

Turismo activo

* NAS COMARCAS DE NOIA,
BARBANZA E SAR

10*



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.....	7
3. PRINCIPALES CONCLUSIONES.....	10
4. EL CONTEXTO SECTORIAL	12
4.1. El sector turístico.....	13
5. EL MERCADO DEL TURISMO ACTIVO	15
5.1. Estructura de la actividad.....	15
5.1.1. Evolución en la creación de empresas	16
5.1.2. Tamaño del mercado	17
5.1.3. Previsiones para el futuro	19
5.2. Análisis competitivo.....	22
5.2.1. Análisis de las empresas competidoras.....	23
5.2.2. Análisis de los competidores potenciales.....	26
5.2.3. Productos sustitutivos	26
5.2.4. Análisis de los proveedores	27
5.2.5. Análisis de los clientes	27
5.3. Marketing.....	29
5.3.1. Producto.....	30
5.3.2. Precio	31
5.3.3. Fuerza de ventas	32
5.3.4. Promoción	32
5.4. Análisis económico-financiero	33
5.4.1. Inversiones	34
5.4.2. Gastos	35
5.4.3. Previsión de ingresos	36
5.4.4. Estructura de la cuenta de resultados	38
5.4.5. Financiación	39
5.5. Recursos humanos.....	40
5.5.1. Perfil profesional.....	41
5.5.2. Estructura organizativa	42
5.5.3. Servicios exteriores	43
5.5.4. Convenios colectivos aplicables.....	43
6. VARIOS	44
6.1. Regímenes fiscales preferentes	44
6.2. Normas sectoriales de aplicación.....	45
6.3. Ayudas	47
6.4. Organismos	48
6.4.1. Organismos oficiales	48
6.4.2. Asociaciones profesionales	49
6.5. Páginas útiles en Internet	50
6.6. Bibliografía	50
6.7. Glosario	51
7. ANEXOS.....	53
7.1. Anexo de información estadística de interés	53
7.2. Anexo de ferias.....	57
7.3. Anexo sobre modalidades de contratación	58
7.4. Anexo de ayudas	62
7.5. Anexo de páginas web de interés	70
7.6. Reflexiones para hacer el estudio de mercado.....	72
7.7. Factores que influyen en el tamaño del mercado	73
7.8. Métodos de cálculo de tamaño de mercado	74

7.9. Anexo sobre los tipos de guías	80
8. NOTA DE LOS AUTORES.....	81

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 Activo** a la realidad socioeconómica de este territorio, ofreciéndote una información más cercana de tu ámbito social y empresarial.

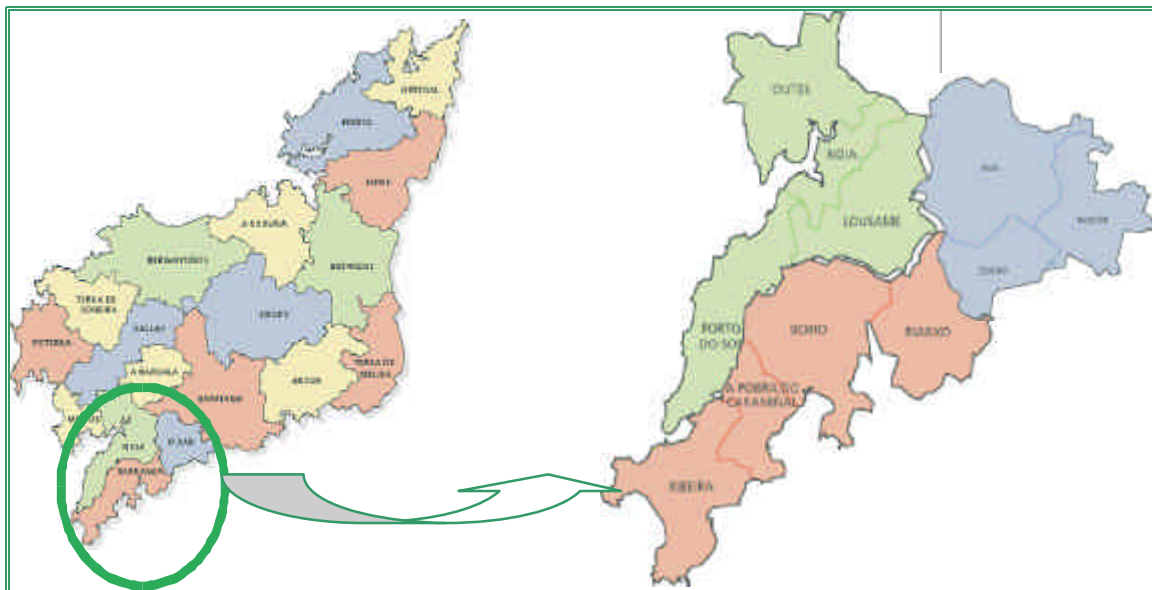
La adaptación de la información a las características de la zona ha sido realizada por los técnicos locales de empleo de los municipios de las Comarcas Noia, Barbanza y Sar, que forman parte de la Rede de Técnicos de Emprego, coordinada por la Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais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

En primer lugar conviene señalar que no existe una definición consensuada y universalmente aceptada de turismo activo, ya que según el país de referencia la respuesta a este concepto es diferente. Incluso dentro del propio territorio nacional, existen diferentes definiciones, en función del autor y del reducido número de publicaciones que existen actualmente en el mercado. Si acaso, las actividades de turismo se distinguen de las recreaciones tradicionales al aire libre en "la búsqueda deliberada del riesgo y la incertidumbre del resultado generalmente denominado aventura" (Ewert, 1989).

Algunas de las definiciones aludidas son las siguientes:

- "Actividades autoemprendidas interactuando con el medio ambiente natural, que contenga elementos de peligro aparentes o reales, en las que el resultado, aunque incierto, puede estar influenciado por el participante y la circunstancia" (Ewert, 1989).
- "Un amplio espectro de actividades turísticas al aire libre, que se comercializan por lo general y que suponen una interacción con el ambiente natural lejos del hogar del participante. El escenario y el manejo de la experiencia del participante, influyen en el desenlace" (Hall, 1989).
- "La suma de los fenómenos y de las relaciones que surgen de las interacciones de las actividades turísticas de aventura con el medio ambiente natural, lejos del área de residencia habitual del participante, y que contiene elementos de riesgo en el que el resultado o desenlace está influenciado por la participación, escenario y organizador de la experiencia del turista" (Sung, 1996).

Existen otras definiciones, pero por lo general todas ellas engloban actividades en las que las motivaciones principales son: riesgo, superación, deporte, contacto con el medio ambiente, esfuerzo físico, etc.

El Artículo 42 del Decreto 42/2001 de 1 de febrero de la Xunta de Galicia define a las empresas de turismo activo como "aquéllas que tiene por actividad propia las relacionadas con el turismo deportivo, que se practiquen sirviéndose básicamente de los recursos que ofrece la propia naturaleza en el medio en el que se desenvuelven y en las que es inherente el factor riesgo o un significativo grado de destreza o esfuerzo físico". En la disposición adicional segunda de esta misma norma legal, se relaciona y se define qué actividades engloba el turismo activo:

- Parapente: Modalidad de vuelo libre que consiste en lanzarse desde una pendiente de una montaña, en dirección al valle, suspendido de un planeador ultraligero, flexible y de peso inferior al del piloto, que permite elevarse y aterrizar de pie.
- Descenso de barrancos (*canyonning*): Práctica deportiva que consiste en seguir el curso de un río a través de un barranco y que combina la natación con las técnicas de escalada para salvar los obstáculos naturales de la ruta.
- Descenso en bote (*rafting*): Práctica deportiva que consiste en descender por aguas vivas en una embarcación neumática.

- *Hidrospeed*: Práctica deportiva que consiste en descender por aguas vivas en una plancha aerodinámica que sostiene al practicante sobre el agua de cintura para arriba, mientras las piernas quedan sumergidas en el agua.
- Piragüismo: Deporte náutico que consiste en navegar con piragua o canoa en aguas vivas.
- *Puenting*: Práctica deportiva e consiste en lanzarse desde un puente sujeto por una cuerda elástica que deja suspendido al saltador en el aire.
- Salto con elástico: Práctica deportiva que consiste en lanzarse desde un lugar alto, sujeto por una goma elástica que hace subir y bajar al saltador varias veces.
- Escalada (*rappe*): Actividad que consiste en subir o trepar por paredes verticales naturales o artificiales (rocódromo).

Evidentemente, este Artículo no define todas las actividades susceptibles de ser incluidas dentro del turismo activo. Incluso, la propia ley hace referencia al Artículo 25, 2 letra g) de las actividades relacionadas con el turismo deportivo, respecto a su inscripción en el Registro de Actividades Turísticas (REAT), pudiendo considerarse otras actividades deportivas no mencionadas específicamente. Prueba de ello es que en el propio REAT figuran empresas cuyas actividades principales no son las expuestas anteriormente, sino senderismo, bicicleta todo terreno (BTT), etc.

Si consideramos que el turismo activo surge de la fusión entre deporte y turismo, no cabe duda de que sería difícil desarrollar una Guía sobre todos y cada uno de los productos que este tipo de turismo puede ofrecer. Por ello, hemos optado por establecer unos criterios que nos permitan acotar aquellas actividades y, en consecuencia, aquellas empresas objeto del presente estudio. Estos criterios no tienen porqué ser excluyentes, pero al menos nos permitirán centrar el presente estudio:

- Que el producto pueda considerarse un deporte de aventura.
- Que la actividad principal de la empresa consista en la oferta de este tipo de producto turístico.
- Que no tenga carácter asociacionista, es decir, que no sea un club deportivo, náutico, etc. o una escuela de aprendizaje.
- Que no tengan por única actividad las rutas ecuestres, el senderismo, la observación de la naturaleza o actividades similares.

En el Anexo de Información Estadística de Interés (0200.1) hemos incluido un cuadro donde exponemos todos los deportes de aventura que se practican en España según diferentes criterios y fuentes consultadas. Somos conscientes de que no están todos e, incluso dado el dinamismo de este sector y de la sociedad en general, es posible que surjan nuevas variedades, ya sea por combinación de dos o más deportes o por modificación de los existentes y de su desarrollo en contacto con la naturaleza.

A continuación, te mostramos los epígrafes en los que se incluye dicha actividad, tanto desde el punto de vista del CNAE-93 (Clasificación Nacional de Actividades Económicas del año 1993), como de la clasificación SIC (Standard Industrial Classification).

CNAE-93	SIC
71 Alquiler de maquinaria y equipo sin operador, de efectos personales y utensilios domésticos.	73 Servicios comerciales.
71.4 Alquiler de efectos personales y utensilios domésticos.	
71.40 Alquiler de efectos personales y utensilios domésticos	

71.403 Alquiler de equipo y material deportivo.

73.94 Alquiler y leasing.

En Galicia, en general, y en la zona de análisis, en particular, no existen muchas empresas dedicadas en exclusiva al turismo activo. O bien son establecimientos hoteleros, normalmente ubicados en el ámbito rural, que como negocio complementario o como oferta diferenciadora de la competencia próxima ofrece algún servicio de este tipo, o bien son clubs deportivos para la práctica de determinados deportes de aventura, escuelas de aprendizaje o simplemente empresas dedicadas a la venta de equipos que, como actividad secundaria, ofertan este producto. No obstante, y con la finalidad de fijar el marco de la presente Guía, nos centraremos en la siguiente empresa-tipo.

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LA EMPRESA DE TURISMO ACTIVO

CNAE	71.403
SIC	73.94
IAE	999
Condición jurídica	SL
Facturación	110.994 euros
Ubicación	Pequeñas villas
Personal	4 empleados fijos y 6 empleados temporales (monitores).
Instalaciones	Oficina, nave almacenamiento material, furgoneta con remolque.
Clientes	70%-75% Galicia / 20%-25% resto España / 5% Extranjeros (Portugal).
Cartera de productos	Escalada, puenting, rafting, canoa, kayak, hidrospeed, piragüismo, barranquismo, canoa, rappel, rutas en quad, bicicleta de montaña, paint ball.
Herramientas de promoción	Charlas en colegios, cartelería y página web, promoción en oficinas de turismo da zona, folletos y publicaciones.
Valor del inmovilizado/inversión	61.075 euros
Importe de gastos	106.912,2 euros
Resultado bruto (%)	3,7%

3. PRINCIPALES CONCLUSIONES

- Se pueden diferenciar claramente dos tipologías de empresas dentro de la actividad: las de pequeño tamaño, de uno a tres empleados, que constituye una fuente complementaria de ingresos para su propietario, y las de mayor tamaño, con dedicación exclusiva de sus titulares y con más de diez empleados en temporada alta. En ambos tipos, más del 75% de su facturación proviene de la oferta de uno o dos productos.
- El aumento del nivel de renta y del tiempo de libre, así como las nuevas tendencias en los hábitos de viaje y de ocio, propician la aparición de otras ofertas turísticas como son las incluidas en turismo activo.
- Se trata de un mercado en expansión y de actividades que tienen un gran potencial, al existir características orográficas, ambientales y paisajísticas necesarias para su desarrollo.
- Los segmentos de población demandantes de turismo activo coinciden con los escolares, los directivos de empresa y los usuarios de establecimientos de turismo rural.
- La Xunta de Galicia establece en la Ley 9/1997 del 21 de agosto la obligatoriedad de estar inscrita la empresa en el Registro de Empresas de Actividades Turísticas (REAT) para acceder a las ayudas y subvenciones que en materia turística se pudieran establecer.
- La forma jurídica habitual de las empresas de turismo activo de la zona es la de Sociedad Limitada.
- La facturación puede oscilar para las empresas de pequeño tamaño entre los 6.000/20.000 € y para las de mayor tamaño en torno a los 20.000/100.000 euros.
- El volumen inicial de inversión para la puesta en marcha de la actividad no es elevado comparado con otros negocios. En el supuesto de querer abandonar la actividad la recuperación del capital invertido tiene fácil solución entre particulares, asociaciones deportivas, empresas de la competencia, etc.
- La oferta básica de la cartera suele ser de tres o cuatro productos en las pequeñas empresas y practicables en el mismo ambiente (agua, tierra, etc.), y múltiple en las de mayor dimensión. En cuanto al precio, no suele haber gran dispersión entre las empresas de turismo activo.
- La labor comercial suele estar a cargo del gerente, siendo las principales herramientas promocionales las charlas directas en centros escolares, la cartelería y la página web.
- Como otras actividades, la empresa requiere de un tiempo para obtener unos ingresos más o menos regulares, es decir, cuando los clientes ya conocen el negocio. Mientras no se da esta situación, pueden pasar meses durante los cuales el emprendedor deberá hacer frente a los gastos fijos del establecimiento.

4. EL CONTEXTO SECTORIAL

La lectura de este capítulo te permitirá conocer:

- > **PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE EL SECTOR TURÍSTICO Y EL TURISMO ACTIVO.**
- > **COMPARACIÓN ENTRE EMPRESAS GALLEGAS.**

El análisis del contexto sectorial señala las siguientes conclusiones básicas:

- **El turismo activo surge como una alternativa al tradicional turismo de sol y playa, ante la aparición de nuevos intereses en la sociedad por disfrutar de entornos naturales.**
- **El turismo activo no es una actividad directamente relacionada con los movimientos turísticos.**
- **Aunque la práctica de la mayor parte de las actividades se concentra en época de verano, los escolares constituyen un colectivo importante de usuarios de estos servicios, lo que provoca un desplazamiento de la demanda hacia otras épocas del año (primavera).**

4.1. El sector turístico

*¿Cómo se encuadra el turismo activo dentro del sector turístico?
¿Cuál es el grado de desarrollo del turismo activo?*

Podemos considerar el turismo activo como una alternativa, junto con el rural, monumental o de salud, al turismo tradicional de sol y playa. El notable incremento, en las últimas décadas, de la demanda de actividades recreativas y de ocio en entornos naturales por parte del habitante urbano ha sido el elemento catalizador de la variedad de la oferta de turismo activo que a su vez contribuye, de forma muy importante, a la diversificación del turismo en general y compite con las formas de turismo convencional.

Consideramos que proporcionar cifras y datos relativos al turismo en Galicia no aportaría una información relevante para el emprendedor por las siguientes razones:

1. Cuando hablamos de movimientos turísticos nos referimos a desplazamientos de viajeros, habitualmente por más de un día. Salvo excepciones, las actividades de turismo activo tiene una duración habitual inferior a la jornada.

2. El perfil del viajero que se acerca a pasar unos días de vacaciones a Galicia no coincide con el perfil del cliente de turismo activo. No obstante, esto no significa que los turistas que visitan Galicia durante sus vacaciones puedan ocasionalmente contratar algunos de los productos ofertados. Así, por ejemplo, hemos observado un elevado número de empresas que ofrecen rutas con quads localizadas en zonas de afluencia turística.

3. La mayoría de los clientes de turismo activo tienen su residencia en Galicia.

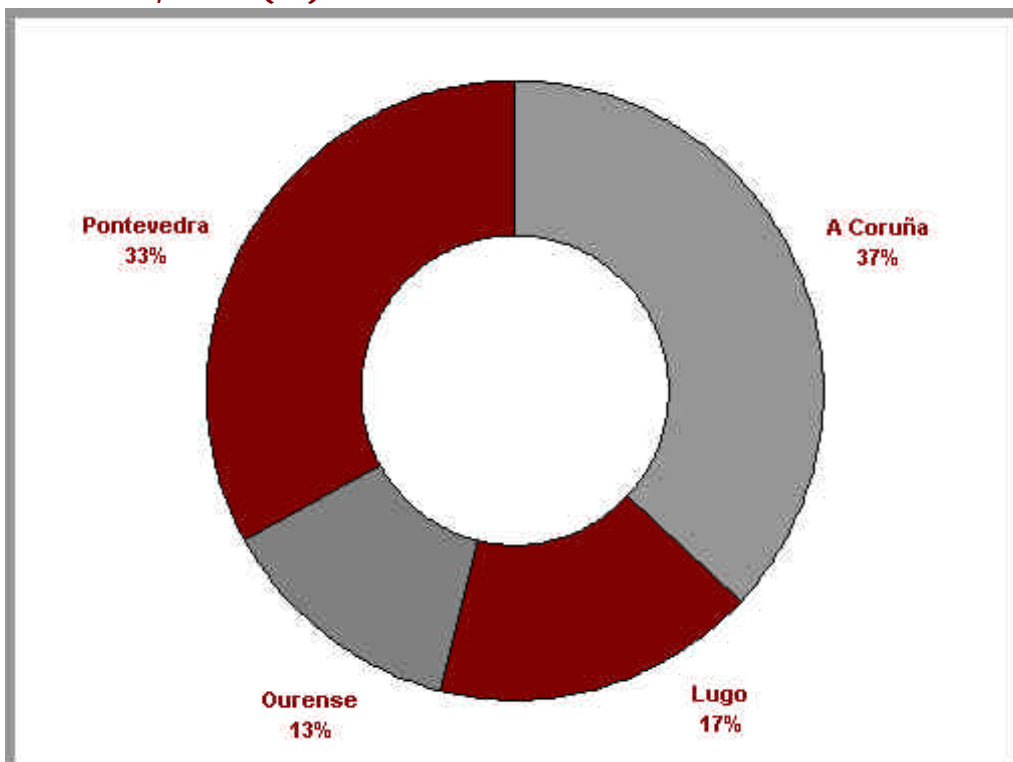
4. Por el tipo de actividad ejercido, las empresas deben localizarse en zonas que cumplan ciertas condiciones orográficas, paisajísticas y climatológicas, quedando relegado a un segundo plano su posible interés turístico.

5. No hemos identificado ningún dato que nos permita establecer una relación directa entre el movimiento turístico en general y el turismo activo.

A juicio de los empresarios entrevistados, Galicia cuenta con unas condiciones más que aceptables para la práctica de muchas actividades, sin embargo el número de empresas en funcionamiento no constituye un reflejo del mercado potencial de esta actividad.

Con el fin de que puedas hacerte una idea sobre el número de empresas existentes en Galicia, te mostramos el siguiente gráfico:

Cuadro 1: Gráfica de la distribución provincial empresas de turismo activo en Galicia, 2003 (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas a empresas

Como puedes observar entre las provincias de A Coruña y Pontevedra, se localiza el 70% de las empresas de turismo activo gallegas. Más que por la situación geográfica, el principal factor de esta distribución, más favorable para las

provincias atlánticas, se debe a que tienen una mayor afluencia turística. De los 2.138.407 viajeros que visitaron nuestra Comunidad en el año 2002 más del 73,3% lo hicieron en A Coruña y Pontevedra. Durante 2004 visitaron Galicia 4.412.724, lo que significa duplicar estos resultados.

Debemos puntualizar que de las treinta empresas gallegas, localizadas a través de directorios comerciales e Internet, sólo 8 están registradas en el REAT (Registro de Empresas e Actividades Turísticas) de la Consellería de Cultura, Comunicación Social e Turismo, debido a que son las únicas que cumplen los requisitos del Decreto 116/1999 del 23 de abril de la Xunta de Galicia.

En cuanto a la condición jurídica de las empresas, según un estudio realizado a doce empresas gallegas, la distribución sería la siguiente:

Cuadro 2: Distribución porcentual de empresas turismo activo según forma jurídica, Galicia, 2003

	AUTÓNOMO	LIMITADA	ANÓNIMA	C. BIENES	OTRAS	TOTAL
NÚMERO	5	2	1	3	1	12
PORCENTAJE	41,67	16,67	8,33	25,00	8,33	100,00

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas a empresarios

Se observa que prácticamente la mitad de las empresas tienen la forma jurídica de empresario individual. Entre otros factores que puedan existir, está la posibilidad de obtener una subvención por autoempleo, así como la subsidiación del tipo de interés en el supuesto de que el emprendedor solicitara un crédito bancario. También se destaca como forma jurídica adoptada por algunas empresas, un 25% del total, la de Comunidad de Bienes.

Además, hemos constatado por conversaciones directas con empresarios del sector que, salvo excepciones, la dimensión de empresas gallegas es relativamente pequeña en comparación con las del resto de España.

5. EL MERCADO DEL TURISMO ACTIVO

5.1. Estructura de la actividad

La lectura de este capítulo te permitirá conocer:

- > **LOS PRINCIPALES ASPECTOS A VALORAR EN LA OFERTA DE TURISMO ACTIVO.**
- > **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.**

Del análisis del contexto de la actividad se desprenden las siguientes conclusiones básicas:

- **El usuario de este tipo de producto tiene unas expectativas que podemos resumir en seis aspectos: actividad, experiencia, medio ambiente, motivación, riesgo y superación.**
- **Se detecta claramente la existencia de dos tipologías de empresa: unas empresas con dimensiones mínimas (uno o dos empleados) y las de mayor tamaño, con una estructura administrativa y un número de empleados mucho mayor.**
- **A pesar de los fuertes incrementos habidos en los cinco últimos años en cuanto a la incorporación de nuevas empresas, parece ser, a juicio de los empresarios, que el grado de competencia aún es bajo dentro de la actividad.**
- **Existe un apoyo institucional a este tipo de actividades, si bien, por las entrevistas que se han realizado, este apoyo debería ser mayor y más directo.**
- **Si el cliente ve cumplidas sus expectativas, habitualmente vuelve al mismo lugar para repetir sus experiencias.**
- **El entorno natural, paisajístico, etc. es vital en la actividad del turismo activo. La degradación o destrucción del mismo, supone la principal amenaza para el futuro de la actividad.**

5.1.1. Evolución en la creación de empresas

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

En las comarcas de Noia, Barbanza y Sar no encontramos muchas referencias de empresas de turismo activo, de hecho, la mayoría de las actividades son desarrolladas por establecimientos turísticos que ofrecen como servicios complementarios algún tipo de actividad deportiva.

En general, sin embargo, podemos decir que las actividades de turismo activo surgen a partir de 1995.

5.1.2. Tamaño del mercado

*¿Cuál es el tamaño del mercado potencial?
¿Cómo puedo calcular el tamaño de mi mercado?*

Existe cierta dificultad para medir el tamaño del mercado potencial de tu empresa, dado lo incipiente de la actividad y la falta de unanimidad respecto de los deportes y actividades susceptibles de inclusión en el concepto de turismo activo.

No obstante, estimamos, según el estudio realizado, que existen cuatro segmentos de clientes que se reparten el total del mercado, según los porcentajes que describimos a continuación:

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

Si el número de clientes que pueden pasar al año por un establecimiento de turismo activo está situado entre las 1.000 personas para las pequeñas empresas y las 4.000/5.000 personas para el resto, consideramos que tienes elementos suficientes, además de tu posible experiencia, para realizar una estimación acerca del tamaño de tu mercado. Te recomendamos la realización de una encuesta o prospección sobre la intención de compra de los segmentos mencionados. Como consecuencia de la misma, podrás valorar si es posible o no tener un número de clientes similares a los que se han barajado anteriormente.

Por segmentos de mercado, podemos ofrecer ciertas recomendaciones:

- **Centros escolares.** Este segmento de mercado puede abarcar desde los escolares mayores de 14 años hasta el colectivo universitario, pasando por la formación profesional. La captación de esta clientela se hace a través de reparto de folletos y charlas informativas en las que se explica a los alumnos los beneficios de practicar este tipo de actividades. Es importante, igualmente, mantener reuniones periódicas con el profesorado, ya que a menudo actúan como prescriptores. Deberás exponerles claramente en qué consiste, cómo y dónde se desarrollará la actividad resaltando, sobre todo, los aspectos de seguridad en la práctica de cualquiera de las mismas. Generalmente, los centros escolares concentran su demanda en primavera y suele tener una duración de una jornada. No obstante, y si la zona dispone de una infraestructura residencial adecuada próxima (albergues, campamentos, etc.) se pueden ofertar estancias más prolongadas (normalmente una semana) en forma de paquetes de multiaventura.

- **Empresas.** Este segmento de mercado, actualmente poco explotado, tiene un alto potencial. Nos referimos a directivos de empresas o sociedades que, por razones de premio o motivación, están dispuestos a contratar los servicios que ofertas. En este caso deberías hacerte con la relación de empresas gallegas con una facturación significativa, por ejemplo, más de 30.000 euros, y enviarles una carta de presentación y publicidad (trípticos, dípticos, etc.) donde figuren una presentación de la empresa, gama de actividades, tarifas, etc. Puedes dirigirte, incluso, a empresas de fuera de la Comunidad Autónoma, pero que mantengan intereses dentro de la región.
- **Casas rurales y campamentos.** Habitualmente, la tipología de los usuarios de estos establecimientos suele coincidir con las características de los practicantes del turismo activo. Sería importante lograr acuerdos de colaboración entre tu empresa y aquellos establecimientos que se encuentren cercanos a las zonas donde pretendas desarrollar tus actividades.
- **Público en general.** Personas jóvenes, entre 18 y 35 años, activas y con deseos de probar nuevas experiencias. Esta clientela se capta directamente a través de carteles, de la página web y de los anuncios en guías profesionales a las que puedas tener acceso por mantener acuerdos con determinadas agencias de viajes.

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?
¿Y cuáles son los puntos débiles a tener en cuenta?
¿Cómo evaluar el futuro del turismo activo?

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
> Normativa sobre conservación medio ambiental.	> Aumento del tiempo de ocio y del nivel de renta.
> Creación de infraestructuras.	> Cambio de los gustos turísticos. Demanda creciente en la sociedad urbana hacia este tipo de actividades turísticas.
> Contraposición de intereses.	> Buena orografía.
> Climatología.	> Zona turística.
> Descenso en el número de escolares que inician el curso.	

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
<ul style="list-style-type: none"> > Inversión poco elevada (para pequeñas empresas que no adquieran las edificaciones o adquieran quads). > Estructura empresarial flexible en cuanto a recursos humanos. > Posibilidad de ampliar la cartera de productos. > Escasa competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> > Falta de personal profesional. > Pocos recursos en marketing. > Inexperiencia en la actividad.

Como principal **amenaza** al desarrollo de la actividad podemos citar las políticas medioambientales que lleven a cabo las distintas administraciones. La aparición de normas de protección del medioambiente, a través de la creación de parques o zonas ecológicas restringidas, puede conllevar la prohibición de practicar determinados deportes, precisamente en zonas que normalmente destacan por su espectacular belleza y orografía.

Asimismo, la creación de grandes infraestructuras, por ejemplo, un salto de agua, puede afectar muy directamente al desarrollo de actividades en una zona. La existencia de intereses contrapuestos entre diversos colectivos constituye otra amenaza a destacar. Con esto nos referimos a la existencia de zonas reservadas a la pesca deportiva a lo largo de un río que impida la realización de deportes de agua, a rutas de senderismo donde no está permitida la circulación de vehículos a motor (*quads*), etc.

Otra amenaza que debemos apuntar es la climatología y la dependencia de los recursos naturales, lo que puede alterar el ejercicio de la actividad o introducir factores estacionales.

Finalmente, identificamos como amenaza el continuo descenso de la tasa de natalidad, que ya está provocando la reducción del colectivo de escolares y, por consiguiente, de una parte importante de tu mercado objetivo.

Como primera **oportunidad** podemos mencionar la aparición en nuestra sociedad de nuevos intereses y deseos (como consecuencia de un mayor poder adquisitivo, de un aumento del nivel de formación, del tiempo de ocio, etc.) y, con ellos, de un tipo de viajero más activo y cuidadoso con el entorno humano y natural, que no acepta la degradación ambiental y busca una oferta de nuevas actividades deportivas y culturales.

La zona posee condiciones naturales más que suficientes para la oferta de productos relacionados con el turismo activo que permiten la práctica de diversos deportes, tanto de agua como de tierra. Respecto a los deportes de tierra (descenso de barrancos, escalada, etc.), de aire (parapente, ala delta, etc.) y actividades complementarias y asociadas a las anteriores (senderismo, orientación, bicicleta de montaña, etc.) son numerosas las zonas localizadas en nuestra zona que reúnen las condiciones ideales para su desarrollo.

Otra oportunidad importante está relacionada con la actividad turística de la zona, ya que se trata de Comarcas importantes en cuanto a número de visitantes: la comarca del Sar tiene lugares importantes desde el punto de vista cultural (además de una orografía propicia para este tipo de actividades) y Noia y Barbanza son zonas turísticas por excelencia.

Uno de los **puntos fuertes** a considerar en esta actividad es la inversión inicial que se debe realizar para la creación de nuevas empresas. Puede afirmarse que no es excesivamente cuantiosa en comparación con los desembolsos a realizar en otro tipo de actividades, siempre y cuando no contemplemos la compra del local para oficina, la nave para almacenamiento de material o de quads (que ascienden a 6.000 €/unidad), etc.

También podemos considerar como punto fuerte la flexibilidad de la plantilla de personal, ya que la mayoría de los monitores ejercen su trabajo de manera temporal y, sobre todo, en las estaciones de primavera y verano.

Además, debemos apuntar la escasa competencia que existe en la zona, ya que la mayor parte de la oferta es desarrollada por los propios establecimientos turísticos, que necesitan ampliar la cartera de productos para captar más clientes.

Finalmente, la ampliación de la cartera de productos no supone al emprendedor un alto coste económico, ya que se puede prever una fácil amortización derivada de los ingresos provenientes de las nuevas actividades.

Como **puntos débiles**, identificamos en primer lugar la dificultad para encontrar personal especialista. Este aspecto, está más condicionado por las circunstancias que rodean a la profesión, que por la propia aptitud técnica y por el escaso número. Nos referimos a las condiciones complementarias (comunicación, capacidad de relación, etc.). Otro aspecto apuntado que retrae a los profesionales es el bajo nivel de retribución.

Un segundo punto débil es la falta de referencias en experiencias anteriores que permitan un contraste con la actual situación. Este factor dificulta la gestión de situaciones que pudieran resultar beneficiosas para la empresa. En este sentido, hay que mencionar la existencia de una única asociación empresarial gallega en esta actividad.

Por último, se hace necesario potenciar las herramientas de comunicación, tanto a nivel público como privado, con el fin de dar a conocer esta actividad al mayor número de potenciales clientes, ya sean de la Comunidad o de fuera de ella.

En cuanto a la visión general que tienen los empresarios de turismo activo con los que hemos contactado, las claves para el crecimiento a medio y largo plazo, podríamos resumirlas de la siguiente manera:

- Necesidad de una acción concertada de las distintas administraciones (Local, Autonómica, Estatal y Comunitaria) que fomente una política que permita superar las limitaciones estructurales del turismo activo.
- Cohesionar los intereses de las diferentes empresas para constituir una asociación que recoja las inquietudes e intereses del sector y aprovechar las sinergias que puedan desprenderse, como compartir gastos promocionales que individualmente resultan inabordables desde el punto de vista económico. Favorecer acciones de cooperación en otros ámbitos, como la

exploración de nuevos mercados, productos conjuntos integrados, creación de escuelas de formación para profesionales de turismo activo, etc.

- Mayor contacto de las instituciones con los empresarios con el fin de elaborar planes conjuntos dirigidos a ofrecer un producto de alta calidad y una mayor profesionalización.

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 DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL, SU ESTRUCTURACIÓN 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 ACTIVO.**
- > **LOS ASPECTOS MÁS IMPORTANTES A TENER EN CUENTA DE NUESTROS CLIENTES Y PROVEEDORES.**

Según vayas profundizando en la lectura de este epígrafe, llegarás a las siguientes conclusiones básicas:

FUERZAS COMPETITIVAS	INTENSIDAD
INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA	Baja: La demanda absorbe la entrada de nuevos competidores.
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	

	<p>Barreras a la entrada: baja</p> <p>Relativo bajo coste de implantación</p> <p>Barreras a la salida: baja</p> <p>Facilidad en la venta de los equipos de segunda mano.</p>
PRESIÓN DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	<p>Otras formas de turismo: alta</p> <p>Peso importante del turismo tradicional de sol y playa en las comarcas de Barbanza y Noia y del turismo cultural en la comarca del Sar (Fundación Cela, Casa de Rosalía etc...).</p>
PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES	<p>Baja:</p> <p>Pago al contado.</p>
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEDORES	<p>Media:</p> <p>Escasa oferta.</p> <p>Pagos del material al contado y de los equipos, generalmente aplazado.</p>

5.2.1. Análisis de las empresas competidoras

- ¿Cuántas empresas de turismo activo hay en la zona y qué características tienen?*
- ¿Cuál es el perfil de la competencia?*
- ¿Qué intensidad tiene la competencia según los segmentos de mercado?*
- ¿Resulta atractivo el mercado para entrar en él?*

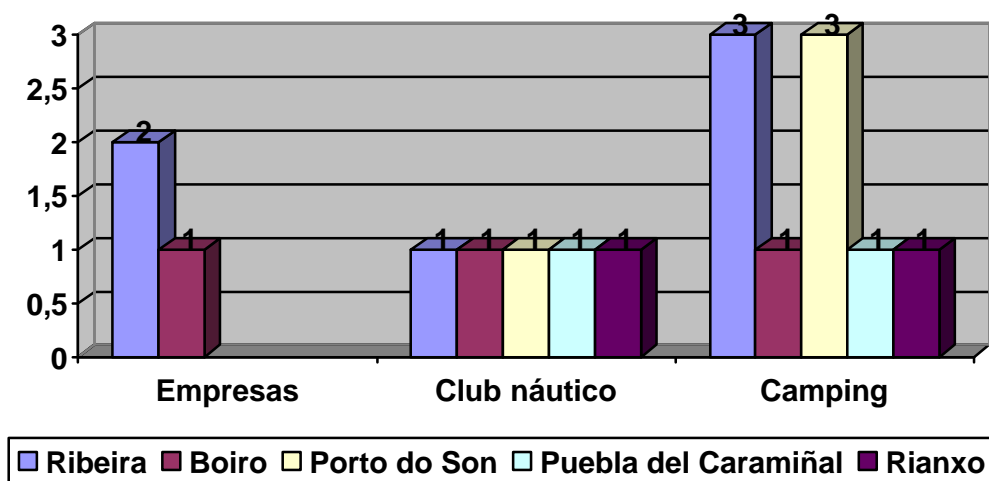
5.2.1.1. Número de empresas y su distribución territorial

Según Turgalicia, en la zona de análisis existen 4 empresas de turismo activo, dos de ellas dedicadas a actividades de submarinismo, una que realiza actividades de puenting y escalada y una de quads (aunque tan sólo trabaja en los meses de verano).

Además de estas empresas, hemos detectado otras empresas que, si bien no se dedican directamente al turismo activo, sí ofertan determinadas actividades relacionadas con el fin de aumentar su cartera de servicios. Nos referimos principalmente a los clubes náuticos (que ofertan cursos de vela, windsurf, etc.) y a los camping (que realizan actividades de equitación, senderismo, pesca deportiva,...).

A continuación te mostramos la distribución de los centros o empresas que ofrecen servicios de turismo activo en la zona:

Cuadro 3: Gráfica de la distribución municipal de empresas de turismo activo en las comarcas del Sar, Barbanza y Noia, 2004 (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Turgalicia

Como puedes observar la mayor parte de la oferta se encuentra en la Comarca del Barbanza (Boiro, Rianxo, Puebla del Caramiñal y Ribeira), que aglutina el 76,5% de la oferta. Esto es lógico si tenemos en cuenta que esta comarca recibe el mayor número de turistas de la zona y, además, presenta una mayor oferta de hospedajes.

Una de las empresas, aunque no tiene su sede en la zona, ofrece diversas actividades: puenting en Noia, escalada en Ribeira, descenso por el río Ulla, rafting etc. en la Comarca del Sar...

5.2.1.2. Condición jurídica

En el análisis de la zona, todas las empresas analizadas tienen la forma jurídica de sociedad limitada.

5.2.1.3. Volumen de facturación

Por la información que hemos podido obtener a través de las entrevistas a empresarios, los volúmenes de facturación pueden clasificarse en dos grandes grupos:

Cuadro 4: Volúmenes de facturación empresas de turismo activo en la zona, 2004 (unidades)

PEQUEÑAS EMPRESAS	RESTO EMPRESAS
6.000/20.000 euros	20.000/100.000 euros

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas a empresarios

La variación de valores se debe a que existe una gran diferencia en las cifras declaradas. Hay que tener en cuenta que no hay una gran cantidad de empresas y, por tanto, no hay repetición de cifras ni aproximaciones que permitan establecer bandas de facturación más reducidas.

5.2.1.4. Empleo

No hay datos disponibles del personal ocupado en la actividad de turismo activo. Si acaso te apuntamos que, durante la temporada alta, las pequeñas empresas pueden contratar de manera temporal entre 2 y 6 instructores, mientras que, en las más implantadas y con mayor dimensión, el nivel de contratación temporal de instructores se puede situar entre 7 y 15 monitores.

5.2.1.5. Instalaciones

Debes tener en cuenta que existe una regulación específica sobre las empresas de turismo activo donde se recogen los aspectos más destacados para la consideración legal de empresa perteneciente a esta actividad. En el apartado 6.2 Normas Sectoriales de Aplicación puedes consultar la referencia legal de dicha normativa.

Además del local abierto al público, debes tener un espacio para el almacenamiento del material deportivo. También es habitual, si ya se tiene cierto tamaño, mantener unas bases logísticas en los alrededores de los lugares donde se practicarán las actividades, entre otras razones para evitar el traslado de los equipos.

5.2.2. Análisis de los competidores potenciales

¿Qué barreras a la entrada y a la salida nos encontraremos en la actividad?

Denominamos barreras a los factores principales que condicionan la entrada y/o salida de cualquier competidor interesado en el mercado del turismo activo. Básicamente, en el turismo activo los factores determinantes son las inversiones en material deportivo y transporte (barrera de entrada) y la posibilidad de la venta del negocio a terceras personas, en el supuesto de abandono de la actividad por nuestra parte (barrera de salida).

Consideramos de nivel bajo las barreras de entrada en comparación con otras actividades. Si optas por ofertar inicialmente dos o tres actividades y alquilas los inmuebles necesarios (oficina y almacén de material), las inversiones no serán cuantiosas.

Las barreras de salida tienen una intensidad baja, ya que por una parte el volumen de inversión no ha sido tan alto y, por otra parte, el material adquirido puede ser revendido fácilmente en el mercado a otras empresas, a particulares, asociaciones, etc. Evidentemente, el precio de venta está en función de factores como el uso, el estado y la calidad del material. Si por una u otra circunstancia, el emprendedor quisiera abandonar el negocio, las posibilidades de recuperar la inversión son máximas.

5.2.3. Productos sustitutivos

¿Qué otras alternativas existen al turismo activo?

Como podrás observar en el apartado dedicado al perfil del cliente, el segmento poblacional que consume turismo activo es el joven (18-35 años), pero este mercado todavía no está lo suficientemente informado para trasladarse hacia las formas alternativas al turismo tradicional. Los motivos pueden ser diversos, pero fundamentalmente es la escasa promoción el principal factor que limita el crecimiento de la demanda. Por ello, el turismo tradicional y el turismo rural tienen en la actualidad la fuerza suficiente como para considerar alta la presión de estos productos sustitutivos.

5.2.4. Análisis de los proveedores

- ¿Cuáles son las características principales de tus proveedores?*
- ¿Qué aspectos debes valorar para elegir uno u otro proveedor?*
- ¿Cuáles son las formas de pago habituales en el mercado?*

No existen muchos proveedores que suministren el material necesario para la práctica del turismo activo. Este aspecto condiciona la capacidad de elección por parte de las empresas a la hora de comprar sus productos. Además, determinados materiales y complementos deben ser de alta calidad, incluso con garantía, pues de ello depende la integridad física y la seguridad de los clientes. Otros no requieren cumplir esta máxima de calidad y el emprendedor puede optar por la marca que le ofrezca las condiciones más ventajosas en cuanto a precio y plazo de pago.

Está claro que, habitualmente, el pago al contado suele reportar un descuento mínimo por parte del proveedor. Sin embargo, puede ocurrir que, por una u otra circunstancia al emprendedor no le interese esta forma de pago y opte por aplazarlo en el tiempo. En estos casos, el formato seguido es la entrega de una cantidad al contado, sobre un 25%-50%, dependiendo del valor de la mercancía y del proveedor, y el resto abonarlo en dos o tres mensualidades.

5.2.5. Análisis de los clientes

- ¿Cuál es la tipología del cliente de turismo activo?*
- ¿Cuál es la forma habitual de cobro a clientes en el turismo activo?*
- ¿Qué aspectos debes tener en cuenta para competir mejor?*

No existe ninguna publicación o estudio donde se refleje el perfil-tipo del cliente que utiliza los servicios de turismo activo. Por ello, la descripción que a continuación haremos se basa en conclusiones obtenidas a partir de las entrevistas a estos empresarios.

- La mayoría de los turistas que visitan estos establecimientos se concentran en la franja de edad de 20-30 años, pudiendo ampliarse a 18-35 años.
- La aventura y el descanso psíquico es la principal motivación para los usuarios habituales de las empresas de turismo activo. Para los clientes que lo hacen de forma esporádica, el contacto con la naturaleza y la obtención de experiencias "fuertes".
- El medio de transporte utilizado por excelencia es el vehículo propio.
- El nivel cultural de los usuarios se considera medio/medio-alto.
- El nivel económico no es determinante. Prueba de ello es la existencia de segmentos poblacionales de escasos recursos, como pueden ser los

estudiantes, que suponen un porcentaje importante de la clientela de estas actividades.

- El gasto por persona y día, sin alojamiento, suele acercarse a los 100 euros.

- La forma de pago habitual es al contado. En determinadas circunstancias y dependiendo del cliente y del número de reservas efectuadas, se exige el pago por adelantado o bien una cantidad a cuenta.

En el Anexo de Información Estadística de Interés te incluimos dos cuadros. El 0525.1 sobre los elementos principales que deben integrar las ofertas de turismo activo y el 0525.2 acerca de los beneficios que posee el turismo activo para los viajeros.

5.3. Marketing

La lectura de este capítulo te permitirá conocer:

- > **CUÁLES SON LOS SERVICIOS GENERALMENTE OFERTADOS.**
- > **LOS PRECIOS MEDIOS U ORIENTATIVOS DE LAS DIFERENTES ACTIVIDADES.**
- > **LAS CARACTERÍSTICAS DE LA FUERZA DE VENTAS.**
- > **LAS PRINCIPALES ACCIONES PROMOCIONALES UTILIZADAS POR LAS EMPRESAS.**

Dentro de este apartado apuntaremos las siguientes conclusiones:

- **La oferta básica de productos suele de ser tres o cuatro actividades en las pequeñas empresas, mientras que en el resto la oferta es mucho más amplia.**
- **En general, una o dos actividades principales representan el 75% de la facturación de la empresa.**
- **Salvo excepciones, los precios no varían mucho entre las empresas. No existe diferenciación de tarifas entre temporada alta y baja y los descuentos especiales se suelen aplicar a grupos numerosos.**
- **La promoción de ventas es realizada de manera directa por el propio gerente.**
- **Las herramientas promocionales más utilizadas son las charlas en centros escolares, la cartelería y la página web.**

5.3.1. Producto

*¿Qué productos puedo ofrecer a mi cliente?
¿Debo plantearme algún plan para determinar los productos?*

La cartera de productos de una empresa de turismo activo suele concentrarse en actividades en un determinado medio (tierra, agua o aire), para las que la empresa tiene el equipo, el material y la infraestructura necesaria, principalmente en lo relativo a los instructores que deben acompañar en la actividad.

Tomando en conjunto todas las empresas analizadas, podríamos decir que la actividad más extendida se corresponde con los deportes de agua y, dentro de este grupo, el piragüismo. Según nuestro estudio, las actividades de turismo activo preferidas por los clientes son: piragüismo, descenso en bote, kayak, escalada y senderismo.

No obstante, en muchas ocasiones es la propia demanda quien dicta las actividades que va a desarrollar la empresa. En estos casos, y si la empresa no dispone de esos servicios, es habitual subcontratar el servicio con otra empresa que disponga del material y del personal necesario para tal fin.

Así, algunas empresas están ampliando su cartera básica de productos con actividades complementarias, lo que les permite ampliar sus ingresos. Las actividades complementarias más comunes se refieren al senderismo y a la bicicleta de montaña (BTT).

Es habitual ofrecer paquetes multiaventura si el tiempo contratado supera la media jornada. Este producto es muy demandado por estudiantes que pasan un tiempo en albergues o campamentos.

Formará parte de tu estrategia comercial decidir qué actividades ofertarás: cuáles deben ser las actividades básicas y cuales tendrán un carácter complementario, bien sea para ampliar tu mercado potencial, bien para realizar combinaciones de actividades. En cualquier caso, la decisión tiene que estar soportada por dos pilares básicos: estructura suficiente de personal cualificado y calidad en la prestación de los servicios que ofrezcas. A medida que transcurra el tiempo, la realidad te irá marcando el camino comercial que deberás seguir. Lo ideal será que realices un plan de actividades a dos o tres años vista, que es el período que consideramos necesario para asentar tu empresa, centrando los esfuerzos promocionales en aquellas actividades que determinarás como principales o fundamentales.

Con el fin de elaborar una cartera de productos adecuada, te proponemos las siguientes recomendaciones:

1. Mantente informado sobre los lugares que se están utilizando para la práctica de las diferentes actividades. Además de tus propios conocimientos profesionales al respecto, puedes consultar las ofertas de otras empresas, acudir a los patronatos y oficinas de turismo, a publicaciones especializadas, etc.
2. Definir la logística necesaria para la realización de cada actividad. Es decir, determinar los servicios complementarios que deben incluirse (transporte, comida, alojamiento, etc.). Conviene tener una cartera fija de proveedores y cuidarla, ya que vas a subcontratar muchos de tus servicios.
3. Establecer los tiempos y los costes de las actividades elegidas.

4. Asignar la persona que inicialmente se responsabilizará en la prestación del servicio.

En la zona, sólo dos empresas ofertan productos relacionados estrictamente con el turismo activo, tales como puenting, escalada o quads. Las demás se dedican a actividades acuáticas del tipo de submarinismo, windsurf, navegación, etc.

5.3.2. Precio

¿Qué aspectos debo tener en cuenta para establecer un precio?

El primer aspecto referencial que debes tener en cuenta son los precios de la competencia en similares condiciones de producto ofertado, pero teniendo en cuenta que el precio debe ser razonable para la economía del cliente, que permita absorber los costes de explotación y obtener un beneficio. En general, los empresarios optan por aplicar descuentos por volumen, es decir, para grandes grupos de personas el precio se reduce, pudiendo llegar hasta un 20% de descuento.

Una fotografía aproximada de las tarifas vigentes se incluye en el Anexo de Información Estadística de Interés (0532.1). Observarás que existen unos precios básicos por actividad. A partir de ellos, se establecen otros directamente negociables entre empresa y cliente en función del número de personas que conforman el grupo.

Adicionalmente, existen otras tarifas de precios si el servicio demandado está integrado por varias actividades (multiaventura) y durante más tiempo del considerado en la oferta básica. En estos casos, la práctica habitual es un precio a la carta negociable con el cliente y que aumenta conforme aumentan los servicios prestados. Así, si es multiaventura se hace una media de precios en función de los deportes a practicar, e incluso, si fuese necesaria la prestación de algún servicio por parte de otra empresa del gremio, por carecer de esa oferta, simplemente se le añadiría el coste más un pequeño beneficio.

Si la actividad requiere gastos complementarios como alojamiento, comida, etc., se ajustan estos precios por separado.

5.3.3. Fuerza de ventas

¿Cómo se realiza la venta del servicio?

Como principal labor de ventas, las empresas entrevistadas imparten charlas en centros escolares y asociaciones. La gran mayoría de clientes realiza su reserva telefónicamente, bien sea por conocimiento directo de la empresa (por terceras personas, por algún medio publicitario) o bien a través de algún portal de Internet.

5.3.4. Promoción

¿Cuáles son las herramientas utilizadas para dar a conocer?

Por lo general, existen dos vías de promoción:

- **Indirecta:** A través de intermediarios. Básicamente la promoción en este caso viene de los canales institucionales como puede ser Turgalicia, llevando la oferta de turismo activo a los distintos puntos en los que actúa: ferias, conferencias, publicaciones, etc. Igualmente, determinados organismos locales, principalmente las oficinas de turismo municipales, informan de las actividades y empresas que ofertan este servicio. Alguna empresa puede llegar a algún tipo de acuerdo con las agencias de viaje para incluir el establecimiento en sus propias publicaciones. En este caso, la empresa suele ceder una comisión por las reservas efectuadas por la agencia situada en un 10%-20%.

- **Directa:** Donde no existe intermediación. El principal problema, que te va a surgir en este caso, son los altos costes que se generan por este concepto y que deberá asumir tu negocio en su totalidad. Tiene la ventaja de potenciar la imagen de tu establecimiento. Lo ideal sería que la publicidad se hiciera de manera mancomunada, a través de asociaciones de empresarios del gremio, con la ventaja de reducir los costes y tener una mayor amplitud en el espectro de la demanda potencial. El problema para este tipo de actuaciones es la ausencia absoluta de asociaciones empresariales, tanto locales como regionales.

De cualquier modo, hay que manifestar que el mejor vehículo de comunicación es el boca a boca que además no tiene coste, pero se hace necesario fomentarlo a través de factores de calidad para evitar reacciones contrarias a las esperadas.

Aparte de la página web de que disponga cada empresa, la labor promocional se apoya básicamente en la cartelería y el envío por correo de folletos de las actividades y ofertas de la empresa. Las acciones publicitarias no suelen sobrepasar el ámbito regional, sin tener en cuenta, evidentemente, el alcance de Internet.

5.4. Análisis económico-financiero

La lectura del presente capítulo te permitirá conocer:

> UNA ESTIMACIÓN DE LAS INVERSIONES NECESARIAS PARA UNA EMPRESA CON IMPLANTACIÓN.

> LAS PARTIDAS DE GASTOS MÁS IMPORTANTES EN EL DESARROLLO DE TU ACTIVIDAD.

- > **UNA PROPUESTA DE CUENTA DE RESULTADOS.**
- > **LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN MÁS UTILIZADAS ENTRE LOS ESTABLECIMIENTOS.**

Este apartado te resultará especialmente importante a la hora de evaluar de manera aproximada la inversión necesaria para iniciar tu actividad. Básicamente podrás extraer las siguientes conclusiones:

- **Destaca la fuerte inversión a realizar, principalmente si decides adquirir la oficina para atención al público y una nave para almacenamiento de material móvil.**
- **Los márgenes que se alcanzan en la actividad confirman que la primavera y la época estival, con índices de demanda altos, permiten obtener márgenes de beneficio que compensarán la temporada baja del resto del año, donde puede incluso existir pérdidas.**
- **Las vías de financiación suelen ser la subvención oficial, la autofinanciación y la financiación ajena.**

El modelo que hemos tomado de referencia es una empresa con ocho actividades, cuatro en agua y cuatro en tierra. Es posible que, inicialmente, al emprendedor le resulte este planteamiento demasiado ambicioso. Por ello, lo normal sería eliminar aquellas actividades que considerara más costosas o con un grado de dificultad mayor para prestar esos servicios.

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. En el Anexo de Información Estadística de Interés (0541.1) hemos recogido el detalle del cuadro que de manera sintetizada te exponemos a continuación:

Cuadro 5: Resumen inversiones empresa turismo activo (euros)

Concepto	Importe
Reformas local	2.800
Material equipamiento	18.575
Material accesorio	7.700
Vehículos	20.000
Gastos de constitución y puesta en marcha	12.000
TOTAL INVERSIONES	61.075

Fuente: Elaboración propia a través de entrevistas

Le recordamos al emprendedor que las inversiones que anteriormente le hemos plasmado están referidas a una empresa con capacidad y a pleno funcionamiento, que recoge las actividades más comunes dentro del sector. El propio emprendedor deberá valorar el límite de sus inversiones para iniciar su actividad sobre la base de los datos aportados y de los recursos de que disponga, tanto propios como ajenos o

subvenciones que pudiera recibir por diferentes vías, según la situación particular del emprendedor (Autoempleo, Proder en las Comarcas del Sar y Barbanza, Igape, etc.).

Optamos por el alquiler en vez de la compra de oficina y nave, ya que es la opción más económica para el inicio de la actividad.

5.4.2. Gastos

¿Cuáles son los gastos anuales medios de la actividad?

Nos referimos a los desembolsos necesarios para iniciar la actividad. Debes saber que durante un cierto tiempo, los ingresos serán nulos o escasos y difícilmente compensarán los gastos. Debes 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.

Cuadro 6: Gastos anuales estimados establecimiento turismo activo (euros)

Concepto	Importe
Sueldos + Seguridad Social	70.000
Alquiler	7.500
Reparaciones y conservación	5.125
Servicios externos (fiscal, laboral, contable, etc.)	1.300
Seguros (responsabilidad civil, etc.)	1.500
Publicidad	6.250
Suministros (luz, agua, teléfono, etc.)	4.000
Gastos financieros	977,2
Amortización inmovilizado	9.935
Otros	925
Tributos	900
TOTAL	106.912,2

Fuente: Elaboración propia a través de entrevistas

Hemos contemplado los gastos financieros derivados de un hipotético crédito bancario que el emprendedor necesitará, así como la amortización de los elementos del inmovilizado.

Dentro del epígrafe de suministros, el principal componente es el carburante utilizado por los vehículos que transportan el material y las personas a los lugares donde se realizan las actividades. En mantenimiento y reparaciones, el principal gasto radica en la puesta a punto del equipamiento que, con el uso, sufre desperfectos, así como la reposición cada dos o tres años de material complementario (casco, trajes, chalecos, etc.)

En sueldos y Seguridad Social se ha calculado la retribución de cuatro empleados fijos y seis discontinuos. Asimismo hemos contemplado la remuneración del

propietario del negocio. Debes tener en cuenta que el personal discontinuo se utiliza para actividades puntuales o por saturación en momentos de mucha actividad, lo que significa que su contratación se realizará por cada jornada que tenga que trabajar.

En gastos financieros hemos estimado que el emprendedor necesitará un 40% de financiación ajena, a través de un préstamo bancario a diez años con un tipo de interés del 4%.

Por último, las amortizaciones se han estimado de la siguiente manera: para las reformas, diez años; material deportivo y complementario, cinco años; gastos de constitución y puesta en marcha, cinco años y para el resto de las inversiones, diez años.

Observa que la mayoría de los gastos tienen un carácter fijo, es decir, que no dependen de una mayor o menor actividad, sino que se ponen de manifiesto independientemente de los ingresos que puedas obtener. Esto significa que, si piensas constituirte como empresa puedes incurrir en rigideces de gastos fijos. Por eso, queremos llamar tu atención sobre la importancia de tener una cierta seguridad en llegar a una cifra mínima de ingresos que te permita cubrir esos gastos fijos.

5.4.3. Previsión de ingresos

¿Cómo puedo realizar una previsión de ventas?

A continuación desarrollaremos un planteamiento de partida para realizar una estimación de los potenciales ingresos de la empresa. Para ello, debemos establecer una serie de hipótesis de partida:

- La estacionalidad del negocio hace que la empresa mantenga una temporada alta (4 meses/año) y una temporada baja (8 meses/año).
- Los grupos humanos están compuestos por 13 personas cada vez que realizan una actividad.
- La rotación en cuanto al número de actividades/día es la siguiente:
 - Temporada alta: Descenso en piragua y canoa cada dos días. Kayak y resto de las actividades, cada cuatro días.
 - Temporada baja: Todas las actividades mantienen una rotación de una actividad cada quince días.

Podríamos establecer la cifra de ingresos en base a un número total de personas que utilizan nuestros servicios según las respuestas a nuestras entrevistas y aplicar un 75% de los ingresos a dos o tres actividades principales. En cualquiera de los casos, nuestra pretensión es acercar al emprendedor un método de como debe estimar su cifra de negocio.

Aplicando las anteriores hipótesis y un precio medio obtenido a partir de los datos expuestos en el capítulo de precios, se puede realizar la siguiente estimación de ingresos:

Cuadro 7: Estimación ingresos establecimiento turismo activo (euros)

	FRECUENCIA ACTIVIDADES				PRECIOS (euros)	
	T. Alta	T. Baja	Tot. Jorn.	Tot. Pas.	Unitario	Total
Piragüismo	60	16	76	988	25	24.700
Canoa	60	16	76	988	25	24.700
<i>Kayak</i>	30	16	46	598	25	14.950
<i>Hidrospeed</i>	30	16	46	598	20	11.960
Descenso	30	16	46	598	25	14.950
Escalada	30	16	46	598	20	11.960
<i>Puenting</i>	30	16	46	598	13	7.774
TOTALES	270	112	382	4.966		110.994

Fuente: Elaboración propia a través de entrevistas

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 8: Cuenta de resultados empresa turismo activo (euros)

TOTAL INGRESOS	110.994
Ingresos por actividades de agua	76.310
Ingresos por actividades de tierra	34.684
TOTAL GASTOS	106.912,2
Sueldos + Seguridad Social	70.000
Alquiler	7.500
Reparaciones y conservación	5.125
Servicios externos (fiscal, laboral, contable, etc.)	1.300
Seguros (responsabilidad civil, etc.)	1.500
Publicidad	6.250
Suministros (luz, agua, teléfono, etc.)	4.000
Gastos financieros	977,2
Amortización inmovilizado	9.935
Otros	925
Tributos	900
RESULTADO BRUTO DE EXPLOTACIÓN	4.081.8
% sobre volumen de ventas	3,7

Fuente: Elaboración propia a través de entrevistas

El análisis de esta cuenta de resultados confirma el dato ya comentado sobre la rigidez de la estructura de costes, pues para la configuración de producto presentada, una facturación por debajo de los 111.000 euros hace muy delicada la viabilidad del negocio.

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:

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

Una vez estudiadas las inversiones necesarias en función al 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, conviene informarse sobre posibles subvenciones, ya que una vez recibida, es habitual que el emprendedor cancele parte del préstamo solicitado.

En el balance, los fondos propios están en torno a un 60% del activo total, mientras que la financiación, tanto a largo como a corto plazo, suele ser el 40% 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 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:

- **La contratación de personal cualificado resulta difícil.**
- **Los establecimientos pequeños son atendidos casi en exclusividad por su propietario, ayudados ocasionalmente por otro monitor en momentos de máxima actividad de la temporada.**
- **Las principales áreas que se ceden para ser llevadas en el exterior son las referentes a contabilidad, fiscal y publicidad, en manos de asesorías.**

5.5.1. Perfil profesional

*¿Qué cualidades ha de tener el responsable de la actividad?
¿Cuál debe ser el perfil de los empleados?*

Generalmente el origen de las empresas dedicadas a esta actividad presenta las mismas características. A menudo se trata de empresas creadas por una persona aficionada a los deportes de aventura, con gran experiencia en la práctica de los mismos y con la titulación requerida para la oferta de determinados productos turísticos relacionados con el medio natural y el deporte.

Dentro de la actividad existe una gran variedad de titulaciones que permite el ejercicio de la misma. La Xunta de Galicia, a través de la Consellería de Turismo, es la responsable de certificar la validez de la titulación presentada por el interesado para desarrollar la labor de instructor. Titulaciones superiores como las del INEF (Instituto Nacional de Educación Física), las otorgadas por la Escuela Española o Escuela Gallega de Alta Montaña y las emitidas por la Federación Española de Piragüismo o de Montaña son las más comunes. Sin embargo, existen otras como las de Guía Nacional, Piloto de Parapente, Técnico en Actividades Físicas y

Actividades Deportivas (TAFAD), Monitores Especialistas en Deporte de Aventura (MEDA), etc.

La procedencia es múltiple y variada, ya que no existe una legislación clara que especifique las titulaciones exigidas, dejando libertad a Dirección Xeral de Turismo para decidir sobre ese aspecto.

5.5.2. Estructura organizativa

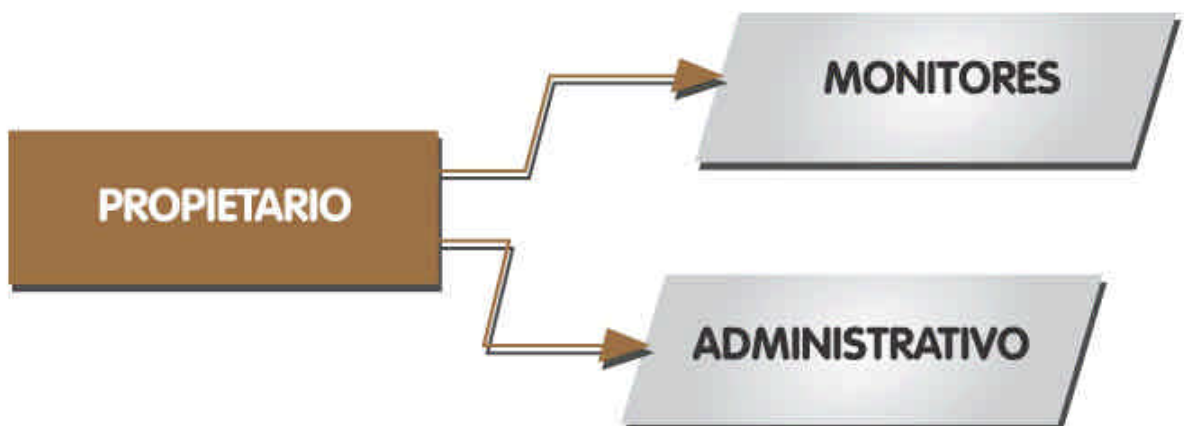
¿Cómo debe estar organizada la empresa?

ESTRUCTURA MÍNIMA:



En este caso, el propietario se responsabiliza de todas las funciones de la empresa: gerencia, administración, comercial, etc., y sobre todo, de las funciones propias de un instructor, ya que en la mayoría de los casos está capacitado técnica y profesionalmente para dicha función. En caso de necesidad, se recurre a la contratación temporal de monitores.

ESTRUCTURA TIPO:



Cuando la sociedad tiene cierta dimensión, se hace necesario la contratación de una persona que se responsabilice de todas las funciones burocráticas, administrativas y contables, así como de atender a los clientes, elaborar presupuestos, etc. El resto de las funciones son absorbidas por el gerente de la misma forma que en el supuesto anterior. Es evidente que según vaya creciendo la empresa, las necesidades de personal también crecerán, y con ello el número de personas contratadas por tiempo indefinido.

5.5.3. Servicios exteriores

¿Qué funciones se delegan a empresas externas?

Entre los establecimientos de turismo activo es habitual que ciertas funciones administrativas sean subcontratadas. Estos servicios exteriores suelen consistir en asistencia laboral, contable y fiscal.

5.5.4. Convenios colectivos aplicables

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

En material laboral los empleados de establecimientos de turismo activo no tienen un convenio colectivo específico que les sea de aplicación, por lo que se regirán por el Estatuto de los Trabajadores. Su salario mínimo será el salario mínimo interprofesional.

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 Objetiva por Módulos, en base a unos parámetros determinados.
- Estimación Directa Simplificada, cuando el importe neto de la cifra de negocios, que es el caso del 100% de los empresarios de turismo activo, no supera la cifra de los 601.012,10 euros.
- Estimación Directa Normal, cuando el importe neto de la cifra de negocios supere los 601.012,10 euros.

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

6.2. Normas sectoriales de aplicación

La Ley 9/1997 de 21 de agosto de la Xunta de Galicia, en su Artículo 25, especifica las empresas relacionadas con el turismo que deberán ser inscritas en el Registro de Empresas y Actividades Turísticas (apartado 1), así como las que, voluntariamente, podrán inscribirse (apartado 2). Con respecto a este último apartado, la letra g) recoge las empresas relacionadas con el turismo deportivo. Aunque algunas de las actividades que tratamos en esta Guía no se nombran de manera específica, se podrían incluir dentro de la apostilla final "... y demás actividades deportivas".

La inclusión de tu empresa en este Registro es de importancia prioritaria, ya que el mencionado artículo establece esta condición como indispensable para acceder a las ayudas y subvenciones que en materia turística pudiera establecer la Xunta de Galicia.

Decreto 42/2001, de 1 de febrero (DOG nº 36 de 20 de febrero de 2001) por el que se refunden diversas órdenes y decretos en materia de agencias de viaje, guías de turismo y turismo activo. Este Decreto establece, entre otros, los siguientes requisitos obligatorios para una empresa de turismo activo:

- Disponer de un local abierto al público.
- Contar con personal técnico o monitores titulados.

-Mantener en vigencia una póliza de responsabilidad civil de 390.657,86 € para posibles daños personales, materiales y económicos.

-Disponer de un libro de inspección turística y hojas de reclamación.

Decreto 82/1987, de 26 de marzo, (DOG nº 80 de 29 de abril de 1987) por el que se crea el Registro de Actividades Turísticas de la Comunidad Autónoma Gallega. Real Decreto 1913/1997, de 19 de febrero (BOE nº 23 de 23 de enero de 1988) sobre titulaciones académicas y profesionales conducentes a la obtención de titulaciones de técnicos deportivos.

Ley 9/1997 de 21 de agosto (DOG nº 134 de 24 de agosto de 1997) sobre la obligatoriedad o voluntariedad de empresas para inscribirse en el Registro de Empresas de Turismo Activo.

Finalmente, en materia de Prevención de riesgos laborales, incluimos una recopilación actualizada de la normativa mínima que es de aplicación:

-Ley 31/1995 de 8 de noviembre, de prevención de riesgos laborales (BOE de 10.11.95). Actualizada por la Ley 54/2003 de 12 de diciembre, de reforma del marco normativo de la prevención de riesgos laborales (BOE de 13.12.03)

-Real Decreto 39/1997 de 17 de enero, por el que se aprueba el reglamento de los servicios de prevención (BOE de 31.01.97).

-Real Decreto 1215/1997 de 18 de julio, por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud para la utilización por los trabajadores de los equipos de trabajo.

-Real Decreto 1316/1989 de 27 de octubre, sobre protección de los trabajadores frente a los riesgos derivados de la exposición al ruido durante el trabajo.

-Real Decreto 485/1997 de 14 de abril, sobre disposiciones mínimas en materia de señalización de seguridad y salud en el trabajo.

-Real Decreto 486/1997 de 14 de abril, por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo.

-Real Decreto 773/1997 de 30 de mayo, sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud relativas a la utilización por los trabajadores de equipos de protección individual.

Adicionalmente, y como referencia, te comentamos 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.

6.3. Ayudas

Tienes múltiples y variadas posibilidades de obtener ayudas para la puesta en marcha de tu negocio. En el Anexo 7.4 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, a través del Instituto Galego de Promoción Económica (IGAPE) y del Proder II, en las Comarcas del Sar y Barbanza. Estas ayudas, generalmente, se publican cada año.

6.4. Organismos

6.4.1. Organismos oficiales

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

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. de la 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

6.4.2. Asociaciones profesionales

En Galicia, en la actualidad sólo existe una única asociación de turismo activo:

ASOCIACIÓN COSTA SERENA. TURISMO ACTIVO DO VAL MIÑOR

Percibilleira 23
36300 Baiona (Pontevedra)
Tlf.: 661 78 79 80
Fax: 902 15 35 38
E-mail: info@multiocio.org
Páxina web: www.multiocio.org

Muchas de las empresas, debido a la carencia de asociaciones profesionales de turismo activo, se están asociando a entidades que de alguna forma puedan defender sus intereses. Habitualmente tienen un carácter local o comarcal y en muchos casos la promoción parte de los propios ayuntamientos de la comarca, a través de sus oficinas de turismo. A modo de ejemplo podemos citar:

ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS DE TURISMO RURAL DO EUME

Capela 21
15320 As Pontes (A Coruña)
Tlf.: 981 44 07 29
Fax: 981 44 06 68
E-mail: info@euroeume.org
Páxina web: www.eumeturismo.org

ASOCIACIÓN DE DESENVOLVEMENTO RURAL PORTODEMOUROS. CENTRO DE INFORMACIÓN E ACOLLIDA

Pastoriza 3
15810 Arzúa (A Coruña)
Tlf.: 902 20 80 91
E-mail: ocamino@ocamino.com
Páxina web: www.ocamino.com

CENTRO DE INICIATIVAS TURÍSTICAS DE RIBADAVIA (TURANCO)

Praza Maior s/n
32400 Ribadavia (Ourense)
E-mail: turanco@terra.es
Páxina web: www.ribadavia.net/archivos/turismo.htm

PADROADO DE TURISMO RÍAS BAIXAS DA DEPUTACIÓN DE PONTEVEDRA

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

6.5. Páginas útiles en Internet

En el apartado 7.5 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 y Fundación Tomillo, Nuevos yacimientos de empleo, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Subdirección General de Publicaciones del MTAS.

-José Alarcón, Deportes de aventura. J.D., S.L.

-Atlas visual de los deportes de aventura, Europa Press & Clannad Comunicación España, Faro de Vigo.

-Heidi H. Sung, Alistair M. Morrison y Joseph T. O'Leary, Definición de turismo de aventura, Versión actualizada del artículo presentado en la Conferencia anual sobre Educadores de Turismo y Viajes, Ottawa, Canadá, octubre 1996.

6.7. Glosario

Amenazas: Fuerzas del entorno que impiden o dificultan la implantación de una estrategia.

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, aunque 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.

Elasticidad de la demanda: Porcentaje en el que varía la cantidad demandada de un bien cuando su precio varía en un uno por ciento. Un bien tiene una demanda elástica cuando pequeñas variaciones del precio provocan grandes variaciones en la cantidad demandada.

Fuerza de ventas: Conjunto de personas que se ocupan de 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 un local determinado. Es obligatorio estar de alta para toda sociedad, empresario o profesional, si bien están exentos de su pago las personas físicas y las sociedades que facturen menos de un millón de euros 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 ventas 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 personas, empresas o instituciones capaces de adquirir el producto que se va a ofrecer a través de la nueva empresa.

Oferta atomizada: Característica específica de la oferta existente y significa la existencia en el mercado de muchas empresas en número y pequeñas en tamaño.

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.

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.

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

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 y/o superar amenazas.

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

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

Subsidiación: Coste financiero por los intereses devengados de un préstamo o crédito del que se hace cargo una tercera persona.

Ventaja competitiva: Característica de un producto o marca que otorga cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos.

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 su crecimiento una vez que alcanza su capacidad de producción plena y deducidos todos sus costes.

7. ANEXOS

7.1. Anexo de información estadística de interés

0525 Análisis de los clientes

Queremos reflejarte a continuación, según una encuesta realizada, cuáles son los factores o elementos que inciden a la hora de que el cliente tome la decisión de contratar los servicios de una empresa de turismo activo.

Cuadro 0525.1: Elementos principales para el turismo activo

Componente	Nivel de importancia				
	1 (Más)	2	3	4	5 (Menos)
Actividad	127	48	0	3	0
Porcentaje	71,3%	27,0%	0,0%	1,7%	0,0%
Experiencia	122	47	5	4	0
Porcentaje	68,5%	26,4%	2,8%	2,2%	0,0%
Medio ambiente	117	53	3	3	2
Porcentaje	65,7%	29,8%	1,7%	1,7%	1,1%
Motivación	69	94	12	2	1
Porcentaje	38,8%	52,8%	6,7%	1,1%	0,6%
Riesgo	47	93	14	20	4
Porcentaje	26,40%	52,20%	7,90%	11,20%	2,30%
Superación	42	85	20	30	1
Porcentaje	23,6%	47,8%	11,2%	16,9%	0,6%
Total	524	420	54	62	8
Porcentaje	49,1%	39,3%	5,1%	5,8%	0,7%

Fuente: Heidi H. Sung, Alistair M. Morrison y Joseph T. O'Leary. Universidad de Purdue

Cuadro 0525.2: Beneficios del turismo activo para los viajeros

	Frecuencia	Porcentaje	Subtotal
Experiencia:			
Descubrir nuevas experiencias	47	26,4%	
Sensación aumentada de crecimiento personal	45	25,3%	
Oportunidades educativas	13	7,3%	59,0%
Actividad:			
Diversión y excitación	29	16,3%	
Mejores oportunidades de viajar, integradas	28	15,7%	
Participación al aire libre de actividades	13	7,3%	

Oportunidad recreativa	5	2,8%	42,1%
Medio ambiente:			
Mejor interpretación del medio ambiente y la naturaleza	30	16,9%	
Regreso a la naturaleza	13	7,3%	
Escenario libre, "sin prejuicios"	12	6,7%	
Interacción con el medio ambiente/personas	8	4,5%	35,4%
Misceláneo:			
Mejor toma de conciencia para mantenerse en forma	5	2,8%	
Estimulación mental y física	4	2,2%	
No sabe	26	14,6%	19,6%
Total (de respuestas múltiples)	278		

Fuente: Heidi H. Sung, Alistair M. Morrison y Joseph T. O'Leary. Universidad de Purdue

0532 Precio

A continuación te mostramos los precios habituales para las actividades en las diferentes empresas consultadas. Observa que no existe una gran disparidad a la hora de aplicar una tarifa.

Cuadro 0532.1 - Tarifas aproximadas en actividades de turismo activo

ACTIVIDAD	OFERTA BÁSICA	PRECIO (euros/pax.)
RAFTING - CANOA - KAYAK, etc.	1/2 JORNADA O TRAMO	20 - 30
HIDROSPEED	TRAMO	19 - 20
DESCENSO DE CAÑONES	1 Ó 2 DESCENSOS	20 - 30
ESCALADA	1 ESCALADA O 1/2 JORNADA	15 - 25
PUENTING	POR SALTO (+ 15/20 personas)	12 - 15
QUADS	1 HORA DE RECORRIDO	25 - 31

Fuente: Elaboración propia a partir de cuadros-tarifas actividades

0541 Inversiones

El siguiente cuadro te muestra en detalle las inversiones estimadas en el inicio de la actividad:

Cuadro 0541.1: Inversiones en empresas de turismo activo

MATERIAL EQUIPAMIENTO			
Descripción	Nº	Precio	Total
BALSA RAFTING (NRS Sprite Self-bailing Raft)	3	3.125	9.375
CANOA (HASLE 530 cms. eslora x 86 cms. manga)	10	400	4.000
KAYAK (PRIJON - Chopper)	6	700	4.200
<i>HIDROSPEED</i>	20	50	1.000
			18.575
MATERIAL ACCESORIO			
Descripción	Nº	Precio	Total
AGUA (Rafting, canoa, kayak, etc.):			
Trajes neopreno, chalecos, cascos, palas, etc.	15	180	2.700
TIERRA (Descenso barrancos, rappell, puenting, etc.):			
Arneses, buriladores, bloqueadores/descensores, cascos, poleas, cuerdas, etc. (en descenso: para 8 personas; en escalada: para 2 líneas; en puenting: para un salto		5.000	5.000
escalada: para 2 líneas; en un puenting: para un salto			
			7.700
VEHÍCULOS			
Furgoneta ó vehículo (4x4) + remolques	2	10.000	20.000
			20.000
OTROS GASTOS			
Seguro de responsabilidad civil			1.000
Mobiliario y equipos informáticos			6.000
Publicidad			3.000
Gastos establecimiento y puesta en marcha			2.000
			12.000
TOTAL INVERSIONES			61.075

Fuente: Elaboración propia a partir de consultas a suministradores

7.2. Anexo de ferias

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

LOCALIDAD	NOMBRE	EVENTO
BARCELONA	AGROTUR	Salón del Turismo Rural.
VALLADOLID	INTUR	Feria Internacional del Turismo de Interior.
NAVARRA	-----	Jornadas internacionales de Turismo Rural.
MADRID	EXPOTURAL	Feria Nacional del Turismo Rural y Deporte de Aventura.
BILBAO	EXPOVACACIONES	Feria Expovacaciones de Bilbao.
MADRID	EXPOCIO	Feria del Tiempo Libre.
MURCIA	-----	Edición del Salón de Turismo y Tiempo Libre.
GALICIA (Silleda)	TURISPORT	Salón de Turismo, Deportes y Desarrollo Rural.
MADRID	FITUR	Feria Internacional de Turismo.

7.3. 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	<p>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.</p>	<p>Art. 12 RD 1/1995 de 24 de marzo. RD 15/1998 de 27 de noviembre. RD 144/1999 de 29 de enero</p>
CONTRATO DE INTERINIDAD	<p>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.</p>	<p>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.</p>
CONTRATO DE OBRA O SERVICIO	<p>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.</p>	<p>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.</p>
CONTRATO DE RELEVO	<p>Contrato celebrado con un trabajador de la propia empresa con un contrato de duración determinada o con un desempleado (inscrito en la Oficina de Empleo), para prestar servicios durante, al menos, la parte de la jornada dejada vacante por quien reduce su</p>	<p>Estatuto de los Trabajadores. Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo Real Decreto 1991/1984, de 31 de octubre, sobre regulación de la jubilación parcial y de los contratos de relevo y a tiempo parcial Ley</p>

jornada, entre un 25 y un 85%, para acceder a la jubilación parcial. El puesto de trabajo del relevista debe ser el mismo o similar que el del sustituido, entendiéndose por similar el correspondiente a tareas del mismo grupo profesional o categoría equivalente, y su horario puede completarse o simultanarse 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. El contrato de trabajo a domicilio en principio se presume celebrado por tiempo indefinido. Pero puede también celebrarse por tiempo determinado. Todo empresario 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.

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

CONTRATO DE TRABAJO A DOMICILIO

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.

Apartado 1)d del artículo 15 del Estatuto de los Trabajadores, según redacción dada por el apartado nueve del artículo primero de la Ley 12/2001, de 9 de julio(BOE de 10 de julio).

CONTRATO DE TRABAJO DE INSERCIÓN

CONTRATO DE

Es el contrato de trabajo

Estatuto de los

TRABAJO EN GRUPO

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.

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 24/2001 de 27 de diciembre de medidas fiscales, administrativas y del orden social.

CONTRATO INDEFINIDO DE FIJOS DISCONTINUOS

Es el que se concertará para realizar trabajos que tengan el carácter de fijos discontinuos y no se repitan en fechas ciertas,

Estatuto de los Trabajadores RD 1/1995 de 24 marzo. RD2317/1993 de 29 de diciembre por el

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.

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.

CONTRATO INDEFINIDO PARA MINUSVÁLIDO

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

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.

CONTRATO PARA LA FORMACIÓN

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

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.

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

7.4. 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 e ICO (por su carácter anual).

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

A continuación te mostramos los programas que planifica y coordina la Dirección General de Empleo, dentro de las políticas activas que están encaminadas a crear mejores puestos de trabajo:

1.Fomento de la contratación por cuenta ajena

Entre este tipo de ayudas nos podemos encontrar con aquellas que pretenden fomentar:

la contratación indefinida, que pretenden equiparar las tasas de estabilidad en el empleo de Galicia con las del resto de Europa.

los contratos en prácticas, como medio para que los desempleados más jóvenes puedan adquirir la experiencia necesaria. Uno de los requisitos exigidos es que los contratos tengan una duración mínima de doce meses y, asimismo, se busca fomentar que los contratos estén vinculados a proyectos de I+D.

2.Promoción del autoempleo y la economía social

Las directrices de empleo de la Unión Europea cuentan con un capítulo especial dedicado a la necesidad de fomentar el espíritu de empresa y de eliminar los obstáculos con los que se encuentran los emprendedores a la hora de poner en marcha un negocio. Siguiendo estas pautas, la Xunta de Galicia promovió ayudas a favor de emprendedores, que van desde la subvención financiera a las rentas para el inicio de la actividad hasta la subvención para la adquisición de activos.

De este modo se pretende, además, fomentar la aparición de nuevos proyectos que dinamicen la actividad empresarial en zonas menos desarrolladas, así como aprovechar las oportunidades de empleo que ofrecen las nuevas tecnologías.

3.Programas de cooperación

Los programas de cooperación con entidades locales y otras entidades sin ánimo de lucro pretenden, mediante la contratación de desempleados para la realización de obras o servicios de interés general, aprovechar el potencial de los nuevos campos de empleo y contribuir al desarrollo local y comarcal.

4.Escuelas Taller-Talleres de empleo

Las escuelas taller son instrumentos que pretenden compaginar la formación especializada en determinados oficios con el trabajo remunerado en una obra de interés para la zona en la que se implanten. Destinadas a menores de 25 años, pero la Xunta de Galicia puso en marcha también los llamados talleres de empleo para mayores de 40 años.

5.Programa LABORA: juventud con experiencia

En lo que se refiere a la juventud, se introdujo la apuesta por garantizar una primera experiencia laboral a todos los jóvenes gallegos antes de cumplir seis meses desempleados y, en todo caso, antes de los treinta años. El Programa LABORA, que se formula de modo que sea una realidad en el año 2005, exige complementar el ritmo de creación de empleo en el sector privado.

En lo que respecta a la línea de subvenciones y ayudas, que mantiene anualmente la Consellería de Asuntos Sociales, Empleo e Relacións Laborais para favorecer el empleo, están centradas en dos áreas:

1. Apoyo a emprendedores: Autoempleo y economía social

2. Incentivos a la contratación por cuenta ajena

La misión es aproximar al emprendedor los medios de los que la Administración Autonómica dispone con el objetivo de que este disponga en la puesta en marcha de su idea empresarial de recursos suficientes. Por una parte, se trata de incentivar 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.

Orden do 25 de marzo de 2004 (DOG nº 65; del 2 de abril de 2004)

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

Orden del 12 de marzo de 2004 (DOG nº 60, del 26 de marzo de 2004)

1.3 Ayudas a mujeres emprendedoras. Programa EMEGA.

1.4 Creación y mantenimiento de centros 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

Orden del 9 de marzo de 2004. (DOG nº 55; 18.03.2004).

1.5 Promoción del empleo autónomo de personas con necesidades especiales

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

Orden del 9 de marzo de 2004 (DOG nº 55; 18.03.2004).

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

Decreto 9/2000, do 12 de enero (DOG nº18, 27/01/2000)

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 (lebt'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

Orden do 27 de febrero de 2004 (DOG nº 49, del 10 de marzo de 2004).

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

Orden del 11 de marzo de 2004 (DOG nº 60, del 26 de marzo de 2004.)

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

Orden del 9 de marzo de 2004 (DOG nº 55; 18.03.2004).

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

Orden del 9 de marzo de 2004 (DOG nº 60, del 26 de marzo de 2004.)

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 de hasta 2400 euros

Orden del 26 de febrero de 2004. (DOG nº 49, del 10 de marzo de 2004)

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

Orden del 25 de febrero de 2004 (DOG nº 49, del 10 de marzo de 2004)

Existen asimismo otras líneas de ayudas dependientes de otros organismos e instituciones.

IGAPE (www.IGAPE.es)

Ofrece una amplia oferta programas y ayudas:

- Apoyos a Inversiones (programa a emprendedores, línea microcréditos, ...)
- Nuevas iniciativas empresariales
- Continuidad y mejora competitiva
- Apoyo a emprendedores
- Formación
- Servicios (diagnóstico, plan de empresa....)

En esta apartado nos centraremos en los distintos apoyos a Inversiones, concretamente los dos que te mencionamos anteriormente:

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

- Apoyo a la elaboración y formación de planes 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

Parece que sólo queda la línea de financiación a través de convenio con Compañía Española de Reafianzamiento, las Entidades Financieras y las Sociedades de Garantía Recíproca

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

Tipo de interés fijo-----0% Costa de Morte; 2,5% resto de Galicia.

Plazo de amortización-----5 años, incluido hasta 1 año de carencia

Inversiones-----Activos fijos

Garantías-----Aval de SRG

Solicitudes-----Se presentan en el IGAPE

Desde el 14 de octubre de 2003 la línea de microcréditos, instrumentada mediante convenio entre IGAPE - SEPIDES y las entidades financieras tiene agotada su dotación económica. Las nuevas solicitudes pueden dirigirse a la línea instrumentada mediante convenio IGAPE - CERSA - ENTIDADES FINANCIERAS - SGR´s.

Ayudas del Instituto de Crédito Oficial (ICO)

1.Línea PYME 2004: 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 2004: 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

Debemos también tener en cuenta las líneas de ayudas que los emprendedores pueden tener cuando sus proyectos se sitúan en zonas rurales y sirvan de atenuante para el desarrollo rural.

Existen en este momento tres planes de interés en este ámbito: **Leader, Proder II y Agader** (www.agader.xunta.es)

7.5. Anexo de páginas web de interés

TEMÁTICOS

- Turgalicia: www.turgalicia.es
- Padroado Provincial de Turismo Rías Baixas: www.riasbaixas.org
- Asociación Grupo Local Portodemouros: www.ocamino.com
- Agatur: www.agatur.org
- Agarimo: www.agarimo.com
- Galinor: www.galinor.es
- Guía Galega do Turismo: www.agalicia.com/turismorural
- Turismo Activo: www.turismoactivo.com
- Guía del mundo rural: www.proeco-rural.com
- Ocioaventura: www.ocioaventura.com/actividades
- El Viajero: www.elviajero.net
- Portal de turismo en Galicia: www.galiciaonline.es
- Tura: www.tura.org
- Turismo Activo y Deporte de Aventura: www.turismoruralyaventura.com
- Grupo Centur: www.centur.com
- Comarcasidra: www.comarcasidra.com
- Paraisonnatural: www.paraisonnatural.com
- Picosdeeuropa: www.picosdeeuropa.com
- Asociación de Empresas de Turismo Activo y Albergues de Asturias:

www.fade.es/turismoactivo/

- Guía Rural: www.guiarural.com
- Guías Alojamiento Rural: www.antiquanatura.com
- Guía de Turismo Rural en España: www.toprural.com
- Ventana verde: www.ventanaverde.com
- Revista on-line: www.revistaiberica.com
- Club de Turismo Rural: www.alojamientorural.com
- Verticalia: www.turalnet.com
- Formatur: www.arrakis.es/~formatur
- Agroturismo: www.agroturismo.net
- Todoesp: www.baleares.com/touristguide
- Canary-islands: www.canary-islands.com
- Aecan: www.cip.es/aecan
- Islabonita: www.infolapalma.com/islabonita
- Agronet: www.agronet.org/agroturisme
- AZ Rural: www.go.to/azrural
- Mundoaventura: www.mundomax.com/home.asp

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 Economía e Facenda: www.cixtec.es

- Consellería de Política Territorial, Obras Públicas e Vivenda: www.xunta.es/auto/igvs
- Instituto Galego de Promoción Económica: www.igape.es
- Principado de Asturias. Portal Oficial de la Sociedad Regional de Turismo: www.infoasturias.com
- Generalitat de Catalunya: www.gencat.net/turisme
- Gobierno de Cantabria. Concejalía de Cultura, Turismo y Deportes: www.cultura-cantabria.org
- Gobierno de Aragón. Departamento de Cultura y Turismo: www.turismoaragón.com
- Comunidad Foral de Navarra: <http://tursimo.navarra.com>
- Instituto Galego de Estatística: www.ige.xunta.es
- Instituto de Estudios Turísticos: www.iet.es
- Instituto de la Calidad Turística Española: www.ictes.es
- Turespaña: www.tourspain.es
- FITUR: www.fitur.ifema.es

7.6. 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 establecido, aunque sea de manera aproximada, el tamaño de tu mercado en base a los parámetros que te hemos aportado? (Ver apartado 5.1.2 *Tamaño de mercado*).
- ¿Has analizado los diferentes segmentos de clientes que podrías tener en tu negocio? (Ver apartado 5.1.2 *Tamaño de mercado* y 5.2.5 *Análisis de los clientes*).
- ¿Sabes cuáles son los aspectos que los clientes valorarán a la hora de elegir un establecimiento?, ¿cuáles son sus necesidades de ocio y descanso?, ¿por qué crees que van a usar tus instalaciones y no las de la competencia?, ¿cómo piensas diferenciarte de los demás? (Ver apartado 5.25. *Análisis de los clientes*).
- ¿Qué otros negocios de turismo activo existen en tu zona?, ¿qué servicios ofrecen? (La Dirección Xeral de Turismo tiene el Registro de Empresas de Actividades Turísticas donde puedes encontrar las empresas dedicadas a tu actividad).
- ¿Has determinado el lugar o los lugares donde se practicarán las actividades que vas a desarrollar? (Infórmate por la competencia, oficinas de turismo y por tu propia experiencia de cuáles pueden ser los lugares más adecuados).
- ¿Conoces los puntos de atracción turística que existen en tu zona?, ¿es una zona accesible por coche u otro medio de transporte? (Deberás hacer antes un trabajo de campo y analizar las posibilidades de tu zona).
- ¿Hay establecimientos de turismo rural por tu zona con los que puedes llegar a algún tipo de colaboración? (Puedes consultarlo en la página web de Turgalicia).
- ¿Has pensado cómo vas a dar a conocer tu negocio? (Ver apartado 5.3.4 *Promoción*).

- ¿Has hecho el análisis del tiempo que transcurrirá entre la apertura de tu negocio y el funcionamiento normal del mismo?, ¿has calculado el tiempo que pasará hasta que los ingresos puedan llegar de manera regular a tu negocio?, ¿has pensado como hacer frente, entretanto, a los gastos fijos que vas a tener? (La información recogida en las encuestas que hemos hecho, muestran que la actividad es baja durante los primeros años).

7.7. Métodos de cálculo de tamaño de mercado

A continuación, se ofrece información sobre una serie de métodos que pueden ayudarte a estimar el tamaño del mercado en tu área de influencia y la parte de este mercado que vas a poder captar. Conviene que tengas en cuenta que estos métodos no son excluyentes, en la mayor parte de las ocasiones se hace necesaria su combinación creativa.

Los métodos que se explican a continuación son los siguientes:

- a. Método de ratios sucesivos
- b. Método de la construcción del mercado
- c. Método de cuotas
- d. Opinión de los expertos
- e. Competidores
- f. Observación

a. Método de ratios sucesivos:

Supone la utilización de una sucesión de porcentajes en los que se descompone el mercado potencial absoluto, que ayudan a concretar la demanda existente de un producto determinado. La dificultad de este método reside en la obtención de los diferentes porcentajes, para lo que se debe recurrir a las fuentes secundarias y a la opinión de los expertos. Por este motivo, interesa obtener una estimación en forma de horquilla o intervalo, en lugar de realizar una estimación puntual.

Imagina que, un emprendedor que quiere montar un centro de enseñanza de artes marciales dispone de la siguiente información para el cálculo del tamaño de su mercado:

1. La población entre 20-40 años que reside en su área de influencia es de 6.000 personas.
2. Un 25% de la población entre 20-40 años practica algún deporte.
3. Un 10% de los deportistas practican algún tipo de arte marcial.
4. Un 60% de los que practican artes marciales lo hacen en centros privados.

La aplicación del método de ratios sucesivos consistiría en lo siguiente:

6.000 personas
(aplicamos el porcentaje del 25%)

6.000 x 0,25 = 1.500 personas practican algún deporte
(aplicamos el porcentaje del 10%)

1.500 x 0,10 = 150 personas practican artes marciales
(aplicamos el porcentaje del 60%)

150 x 0,60 = 90 personas practican artes marciales en centros privados

b.Método de la construcción del mercado:

Este otro método se basa en la identificación de todos los compradores potenciales del mercado y la estimación de su potencial de compra.

Supón que, un emprendedor desea crear una empresa dedicada a la prestación de servicios de limpieza y mantenimiento. Sabe que en su zona de influencia hay cien empresas que se clasifican por su volumen medio de gasto, de la siguiente forma:

Tipo de empresa	Número de empresas	Gasto anual en mantenimiento
Tipo A	50	1.440 euros/año
Tipo B	25	4.320 euros/año
Tipo C	15	7.200 euros/año
Tipo D	10	15.000 euros/año

El mercado potencial de la zona sería de:

$$1.440 \text{ euros/año} \times 50 + 4.320 \text{ euros/año} \times 25 + 7.200 \text{ euros/año} \times 15 + \\ 15.000 \text{ euros/año} \times 10 = 438.000 \text{ euros.}$$

c.Método de cuotas:

Este método consiste en la identificación de las cuotas de mercado que corresponden a las diferentes empresas que compiten en él. Lógicamente, cuanto menor es el número de empresas que operan en un mercado, más fácil resulta la aplicación de dicho método. No obstante, siempre es posible tener en cuenta a las empresas más importantes y hacer un grupo a parte con las restantes.

El método de cuotas permite hacer una estimación del tamaño del mercado, tanto en volumen (unidades) como en valor económico.

Imagina que, un emprendedor quiere crear una carpintería metálica. Sabe que en su zona de influencia se construyen cada año 3.000 viviendas. Asimismo, ha averiguado que las empresas más importantes se llevan el 60% de ese mercado y dejan el 40% para las empresas más pequeñas.

3.000 viviendas

$$0,60 \times 3.000 = 1.800 \text{ viviendas}$$

$$0,40 \times 3.000 = 1.200 \text{ viviendas}$$

El tamaño del mercado potencial sería de 1.200 viviendas.

d. Opinión de los expertos:

Según este método, la estimación del mercado no se apoya en unos datos objetivos sino en la opinión de un experto en la materia. De las aportaciones individuales facilitadas por varios expertos se extrae una estimación media.

Proveedores, clientes, técnicos de asociaciones, etc. pueden ser expertos. Asimismo, los emprendedores que no son tu competencia directa, por tener el negocio lejos de tu área de influencia, pueden proporcionarte información valiosa de cara a una estimación del tamaño de tu mercado y a una previsión de las ventas.

e. Competidores:

Según este método, el tamaño del mercado se calcula a partir de la facturación agregada de las empresas competidoras. Se trata de una estimación imprecisa, pero suficiente para aproximarte a la magnitud que puede representar el mercado. Exige los siguientes pasos:

En primer lugar, has de identificar a las empresas competidoras de tu área de influencia e informarte sobre las ventas de una pequeña muestra de las mismas, para lo que puedes recurrir a las bases de datos de ARDÁN o del Registro Mercantil, por ejemplo. El análisis de los datos debe permitirte hacer una agrupación de las empresas en función de los entornos de facturación que consideres relevantes. Finalmente, el resultado de la multiplicación del número de empresas de cada grupo por su facturación media y la suma de los resultados de esta operación será igual al tamaño del mercado estimado para la zona analizada.

Imagina que, un emprendedor quiere crear un laboratorio de ensayos. Una vez identificadas las empresas y varios entornos de facturación, la estimación del tamaño del mercado podría generar una tabla como la siguiente:

Tipo	Número	Facturación/año	% Facturación aprox. en mi área de influencia	Total
Laboratorio pequeño	100	150.000	100%	15.000.000
Laboratorio mediano	50	900.000	100%	45.000.000
Laboratorio grande	3	2.000.000	50%	3.000.000

El tamaño del mercado es de 63.000.000 de euros.

f. Observación:

La observación tiene como finalidad la recogida de información sobre las personas, sin que los sujetos investigados se den cuenta de que están desvelando los datos relativos a sus actos o comportamientos.

La observación como método de investigación comercial tiene múltiples aplicaciones pero, atendiendo al objetivo de este apartado, las más importantes son:

- el conocimiento de los comportamientos y conductas que los compradores muestran en el acto de la compra.
- el conocimiento de la afluencia de compradores a un establecimiento comercial.

Para realizar la observación es necesario utilizar una plantilla y desplazarse al lugar de la compra. Es conveniente realizar observaciones en diferentes franjas horarias y distintos días de la semana.

Aquí se presenta un ejemplo en el que se estudia la afluencia de público a un punto de venta, para conocer el número de clientes y la rentabilidad del mismo. Ello permite sopesar las posibilidades de apertura de otro punto de venta similar.

OBSERVACIÓN

HORAS		PERSONAS	DÍAS	TOTAL	ENTRAN
10:00	10:05	8	3	24	4
10:15	10:20	16	3	48	3
10:30	10:35	10	3	30	7
10:45	10:50	14	3	42	4
11:00	11:05	12	3	36	1
11:15	11:20	19	3	57	3
11:30	11:35	22	3	66	5
11:45	11:50	25	3	75	2
12:00	12:05	17	3	51	4
12:15	12:20	24	3	72	3
12:30	12:35	17	3	51	7
12:45	12:50	18	3	54	4
13:00	13:05	22	3	66	1
13:15	13:20	26	3	78	3
13:30	13:35	18	3	54	5
13:45	13:50	15	3	45	2
16:30	16:35	8	3	24	4
16:45	16:50	6	3	18	3
17:00	17:05	11	3	33	7
17:15	17:20	13	3	39	4
17:30	17:35	10	3	30	1
17:45	17:50	23	3	69	3
18:00	18:05	27	3	81	5

18:15	18:20	21	3	63	2
18:30	18:35	18	3	54	4
18:45	18:50	12	3	36	3
19:00	19:05	17	3	51	7
19:15	19:20	13	3	39	4
19:30	19:35	11	3	33	1
19:45	19:50	13	3	39	3
20:00	20:05	10	3	30	5
		496	3	1.488	114

- Personas: Número de personas que pasan por delante del punto de venta.
- Días: Número de días del estudio.
- Total: Número de personas x Número de días.
- Entran: Número de personas que pasan por delante y entran.

La observación se combina normalmente con una pequeña encuesta a las personas que salen del establecimiento para saber: si han comprado, qué han comprado, el importe gastado, etc.

7.8. Anexo sobre los tipos de guías

Los cinco tipos de Guías o enfoques a los que se refiere el apartado 1.3 Estructura del Sistema de Guías de Actividad Empresarial son:

1. Guía de Actividad: Guía sobre un modo de hacer las cosas para un colectivo específico y una necesidad concreta. Su ámbito de competencia suele trascender lo local. Ejemplo: Consultora de estudios geotécnicos.
2. Guía de Microactividad: Guía sobre un modo de hacer las cosas para un colectivo específico y una necesidad concreta. Su ámbito de competencia suele ser local. Ejemplo: Centro de belleza.
3. Guía Sectorial: Guía que analiza el conjunto de actividades (microactividades o sectores) que comparten tecnología o modo de hacer, con independencia de los colectivos a los que se dirigen. Ejemplo: Artesanía.
4. Guía Genérica: Guía descriptiva de aspectos y elementos funcionales del plan de empresa que comparten todas las actividades (o microactividades) del sector. La Guía genérica se caracteriza por no estar adscrita a ninguna actividad (o microactividad) en concreto. Ejemplo: Comercio minorista de alimentación.
5. Guía Derivada: Guía que analiza determinados aspectos específicos de una microactividad, previamente caracterizada en una Guía Genérica. Una Guía Derivada siempre tiene una Guía Genérica que sirve de marco de referencia. Un ejemplo sería: Frutería-verdulería.

8. NOTA DE LOS AUTORES

Autores de la adaptación:

Rosario Ríos Rey, Técnico de Empleo do Concello de Rois.

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