



Empresa de turismo activo

MODELOS DE PLAN DE NEGOCIO

AUTORES	C.E.E.I GALICIA, S.A (BIC GALICIA) PROMOVE CONSULTORÍA, SLNE.
COORDINACIÓN	Roberto Vieites Rodríguez (C.E.E.I Galicia, S.A)
EDITA	C.E.E.I GALICIA, S,A
DESEÑO E MAQUETACIÓN	gifestudio.com Producciones khartum S.L.
(C) DA EDICIÓN	C.E.E.I GALICIA, S.A (BIC GALICIA)
DEPÓSITO LEGAL	
IMPRIME	

Santiago de Compostela, CEEI GALICIA, S.A. 2009

Quedan rigorosamente prohibidas, sen a autorización escrita dos titulares do "Copyright", baixo as sancións establecidas nas leis, a reprodución total ou parcial desta obra por calquera medio ou procedemento, incluídas a reprografía e o tratamento informático e a distribución de exemplares dela mediante aluguer ou préstamos públicos.

ÍNDICE

0 INTRODUCCIÓN	5
1 MODELO DE PLAN DE NEGOCIO: EMPRESA DE TURISMO ACTIVO	11
1.1 Definición das características xerais do proxecto	13
1.2 Presentación dos emprendedores	14
1.3 Datos básicos do proxecto	15
2 CONTORNA NA QUE SE REALIZARÁ A ACTIVIDADE DA EMPRESA	17
2.1 Contorna económica e sociocultural	19
2.2 Contorna normativa	21
2.3 Contorna tecnolóxica	22
3 ACTIVIDADE DA EMPRESA	23
3.1 Definición do servizo que realizará a empresa	25
3.2 Factores chave de éxito	27
4 O PROCESO DE PRESTACIÓN DO SERVIZO	29
4.1 Determinación do proceso de prestación do servizo	31
4.2 Subcontratacións	33
4.3 Fornecementos e xestión de stocks	34
4.4 Procedementos e controis de calidade	35
4.5 Niveis de tecnoloxía aplicados nos procesos	37
5 O MERCADO	39
5.1 Definición do mercado	41
5.2 Evolución e previsións do mercado	45
5.3 A competencia	46
5.4 Análise DAFO	51
6 A COMERCIALIZACIÓN DO SERVIZO	53
6.1 Presentación da empresa	55
6.2 Prescriptores	56
6.3 Accións de promoción	57
6.4 Determinación do prezo de venda	58
7 A LOCALIZACIÓN DA EMPRESA	59
7.1 Asentamento previsto e criterios para a súa elección	61
7.2 Terreos, edificios, instalacións	62
7.3 Comunicacións e infraestruturas do asentamento	63
8 RECURSOS HUMANOS	65
8.1 Relación de postos de traballo que se van a crear	67
8.2 Organización de recursos e medios técnicos e humanos	68
8.3 Organigrama. Estrutura de dirección e xestión	68
8.4 Selección de persoal	69
8.5 Formas de contratación	69

9 PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	71
9.1 Investimento e fondo de manobra do proxecto	73
9.2 Financiamento	76
9.3 Política de amortizacións	77
9.4 Ingresos por áreas de negocio. Previsión de vendas anuais	78
9.5 Avaliación dos custos variables	80
9.6 Avaliación dos custos fixos	81
9.7 Política de circulante	83
9.8 Contas de resultados previsionais	83
9.9 Balances de situación previsionais	85
9.10 Previsións de tesouraría	88
9.11 Punto de equilibrio	90
9.12 Ratios do Proxecto	91
9.13 Fluxo de caixa	92
9.14 Rendibilidade do proxecto	93
10 OS ASPECTOS FORMAIS DO PROXECTO	95
10.1 Forma xurídica escollida para o proxecto	97
10.2 Protección xurídica	98
10.3 Autorizacións, permisos, etc	98
10.4 Medidas de prevención de riscos laborais	99
11 A INNOVACIÓN	101
11.1 Aspectos innovadores	104
12 PLANIFICACIÓN TEMPORAL DA POSTA EN MARCHA	105

0. Introducción





0. Introducción

BIC GALICIA presenta unha colección de **Modelos de Plan de Negocio** destinada especialmente a emprendedores e técnicos de apoio á creación de empresas. Estes documentos son o resultado da utilización de moitos dos recursos que BIC GALICIA desenvolveu para apoiar a creación e consolidación de empresas, aplicados de forma práctica sobre unha idea empresarial concreta.

A redacción destes Modelos de Plan de Negocio configúrouse a partir da recreación dun/s promotor/es e a súa idea empresarial, cun perfil ficticio, pero inspirado nas características medias do sector no que están enmarcados.

Cada modelo desenvolve un proxecto empresarial de forma íntegra, mostrando unha análise da viabilidade técnica, comercial, financeira e económica da futura empresa, co obxectivo final de presentar un documento completo, que sen substituír o traballo específico do emprendedor ou dos técnicos, lle facilite información de interese e lle sirva como exemplo e referencia para o desenvolvemento do seu propio plan de negocio.

Ao longo do texto o lector encontrará notas alleas ao discorrer do mesmo, estas notas, claramente diferenciadas, mencionan os recursos e ferramentas de BIC GALICIA empregados na elaboración dun apartado xenérico ou dun epígrafe concreto do proxecto.

A súa consulta facilitará a adaptación dos Modelos de Plan de Negocio á situación particular de cada emprendedor e/ou ampliará información sobre conceptos fundamentais na creación, posta en marcha e consolidación dunha empresa.

Relación de Ferramentas e Recursos empregados para realizar os Modelos de Plan de Negocio

Na elaboración desta colección traballouse con varias das ferramentas e recursos que BIC GALICIA pon a disposición de emprendedores, técnicos e empresarios, para a elaboración do Plan de Negocio. Indicamos a relación das mesmas, a súa descripción e o xeito de aplicalas sobre o proxecto empresarial, coa finalidade de facilitar que calquera emprendedor poida adaptar os Plans de Negocio ás súas propias circunstancias.

Todas as ferramentas e recursos están a disposición dos usuarios no Portal Web de BIC GALICIA, no enderezo: www.bicgalicia.es

- **Guías de Oportunidades de negocio.**- Estas guías son unha colección de traballos de análises cualitativa e estatística sobre diferentes sectores e actividades económicas en Galicia.

No presente Modelo de Plan de Negocio empregáronse a seguinte guía

- Guía nº 10.- Turismo Activo



Como aplicalas.- O usuario deberá buscar no directorio de Guías de Oportunidades de Negocio aquelas que estean relacionadas directa ou indirectamente coa súa actividade. Unha vez localizadas poderá consultalas e seleccionar a información que sexa do seu interese, como o volume de mercado no sector, a competencia, a normativa que regula o sector, para incorporala ao seu plan de negocio. Tamén poderá consultar as fontes de información que se detallan nas Guías para profundizar no estudo e desenvolvemento do seu propio proxecto.

- **Guía para a elaboración dun plan de negocio.-** Documento cun contido específico sobre os elementos fundamentais que debe recoller o plan de empresa. O seu índice, con lixeiras modificacións, é a referencia seguida neste modelo.

Como aplicala.- A lectura completa desta guía antes ou durante a realización do plan de empresa achegará ao usuario un coñecemento práctico sobre como se estrutura e como se elabora un plan de negocio.

- **Guía de recursos.-** Documento no que se recolle información específica sobre os elementos necesarios na posta en marcha e consolidación dun proxecto.

Como aplicala.- Esta guía é un documento de consulta directa na que o usuario encontrará respostas dentro do propio texto ou o enlace para obter máis información sobre a cuestión que lle interese. Destacamos pola súa utilidade a relación de organismos e recursos de apoio a emprendedores que contén a guía.

- **Procedementos de calidade para a mellora da xestión das Micropemes.-** Documentos nos que se recollen unha serie de procedementos de xestión interna das pemes, tanto de tipo xeral como sectorial.

Como aplicalos.- O usuario poderá consultar nos procedementos de tipo xeral ou sectorial aqueles que se axusten ao seu proxecto. Unha vez seleccionados a súa lectura será de utilidade non só para a elaboración do plan de negocio, senón como referente para a súa aplicación práctica na futura xestión da empresa

- **Bic Proxecta e Simula.-** Ferramenta informática para realizar o plan económico e financeiro do proxecto empresarial para os seus primeiros cinco anos de actividade.

Como aplicalo.- Tras executar o programa o máis recomendable é traballar coa opción do asistente activada ata familiarizarse coa aplicación. Seguindo as indicacións e introducindo os datos económicos do proxecto (investimento, financiamento, ingresos, custos variables e custos fixos) obterase o informe económico e financeiro do mesmo. O programa permite elaborar e gardar un gran número de proxectos.

- **Memofichas.-** Compendio de información sobre aspectos legais, laborais, financeiros, fiscais...etc relacionados coa creación, posta en marcha, xestión e consolidación dunha empresa.

Como aplicalas.- As Memofichas facilitan tanto que o usuario atope de forma rápida respostas a dúbidas específicas como que se achegue de forma xeral a un tema vinculado aos procesos de creación, xestión e consolidación da empresa.



A lectura dos numerosos exemplos e o uso da navegación a través das fichas relacionadas mediante enlaces, optimiza os resultados desta ferramenta.

- **Tutoriais da peme.-** Documentos baseados nas Memofichas sobre temas de interese para a creación, posta en marcha, xestión e consolidación dunha empresa. Complementan ás Memofichas xa que facilitan o acceso a estas dende unha óptica diferente, orientada a responder ás necesidades xenéricas de información por parte dos usuarios.

- **Como apicalos.-** Despregando o índice dos Tutoriais o usuario poderá coñecer os temas nos que se estruturan e o contido dos mesmos. Tras seleccionar os que sexan do seu interese é posible realizar unha lectura guiada das Memofichas sen perder o acceso aos exemplos prácticos das mesmas.

- **Manuais prácticos da Peme.-** Documentos que ofrecen información sobre aspectos fundamentais na xestión e consolidación da empresa dende un enfoque o máis práctico posible.

Como apicalos.- O usuario deberá seleccionar e consultar os Manuais que lle interesen en función da temática de cada un e das características do seu proxecto.

Recomendamos especialmente, polo seu interese, a consulta dos exemplos prácticos que conteñen algúns dos Manuais.

- **Guía básica do autónomo e cadernos do autónomo.-** Están formados por unha serie de documentos que explican elementos básicos para o desenvolvemento de actividades empresariais e profesionais baixo o Réxime Especial de Traballadores Autónomos.

Como apicalos.- Na web autonomosgalicia.org poderá atopar a Guía Básica e a relación de cadernos, cuxa temática céntrase en áreas concretas do negocio.

- **Manual de autoavaliación da innovación.-** Ferramenta informática deseñada para axudar ás empresas na correcta implantación e desenvolvemento dun sistema de Xestión da Innovación.

Como aplicalo.- Tras instalar o programa o usuario deberá seguir as indicacións do mesmo para obter un informe personalizado do estado da innovación na empresa. Ademais o programa inclúe informes sectoriais, de benchmarking e módulos específicos.

- **Redactor de Memorias.-** Ferramenta que facilita a correcta presentación formal dun Plan de Negocio, ademais de permitir o traballo conxunto sobre un mesmo proxecto por parte de dúas ou máis persoas.

Como aplicalo.- Tras descargar o programa e instalalo, o usuario poderá optar por configurar o seu propio índice de Plan de Empresa ou seguir algún dos exemplos facilitados polo propio programa.



Formación para emprendedores e empresarios

BIC GALICIA a través do seu Portal en Internet: <http://www.bicgalicia.es> oferta unha ampla relación de cursos e seminarios presenciais e on-line, orientados a emprendedores, empresarios e técnicos, nos que se imparten coñecementos necesarios para a creación, xestión e consolidación dunha empresa.



1. Modelo de plan de negocio: empresa de turismo activo





1. Modelo de plan de negocio: empresa de turismo activo

1.1 Definición das características xerais do proxecto

O proxecto consiste na posta en marcha dunha empresa de turismo activo, que se denominará *Galiactiva* e estará ubicada no concello de Sada (A Coruña).

A elección da ubicación nesta localidade é, basicamente, porque ambos os dous promotores coñécena perfectamente, posto que son de concellos próximos, a súa proximidade á área metropolitana de A Coruña e o seu elevado número de habitantes, o acceso á autovía de Lugo e á autopista con Vigo, o custo máis económico dos alugueres fronte a localidades como a propia cidade de A Coruña ou Culleredo.

A misión de *Galiactiva* será a de prestar servizos de ocio relacionados co deporte, como a oferta de rutas de sendeirismo, rutas en quad, en vehículos 4x4, en kaiak, etc que se desenvolverán en toda Galicia, se ben maioritariamente na provincia de A Coruña.

Os promotores do negocio, Cristina Díaz e Pablo Vázquez, son dous nativos da zona que decidiron facer das súas afeccións o seu modo de vida. Cristina Díaz traballou durante anos en empresas de turismo activo doutras rexións españolas, co que coñece ben o sector e as novas tendencias para os próximos anos. Pablo Vázquez, pola súa parte, é un gran afeccionado aos deportes de aventura e desempeñou tamén diversos cargos en empresas galegas do sector.

Actualmente, viron o gran crecemento na demanda de actividades de turismo activo entre os xoves e, tamén, a nivel empresarial, co que decidiron orientar a súa oferta, non só a grupos de particulares, senón tamén a paquetes turísticos e, sobre todo, a actividades de incentivo empresarial.

O obxectivo de *Galiactiva* é chegar a ser o referente en calidade e servizo do turismo activo de Galicia.



1.2 Presentación dos emprendedores

Os promotores, Cristina Díaz e Pablo Vázquez¹ teñen unha ampla experiencia nas actividades de turismo activo e de aventura.

Cristina Díaz é Licenciada en Psicoloxía e gran afeccionada aos deportes de aventura. Practica piragüismo dende hai máis de dez anos e é membro da Federación Galega de Montañismo. Traballou durante 8 anos en empresas andaluzas de turismo activo, como monitora de kaiak e sendeirismo, principalmente. Os últimos anos estivo volcada no desenvolvemento de proxectos de incentivos a empresas, co cal non só coñece ben as actividades deportivas a ofertar, senón tamén as novas tendencias do sector.

Pablo Vázquez é Técnico en Animación de Actividades Físicas e Deportivas e leva dende os 13 anos practicando actividades de aventura como a escalada, sendeirismo, montañismo, piragüismo, rafting, espeleoloxía, etc. É especialista en kaiak de mar e de augas bravas. Os seus máis de 10 anos de experiencia en empresas do sector aválano como monitor de actividades de aventura.

A experiencia e coñecementos dos emprendedores en xestión empresarial é nula, polo que, co obxectivo de darlle unha maior solidez ao seu proxecto empresarial asistiron aos seguintes cursos impartidos por Bic Galicia:

Seminario de Xeración e Maduración de ideas

Seminario de Planificación Empresarial

Seminario de Xestión Empresarial

A pesar de non ter experiencia como empresarios, os emprendedores entenden que este éxito esixe unha alta dedicación, polo que esta será a súa única actividade empresarial. Ademais, ambos os dous achegan conxuntamente experiencias, afeccións e aptitudes axeitadas para garantir na medida do posible o éxito da súa iniciativa.



¹ Nota dos autores: O currículo do promotor debe adxuntarse coma un anexo ao plan de empresa, ampliando e detallando a información que se indica neste epígrafe.

1.3 Datos básicos do proxecto

O seguinte cadro presenta de forma resumida as principais características do proxecto.

Cadro 1.- Características da Empresa

Sector	Turismo e ocio
Actividade	Servizos de turismo activo
Clasificación Nacional de Actividades Económicas	9319 Outras actividades deportivas
Forma Xurídica	Sociedade Limitada
Localización	Oficina: centro urbano de Sada Nave: nas aforas da localidade, é o almacén dos equipos.
Instalacións	Nave para almacenar e mantemento de equipos con vestiario e baños. Total 150 m ² Oficina 50 m ²
Equipos e maquinaria	Quads Vehículos todo terreo Kaiaks Balsas neumáticas Gps Equipos informáticos Equipamento textil Equipos protectores e de seguridade
Persoal e estrutura organizativa	Dous promotores e un monitor de actividades. En tempada alta contarase con outros dous monitores de apoio.
Carteira de Servizos	Rutas de sendeirismo e orientación Rutas en Quad e todoterreo Rafting Rappel e barranquismo Kaiak en augas tranquilas e augas bravas
Clientes	Particulares, xeralmente en grupos ou parellas Asociacións (veciñais, culturais, deportivas...) Empresas de turismo (axencias de viaxe, touroperadores, etc) Empresas en xeral (actividades grupais e/ou incentivos aos traballadores) Administración e centros educativos e universidade en programas puntuais
Ferramentas de Promoción	Páxina Web, boca oído, banners en foros e webs, cartelería e folletos, anuncios en prensa e visitas comerciais
Investimento	210.200,00 €
Facturación	240.750,00 €



Os datos de investimento e os resultados económicos básicos detállanse na seguinte táboa.

Cadro 2.- Resumo dos datos económicos e financeiros

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Investimento total	210.200,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fondo de manobra inicial	47.500	0,00	0,00	0,00	0,00
Recursos propios	60.000	0,00	0,00	0,00	0,00
Previsión de vendas	240.750,00	269.188,50	301.141,26	337.063,36	377.421,98
Resultados estimados despóis de impostos	20.199,95	29.938,14	41.047,43	54.895,04	70.174,43
Tesouraría acumulada	76.802,47	113.627,99	162.033,19	223.616,76	299.743,32

O investimento total 210.200 euros é financiado en 197.000 euros mediante leasing, esta práctica é a máis habitual no sector, xa que facilita a posta en marcha da actividade e a xestión dos vehículos e equipos que pola natureza da actividade sufren un importante desgaste.



**2. Contorna na que se
realizará a actividade
da empresa**



2.1. Localidade

2.2. Localidade

2.3. Localidade

2.4. Localidade

2.5. Localidade

2.6. Localidade

2.7. Localidade

2.8. Localidade

2.9. Localidade

2.10. Localidade

2.11. Localidade

2.12. Localidade

2.13. Localidade



2. Contorna na que se realizará a actividade da empresa

2.1 Contorna económica e sociocultural

Contexto económico nacional e internacional

O informe do Banco de España sobre os primeiros meses do 2009 reflicte a mala situación económica actual e a elevada inestabilidade financeira internacional.

O PIB interanual retrocedeu un 2,9 na súa taxa interanual resultado da redución da actividade económica no sector da construción e a industria e derivado destas o sector servizos. O crecemento do desemprego continúa durante este periodo alcanzando un 17%.

No panorama económico internacional, o deterioro da situación financeira desembocou nunha grave crise de confianza e comezou a extenderse cara as economías emerxentes, cuxos mercados financeiros permaneceran relativamente illados das turbulencias.

Polo que se refire ao turismo, a Memoria Anual de Turgalicia indica que se recibiron, durante o 2008, un total de 5.575.706 turistas, o que supón un 2,64% de turistas menos que no ano anterior.

Segundo Turgalicia, o perfil do turista que visita Galicia é de carácter urbanita, xa que supoñen o 77,7% daqueles que nos visitan, mentres que o 22,3% proveñen do mundo rural. Se nos fixamos no seu lugar de residencia, o 87% das persoas que nos visitan son españois. Deste grupo, o 31% proceden da propia comunidade galega, seguido pola comunidade de Madrid, que supón o 17,6%.

Os turistas estranxeiros supoñen o 13%, e os lugares de procedencia máis habituais son Portugal (18,2%), Reino Unido (18,2) e Alemania (12%).

Se nos referimos á motivación dos turistas á hora de escoller Galicia como destino turístico, Turgalicia sinala que coñecer a natureza e as paisaxes é un dos principais motivos, sinalados polo 18,3% dos que nos visitaron en 2008.

Nese mesmo ano, o gasto medio diario do turista que nos visitou en verán foi de 74,04 euros; algo inferior ao gasto medio do ano 2007, que era de 77,78 euros. O gasto realizado en ocio e outros tamén se reduciu: 13,77 euros/día en 2007 e 9,91 euros/día en 2008).

Polo que se refire ao turismo activo, apenas existen rexistros estatísticos relativos á actividade e os existentes inda están pouco desenvolvidos e achegan pouca información de utilidade. Por esta razón, resulta complicado ofrecer datos procedentes de fontes fiables que nos permitan trazar unha visión panorámica do sector.

No referido ao turismo activo, segundo ANETA (Asociación Nacional de Empresas de Turismo Activo) esta actividade adáptase a todas as zonas, xa que a súa característica principal é valerse



dos recursos naturais do terreo, e destacan “os parques naturais, as concas dos ríos de segunda orde, Pirineos, Andalucía, Cataluña e Galicia”. É preciso sinalar que o turismo activo en Galicia é fundamentalmente un turismo de carácter doméstico, composto na súa maior parte por turistas procedentes da propia comunidade autónoma e, en menor medida, do resto do territorio español, polo que a entrada de viaxeiros estranxeiros ten un peso escaso. Como excepción cabe sinalar a relativa importancia que nalgúns casos teñen os turistas de orixe portuguesa.

No caso das empresas de turismo activo destacamos as seguintes pautas socioculturais:

- O ocio e a súa percepción na sociedade combina unha crecente falta de tempo libre cunha maior importancia do uso que se lle dá a este.
- O tempo libre xa non é un tempo para o descanso senón que se percibe como un espazo de desenvolvemento persoal, por iso ten cada vez unha maior importancia, as personas procuran optimizalo e empregalo en actividades e afeccións que lle produzan satisfacción.
- O deporte e as actividades ao aire libre cobran especial importancia, son apoiadas dende a propia administración como fonte de saúde, o que se reflicte nun constante incremento de practicantes de deporte.



2.2 Contorna normativa

Os aspectos normativos que determinarán a posta en marcha e o desenvolvemento da actividade da empresa son:

- Lei 14/2008, de 3 de decembro, de turismo de Galicia. DOG nº 246, de 19 de febreiro de 2008.
- Orde de 17 de xuño de 2003, pola que se establecen os criterios e o procedemento para a homologación de cursos que realicen os guías de turismo especializados de Galicia a efectos do disposto no artigo 33 do Decreto 42/2001, de 1 de febreiro, de refundición en materia de axencias de viaxes, guías de turismo e turismo activo. DOG de 30 de xuño de 2003.
- Decreto 40/2001, de 1 de febreiro, de refundición da normativa en materia de inspección de turismo e órganos competentes no procedemento sancionador. DOG nº 36, de 20 de febreiro de 2001.

Nesta regulación establécense os requisitos que deben reunir as empresas dedicadas á organización de actividades de turismo activo. Así, sinalase que será preciso obter previamente autorización turística do centro directivo correspondente da consellería competente en materia de turismo. Son tamén requisitos sinalados os seguintes:

- dispoñer dun local aberto ao público
- contar entre o seu persoal con técnicos ou monitores cos títulos de técnico deportivo ou técnico deportivo superior
- constituír e manter unha póliza de responsabilidade civil que garanta o normal funcionamento da súa actividade, que cubrirá unha contía mínima de 390.567,86 euros, os riscos dos seus clientes na práctica das actividades de turismo activo, excluíndose calquera tipo de franquicia
- dispoñer de libro de inspección turística e follas de reclamacións.
- Lei 9/1997 de 21 de agosto de Ordenación e Promoción do Turismo en Galicia, no seu Artigo 25, especifica as empresas relacionadas co turismo que obrigatoriamente deberán ser inscritas no Rexistro de Empresas e Actividades Turísticas (apartado 1), así como as que, voluntariamente, poderán inscribirse (apartado 2). Con respecto a este último apartado, a letra g) do Anexo II (empresas non regulamentadas) recolle as empresas relacionadas co turismo deportivo.
- Lei 6/1992, de 15 de xuño, sobre as competencias disciplinarias en materia de turismo da Comunidade Autónoma de Galicia. DOG de 7 de xullo de 1992.



2.3 Contorna tecnolóxica

A tecnoloxía neste proxecto non ten un peso específico elevado, sen embargo, son destacables as innovacións nos materiais cos que se realizan as actividades, tanto dos equipos (quads, piraguas, balsas, gps, etc.) como dos utensilios (traxes de neopreno, chalecos, etc.), que melloran o seu rendemento e, ademáis, a fabricación de novos materiais abarataron o seu prezo.

Destaca a posibilidade de usar a páxina Web para promocionar a empresa, e estar en contacto cos clientes –axencias de viaxes, empresas, etc.- e cos fornecedores -mercado de compra-venda de equipos e material.- é o principal aspecto ademáis de facilitar as reservas durante as 24 horas ao día.

As feiras e os salóns de turismo son o espazo de referencia para estar ao día das novas tendencias, produtos e equipos. A empresa procurará asistir a estes eventos entre os cales destacan:

- 1 FITUR: Feira Internacional de Turismo
- 2 Turisport: Feira do turismo e do deporte de Galicia
- 3 Expo Galaecia: Turismo, gastronomía e artesanía



3. A actividade da empresa





3. A actividade da empresa

3.1 Definición do servizo que realizará a empresa

A continuación expónse un listado dos servizos que prestará *Galiactiva*:

DEPORTES DE TERRA

- Sendeirismo: Rutas a pe por paisaxes que conducen a entornos naturais.
- Rappel: Técnica de descenso que se realiza deslizando desde unha altura ao chan mediante cordas.
- Rutas en quad: Os quad son vehículos a medio camiño entre unha moto e un 4x4 que permiten recorrer calquera ruta de forma divertida e rápida.
- Raid de Orientación: Actividade que consiste en chegar a un punto usando mapas, brúxula ou tecnoloxía GPS. Faise competindo contra o reloxo ou contra outros equipos.
- Rutas en 4x4: Actividade que consiste en realizar rutas de montaña ou campo subidos nun coche 4x4, que permite chegar sen problemas a moitos lugares a onde os vehículos convencionais non poden acceder.



25

DEPORTES DE AUGA

- Rafting: Actividade que se realiza nun río descendendo nun bote neumático sen motor pola forza do río e evitando os obstáculos. Os ríos que se baixan nunca superan o nivel III polo que son accesibles a calquera usuario que saiba nadar.
- Kaiak augas tranquilas: Actividade que consiste nun paseo acuático por un embalse ou río tranquilo en canoas, kaiaks ou autovaciales.
- Kaiak augas bravas: Descenso de ríos de augas bravas nun kaiak.
- Descenso de barrancos: práctica deportiva que consiste en seguir o curso dun río a través do barranco e que combina sendeirismo, natación e técnicas de descenso rapelando para salvar os obstáculos naturais da ruta.

Nas actividades como piragüismo ou kaiak de augas tranquilas ofrécese a posibilidade de alugar os equipos necesarios e os complementos como traxes de neopreno, sen a necesidade de monitor de acompañamento en caso de que os clientes teñan experiencia na práctica da actividade.

Cadro 3.- Tarifas para as actividades de Galiactiva

Actividade	Prezo medio sector	Tarifa usada no plan
Sendeirismo e orientación (1/2 xornada)	20-30	20
Ruta en Quad/ todoterreo con monitor	30-40	35
Barranquismo e rappel	35-45	40
Kaiak (ruta guiada con monitor 1/2 xornada)	30	32
Kaiak (aluguer de piraguas; 1 hora)	15	
Kaiak augas bravas (ruta)	40	
Rafting (descenso)	40	

Por tanto, a configuración inicial das previsións de facturación da empresa resultará como segue:

Actividade	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Sendeirismo e orientación	12,46	12,08	11,7	11,3	10,89
Ruta en Quad/ todoterreo	32,71	31,79	30,84	29,86	28,85
Rafting e kaiak	29,91	31,9	33,96	36,09	38,26
Barranquismo e rappel	24,92	224,22	23,5	22,76	21,99
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%



3.2 Factores chave de éxito

Os factores chave de éxito para a empresa están determinados polos seguintes elementos:

- **Ubicación próxima a un núcleo de poboación:** A cercanía de Sada á área metropolitana da cidade de A Coruña asegúralle, non só unha gran afluencia de turistas en épocas estivais, senón tamén visitantes noutras épocas do ano.
- **Experiencia e formación dos promotores/traballadores:** O equipo técnico á fronte do negocio debe de coñecer ben o medio e as actividades. Os promotores de *Galiactiva*, con ampla experiencia no ámbito deportivo e de actividades de risco aseguran o éxito neste aspecto.
- **Capacidade de planificación e organización** dos clientes e actividades, xa que un dos problemas fundamentais que ten este negocio é conseguir un número de clientes por actividade que sexa suficiente para que saia rendible.
- **Coidar aos clientes.** Non basta con que os profesores teñan amplos coñecementos teóricos sobre a actividade, senón que ademáis han de ter un trato co público agradable e conseguir establecer con eles unha relación de confianza que garanta a súa satisfacción e, sobre todo, a súa fidelización. Os clientes en moitas ocasións teñen un temor esaxerado á actividade que van a realizar, acuden grupos e isto implica que unha ou dúas persoas poden coñecer a actividade pero outras é probable que nunca a practicasen. O trato agradable, o humor para eliminar tensións e transmitir a sensación de que todo está baixo control garante que moitos novos clientes repitan e á súa vez acodan con novos practicantes noveis.
- **Coidar as medidas de seguridade.** Este factor derívase do anterior, os clientes deben percibir que están nun entorno seguro por iso sempre se vixiará o uso dos adecuados equipos de seguridade segundo as actividades (chalecos, cascos, etc.), obrigando ao cumprimento por parte de todo o grupo das medidas indicadas polo monitor.
- **Adecuación das actividades e instalacións,** en xeral, comodidade, seguridade, etc. e limpeza das mesmas.



Cadro 4.- Factores chave de éxito e o seu posicionamento en relación á competencia

FACTOR DE ÉXITO (FCE)	POSICIÓN DO FCE	POSICIÓN DE PROXECTO	MELLOR COMPETIDOR
Ubicación	1	2	Porto deportivo
Experiencia e formación	3	1	A Coruña Sport
Capacidade de planificación	4	2	A Coruña Sport
Coidar aos clientes	5	3	Hércules Servizos Deportivos
Medidas de seguridade	6	Todos semellante	Todos semellante
Adecuación e limpeza instalacións	7	2	Porto deportivo sadense



4. O proceso de prestación do servizo





4. O proceso de prestación do servizo

4.1 Determinación do proceso de prestación do servizo

Os servizos contrataranse directamente con *Galiactiva*, no caso dos particulares, ou ben a través de paquetes turísticos con axencias de viaxes ou touroperadores. Os clientes de axencias de viaxes ou touroperadores soen contratar paquetes turísticos con actividades para un ou varios días que debe proporcionar a empresa.

Os clientes particulares soen contratar de forma directa coa empresa, xa sexa a través do teléfono ou da páxina web.

A prestación dos servizos son moi semellantes independentemente das actividades a realizar:

Cientes particulares/empresas

- Contacto co cliente directamente, por teléfono, correo electrónico ou pola Web da empresa
- Informarase ao cliente das distintas actividades que se ofrecen, así como os tempos necesarios para cada actividade, o seu custo e o material necesario. En calquera caso o habitual é que o cliente xa demande unha actividade concreta
- Ubicarse ao grupo ou aos clientes na data solicitada ou cando exista un grupo suficiente.
- O día de realización da actividade explicarase en que consiste e as medidas de seguridade a adoptar, isto realizarase no punto de reunión que pode ser a nave onde están os equipos ou o lugar de realización da actividade – o punto de inicio-
- Trala realización das actividades procederase a recoller o material, comprobar que está todo e que o estado é correcto.
- Procederase a limpar e a almacenar o material.

Os cobros realízanse no momento de realizar a actividade, se ben se solicita un anticipo a modo de garantía de reserva. No caso de axencias de viaxe e touroperadores cóbrase a posteriori.

A capacidade máxima de prestación de servizos, en *Galiactiva* obviamente non se superará nos meses de outono e inverno –tempada baixa- cando a situación na que se atopa a empresa é oposta a unha saturación de demanda.

Durante os meses de verán aumentar o número de servizos non sería complexo xa que bastaría con incorporar máis monitores en tempada alta e material, a outras escolas ou a través das empresas fornecedoras de material.



Por outra parte débese ter en conta que non se aumentan as actividades senón que se incrementa o número de participantes nelas.

Diariamente non se poden facer cinco saídas en Quad de 3 horas, por exemplo, isto é obvio xa que cada actividade ten unha duración, por iso o que se realiza é con máis xente, máis monitores para garantir a seguridade e se é necesario máis equipos.



4.2 Subcontratacións

Subcontrataranse os servizos de:

- **Mantemento e reparación**

O mantemento e reparación dos vehículos realizarase a través da propia empresa que os venda. Este é un dos factores que determinan o uso da compra por leasing no sector, xa que o desgaste e necesidades de mantemento dos equipos é elevado.

- **Xestión empresarial**

Subcontrataranse os aspectos vinculados coas actividades administrativas de carácter, contable, fiscal e laboral. Para iso contrataranse os servizos dunha asesoría, a súa tarifa é de 160 € mensuais.

- **Monitores e equipos**

Galiactiva externalizará aquelas actividades que non poidan ser asumidas pola propia empresa (ben porque se realicen fóra da área de influencia da empresa ou por non dispor de persoal para executalo. Un exemplo son as rutas en quad ou 4x4 cando non se dispoña de condutores suficientes, neste caso contactarase con empresas semellantes para que colaboren na prestación do servizo.



4.3 Fornecementos e xestión de stocks

A oferta de fornecedores de equipos e complementos é abundante.

Traballarase coas marcas máis coñecidas no sector e que ofrecen a mellor relación calidade/prezo, tanto nos vehículos como noutros utensilios como piraguas, e material de escalada. Obviamente deberán ofrecer a opción de compra a través de leasing.

A empresa primará na elección dos seus fornecedores o servizo postvenda, especialmente a dispoñibilidade de repostos e a rapidez en suministrarlos.

Intentarase unificar as compras de material a marcas e distribuidores concretos buscando melloras nos prezos e aprazamentos nos pagos.



4.4 Procedementos e controis de calidade

A calidade no servizo de *Galiactiva* baséase, fundamentalmente, na seguridade de todas as actividades e no trato aos clientes.

En canto á seguridade, existen unha serie de normas que se aplicarán dependendo das actividades e do coñecemento dos usuarios da actividade que se vaia a realizar. Estas normas colocaranse por escrito nun lugar visible e recordaranse de forma verbal aos usuarios antes de comezar cada actividade. Será obrigatorio o uso de casco e do chaleco salvavidas en todas as actividades.

Todos estes procedementos estrutúranse nun procedemento de vixilancia da seguridade que vincula o medio onde se realiza a actividade, a propia actividade e as personas que realizan a actividade.

Segundo o Decreto 40/2001 de refundición da normativa en materia de inspección e turismo os monitores, cando acompañen a grupos organizados, teñen que levar botiquín de primeiros auxilios e un aparato de comunicación para manter contacto directo cos responsables da empresa, coa finalidade de dar o correspondente aviso en caso de accidente ou por calquera outra necesidade.

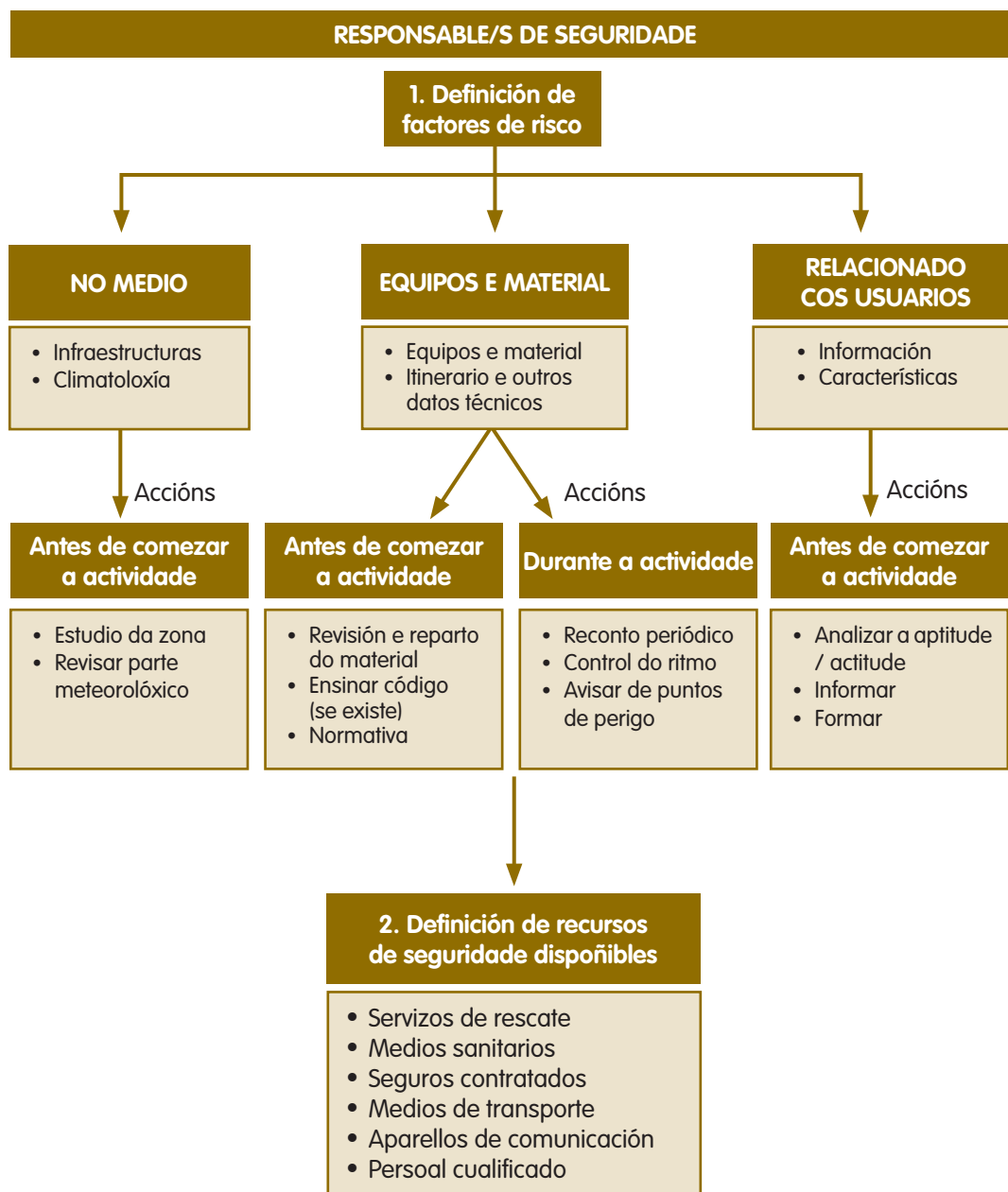
Por outra parte os equipos e os materiais que as empresas poñan a disposición dos usuarios teñen que estar homologados e reunir as condicións de seguridade e garantías necesarias para o uso ao que estean destinados.

Ademáis, as empresas que organicen actividades de turismo activo deberán poñer a disposición dos seus clientes un programa ou folleto que conteña:

- destinos, itinerarios ou traxecto que se vai a recorrer
- medidas que se van a adoptar para preservar o entorno
- coñecementos que se requiren, dificultades que implica a práctica das actividades e comportamentos que hai que seguir en caso de perigo
- medidas de seguridade previstas
- materiais que hai que utilizar
- prezos dos servizos ofertados
- existencia de póliza de responsabilidade civil
- existencia de follas de reclamación a disposición dos clientes



Cadro 5.- Procedemento de seguridade



4.5 Niveis de tecnoloxía aplicados nos procesos

Galiactiva fará uso das novas tecnoloxías nos seguintes ámbitos:

Xestión: contará cos equipos e programas necesarios para unha eficiente xestión das reservas de actividades e dos servizos ofertados.

Equipos: Contará coas últimas innovacións tanto en equipos como en material. Por exemplo no caso dos raids de orientación os participantes contarán con GPS na práctica da actividade.

Disporase dunha Web na que os clientes, ademáis de informarse sobre os diferentes servizos, poderán proceder á realización de consultas e solicitudes de prestación de servizo.



5. O mercado





5. O mercado

*Na elaboración deste apartado do Plan de Negocio, traballouse co **Manual Práctico da Peme: Cómo realizar un estudio de mercado.***

[Máis información no epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]

5.1 Definición do mercado

5.1.1 Perfil de cliente

Segundo a Guía de Oportunidades de Negocio de Bic Galicia: "Turismo Activo", a Asociación Nacional de Empresas de Turismo Activo, ANETA, establece que o perfil maioritario dos clientes das empresas de turismo activo son persoas de entre 30 e 40 anos (seguidos dos que se atopan no grupo de 20 a 30 anos), son de clase media-alta e contan con formación media ou superior.

As motivacións sinaladas para practicar actividades de turismo activo son, en primeiro lugar, o descanso e a diversión (38%), en segundo lugar, facer deporte (32%) e, por último, coñecer a natureza (28%).

O turista activo soe organizar a viaxe por se mesmo (93%), sendo os menos os que deixan a organización en mans dunha axencia ou outro tipo de empresa.

O cliente que acude ás empresas de turismo activo faino, maioritariamente, acompañado da súa parella (38%) ou cun grupo de amigos (31%) ou de familiares (20%), se ben, unha porcentaxe reseñable de turistas acode so (10%).

Cabe destacar, tamén, a importancia dos grupos escolares, que soen disfrutar dos servizos turísticos deste tipo de empresas, principalmente na época primaveral a través de paquetes de aventura contratados ás empresas de turismo activo.

Por último, están os clientes que acoden a través de viaxes programadas de empresa, o que se coñece coma viaxes de incentivos, fenómeno cada vez máis desenvolvido.



5.1.2 Tamaño do mercado

O mercado de *Galiactiva* componse, principalmente, de catro tipos de clientes, como sinala a Guía de Actividade de Bic Galicia, Turismo Activo:

- **Particulares:** Persoas novas, entre 18 e 45 anos, activas e con desexos de probar novas experiencias.

O número de habitantes da comarca de A Coruña en 2008 neste tramo de idade: 95.000 habitantes.

- **Grupos de escolares:** Este segmento de mercado pode abarcar dende os escolares maiores de 14 anos ata o colectivo universitario, pasando pola formación profesional. O número de centros supera os 60
- **Empresas:** Directivos de empresas ou sociedades que, por razóns de premio ou motivación, están dispostos a contratar os servizos que ofertamos.

O número de empresas con facturación superior a 300.000 euros na comarca de A Coruña: 3.029.

- **Turistas:** O número de turistas que visitan a zona e que se atopan no grupo de idade ronda os 55.000 durante o verán
- **Outros:** clientes de axencias de viaxe, de programas turísticos de incentivo, etc.

Esta suma ofrece unha poboación que podería usar os servizos de 150.000 e o número de entidades (empresas e centros educativos uns 3.100)

Segundo enquisas aparecidas en medios de comunicación un 10% de persoas realizan algunha actividade considerada turismo de aventura ao ano e un 5% máis dunha vez. Isto supón un total de 22.500 usuarios potenciais.

Respecto ás empresas e centros educativos un 5% usan este tipo de servizos, o que supón que 155 entidades contratan servizos de empresas como *Galiactiva*. O número de participantes –tomamos unha cifra conservadora é de 30 por entidade –os centros educativos incrementan a media. É dicir unhas 5.000 persoas

Os tour operadores e axencias de viaxes xestionan un 10% de clientes a maiores.

Isto ofrece unha cifra total de total de 30.250 usuarios de servizos de turismo activo.

A estas cifras deben de incrementarse –non se tiveron en conta para o plan económico por intentar facer estimacións conservadoras- os programas que a administración destina a persoas de ata 30-35 anos como por exemplo o programa Primavera Activa ou os campamentos de verán para os máis mozos, onde se realizan múltiples actividades que son subcontratadas a empresas como *Galiactiva*.



As actividades máis demandadas son as rutas en todo terreo e o kaiak e rafting, en menor medida o barranquismo e o rappel –pola súa aparente dificultade e o sendeirismo por todo o contrario, a súa sinxeleza para usuarios especialmente se son da zona.

Cadro 6.- Servizos vendidos

Servizo	Tarifa (sen IVE)	Usuarios
Sendeirismo e orientación	20 euros	1.500
Rutas en vehículo (Quad ou todo terreo)	35 euros	2.250
Rafting e kaiak	32 euros	2.250
Barranquismo e rappel	40 euros	1.500

É importante indicar que o número de usuarios non equivale ao número de servizos, que é moito menor, por exemplo en rafting o habitual é encher dúas zodiacs cun total de 12 ou 14 persoas, oito nas rutas en todo terreo e máis de dez nas saídas de kaiak.



5.1.3 Perfil de cliente

Nesta actividade existe unha estacionalidade moi marcada, centrándose as vendas nos meses estivais, por iso deben de desenvolverse estratexias co obxectivo de xerar ingresos durante as fins de semana de inverno e coa poboación residente na comarca e arredores.

Estas accións centraranse nas principais 15 asociacións deportivas e culturais en Sada e A Coruña e os máis de 60 centros de ensinanza secundaria e colexios, cos cales buscaranse opcións de colaboración.

A distribución prevista dos ingresos móstrase no seguinte cadro.

Cadro 7.- Estacionalidade estimada dos ingresos

% Estacionalidade das vendas	
Xaneiro	3
Febreiro	3
Marzo	5
Abril	7
Maio	8
Xuño	15
Xullo	18
Agosto	20
Setembro	10
Outubro	5
Novembro	3
Decembro	3
TOTAL	100%

Obviamente os meses de verán concentran a maior parte das vendas, das cales o 38% son nos meses de xullo e agosto, período no cal reforzase o cadro de persoal.

5.2 Evolución e previsións do mercado

O turismo activo é un sector en pleno crecemento, tanto polo seu grao de expansión como pola súa continua diversificación en relación ás actividades ofertadas. Por tanto, esta actividade económica emerxente, correctamente xestionada, podería contribuir ao desenvolvemento sostenible e ao equilibrio territorial entre as distintas rexións, xerando especialmente nas zonas rurais sinerxias interesantes con outras actividades económicas, como por exemplo o turismo rural.

Segundo indica ANETA, Asociación Nacional de Empresas de Turismo Activo, en España existen 1.500 empresas de turismo activo cun volume de negocio de arredor de 150 millóns de euros anuais, 8.000 traballadores fixos e máis de 10.000 eventuais.

A pesar de que non todas as comunidades compiten en oferta de turismo activo, dende ANETA apuntan que Aragón, Andalucía, Castela e León, Castela-A Mancha, Euskadi, Cataluña, Galicia e Baleares son as que maior compromiso adquiriron con este sector.

Este sector está composto de tantas actividades que permite que practicamente calquera territorio teña algo que ofrecer. Unha comunidade pode liderar o ranking de destinos para os afeccionados ao sendeirismo, outra facelo cos deportes de montaña, unha terceira quedarse con aqueles que van buscando inmersión na natureza e fauna, unha cuarta explotar ao máximo os seus ríos e pantanos e unha quinta ser a favorita para navegar no mar.

ANETA sinala que destacan como zonas de maior interese os parques naturais, as concas dos ríos de segundo orde, Pirineos, Andalucía, Cataluña e Galicia.

Non obstante, esta actividade experimenta problemas semellantes aos do conxunto do sector turístico, especialmente a elevada estacionalidade da demanda, intensa en verán e outras datas concretas, pero inda escasa durante a maior parte do ano. A busca de actividades invernais está dando continuidade a algunhas empresas, e a súa vinculación cos deportes de neve alí onde a meteoroloxía o permite pode ser unha vía para dar prolongación á actividade durante a tempada baixa.



5.3 A competencia

5.3.1 Identificación das empresas competidoras

O turismo activo forma parte do denominado turismo de natureza, xunto con outras dúas modalidades:

- O ecoturismo, que inclúe visitas guiadas, observación e interpretación da natureza, observación de aves, observación de cetáceos, fotografía da natureza, ecoturismo científico e actividades de educación ambiental.
- O turismo de esparcemento en natureza, que inclúe picnic, rutas en vehículo por estrada, baño e esparcemento pasivo.

Unha das principais características do turismo de natureza e do turismo activo radica na multiplicidade de axentes que ofertan actividades dese tipo. De feito, as empresas dedicadas explicitamente ao turismo activo son unha parte do total. É preciso ter en conta, ademais, a presenza das axencias de viaxes, as administracións públicas ou os clubs e asociacións:

- Axencias de viaxe e touroperadores: integran na súa oferta global actividades de turismo de natureza.

- Administración pública / Entidades mixtas: considéranse as actividades propostas por parques nacionais e naturais, mancomunidades, consorcios e calquera outro tipo de entidades mixtas. Céntranse fundamentalmente nas actividades de educación ambiental e de observación e interpretación da natureza. É dicir, naquelas actividades máis características do ecoturismo que do turismo activo.

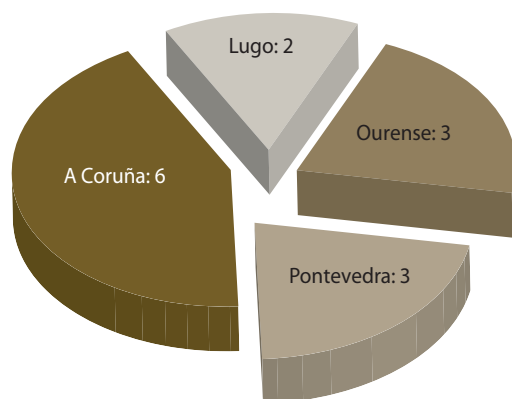
- Clubs / asociacións / ONG: trátase de entidades sen ánimo de lucro, e fai referencia a un tipo de turismo con características moi particulares que non responde aos procesos clásicos produtivos da industria do turismo en xeral.

O turismo de natureza non é unha alternativa ao turismo rural, senón que son complementarios. Segundo sinala ANETA, aproximadamente o 60% da actividade desenvólvese no medio rural, pero ademais apórtase moito aos hoteis de cidade, que ofrecen entre as súas actividades as relacionadas co turismo activo. Se algo ten ao seu favor este sector é a ampla oferta que posúe. O catálogo de posibilidades é tan amplo, que é complicado que alguén non atope unha actividade que o atraia. Hai opcións para todo tipo de público, con dificultades altas para os experimentados, sen esforzo nin complicación para quen non teñen experiencia previa, actividades cómodas e relaxadas, deportes extremos, etc. A opción ofertada por máis da metade das empresas e organizacións que se dedican ao turismo activo é sendeirismo, por diante da bicicleta de montaña, submarinismo, rutas a cabalo ou rafting.

En Galicia, no 2008, existían un total de 14 empresas de turismo activo, rexistradas como tales, segundo Turgalicia:



Cadro 8.- Empresas de turismo activo, por provincia, Galicia, 2008 (%)



As actividades que ofertan as empresas de turismo activo distribuídas pola xeografía galega son as seguintes:

- Escalada
- Rappel
- Puenting
- Tirolina e ponte tibetano
- Descenso de barrancos
- Rutas a cabalo
- Rutas en quad e todoterreo
- Bicicleta todo terreno (BTT)
- Sendeirismo e orientación
- Paintball
- Tirco con arco e cerbatana
- Rafting e hidrospeed
- Kaiak augas tranquilas e augas bravas
- Ultralixeiro, parapente, paramotor
- Espeleoloxía

Respecto á competencia máis cercana, as empresas e entidades que prestan servizos similares na comarca son as seguintes:

- Hércules Servizos deportivos.- Ofrecen deportes de terra como sendeirismo, orientación, tirolina, escalada, paintball, tiro con arco, rappel, rutas a cabalo e rutas en quad. Diríxense fundamentalmente a grupos escolares.



- A Coruña Sport.- Ofertan basicamente deportes de terra, como sendeirismo, orientación, tirolina, escalada, rappel e rutas en quad.
- Empresas de ámbito rexional
Existen dúas empresas de turismo activo que traballan a nivel de toda Galicia e que se anuncian na zona, polo que son competencia directa de *Galiactiva*.
- Clubes náuticos
Ofrecen formación e aluguer de embarcacións e piraguas, polo que poden resultar competencia das empresas de turismo activo no que respecta ás actividades acuáticas.
- Asociacións deportivas
Como o seu nome indica son grupos de afeccionados que en ocasións ofertan actividades tanto entre os seus socios como a persoas non pertencentes á asociación.
- Empresas de turismo náutico que ofertan rutas en piragua.



5.3.2 Diferenzas respecto aos produtos e/ou servizos da competencia

No caso das empresas de turismo activo as diferenzas refírense basicamente aos contidos ou actividades e o posicionamento da empresa. As empresas existentes na zona ofertan unicamente deportes de terra e non contemplan todas as actividades que presta *Galiactiva*. Ademais, están orientadas fundamentalmente a grupos escolares, co cal non supoñen unha competencia real para a nosa empresa.

Polo que respecta ás dúas empresas de ámbito autonómico, non existen moitas diferenzas en canto á carteira de servizos, sen embargo, si se presentan oportunidades para *Galiactiva* en canto á promoción e captación de clientes, posto que, ao estar ubicada na comarca, pode chegar máis facilmente aos clientes da zona.

A principal diferenza cos clubs náuticos está nos prezos, e nalgúns casos a necesidade de ser socio destes clubs para participar nas súas actividades. Ademais, soen prestar servizos máis especializados en vela lixeira, co que non representan moita competencia para as actividades de *Galiactiva*.

As asociacións son entidades sen ánimo de lucro e a súa actividade non é constante, o material non é o máis axeitado e a súa orientación é principalmente cara os propios membros.



5.3.3 Produtos substitutivos

Os produtos substitutivos da actividade son principalmente actividades deportivas e particularmente aquelas que se practican na natureza.

- Outras actividades deportivas ao aire libre (actividades náuticas, como o surf, o windsurf, a vela, etc.)
- Outras actividades deportivas
- Outros tipos de turismo, como o turismo rural, o turismo de praia, etc

Os clientes potenciais das empresas de turismo activo buscan, basicamente, realizar algunha actividade deportiva, sendo determinante a actividade, e non o destino. Neste sentido, os produtos substitutivos non teñen moito peso, pois a busca da empresa realízase a través de canles especializadas.



5.4 Análise DAFO

Pantéxanse na seguinte táboa de xeito resumido as principais ameazas e oportunidades que se presentan para o desenvolvemento da actividade no sector do turismo activo, así como as vantaxes e desvantaxes da empresa fronte á competencia.

Cadro 9.- DAFO

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Forte estacionalidade, debido á climatoloxía	Experiencia e capacidade do promotor
Tempada alta curta en duración	Posibilidade de diversificar servizos
Dificultades de tesouraría na tempada baixa	Estrutura empresarial flexible
Empresa nova sen clientes habituais	Ubicación en zona turística
AMEAZAS	OPORTUNIDADES
Non existe unha lexislación clara do sector	Interese crecente da poboación polo medio ambiente e o deporte
A competencia ofrecida por asociacións	Abundantes e variados recursos naturais en Galicia
Veráns con mala climatoloxía	Sinerxias con outras formas de turismo (turismo rural, etc)
Aumento constante do número de empresas que prestan estes servizos	Superar a estacionalidade colaborando con centros educativos e programas da administración



6. A comercialización do servizo





6. A comercialización do servizo

*Na elaboración deste apartado do Plan de Negocio, traballouse con: **Manual Práctico da Peme: Como realizar un estudio de marketing, Como xestionar as vendas e Como construír unha marca***

6.1 Presentación da empresa

A empresa denominarase *GALIACTIVA*², este nome recolle tanto a referencia á actividade á que se dedica, turismo activo, como o ámbito de referencia, xa que está ubicada en Galicia.

Os dous emprendedores participaron na creación da imaxe corporativa, o logotipo, tarxetas, etc, polo que o único gasto que debe asumir a empresa é o da imprenta dos materiais e dos rótulos de vehículos.

O trato estará sempre orientado ao cliente, sendo amable e respectuoso en todo momento. Prestarase especial atención en coñecer as necesidades de cada usuario, desenvolvendo para cada un o programa de actividades máis adecuado. Porase de manifesto a profesionalidade da empresa e os monitores, así como a seguridade das actividades e os seus riscos.

As instalacións compóñense dun almacén para o material e unha caseta onde estarán os vestiarios e área de xestión. A súa estrutura é de madeira e facilita a limpeza e secado do chan, algo importante dado o tipo de actividade.



2. Nota dos autores: o deseño e a imaxe do establecemento, a forma de presentar os seus produtos, a decoración...etc. presentan unha amplísima gama de posibilidades. Neste epígrafe ofrecemos unhas propostas básicas, que non substitúen ao desenvolvemento específico que deberá ter este apartado no proxecto de cada emprendedor.

6.2 Prescriptores

No ámbito turismo activo os coñecidos que xa practicaron algunha actividade son os grandes prescriptores destas empresas. Para iso é necesario que os clientes estean satisfeitos e desexen compartir a súa afección con familiares e amigos.

Tamén actúan como prescriptores as asociacións deportivas cos seus socios e outros clubs e a administración pública a través de programas de promoción destas actividades e do turismo.

En ocasións é a propia empresa a que debe de participar en programas de fomento das actividades realizadas pola administración para mozos, campamentos de verán etc... sendo por iso necesario presentarse a estes concursos e acreditar os requisitos e condicións necesarias.



6.3 Accións de promoción

No caso das empresas de turismo activo os medios de comunicación máis importantes son:

- **Páxina Web.** Onde o cliente pode coñecer os servizos ofertados, os seus horarios e, incluso, reservar algunha actividade. Servirá como medio de comunicación e de xestión dos clientes.
- **Visitas comerciais** a entidades (centros educativos, asociacións, administración, axencias de viaxes...) para dar a coñecer os servizos e as súas condicións.
- **Folletos publicitarios.** Os emprendedoras realizaron un deseño completo que permite aos seus potenciais clientes ver todos os servizos que oferta o centro e cales son os seus aspectos diferenciadores fronte á competencia. Repartiranos polas casas de turismo rural, axencias de viaxes, colexios, asociacións, etc.
- **Imaxe corporativa** (tarxetas, vehículos rotulados, etc) para darse a coñecer aos clientes potenciais.

En canto a elementos de promoción utilizaranse as ofertas en tempada baixa, os descontos a grupos, etc.

Os emprendedores desexan que a calidade do servizo que ofertan sexa o seu mellor reclamo publicitario.

O custo estimado en publicidade é de 4.000 euros o primeiro ano con incrementos anuais dun 25%.



6.4 Determinación do prezo de venda

Nas empresas de turismo activo o prezo ven determinado polos prezos de mercado no caso das actividades máis populares. No caso de actividades menos coñecidas o prezo establécese cunha marxe sobre o custo da actividade.

Os custos variables dependen da actividade, se se realiza enteiramente pola empresa ou se subcontrata, inda que soen estar nun 20%, agás nas rutas con vehículos que incrementan o custo polos consumos de gasolina e de monitores para conducir os vehículos, polo que se estiman nun 40%.

Un elemento que forma parte dos custos variables é o seguro que firman os participantes das actividades e que os cubre en caso de accidente durante a práctica.

Os cobros soen ser a través de tarxeta ou transferencia, pero depende do tipo de cliente e de se contratou o servizo directamente ou a través dunha axencia de viaxes.

A continuación mostramos os prezos que se estableceron para a elaboración do plan económico financeiro:

Cadro 10 .- Prezos de venda

Servizo	Tarifa (sen IVE)
Sendeirismo e orientación	20 euros
Rutas en vehículo (Quad ou todo terreo)	35 euros
Rafting e kaiak	32 euros
Barranquismo e rappel	40 euros



7. A localización da empresa





7. A localización da empresa

7.1 Asentamento previsto e criterios para a súa elección

Os emprendedores seleccionaron o centro urbano de Sada para a ubicación da oficina, xa que é unha zona moi coñecida por ambos, cercano ao seu lugar de residencia e, ademais, é un concello con gran afluencia turística.

No caso da nave para almacenamento do material, ubicarase nunha zona ás aforas do entorno urbano, xa que os custos de aluguer son máis baixos e a súa proximidade ás zonas de práctica de cada actividade aforrará tempos de transporte. Nesta actividade é bastante frecuente o traslado do material e dos usuarios ás zonas onde se van a practicar as diversas actividades, xa que en función da actividade elixida, poden ser de auga, terra ou aire, polo que non é necesario ubicar o almacén no centro urbano e é moito máis cómodo situarse nunha zona ben comunicada e cercana aos lugares onde se practicarán as actividades deportivas.

Os criterios que determinaron esta elección foron os seguintes:

- Proximidade a unha poboación de tamaño medio como Sada, e que sexa un polo atractor de turistas no verán.
- Bos accesos e zona de aparcamento.
- Próxima a zonas cun patrimonio natural importante ou con fácil acceso a zonas con estas características.
- Proximidade a unha cidade como A Coruña, con gran afluencia de visitantes durante todo o ano.
- Boas comunicacións con Santiago de Compostela e, dende aí, con toda Galicia, para a afluencia de turistas.



7.2 Terreos, edificios, instalacións

As instalacións utilizaranse en réxime de aluguer cunha duración do contrato de arrendamento de 10 anos, sendo o prezo mensual de 1.000 € pola nave e 400 pola oficina, cunha fianza equivalente a dous meses de aluguer, establecéndose un incremento anual de 5%.

Contarase cunha nave de 150 m², que estará destinada ao albergue de equipos e materiais, así como para taller para a reparación dalgúns materiais e de vestiarios para os usuarios das actividades.

Tamén se contará cunha oficina destinada para a dirección e xestión de clientes e fornecedores.

Os criterios de selección destas instalacións foron a súa ubicación e a adecuación das mesmas á finalidade prevista, que evita a necesidade de investimentos en instalacións técnicas, reformas ou mobiliario.

A distribución media da superficie indicada será a seguinte:

Cadro 11.- Distribución do espazo

Uso	M ²
Nave de almacenamento	100
Vestiarios	25
Oficina	25

O mantemento das instalacións estímase nuns 2.500 euros ao ano.

*Para ampliar información sobre este apartado do Plan de Negocio, pódense consultar as **Memofichas** de Bic Galicia, concretamente as do grupo **Contratos que se poden dar na Vida dunha Empresa**, que conteñen información sobre os Contratos de Arrendamento.*

[Máis información no epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]



7.3 Comunicaci3ns e infraestruturas do asentamento

A ubicaci3n da empresa no centro urbano de Sada gar3ntelle a *Galiactiva* unha boa comunicaci3n grazas 3 s3a situaci3n xeogr3fica e 3 proximidade coa cidade de A Coru3a, dotada dunha completa rede de infraestruturas que conectan cos principais n3cleos urbanos galegos e peninsulares.

Adem3s, a situaci3n da oficina dentro do centro urbano garante as infraestruturas b3sicas de saneamento, alcantarillado, tra3idas de luz e auga, etc.

Por outra parte, esta situaci3n dentro do centro urbano facilita a chegada dos clientes 3 oficina a trav3s das li3as de autob3s, taxis ou, incluso cami3ando. Na zona non existen demasiadas dificultades de aparcamento, xa que adem3s da posibilidade de aparcamento na r3a, nas inmediaci3ns da empresa existe un aparcamento.

En calquera caso maioritariamente os coches ou autocares dos usuarios deixaranse na nave –punto de sa3da- ou directamente no lugar onde se realizar3 a actividade e ser3n recollidos 3 volta.



8. Recursos humanos





8. Recursos humanos

Na elaboración deste apartado do Plan de Negocio, traballo-use coas **Memofichas** dos grupos de **Contratos de Traballo e Lexislación Laboral** que conteñen información sobre os tipos de contrato e as súas características, así como da lexislación que regula as relacións laborais.

8.1 Relación de postos de traballo que se van a crear

A relación de postos de traballo de *Galiactiva* serán os seguintes:

Cadro 12.- Postos de traballo.

Posto de traballo	Tipo de contrato
Promotor 1 (Xerente e responsable comercial)	-
Promotor 2 (Responsable actividades deportivas)	-
Monitor actividades	Contrato indefinido xornada completa
Monitores tempada alta	Contrato temporal xornada completa



67

Cada posto de traballo terá asociado unhas competencias, estas competencias pódense definir de forma xenérica como:

- Capacidades físicas necesarias para o posto, xa que se trata de actividades deportivas que requirirán unha boa forma física.
- Coñecementos profesionais que debe ter a persoa que ocupa o posto, xa que se precisará unha titulación preferentemente o de Técnico superior de animación de actividades físicas e deportivas
- Aptitudes do traballador para o posto, ademais das aptitudes físicas, requirirase bo trato co público, capacidade para entenderse coa xente e sociabilidade.
- Actitudes do traballador no posto, como ser agradable pero firme en cuestións como as medidas de seguridade necesarias para a práctica das actividades.

A experiencia non será indispensable pero obviamente valorarase, é máis habitual que os monitores de verán non dispoñan dela pero si o traballador.

En calquera caso poderán formarse neste aspecto en colaboración cos promotores.

8.2 Organización de recursos e medios técnicos e humanos

A oficina soe ser o centro neurálxico da empresa e a partir do cal se distribúen as tarefas. En función das actividades contratadas haberá que subcontratar a outras empresas ou dispor a localización dos servizos.

No almacén gárdase o material preparado para cada uso e soe utilizarse como punto de partida das actividades, aí cámbianse os clientes. Se a actividade é lonxe, en ocasións quédase directamente no punto onde se realizará a actividade (proximidades do río, da ruta...) e é a empresa quen transporta os materiais e roupa necesarios para o desenvolvemento da actividade no punto de saída.

Un dos promotores será o xerente, o responsable da organización e labor comercial, que soe levar a xestión de clientes e fornecedores ademáis de ser o encargado da publicidade e posicionamento da empresa nos medios de comunicación. Será tamén responsable da páxina web e das publicacións que se realicen.

O outro promotor será o responsable ou director de actividades, é dicir, é o encargado de dispor os recursos humanos necesarios para cada actividade, así como de planificar as actividades e a prestación do servizo.

O Monitor supervisará as actividades dirixindo aos grupos en solitario ou en colaboración cun dos promotores.

Os monitores de verán realizarán as tarefas de guía e instructor nas distintas actividades durante os meses de verán.



8.3 Organigrama. Estrutura de dirección e xestión

En *Galiactiva* un dos promotores será quen asuma as tarefas de dirección e labor comercial fóra das dependencias da empresa.

O outro promotor encargarse de exercer de director das actividades deportivas ademáis de traballar como instructor e guía.

En tempada alta os traballadores contratados colaborarán na realización destas funcións.

A empresa contará cun servizo externo para as cuestións de asesoría fiscal e laboral, así como para outras obrigacións contables e mercantís. O seu custo para o primeiro ano estímase en case dous mil euros.

8.4 Selección de persoal

Para a contratación de monitores, os emprendedores puxéronse en contacto con antigos compañeiros e coñecidos seus da profesión para determinar a súa dispoñibilidade e establecer as condicións de contratación para situacións en que sexa necesario, como por exemplo, en tempada alta.

Galiactiva recibirá os currículums enviados polos candidatos como resposta á solicitude realizada nos xornais. O proceso de selección realizarao Cristina Díaz, que é Licenciada en Psicoloxía e ten certa experiencia no tema.

As persoas que pasen a primeira fase de requisitos técnicos terán unha entrevista con ela, cuxa finalidade será descubrir as actitudes e aptitudes dos candidatos e ver se se adecúan as esixencias da empresa.

Tras esta entrevista inicial, os datos dos candidatos que a superen con éxito serán introducidos na base de datos de *Galiactiva*.

8.5 Formas de contratación

O convenio que rixe os contratos é o do sector de panadaría da provincia de A Coruña, publicado en BOP do 14 de xaneiro de 2009, con vixencia dende o 01/01/2008 ata o 31/12/2010 regulará as relacións laborais.



Cadro 13.- Tipo de contrato e salarios base primeiro ano

Categoría profesional	Tipo contrato	Horas ano	Salario Base
Xerente (2)	-	1.760	14.000 €/ano
Instrutor-monitor (1)	C. indefinido	1.760	14.000 €/ano
Monitores Verán (2)	C. Temporal	320	1.000 €/mes

9. Plan económico - financeiro





9. Plan económico-financiero

*Para a elaboración do Plan económico e financeiro do Plan de Negocio traballouse co programa informático **BIC Proxecta e Simula**.*

*Moitos dos termos empregados no desenvolvemento do Plan Económico poden resultar descoñecidos para os emprendedores sen formación específica neste campo. Coa finalidade de solventar esta dificultade e facilitar unha explicación dos conceptos básicos –inversión, balance, tesouraría, VAN, TIR, Ratio...- recomendamos a lectura do **Manual Práctico da Peme: Como Valorar un Proxecto de Inversión***

[Máis información sobre estes recursos no epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]

9.1 Inversión e fondo de manobra do proxecto

Preséntanse neste punto o total de investimentos previstos para os cinco primeiros anos de actividade así como a política de amortizacións.



Cadro 14.- Resumo dos investimentos

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Gastos de constitución e primeiro establecemento					
Gastos de constitución	3.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de primeiro establecemento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de ampliación de capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
[1] Total de Gastos de constitución	3.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inmobilizacións Inmateriais					
Gastos de Investigación e desenvolvemento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Concesións administrativas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Propiedade industrial	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dereitos de traspaso	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aplicacións informáticas	700,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dereitos sobre activos leasing	197.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
[2] Total de Inmobilizacións Inmateriais	197.700,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inmobilizacións Materiais					
Terreos e bens naturais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Construcións	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Instalacións técnicas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Maquinaria	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utensilios	7.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mobiliario	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outras instalacións	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipos para procesos de información	2.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Elementos de transporte	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outro inmovilizado material	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
[3] Total de Inmovilizado Material	9.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de partidas de Inversións	210.200,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Importe de I+D+i das Inversións	2.112,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total do importe de Inversións	212.312,00	0,00	0,00	0,00	0,00



Os equipos que adquirirán mediante leasing serán:

- Catro vehículos todoterreo. (130.000 €)
- Catro Quads. (30.000 €)
- Doce Kaiaks. (7.000 €)
- Cinco botes neumáticos rafting. (40.000 €)



9.2 Financiamento

*Na elaboración deste epígrafe do Plan de Negocio, traballouse coas **Memofichas** do grupo **Fontes de Financiamento** que conteñen información sobre as alternativas públicas e privadas de acceso a recursos financeiros para a posta en marcha e consolidación do proxecto.*

Estimouse que a estrutura do financiamento a longo prazo necesaria para o desenvolvemento da actividade presenta a seguinte composición.

Cadro 15.- Financiamento

Concepto	Importe €
Investimento	12.500
Dereitos de leasing	197.000
Fondo de manobra	47.500
Recursos propios	60.000



76

O fondo de manobra está formado polo IVE e o capital achegado polos socios, está destinado a financiar os custos fixos da empresa durante os primeiros meses e para superar a estacionalidade da empresa durante o primeiro ano.

9.3 Política de amortizacións

Seguiranse os coeficientes de amortización indicados pola Axencia Tributaria que son os seguintes.

Cadro 16 .- Coeficientes de amortización

Gastos de constitución	% dotación
Gastos de primeiro establecemento	20,0%
Investimento en I+D	20,0%
Propiedade industrial	20,0%
Aplicacións informáticas (software)	20,0%
Terreos	33,0%
Construcións	0,0%
Maquinaria	3,0%
Mobiliario	10,0%
Equipos informáticos (hardware)	10,0%
Elementos de transporte	10,0%
Outro inmovilizado	25,0%



9.4 Ingresos por áreas de negocio. Previsión de vendas anuais

Preséntanse a continuación unhas táboas resumo dos produtos e servizos que vende a empresa agrupados por liñas de produtos .

Cadro 17.- Ingresos da actividade

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Rutas en quad o todo terreo	78.750,00	86.803,50	95.697,00	105.505,94	116.311,79
Sendeirismo e orientación	30.000,00	33.075,00	36.470,70	40.215,89	44.341,67
Rafting e kaiak	72.000,00	83.160,00	96.032,16	110.909,74	128.085,19
Barranquismo e rappel	60.000,00	66.150,00	72.941,40	80.431,79	88.683,34
Total de Vendas	240.750,00	269.188,50	301.141,26	337.063,36	377.421,98
Subvencións á explotación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Axustes por traballos da empresa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de Ingresos	240.750,00	269.188,50	301.141,26	337.063,36	377.421,98

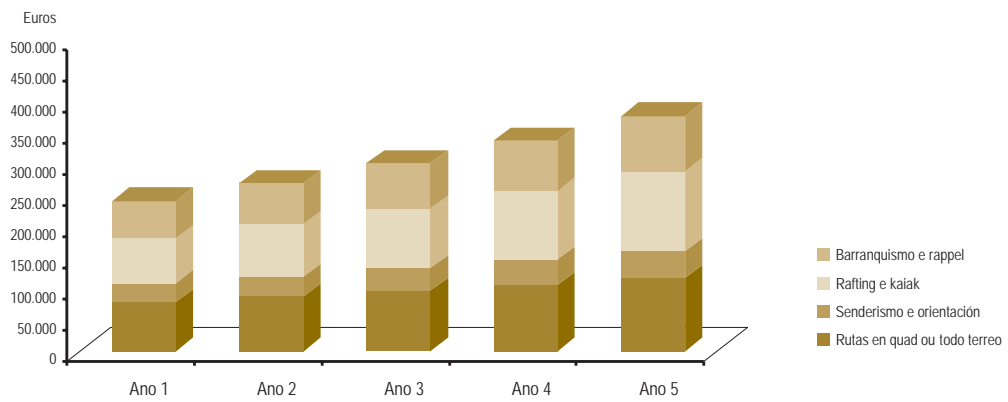


Os prezos indicados no plan económico para o primeiro ano foron os seguintes, así como as vendas.

- Sendeirismo e orientación: 20 €. Unidades vendidas 2.250
- Rutas en quad ou todoterreo: 35 €. Unidades vendidas 2.250
- Rafting e kaiak: 32 €
- Barranquismo e rappel: 40 €. Unidades vendidas 1.500

As unidades estimáronse cun criterio conservador, os incrementos nas porcentaxes de venda son diferentes así en sendeirismo, as rutas en quad ou todoterreo e o barranquismo estimamos un crecemento anual do 5% das vendas mentres que as actividades de rafting e kaiak –cada vez máis demandadas- o crecemento estimado é dun 10% anual.

Cadro 18.- Gráfico de ingresos da actividade



REPARTO DE INGRESOS



9.5 Avaliación dos custos variables

Preséntanse a continuación unhas táboas resumo dos custos variables asociados aos produtos e servizos que vende a empresa agrupados por liñas.

Cadro 19.- Custos variables asociados aos ingresos

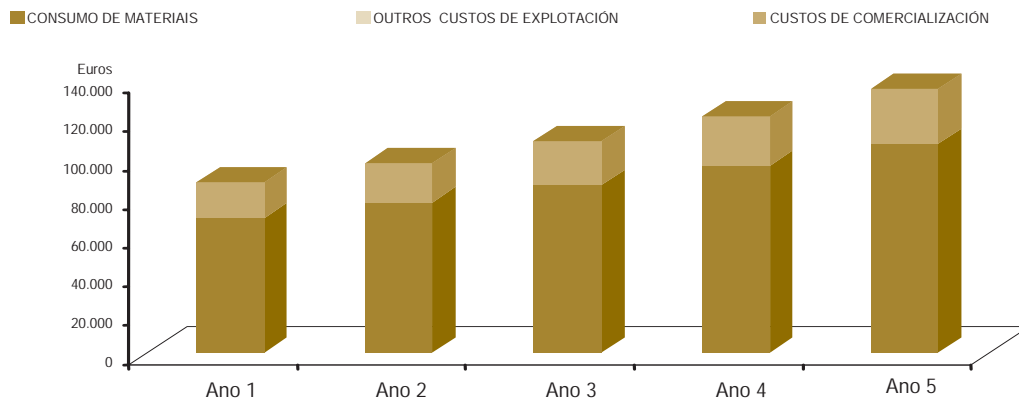
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Rutas en quad ou todo terreo	39.375,00	43.401,75	47.848,50	52.752,97	58.155,90
Sendeirismo e orientación	9.000,00	9.922,50	10.941,21	12.064,77	13.302,50
Rafting e kaiak	21.600,00	24.948,00	28.809,65	33.272,92	38.425,56
Barranquismo e rappel	18.000,00	19.845,00	21.882,42	24.129,54	26.605,00
Total Custos variables	87.975,00	98.117,25	109.481,78	122.220,20	136.488,95

As estimacións dos custos variables foron elevadas, para continuar coa elaboración dun plan económico “conservador” así por cada liña de actividade varían estas estimacións, sendo a máis custosa, obviamente, as rutas en quad ou todoterreo que alcanzan un 50%, o sendeirismo (basicamente orientación) e rafting un 30% e por último o rappel e barranquismo cun 20%



80

Cadro 20.- Gráfica dos custos variables



9.6 Avaliación dos custos fixos

Preséntanse a continuación unhas táboas resumo dos produtos e servizos que vende a empresa agrupados por liñas de produtos

Cadro 21.- Custos fixos da actividade

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Gastos de Persoal	57.670,72	60.267,72	62.994,57	65.857,76	68.864,11
Alugueres	16.800,00	17.640,00	18.522,00	19.449,00	20.422,00
Gastos Xerais	6.500,00	6.825,00	7.166,00	7.524,00	7.901,00
Seguros e Tributos	5.000,00	5.250,00	5.512,00	5.788,00	6.077,00
Subministrados	4.000,00	4.200,00	4.410,00	4.630,00	4.862,00
Outros	5.990,00	7.090,00	8.444,00	10.116,00	12.184,00
Total de Custos Fixos 1	99.960,72	101.272,72	107.048,57	113.364,76	120.310,11
Amortizacións	3.524,00	3.524,00	3.524,00	1.928,00	700,00
Total de Custos Fixos 2	99.484,72	104.796,72	110.572,57	115.292,76	121.010,11

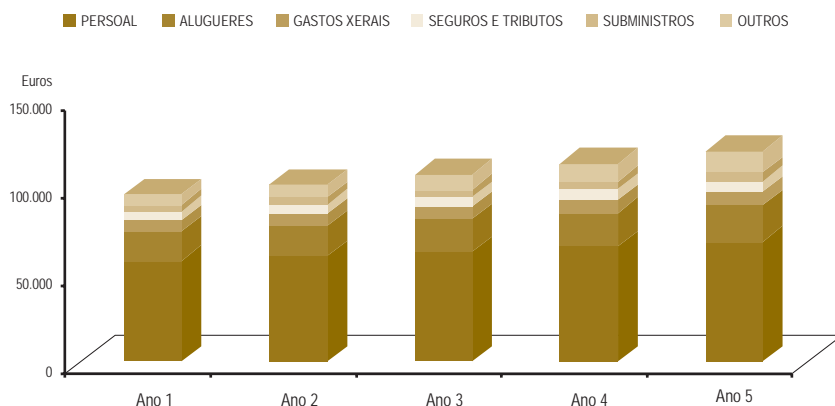
O desglose dos custos fixos é o seguinte

- Aluguer anual da nave: 12.000 €/ano
- Aluguer anual da oficina: 4.800 €/ano
- Publicidade: 4.000 €/ano
- Gastos xerais: 6.500 €/ano, deles 2.500 estímense en mantemento das instalacións
- Xestoría: 1.990 €/ano
- Seguros vehículos e empresa: 5.000 €/ano

Os incrementos estimados para os seguintes anos son dun 5% agás para a publicidade, cuxo gasto incrementarase nun 25% anual.



Cadro 22.- Gráfica de custos fixos



9.7 Política de circulante

Os cobros dos artigos realízanse ao contado en tanto que os pagos realízanse a 30 días, dependendo da evolución das vendas nalgúns mercados, en concreto no canal Horeca, os períodos medios de cobro poderían sufrir variacións xa que en dito canal sóse cobrar a un prazo superior ao contado.



9.8 Contas de resultados previsionais

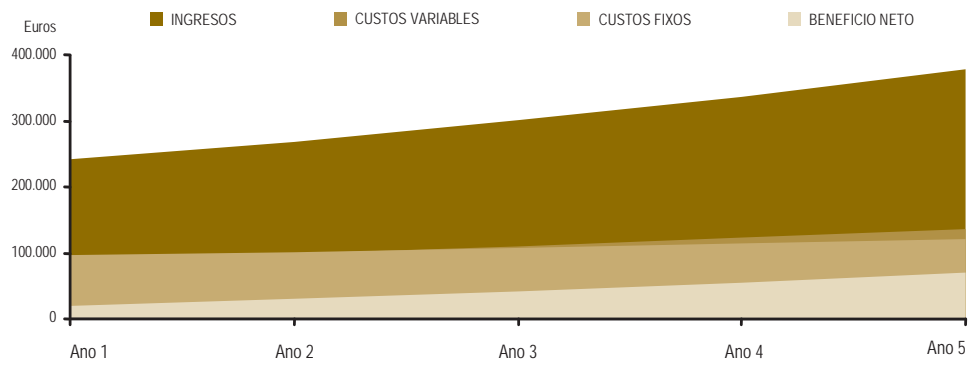
Preséntase a continuación a Conta de resultados.

Cadro 23.- Conta de resultados

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Ingresos	240.750,00	269.188,50	301.141,26	337.063,36	377.421,98
Vendas	240.750,00	269.188,50	301.141,26	337.063,36	377.421,98
Outros Ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Traballos realizados pola empresa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subvencións de explotación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Custos Variables	87.975,00	98.117,25	109.481,78	122.220,20	136.488,95
Materiais	87.975,00	77.813,40	86.661,79	96.557,04	107.615,09
Outros custos variables	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Custos de comercialización	87.975,00	20.303,85	22.819,99	25.663,16	28.873,86
Marxe Bruta	152.775,00	171.071,25	191.659,48	214.843,16	240.933,03
Custos fixos	95.960,72	101.272,72	107.048,57	113.364,76	120.310,11
Custos fixos de Persoal	57.670,72	60.267,72	62.994,57	65.857,76	68.864,11
Alugueres	16.800,00	17.640,00	18.522,00	19.449,00	20.422,00
Gastos Xerais	6.500,00	6.825,00	7.166,00	7.524,00	7.901,00
Seguros e Tributos	5.000,00	5.250,00	5.512,00	5.788,00	6.077,00
Subministros	4.000,00	4.200,00	4.410,00	4.630,00	4.862,00
Outros Custos Fixos	5.990,00	7.090,00	8.444,00	10.116,00	12.184,00
Amortizacións	3.524,00	3.524,00	3.524,00	1.928,00	700,00
Custos Fixos e Amortizacións	99.484,72	104.796,72	110.572,57	115.292,76	121.010,11
Resultado Bruto	53.290,28	66.274,53	81.086,91	99.550,40	119.922,92
Subvencións periodificadas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ingresos Financeiros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de Ingresos Financeiros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos Financeiros Leasing	26.357,01	26.357,01	26.357,01	26.357,01	26.357,01
Gastos Financeiros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de Gastos Financeiros	26.357,01	26.357,01	26.357,01	26.357,01	26.357,01
Resultado Financeiro	-26.357,01	-26.357,01	-26.357,01	-26.357,01	-26.357,01
Beneficio antes de Impostos [BAIT]	26.933,27	39.917,52	54.729,90	73.193,39	93.565,91
Impostos sobre beneficios	6.733,32	9.979,38	13.682,48	18.298,35	23.391,48
Beneficio despóis de Impostos [BDT]	20.199,95	29.938,14	41.047,43	54.895,04	70.174,43



Cadro 24.- Gráfica da conta de resultados



9.9 Balance de situación previsionais

Preséntase a continuación o Balance previsional para os cinco primeiros anos de análise do proxecto.

Cadro 25.- Balance previsional: Activo

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Gastos de establecemento	2.800,00	2.100,00	1.400,00	700,00	0,00
Inmobilizacións Inmateriais	183.056,03	167.472,34	150.887,33	133.431,36	114.866,41
Inmobiliados Inmateriais	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
Dereitos Leasing	197.000,00	197.000,00	197.000,00	197.000,00	197.000,00
(Amortización Acumulada I.I.)	14.643,97	30.227,66	46.812,67	64.268,64	82.833,59
Inmobilizacións Materiais	6.400,00	3.800,01	1.200	0,00	0,00
Inmobiliados Material	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00
(Amortización Acumulada I.M.)	2.600,00	5.199,00	7.800,00	9.000,00	9.000,00
Inmobilizacións Financeiras	133.631,93	159.460,13	197.869,33	250.523,87	318.858,36
Inmobiliados Financeiros	76.802,47	113.627,99	162.033,19	223.616,76	299.743,32
Fianzas constituídas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos a distribuír en varios exercicios	56.829,46	45.832,14	35.836,14	26.907,11	19.115,04
Total de Inmobiliado	325.887,96	332.832,48	351.356,66	384.655,22	433.724,78
Existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Existencias de materia prima	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Existencias de produto terminado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Debedores	454,80	337,48	206,81	62,16	0,00
Cientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
F.P. Debedora por IVE	454,80	337,48	206,81	62,16	0,00
Tesouraría	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de Circulante	454,80	337,48	206,81	62,16	0,00
Total de Activo	326.342,76	333.169,96	351.563,47	384.717,38	433.724,78

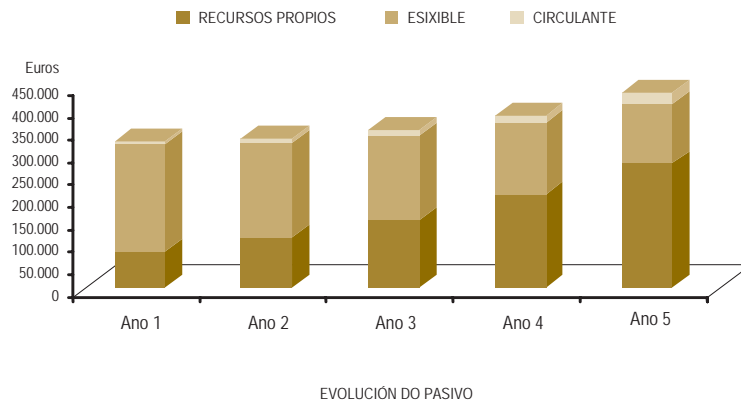
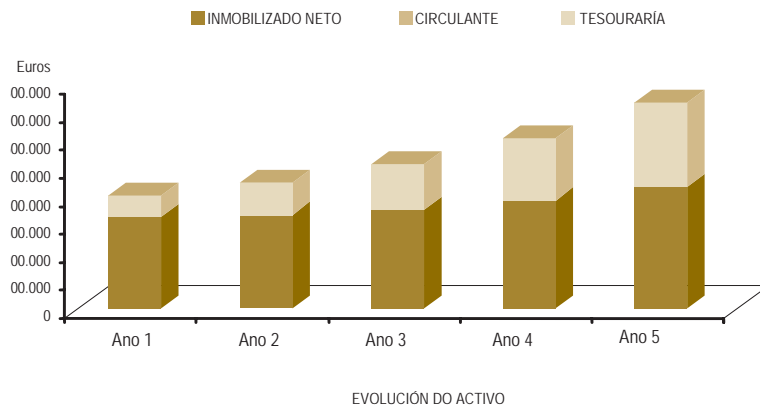


Cadro 26.- Balance previsional: Pasivo

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Capital	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
Reservas e Perdas	0,00	20.199,95	50.138,10	91.185,52	146.080,57
Resultado do exercicio	20.199,95	29.938,14	41.047,43	54.895,04	70.174,43
Total Recursos Propios	80.199,95	110.138,10	151.185,52	206.080,57	276.255,00
Subvencións en capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Débeda a longo prazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Acreedores por leasing	239.409,49	213.052,48	186.695,47	160.338,47	133.981,46
Fianzas recibidas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Débeda	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de Esixible a longo prazo	239.409,49	213.052,48	186.695,47	160.338,47	133.981,46
Acreedores comerciais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outras débedas non comerciais	6.733,32	9.979,38	13.682,48	18.298,35	23.488,33
F.P. por Imposto sobre beneficios	6.733,32	9.979,38	13.682,48	18.298,35	23.391,48
F.P. por IVE	0,00	0,00	0,00	0,00	96,85
Outras débedas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de Esixible a curto prazo	6.733,32	9.979,38	13.682,48	18.298,35	23.488,33
Total de Pasivo	326.342,76	333.169,96	351.563,47	384.717,38	433.724,78



Cadro 27.- Gráfica de Activo e Balance



9.10 Previsión de tesouraría

Preséntase a continuación a Tesouraría anualizada

Cadro 28.-. Tesouraría anualizada

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Cobros por Ventas	240.750,00	269.188,50	301.141,26	337.063,36	377.421,98
Total de Cobros	240.750,00	269.188,50	301.141,26	337.063,36	377.421,98
Subvencións á explotación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de Cobros Operativos	240.750,00	269.188,50	301.141,26	337.063,36	377.421,98
Pago de materiais	69.900,00	77.813,40	86.661,79	96.557,04	107.615,09
Pagos totais por materiais	69.900,00	77.813,40	86.661,79	96.557,04	107.615,09
Pagos por custos de comercialización	18.075,00	20.303,85	22.819,99	25.663,16	28.873,86
Pagos totais por custos de comercialización	18.075,00	20.303,85	22.819,99	25.663,16	28.873,86
Pagos por custos fixos	95.960,72	101.272,72	107.048,57	113.364,76	120.310,11
Investimento en caixa operativa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de Pagos Operativos	183.935,72	199.389,97	216.530,35	235.584,96	256.799,07
Cash Flow Operativo	56.814,28	69.798,53	84.610,91	101.478,40	120.622,92
Investimentos	13.200,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortizacións de débeda	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dividendos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impostos sobre beneficios	0,00	6.733,32	9.979,38	13.682,48	18.298,35
IVE soportado	24.851,52	24.712,68	26.930,69	29.428,83	32.244,63
Pagos por IVE	14.123,28	18.694,96	21.458,73	24.563,46	28.046,03
Fianzas constituidas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Devolucións de fianzas recibidas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos financeiros leasing	26.357,01	26.357,01	26.357,01	26.357,01	26.357,01
Intereses de débeda	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pagos extraoperativos	78.531,81	76.497,97	84.725,80	94.031,78	104.946,02
Capital	60.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subvención de Capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Emisión de débeda	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ive repercutido	38.520,00	43.070,16	48.182,60	53.930,14	60.387,52



	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Devolucións de IVE	0,00	454,80	337,48	206,81	62,16
Fianzas recibidas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Devolucións de fianzas constituídas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ingresos Financeiros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ingresos extraoperativos	98.520,00	43.524,96	48.520,08	54.136,95	60.449,67
Cash Flow extraoperativo	19.988,19	-32.973,01	-36.205,72	-39.894,83	-44.496,35
Déficit / Superávit	76.802,47	36.825,52	48.405,19	61.583,57	76.126,57
Déficit / Superávit Acumulado	76.802,47	113.627,99	162.033,19	223.616,76	299.743,32



9.11 Punto de equilibrio

Preséntanse a continuación unhas táboas resumo dos produtos e servizos que vende a empresa agrupados por liñas de produtos

Cadro 29.- Cálculo do punto de equilibrio

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Ingresos de explotación	240.750,00	269.188,50	301.141,26	337.063,36	377.421,98
Custos variables	87.975,00	98.117,25	109.481,78	122.220,20	136.488,95
Marxe	152.775,00	171.071,25	191.659,48	214.843,16	240.933,03
Custos Fixos	99.484,72	104.796,72	110.572,57	115.292,76	121.010,11
Custos Totais	187.459,72	202.913,97	220.054,35	237.512,96	257.499,07
Resultado bruto	53.290,28	66.274,53	81.086,91	99.550,40	119.922,92
Equilibrio en %	65,12%	61,26%	57,69%	53,66%	50,23%
Equilibrio en €	156.772,68	164.902,47	173.735,02	180.880,63	189.562,54



9.12 Ratios do proxecto

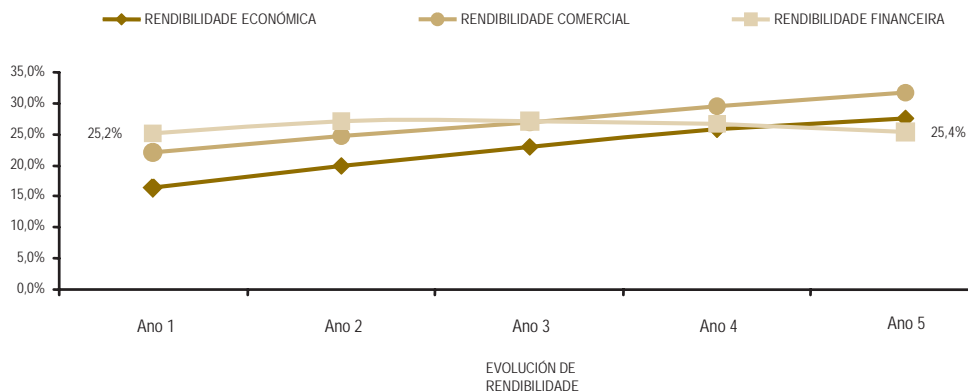
Preséntanse a continuación os ratios máis significativos sobre os resultados obtidos.

Cadro 30.- Ratios

	Cálculo	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Rendibilidade económica	BAIT/AT	16,33%	19,89%	23,06%	25,88%	27,65%
Rendibilidade comercial	BAIT/Ingresos	22,14%	24,62%	26,93%	29,53%	31,77%
Rotación sobre activos	Ingresos/A	0,74	0,81	0,86	0,88	0,87
Rotación activos fixos	Ingresos/AF	0,74	0,81	0,86	0,88	0,87
Rotación activo circulante	Ingresos/AC	529,35	797,64	1456,10	5422,78	N D
Rotación stocks	Ingresos/STOCKS	N D	N D	N D	N D	N D
Rotación debedores	Ingresos/CLIENTES	N D	N D	N D	N D	N D
Punto de equilibrio	CF/(MARXE)	65,12%	61,26%	57,69%	53,66%	50,23%
Apalancamento operativo	(BAIT+CF)/BAIT	2,87	2,58	2,36	2,16	2,01
Rendibilidade financeira	BDT/RP	25,19%	27,18%	27,15%	26,64%	25,40%
Apalancamento financeiro	(RR. AA/ AT)	0,02	0,03	0,04	0,05	0,05



Cadro 31.- Gráfico de rendibilidades



9.13 Fluxo de caixa

Preséntase a continuación o cálculo dos datos do Fluxo de Caixa .

Cadro 32.- Fluxo de caixa

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Resultados despóis de impostos	20.199,95	29.938,14	41.047,43	54.895,04	70.174,43
+ Amortizacións	3.524,00	3.524,00	3.524,00	1.928,00	700,00
- Variacións do fondo de manobra	454,80	-117,32	-130,67	-144,66	-159,01
+ Incrementos en impostos pendentes	6.733,32	3.246,06	3.703,10	4.615,87	5.093,13
+ Gastos financeiros tras impostos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Adquisicións de activo fixo	13.200,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Valor terminal	0,00	0,00	0,00	0,00	833.764,07
Fluxo neto de caixa do proxecto	16.802,47	36.825,52	48.405,19	61.583,57	909.890,64
Resultados despóis de impostos	20.199,95	29.938,14	41.047,43	54.895,04	70.174,43
+ Amortizacións	3.524,00	3.524,00	3.524,00	1.928,00	700,00
- Variacións do fondo de manobra	454,80	-117,32	-130,67	-144,66	-159,01
+ Incrementos en impostos pendentes	6.733,32	3.246,06	3.703,10	4.615,87	5.093,13
- Devolución neta de débeda	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+/- Ingreso de subvencións	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Adquisicións de activo fixo	13.200,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Valor terminal	0,00	0,00	0,00	0,00	676.294,28
Fluxo neto de caixa do capital	16.802,47	36.825,52	48.405,19	61.583,57	752.420,85



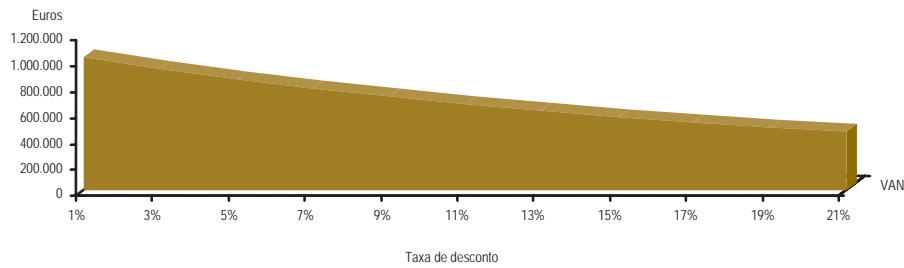
9.14 Rendibilidade do proxecto

Preséntanse a continuación os parámetros máis significativos sobre os resultados obtidos.

Cadro 33.- Resultados

Custo de capital medio ponderado	10,00%	
VAN do proxecto	689.110	Euros
TIR do proxecto	TIR negativa	
Prazo de recuperación do proxecto	1º	Ano

Cadro 34.- Gráfica. VAN do proxecto



10. Os aspectos formais do proxecto





10. Os aspectos formais do proxecto

10.1 Forma xurídica escollida para o proxecto

*Na elaboración deste epígrafe do Plan de Negocio, traballouse coas **Memofichas** do grupo **Formas Xurídicas e o Titorial Como Crear a miña Empresa** que conteñen información sobre os diferentes tipos de formas xurídicas, as súas características e as ventaxas e inconvenientes de cada unha delas entre outras cuestións de interese.*

[Máis información sobre estas ferramentas no epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]

Os promotores optaron por constituír unha Sociedade Limitada; ao tratarse de dous socios non podían constituírse como empresarios individuais, a forma máis económica e rápida. Pola súa parte a sociedade limitada ten un custo inferior en creación e xestión que unha Sociedade Anónima. Por último a sociedade limitada permite un control da empresa maior que a sociedade anónima no caso de futuras ampliacións de capital.



10.2 Protección xurídica

A empresa contará cun seguro de protección civil obrigatorio ademáis de seguros sobre os vehículos.

O seguro de responsabilidade civil, como se indica no apartado 2.2 Contorna normativa, debe cubrir unha contía mínima de 390.567,86 euros, dos riscos dos seus clientes na práctica das actividades de turismo activo, excluíndose calquera tipo de franquía

Os participantes das actividades firman un seguro no momento previo da súa realización -que vai incluído no custo da actividade- e que cubre aos clientes durante a práctica.

Cando se subcontraten servizos a outras empresas, istos realizaranse con profesionais de confianza e que dispoñan dos permisos necesarios (titulación e/ou permisos de condución)

O custo estimado en seguros é de 5.000 € o primeiro ano.

*Na elaboración deste epígrafe do Plan de Negocio, traballouse coas **Memofichas** do grupo **Contratos que se poden dar durante a vida da empresa** que conteñen información sobre seguros e protección xurídica.*



10.3 Autorizacións, permisos, etc

Os locais que se alugarán dispoñen das licenzas oportunas e vinculadas coa actividade á que se destinarán.

A empresa darase de alta no Rexistro de Actividades Turísticas (REAT).

As actividades deportivas en espazos naturais respectarán as normativas vixentes e solicitarán ante as autoridades os permisos necesarios de navegación ante as confederacións hidrográficas que xestionen o embalse ou río correspondente.

O mesmo ante a Consellería para saídas de vehículos en grupo.

10.4 Medidas de prevención de riscos laborais

A normativa básica en prevención de riscos laborais está recollida nas seguintes disposicións:

- Prevención de Riscos Laborais. Lei 31/1995, de 8 de Novembro e a súa modificación pola Lei 54/2003 de 12 de decembro, de reforma do marco normativo da prevención de Riscos Laborais. BOE nº 298 de 13 de decembro
- Real Decreto 39/1997 polo que se establece o Regulamento dos Servizos de Prevención e Orde de 27 de xuño de 1997 onde se desenvolve
- Real Decreto 485/97, de 14 de abril, no que se indican as disposicións mínimas en materia de sinalización para a seguridade e saúde no traballo
- Real Decreto 486/97 sobre disposicións mínimas de seguridade e saúde nos lugares de traballo
- Real Decreto 487/1997 do 23 de abril, normas sobre manipulación de cargas
- Real Decreto 488/97, de 14 de abril, sobre disposicións mínimas de seguridade e saúde no traballo que inclúe pantallas de visualización
- Real Decreto 773/97 sobre equipos de protección individual e demais disposicións legais que afecten á actividade.

*Na elaboración deste epígrafe do Plan de Negocio, traballouse coas **Memofichas** do grupo **Obrigas do Empresario** que conteñen información sobre a prevención de riscos laborais*



11. A Innovación





11. A Innovación

Para ampliar a información sobre este apartado do Plan de Negocio, pódense consultar as **Memofichas** do grupo **Funcionamento da Empresa**, que conteñen información sobre a xestión da innovación e dos programas e organismo de apoio á I+D.

Outra de información sobre a Innovación é o **Manual Práctico da Peme: Innovación Empresarial**. Este manual inclúe unha relación de técnicas e ferramentas orientadas a facilitar a xestión da innovación.

Para facilitar o proceso de implantación e avaliación da innovación pódese utilizar o programa informático **Manual de Autoavaliación da Innovación**.

[Máis información sobre estas ferramentas no epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio].



11.1 Aspectos innovadores

A innovación no sector pódese vincular a dous aspectos fundamentalmente, **innovación nas actividades ofertadas e innovación na comercialización das actividades**.

Respecto ao primeiro tema, Galicia non é pioneira en deportes ao aire libre ou de risco, a introdución de novas actividades é moi lenta e ten un carácter imitativo, o proceso de innovación ten dúas vías, por unha parte a propia demanda dos clientes, que practican noutras comunidades ou países unha determinada actividade e a solicitan, e por outra a propia empresa que en Feiras, encontros ou contactos profesionais vai coñecendo as demandas do público e incorpora a oferta aos seus servizos.

O proceso é lento e debe de ser coidadoso, especialmente se require investimentos que se deberán amortizar e dispor de personal especializado.

Actividades como o rappel ou o barranquismo van gañando adeptos en Galicia mentres que noutras comunidades xa están moi asentados –por exemplo Aragón–

Respecto á forma de comercializar os produtos a innovación ten un maior interese e repercusión sobre os resultados económicos da empresa.

As accións innovadoras dende a empresa orientarase a romper a estacionalidade, buscar novas fórmulas de colaboración con asociacións, centros educativos, axencias de turismo, casas de turismo rural e a administración en xeral, é a principal vía para permitir unha maior profesionalización e o crecemento do sector.

Accións como a semana azul (semellante á xa coñecida semana branca pero orientada cara os deportes náuticos) é a liña a seguir, incorporar actividades deportivas para colectivos concretos como empresas, grupos desfavorecidos (nenos con problemas de aprendizaxe, mozos conflitivos...), vinculalo con motivos especiais (aniversarios, despedidas de solteiros/as...)



12. Planificación temporal da posta en marcha





12. Planificación temporal da posta en marcha

O listado de trámites que realizará o promotor serán os seguintes³

- Declaración previa ao inicio de actividade
- Rexistro do dominio Web e desenvolvemento da páxina
- Selección do local
- Contactos con fornecedores
- Constitución da empresa
- Adquisición de equipos
- Licenza apertura
- Selección e contratación de traballador/es
- Inicio da campaña promocional de apertura
- Inicio da actividade



³ Nota dos autores: a planificación da actividade é un proceso importante, xa que moitas actuacións están interrelacionadas e dependen unhas de outras para poder realizarse. É necesario xerarquizalas en función da situación concreta de cada emprendedor e da súa empresa (forma xurídica, tipo de financiación, se se aluga ou se compra un local, se son necesarias reformas, se se solicitarán subvencións, o tipo e cantidade de aprovisionamentos iniciais necesarios ... etc)

Cadro 35.- Cronograma

MESES	1				2				3				4			
SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Declaración previa de inicio de actividade	■															
Rexistro de dominio e desenvolvemento Web	■	■	■	■												
Selección locais		■	■	■	■	■	■									
Contactos con fornecedores		■	■	■	■	■	■									
Constitución da empresa								■	■	■						
Adquisición de equipos										■	■	■				
Licenza apertura								■	■	■						
Selección e contratación de traballadores										■	■	■	■	■	■	■
Campaña promocional												■	■	■	■	■
Inicio da actividade																



*Na elaboración deste epígrafe do Plan de Negocio, traballouse coas **Memofichas** do grupo **Trámites de Constitución dunha Empresa e o Titorial Como crear a miña empresa** que conteñen información sobre os organismos implicados e os trámites necesarios para a creación e posta en marcha dunha empresa*

