos competidores en el mercado.

Barreras a la salida: Factores de tipo económico, estratégico o emocional que hacen que una empresa siga compitiendo en un negocio, aún cuando sus resultados sean insatisfactorios o, incluso, negativos.

Beneficio sobre inversión: Porcentaje que resulta de dividir el beneficio entre el importe que representa las inversiones necesarias para el arranque.

Beneficio sobre ventas: Porcentaje que resulta de dividir el beneficio entre los ingresos obtenidos por las ventas.

Condición jurídica: Estructura legal que puede adoptar una empresa.

Costes directos: Aquellos gastos que inciden en el proceso productivo o en el servicio prestado.

Costes indirectos: Aquellos gastos que no inciden en el proceso productivo, pero se manifiestan como consecuencia de la propia actividad (por ejemplo, el material de oficina).

Empresa de servicios receptivos: Actividad empresarial cuyo objeto social es la oferta de productos turísticos basados en el aprovechamiento patrimonial de su entorno, complementando la información puramente histórica o cultural con otros servicios logísticos y de ocio.

Fuerza de ventas: Conjunto de personas que se ocupan de todas las tareas relacionadas directamente con la venta de los productos fabricados o distribuidos por la empresa.

IAE (Impuesto de Actividades Económicas): Tributo que grava el ejercicio de las actividades empresariales, profesionales o artísticas, se ejerzan o no en local determinado. Es obligatorio para toda sociedad, empresario o profesional y se formula separadamente para cada actividad. El plazo es de diez días hábiles antes del inicio de la actividad y la validez es de un año natural; se renueva automáticamente.

Margen Bruto: Diferencia entre los ingresos por venta y los costes directos necesarios para su obtención.

Margen comercial: Diferencia entre el precio de venta y el precio de coste del producto. Se suele expresar en términos de porcentaje respecto del precio de venta.

Mercado: Conjunto de consumidores capaces de comprar el producto o el servicio que se va a ofrecer a través de nuestra empresa.

Oportunidades: Todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa o represente una posibilidad para mejorar la cifra de negocio o la rentabilidad.

Paquete turístico: Conjunto de servicios turísticos (manutención, transporte, alojamiento, etc.) previamente programados y ofertados al público o proyectados por solicitud del cliente, por un precio global y que no tengan la consideración de viajes combinados.

Patrimonio: Es un concepto amplio e incluye sus entornos, tanto naturales como culturales. Abarca los paisajes, los sitios históricos, los emplazamientos y entornos construidos, así como la biodiversidad, los grupos de objetos diversos, las tradiciones pasadas y presentes, y los conocimientos y experiencias vitales. Registra y expresa largos procesos de evolución histórica, constituyendo la esencia de muy diversas actividades nacionales, regionales, locales e indígenas y es parte integrante de la vida moderna (ICOMOS, 1999).

Plan de empresa: Documento en el que se analiza el contenido del proyecto empresarial y en el que se describen todos los elementos de la empresa.

Productos sustitutivos: Productos que satisfacen las mismas necesidades que los que oferta la nueva empresa.

Puntos débiles: Aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo de la estrategia y constituyen una amenaza para la organización.

Puntos fuertes: Capacidades, recursos, posiciones alcanzadas, etc. que constituyen ventajas competitivas que pueden servir para explotar oportunidades o superar amenazas.

Público objetivo: Segmento o segmentos de mercado a los que la empresa dirige su oferta comercial.

Sector industrial: Conjunto de empresas que comparten una misma tecnología.

Segmentos del mercado: Divisiones de un mercado según determinadas características comunes.

Turismo sostenible: Turismo que toma en consideración la necesidad de preservar los recursos naturales con el fin de garantizar su regeneración y futura productividad; aquel turismo que reconoce la contribución de la población y de la comunidad, de sus costumbres y estilos de vida al enriquecimiento de la experiencia turística; aquel turismo que admite que la población y la propia comunidad han de beneficiarse también de las mejoras obtenidas gracias al turismo; aquel que tienen en cuenta los deseos y necesidades de la población y de la comunidad turística (Elber, 1992).

Viabilidad económica: Cualidad de un proyecto del que obtenemos un excedente (beneficio) suficiente que permite hacer frente al coste de su deuda, a la remuneración de sus accionistas y a la financiación de una parte de sus crecimiento, una vez que alcanza su capacidad de producción plena y después de deducir todos sus costes.

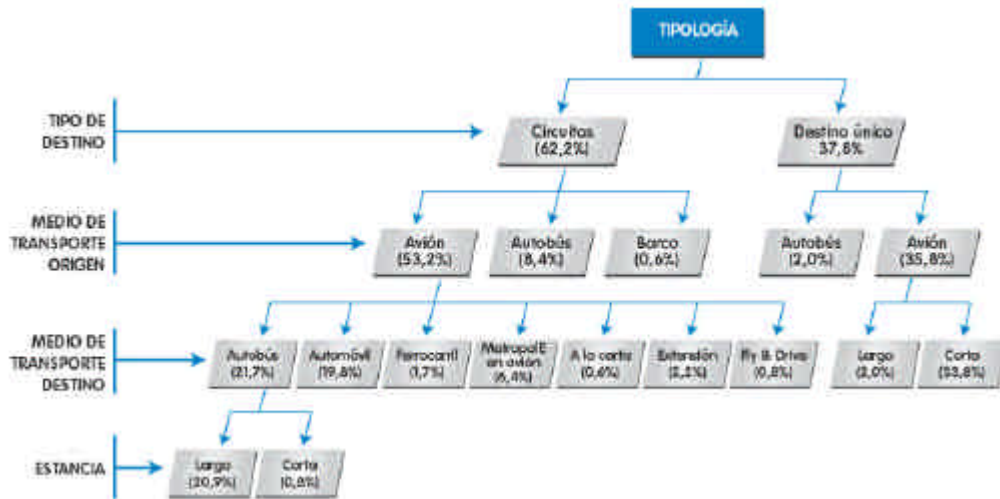
Ventaja competitiva: Característica o atributo que posee un producto o una marca que le da una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos.

Viaje combinado: La combinación previa venta u oferta de venta, conforme a un precio global, al menos de dos de los siguientes elementos, cuando dicha prestación supere las veinticuatro horas o incluya una noche de estancia: transporte, alojamiento, otros servicios, etc.

7. ANEXOS

7.1. Anexo de información estadística de interés

0200 Tipología de viajes combinados de turismo cultural



7.2. Relación de elementos del patrimonio recientemente rehabilitados y Bienes Inmuebles de Interés Cultural

Elementos del patrimonio recientemente rehabilitados

Comarca del Barbanza

- Rianxo: Antiguo Pazo do Martelo reconvertido en Biblioteca Municipal y reconversión de calles del casco histórico y urbano en peatonales.

Comarca de Sar

- Dodro: Casa Consistorial, Pazo de Hermida y en la actualidad se está rehabilitando el Pazo de Lestrove
- Padrón: Convento del Carmen
- Rois: Muíños de Silvarredonda

Comarca de Noia

- Lousame: San Xusto de Toxosoutos
- Outes: Central Eléctrica do Tambre y entorno

Los bienes inmuebles de la zona son los siguientes:

Dodro

- Castillo Torres de Lestrove

Puebla del Caramiñal

- Castillo Torre de Bermúdez

Ribeira

- Dolmen de Axeitos
- Castillo de Carita

Rianxo

- Pazo de Martelo

Noia

- Casa del Siglo XV, calle Oviedo Arce, nº 32
- Iglesia de San Martín
- Iglesia y Cementerio de Santa María la Nueva
- Castillo Murallas de Noia
- Conjunto Histórico Artístico Casco Antiguo

Lousame

- Monasterio de San Xusto de Toxoutos

Rois

- Pazo del Faramello

Padrón

- Excolexiata de Santa María de Iria Flavia
- Iglesia Parroquial de Santa María
- Casa Museo de Rosalía de Castro
- Paraje pintoresco, el entorno en el que se integra la casa de Rosalía de Castro
- Pazo de Martelo
- Castillo Torre de Monte
- Jardín de la Villa

7.3. Anexo de ferias

A continuación, te facilitamos las principales ferias que hacen referencia al turismo activo, así como su localización:

LOCALIDAD	NOMBRE	EVENTO
VALLADOLID	INTUR	IV Feria Internacional del Turismo de Interior
BILBAO	-----	Feria Expovacaciones de Bilbao
MADRID	EXPOCIO	XXIV Feria del Tiempo Libre
MURCIA	-----	IX Edición del Salón de Turismo y Tiempo Libre
GALICIA (Silleda)	TURISPORT	Salón de Turismo, Deportes y Desarrollo Rural
MADRID	FITUR	Feria Internacional de Turismo

7.4. Anexo sobre modalidades de contratación

A continuación, se muestra una tabla donde puedes ver algunas de las modalidades de contrato más habituales. En ella encontrarás la normativa que debes consultar para obtener información sobre las diferentes modalidades de contratación. También puedes consultar la página web del INEM: www.inem.es.

TIPO DE CONTRATO	CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES	NORMATIVA
CONTRATO A TIEMPO PARCIAL	Cuando la prestación de servicios se haya acordado durante un número de horas inferior al 77% de la jornada a tiempo completo establecida en el Convenio aplicable/de la jornada máxima legal.	Art. 12 RD 1/1995 de 24 de marzo. RD 15/1998 de 27 de noviembre. RD 144/1999 de 29 de enero
CONTRATO DE INTERINIDAD	Contrato que se celebre con trabajadores desempleados inscritos en los Servicios Públicos de Empleo, para participar en programas públicos para la realización de obras y servicios de interés general y social. Los objetivos de este tipo de contrato son la adquisición de experiencia laboral y mejorar la ocupabilidad del desempleado. Los trabajadores que sean parte en estos contratos no podrán repetir su participación hasta transcurridos tres años desde la finalización del anterior contrato de esta naturaleza, siempre y cuando el trabajador haya sido contratado bajo esta modalidad por un periodo superior a nueve meses en los últimos tres años.	Estatuto de los Trabajadores. Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo Real Decreto 2720/1998, de 18 de diciembre, por el que se desarrolla el artículo 15 del Estatuto de los trabajadores en materia de contratos de duración determinada Ley 12/2001.
CONTRATO DE OBRA O SERVICIO	Es el que se concierta para la realización de una obra o prestación de un servicio, con autonomía y sustantividad propia dentro de la actividad de la empresa y cuya ejecución, aunque limitada en el tiempo, sea en principio de duración incierta.	Art. 15 RD 1/9595 de 24 de marzo, según redacción dada por Ley 63/97 de 26 de diciembre, ampliado por art.1 Ley 12/2001 de 9 de julio. RD 2720/98 de 18 de diciembre. Art. 3 Ley 12/2001 de 9 de julio.
CONTRATO DE RELEVO	Contrato celebrado con un trabajador de la propia empresa con un contrato de duración	Estatuto de los Trabajadores. Real Decreto Legislativo

determinada o con un 1/1995, de 24 de marzo
desempleado (inscrito en la Real Decreto 1991/1984,
Oficina de Empleo), para prestar de 31 de octubre, sobre
servicios durante, al menos, la regulación de la jubilación
parte de la jornada dejada parcial y de los contratos
vacante por quien reduce su de relevo y a tiempo
jornada, entre un 25 y un 85%, parcial Ley 12/2001, de 9
para acceder a la jubilación de julio .
parcial . El puesto de trabajo del
relevista debe ser el mismo o
similar que el del sustituido,
entendiendo por similar el
correspondiente a tareas del
mismo grupo profesional o
categoría equivalente, y su
horario puede completar o
simultanearse con el del
sustituido. El contrato de relevo
puede ser por tiempo indefinido
o tener una duración
determinada.

Es aquel contrato en que la
prestación de la actividad
laboral se realiza en el domicilio
del trabajador o en el lugar
libremente elegido por éste y
sin la vigilancia del empresario.

CONTRATO DE TRABAJO A DOMICILIO

El contrato de trabajo a
domicilio en principio se
presume celebrado por tiempo Estatuto de los
indefinido. Pero puede también Trabajadores. Real
celebrarse por tiempo Decreto Legislativo
determinado. Todo empresario 1/1995, de 24 de marzo.
que ocupe trabajadores a
domicilio deberá poner a
disposición de estos un
documento de control de la
actividad que realicen, en el que
deben consignarse el nombre
del trabajador, la clase y
cantidad de trabajo.

CONTRATO DE TRABAJO DE INSERCIÓN

Contrato que se celebre con
trabajadores desempleados
inscritos en los Servicios
Públicos de Empleo, para
participar en programas
públicos para la realización de Apartado 1)d del artículo
obras y servicios de interés 15 del Estatuto de los
general y social. Los objetivos Trabajadores, según
de este tipo de contrato son la redacción dada por el
adquisición de experiencia apartado nueve del
laboral y mejorar la artículo primero de la Ley
ocupabilidad del desempleado. 12/2001, de 9 de
Los trabajadores que sean parte julio(BOE de 10 de julio).
en estos contratos no podrán
repetir su participación hasta

transcurridos tres años desde la finalización del anterior contrato de esta naturaleza, siempre y cuando el trabajador haya sido contratado bajo esta modalidad por un periodo superior a nueve meses en los últimos tres años.

CONTRATO DE TRABAJO EN GRUPO

Es el contrato de trabajo celebrado entre el empresario y el jefe de un grupo de trabajadores considerado en su totalidad, no teniendo el empresario frente a cada uno de los miembros del grupo los derechos y deberes que como tal le competen. El grupo de trabajadores es contratado como una totalidad y el jefe del grupo ostenta la representación de los trabajadores que lo integran respondiendo de las obligaciones inherentes a dicha representación. En lo que respecta a la duración puede ser por tiempo indefinido o de duración determinada.

Estatuto de los Trabajadores. Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo.

CONTRATO EN PRÁCTICAS

Facilita la obtención de práctica profesional adecuada a sus estudios por trabajadores con título universitario o formación profesional de grado medio o superior, siempre que hubieran finalizado sus estudios en los últimos 4 años (6 si se trata de un trabajador minusválido). Su duración no podrá ser inferior a 6 meses ni exceder de 2 años.

Art. 11 RD 1/1995 de 24 de marzo. Ley 63/1997 de 26 de diciembre. RD 488/97 de 27 de marzo, que desarrolla el art.11 ET en materia de contratos formativos.

CONTRATO EVENTUAL POR CIRCUNSTANCIAS DE LA PRODUCCIÓN

Se establece para atender a las exigencias circunstanciales del mercado, acumulación de tareas o exceso de pedidos, aún tratándose de la actividad normal de la empresa. Su duración máxima es de 6 meses dentro de un período de 12 meses, sin perjuicio de lo establecido en el convenio.

Art. 15 RD 1/1995 de 24 de marzo según redacción dada por art.1 Ley 12/2001 de 9 de julio RD 2720/98 de 18 de diciembre Art. 3 Ley 12/2001 de 9 de julio.

CONTRATO INDEFINIDO

Es aquél que se concierta sin establecer límites de tiempo en la duración del contrato Su formalización puede ser verbal o escrita, salvo los acogidos al programa público de fomento de la contratación indefinida, minusválidos, etc.

Estatuto de los Trabajadores RD 1/1995 de 24 marzo. Ley 12/2001 de 9 de julio de medidas urgentes de reforma del mercado de trabajo para el incremento de empleo y mejora de su calidad. Ley

<p>CONTRATO INDEFINIDO DE FIJOS DISCONTINUOS</p>	<p>Es el que se concertará para realizar trabajos que tengan el carácter de fijos discontinuos y no se repitan en fechas ciertas, dentro del volumen normal de actividad de la empresa. Los trabajadores serán llamados en el orden y la forma que se determine en los respectivos convenios colectivos.</p>	<p>24/2001 de 27 de diciembre de medidas fiscales, administrativas y del orden social. Estatuto de los Trabajadores RD 1/1995 de 24 marzo. RD2317/1993 de 29 de diciembre por el que se desenvuelven los contratos en prácticas y de aprendizaje y los contratos a tiempo parcial. Ley 12/2001 de 9 de julio. Ley 24/2001 de 27 de diciembre de medidas fiscales, administrativas y del orden social.</p>
<p>CONTRATO INDEFINIDO PARA MINUSVÁLIDO</p>	<p>Contrato realizado entre un trabajador minusválido y el empresario por tiempo indefinido y a jornada completa. Se suscriben a este tipo de contratos los trabajadores minusválidos con un grado de disminución de, como mínimo, un 33%. El trabajador tiene que haber sido declarado minusválido por la Administración y hallarse inscrito en el Registro correspondiente de la Oficina de Empleo. La contratación de minusválidos no es obligatoria excepto en empresas que emplean a 50 o más trabajadores; éstas están obligadas a que de entre los trabajadores, al menos, el 2% sean trabajadores minusválidos</p>	<p>Ley 13/1982, de 7 de abril, de integración social de minusválidos Real Decreto 1451/1983, de 11 de mayo, sobre medidas de fomento del empleo de trabajadores minusválidos. Real Decreto 27/2000, de 14 de enero.</p>
<p>CONTRATO PARA LA FORMACIÓN</p>	<p>Facilita la contratación de personas sin experiencia para su inserción en el mercado laboral, a través de la formación dada por la empresa. Se establece un máximo de este tipo de contratos en función del tamaño de la plantilla</p>	<p>Art. 11 RD 1/1995 de 24 de marzo. Ley 63/1997 de 26 de diciembre. RD 488/97 de 27 de marzo, que desarrolla el art.11 ET en materia de contratos formativos.</p>

Existen además otro tipo de contratos indefinidos o temporales bonificados que se aplican a colectivos específicos como son por ejemplo: trabajadores en exclusión social, mayores de 45 años, víctima de violencia doméstica etc... Se muestran en el siguiente cuadro:

TIPO DE CONTRATO CARACTERÍSTICAS

NORMATIVA

CONTRATO PARA MAYORES DE 45 AÑOS	Es necesario estar desempleado e inscrito en el Servicio Público de Empleo y ser mayor de 45 años.	Estatuto de los trabajadores. Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo Ley 53/2002 de 30 de diciembre de medidas fiscales, administrativas y del orden social
CONTRATO PARA TRABAJADORES QUE SE ENCUENTRAN EN SITUACIÓN DE EXCLUSIÓN SOCIAL	Es necesario estar desempleado e inscrito en el Servicio Público de Empleo en situación de exclusión social. La exclusión se acreditará por los correspondientes servicios sociales municipales	Estatuto de los trabajadores. Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo Ley 53/2002 de 30 de diciembre de medidas fiscales, administrativas y del orden social
CONTRATO PARA TRABAJADORES VÍCTIMAS DE VIOLENCIA DOMÉSTICA	Es necesario que los trabajadores tengan acreditada por la Administración competente la condición de víctima de violencia doméstica por parte de algún miembro de la unidad familiar de convivencia.	Estatuto de los trabajadores. Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo Ley 53/2002 de 30 de diciembre de medidas fiscales, administrativas y del orden social

7.5. Anexo de ayudas

El apoyo a la cultura emprendedora tiene como finalidad buscar nuevas alternativas y diversificar el tejido productivo de las Comunidades Autónomas. Apareciendo así líneas de ayuda que pretenden facilitar el camino al emprendedor, este apartado se centra en aquellas que ofrece la Consellería de Asuntos Sociales, Empleo e Relacións Laborais, IGAPE, Agader, ICO e INEM. Las direcciones web de estos organismos los podrás encontrar en el punto 8.7 de esta guía. (Anexo de páginas web de interés)

Existen otras pero debe ser el emprendedor el que haga el seguimiento de las mismas.

La Consellería de Asuntos Sociais, Empleo e Relacións Laborais a través de la Dirección Xeral de Promoción do Empleo mantiene varios programas que apoyan e incentivan la creación de empleo estable mediante ayudas a la contratación indefinida inicial y a la transformación de contratos temporales en indefinidos. Por otra parte, se busca apoyar la iniciativa empresarial de los desempleados mediante el empleo autónomo y diferentes formas de la economía social.

1.Apoyo a emprendedores: Autoempleo y Economía Social

1.1.Fomento de empleo en cooperativas y sociedades laborales

Su objeto es promover acciones e facilitar ayudas e subvenciones que contribuyan a la creación y el mantenimiento de puestos de trabajo.

Tipos de ayuda:

- Por la incorporación de socios colectivos o de trabajo
- Para a contratación de directores o gerentes
- Subvención financiera de reducción de tipo de interés de préstamos
- Adquisición de inmovilizado material e inmaterial.

Estas ayudas son convocadas anualmente.

1.2.Promoción del empleo autónomo

Su fin es promover aquellos proyectos que permitan a los trabajadores establecerse como autónomos. Sus beneficiarios son desempleados inscritos que proyecten al creación de su propio puesto de trabajo.

Tipos de ayuda:

- Subvención financiera de reducción de tipo de interés de préstamos
- Rentas por inicio de actividad

Estas ayudas son convocadas anualmente.

1.3. Ayudas a mujeres emprendedoras. Programa EMEGA.

La finalidad de este Programa es la de subvencionar el establecimiento de la mujer como empresaria, como medio adecuado para su integración laboral, bajo

cualquier forma de sociedad, cooperativa o establecimiento como trabajadora autónoma, con domicilio social y fiscal en la Comunidad Autónoma de Galicia. La ayuda irá destinada a sufragar los gastos derivados de:

- La puesta en marcha de la actividad
- Funcionamiento de las empresas que tengan el inicio de su actividad en el periodo de la convocatoria.

Estas ayudas son convocadas anualmente

1.4. Creación y mantenimiento de centros de especiales de empleo

Su objeto es incentivar los centros especiales de empleo en cuanto fórmulas empresariales eficaces para generar empleo estable para personas desempleadas con discapacidad.

Tipos de ayuda:

Para la creación e ampliación de centros especiales de empleo:

- Ayudas para la asistencia técnica.
- Subvención financiera de reducción de tipo de interés de préstamos
- Adquisición de activo fijo

Para el mantenimiento de los centros especiales de empleo:

- Bonificación en las cuotas de la Seguridad Social y subvención del coste salarial de los puestos de trabajo
- Subvenciones para la adaptación de los puestos de trabajo y eliminación de barreras arquitectónicas.
- Subvención para el saneamiento financiero

Estas ayudas son convocadas anualmente.

1.5. Ayudas a personas con discapacidad que se establezcan como autónomos

Dirigido a personas con certificado de discapacidad inscritos como demandantes de empleo que pretendan establecerse como autónomos.

Tipos de ayuda:

- Subvención financiera de reducción de tipo de interés de préstamos
- Rentas de inicio de actividad
- Subvención a la creación del puesto de trabajo propio, en función de la inversión en activo fijo

Estas ayudas son convocadas anualmente.

1.6. Iniciativas Locales de Empleo e Iniciativas de Empleo Rural

Se entiende por Iniciativas de Empleo los proyectos empresariales de carácter privado innovadores, generadores de empleo, promocionados y apoyados por la Xunta de Galicia o por administraciones locales de carácter territorial de la Comunidad Autónoma Gallega, previamente cualificados como iniciativas de empleo e inscritos como tales en el registro administrativo habilitado a tal fin en las

Delegaciones Provinciales y en la Dirección Xeral de Promoción do Emprego de la Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais
Estas ayudas, tienen como finalidad el fomentar y promover la creación de empresas innovadoras, económica y financieramente viables, que generen empleo estable en el ámbito local y en el medio rural.

Las ayudas que se pueden solicitar son las siguientes:

- Subvención a la creación directa de empleo estable
- Subvención por asistencia técnica para la contratación de expertos técnicos de alta cualificación
- Subvención financiera
- Ayuda para el inicio y puesta en marcha de la actividad.

Esta ayuda se regula por el Decreto 9/2000, do 12 de enero (DOG nº18, 27/01/2000) y su convocatoria es de carácter anual.

1.7. Iniciativas de empleo de base tecnológica

Se dirige a PYMES proyectos empresariales innovadores de contenido científico y/o tecnológico, previamente cualificados como iniciativas de empleo de base tecnológica (Iebt's) e inscritos en el registro administrativo habilitado al efecto en la Dirección Xeral de Promoción do Emprego.

Tipos de ayudas:

- A la creación directa de empleo estable
- Subvención financiera de reducción de tipo de interés de préstamos
- Subvención por asistencia técnica para la contratación de expertos técnicos de alta cualificación
- Apoyo a la función gerencial
- Subvención gastos de inicio de actividad
- Para el mantenimiento de empleo estable, en función de la existencia de gastos de alquiler

Estas ayudas son convocadas anualmente.

2. Incentivos a la contratación por cuenta ajena

2.1. Programas de fomento de la estabilidad en el empleo

Esta actuación tiene por objeto el fomento de la estabilidad en el empleo, a través del fomento de la contratación indefinida inicial o por transformación de contratos de duración determinada, a través de los siguientes programas:

- Programa de fomento de la contratación indefinida de colectivos de desempleados con mayores dificultades de inserción laboral
- Programa de fomento de la estabilidad.
- Programa de fomento de la contratación indefinida inicial vinculada a proyectos de I+D

Tipo de ayuda

- Subvenciones por trabajador contratado

Estas ayudas son convocadas anualmente.

2.2. Incentivos a la contratación indefinida de personas con discapacidad

Dirigido a empresas que contraten con carácter indefinido a trabajadores discapacitados desempleados o procedentes de centros especiales de empleo, o que transformen en indefinidos contratos temporales.

Tipos de ayuda:

- Subvención por trabajador contratado por tiempo indefinido y a jornada completa
- Para la adaptación de los puestos de trabajo.
- Bonificación cuotas de la Seguridad Social

Estas ayudas son convocadas anualmente.

2.3. Programas de incentivos a la contratación por cuenta ajena como medida de mejora de la empleabilidad de colectivos desfavorecidos.

Su objeto es establecer incentivos a la contratación temporal de grupos con desventajas en el acceso al mercado laboral. Integra los siguientes programas:

- Programa de fomento de la contratación temporal de los trabajadores pertenecientes a colectivos en riesgo de exclusión social.
- Programa de los contratos en prácticas de jóvenes titulados y para la innovación tecnológica
- Programa de fomento de la contratación temporal de los desempleados incorporados al Programa Labora

Tipos de ayuda

- Subvenciones por trabajador contratado

Estas ayudas son convocadas anualmente.

2.4. Incentivos a la contratación dirigidos a conciliar la vida laboral y familiar

Con la finalidad de promover la igualdad de oportunidades y favorecer la conciliación de vida laboral y familiar se contemplan dos tipos de ayudas:

- Por la reincorporación a la empresa de personas trabajadoras tras un proceso de maternidad/paternidad
- Por las contrataciones de interinidad para la sustitución de trabajadores en excedencia para el cuidado de familiares o con reducción de la jornada de trabajo por motivos familiar

Tipos de ayuda:

- En el primer caso, ayuda de cuantía igual a parte de las cuotas a la Seguridad Social

- En el segundo, ayuda económica complementaria

Estas ayudas son convocadas anualmente.

2.5. Ayudas a empresarios sin asalariados dirigidas a la contratación de su primer trabajador fijo

Ayuda a la contratación del primer trabajador fijo, siempre que pertenezca a alguno de los colectivos especificados en la convocatoria, contemplándose la posibilidad de contratación de familiares que tengan la consideración de trabajadores autónomos .

Tipo de ayuda

- Subvención equivalente a un 30% de la base mínima de cotización correspondiente al grupo de cotización del trabajador

Estas ayudas son convocadas anualmente.

El Instituto Gallego de Promoción Económica (IGAPE) es un instrumento para la promoción y el fomento de la inversión productiva en Galicia

De entre todas las posibilidades que ofrece, se presentan a continuación las dos líneas genéricas más adecuadas para emprendedores que inicien su actividad:

1. Programa Emprendedores, que pretende favorecer la aparición de nuevos emprendedores y creación de nuevas iniciativas mediante:

- Apoyo a la formación y a la elaboración del plan de empresa.
- Apoyos a la implantación: concesión de subvenciones a las inversiones y gastos de puesta en marcha, préstamos, intermediación en la concesión de recursos financieros, apoyos a la creación de viveros de empresas y servicios de tutoría

2. Microcréditos: Ayuda para la adquisición de activos fijos. Con las características que te mostramos a continuación.

Cuantía máxima del préstamo-----25.000 euros

Inversiones-----Activos fijos

Garantías-----Aval de SRG

Solicitudes-----Se presentan en el IGAPE

También en el ámbito de la comunidad autónoma de Galicia, se están aplicando diversos programas de ámbito local o comarcal, cuyo fin es promover el desarrollo económico en zonas rurales. Aunque la gestión depende de los denominados Grupos de Acción Local, son coordinados a través de la Agencia Galega de Desenvolvemento Rural – AGADER. Actualmente están en vigor los programas Leader +, Proder II y Agader.

Se podrá obtener más información a través del Grupo de Acción Local que opere en cada zona, cuyos datos de contacto serán facilitados en los ayuntamientos o directamente en AGADER.

A nivel estatal existe la posibilidad de acudir a préstamos en condiciones ventajosas articulados a través del Instituto de Crédito Oficial (ICO).

De entre todas las posibilidades que ofrece, se presentan a continuación las dos líneas genéricas más adecuadas para emprendedores que inicien su actividad:

1.Línea PYME: Tiene como objetivo financiar en condiciones preferentes las inversiones en activos fijos productivos llevadas a cabo por Pymes. Está destinado a Pequeñas y medianas empresas (menos de 250 trabajadores) de cualquier sector económico que realicen inversiones en España, se financia hasta el 70% del proyecto de inversión neto.

2.Línea de Microcréditos para España : Tiene como objetivo financiar la puesta en marcha de pequeños negocios o microempresas por parte de personas que carezcan de garantías bancarias o aval. Esta destinada para todas aquellas personas que por carecer de garantías no tengan acceso a otro tipo de financiación, se financia hasta el 95% de la inversión a realizar, con un límite de 25.000 euros

Se solicitan en la mayoría de las entidades financieras.

Por último, aquellos emprendedores que tengan derecho a la prestación por desempleo, podrán solicitar el pago único en el Instituto Nacional de Empleo – INEM, de manera que perciban de una sola vez y de forma anticipada la mencionada prestación, facilitando así poder acometer las inversiones iniciales. En el caso de emprendedores que se den de alta como autónomos, cuando no sean personas con un grado de minusvalía igual o superior al 33%, únicamente se percibirá un máximo del 20% de esta prestación en el momento inicial, destinándose la cantidad restante a la reducción de las cuotas mensuales que este deberá de abonar a la Seguridad Social.

Esta ayuda está regulada por la Ley 45/2002, de 12 de diciembre, de medidas urgentes para la reforma del sistema de protección por desempleo y mejora de la ocupabilidad.

7.6. Anexo de páginas web de interés

TEMÁTICOS:

Turgalicia: www.turgalicia.es

Asociación de Hostaleiros de Santiago: www.santiagohosteleria.com

Fira Barcelona (Salón Internacional de Hostelería): www.hostelco.com

INSTITUCIONES:

Consellería de Cultura, Comunicación Social e Turismo:

www.xunta.es/conselle/cultura

Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais:

www.xunta.es/conselle/as

Consellería de Economía e Facenda: www.cixtec.es

Instituto Galego de Promoción Económica: www.igape.es

Xunta de Galicia: www.xunta.es

INSTITUTOS:

Instituto Galego de Estatística: www.xunta.es/auto/ige

Instituto de Estudios Turísticos: www.iet.tourspain.es

Instituto de la Calidad Turística Española: www.icte.es

CENTROS OFICIAIS:

Centro Superior de Hostelería de Galicia: www.cshg.xunta.es

7.7. Reflexiones para hacer el estudio de mercado

A continuación, hemos considerado oportuno incluirte una serie de puntos que creemos deben ser considerados en el análisis del mercado, ya que pueden condicionar la estrategia comercial a desarrollar:

- ¿Has decidido cuál será el enfoque jurídico-administrativo que darás a tu futura empresa? (Ver apartado 5.2.1.2 Condición jurídica)
- ¿Has confeccionado tu cuadro con las amenazas y oportunidades que podrían afectar directa o indirectamente a tu futura empresa?, ¿y la relación de puntos fuertes y débiles con los que inicias la actividad, con el fin de saber en que situación te encuentras? (Ver apartado 5.1.3 Previsiones para el futuro)
- ¿Has realizado una primera aproximación a los productos que deberá contener tu cartera?, ¿has decidido el ámbito territorial de tu negocio? (Ver apartado 5.3.1 Previsiones para el futuro)
- ¿Sabes el número de visitantes que recibe tu área de influencia?, ¿cuáles son los lugares más visitados?, ¿conoces los puntos de atracción turístico-patrimoniales de tu zona?, ¿están en condiciones de ser visitados con fines culturales? (Las oficinas de turismo municipales tienen estadísticas de los turistas que visitan el municipio. Turgalicia dispone también de información al respecto. En cuanto a los puntos de atracción turística es conveniente que realices un inventario de las potencialidades culturales de la zona donde piensas desarrollar tu actividad, así como las condiciones en que se encuentran para ser visitados)
- ¿Conoces el perfil del viajero que demanda productos culturales?, ¿has podido estimar un porcentaje de visitantes que solicitan servicios de guías culturales?, ¿has visitado posibles clientes para valorar el grado de aceptación de tu oferta?, ¿has evaluado tu cifra de negocios para el primer año? (Ver apartado 5.2.5 Análisis de los clientes y 5.1.2 Tamaño del mercado)
- ¿Qué otros negocios similares existen en tu zona?, ¿qué servicios ofrecen?, ¿cómo vas a diferenciarte de la competencia?, ¿qué valor añadido vas a proporcionar? (Tendrás que consultar guías telefónicas, así como obtener información de tus potenciales clientes sobre la existencia de otras empresas. Puedes obtener igualmente información en el Registro de Actividades Turísticas de la Dirección Xeral de Turismo)

- ¿Has pensado cómo vas a dar a conocer tu negocio?, ¿cuáles crees que serán las herramientas promocionales más efectivas? (Ver apartado 5.3.4 Promoción)
- ¿Has establecido un sistema para desarrollar los puntos de interés a visitar, así como la fórmula para confeccionar el precio de cada una de tus actividades? (Podrías empezar con un sistema de fichas que recojan las características principales de cada producto que puedas ofertar, distancias, tiempos, recursos necesarios, costes, etc.)
- ¿Has hecho el análisis estimativo del tiempo que transcurrirá entre la apertura de tu negocio y su funcionamiento normal?, ¿has pensado cómo hacer frente, entretanto, a los gastos fijos que vas a tener? (De la información recogida en las encuestas hechas, el tiempo que debe transcurrir para el funcionamiento normal do negocio puede estar entre los cuatro e los diez meses)

8. NOTA DE LOS AUTORES

Autores de la adaptación:

Margarita Amate Angueira, Técnico de Emprego do Concello de Padrón.

Las referencias nominales suministradas en esta Guía, tales como centros de estudio, asociaciones, instituciones, ferias, páginas web, etcétera que el lector puede encontrar a lo largo de la lectura de este documento no pretenden ser una enumeración exhaustiva sino una muestra orientativa de las entidades detectadas durante la elaboración de este estudio. Es posible que existan otras referencias, similares a las citadas, que no han sido incluidas por no constituir tales relaciones el objetivo principal de la presente Guía.

Todos los datos relacionados con estadísticas, legislación, cursos, ayudas y cualquier otra información susceptible de ser actualizada, han sido obtenidos durante la realización de la presente Guía.

Santiago de Compostela, diciembre de 2004