



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Empresa y Comunicación

Plan de Negocio de Cocoon Adventure®

Trabajo fin de grado presentado por:

Titulación:

Modalidad de trabajo:

Director/a:

ÁNGEL GARCÍA MOSTEIRÍN

CURSO ADAPTACIÓN GRADO ADE

PLAN DE NEGOCIO

RODOLFO RAMOS MELERO

Ciudad: Madrid

Fecha: 02/07/2015

Firmado por: Ángel García Mosteirín

RESUMEN

El TFG realiza un Plan de Negocio para *Cocoon Adventure*: una empresa de ocio y multiaventura ubicada en la Sierra de Madrid, enfocada y adaptada para personas de entre 45 y 65 años. La empresa, que toma su nombre de la famosa película *Cocoon*, se constituye como una Sociedad de Responsabilidad Limitada y nace para satisfacer la incipiente demanda de emociones fuertes de este segmento de la población que cada vez goza de una mejor salud y una mayor vitalidad.

La idea de negocio se fundamenta en conseguir una ventaja competitiva dirigiendo nuestra oferta hacia un nicho de mercado adulto que no es cliente asiduo de este tipo de servicios; todo ello sin renunciar al gran público del sector del turismo activo, ya que también se ofertarán actividades más extremas, a través de la subcontratación, para otros colectivos más habituales. La calidad en el servicio y la excelencia en el trato al cliente serán nuestras señas de identidad, el objetivo último es conseguir una experiencia de usuario satisfactoria.

PALABRAS CLAVE

- Plan de negocio.
- Multiaventura.
- Aldea del Fresno.
- Ocio.
- Mayores.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	1
1.2. MOTIVOS DE ELECCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO	1
1.3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	2
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y ANÁLISIS INTERNO	3
2.1. FACTORES DEL MACROENTORNO	3
2.1.1. Entorno Político	3
2.1.2. Entorno Económico	4
2.1.3. Entorno Socio-cultural.....	6
2.1.4. Entorno Tecnológico.....	7
2.1.5. Entorno Ecológico.....	8
2.1.6. Entorno Legal.....	8
2.2. FACTORES DEL MICROENTORNO	10
2.2.1. Principales Competidores.....	10
2.2.2. Competidores Potenciales.....	11
2.2.3. Proveedores	11
2.2.4. Productos Sustitutivos.....	11
2.2.5. Clientes	11
2.3. ANÁLISIS INTERNO.....	12
2.3.1. Ventajas de este negocio.....	12
2.3.2. Retos principales	12
2.3.3. Los promotores	13
2.4. DAFO.....	13
3. PLAN DE MARKETING	15
3.1. MERCADO OBJETIVO	15
3.1.1. Descripción del mercado objetivo.....	15
3.2. POSICIONAMIENTO	16
3.3. PRODUCTO	17
3.3.1. Actividades o servicios propios	17
3.3.2. Actividades o servicios subcontratados	20
3.3.3. Paquetes para empresas y equipos.....	21

3.4. PRECIO	21
3.5. COMUNICACIÓN	22
3.5.1. Estrategia <i>Online</i>	23
3.6. DISTRIBUCIÓN	26
4. PLAN DE OPERACIONES	27
4.1. PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	27
4.1.1. Seguros	28
4.2. POLÍTICA DE SUBCONTRATACIONES	28
4.3. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA	29
4.4. DISPONIBILIDAD DE MEDIOS	30
4.4.1. Inmovilizado inmaterial	31
4.4.2. Inmovilizado material	31
4.4.3. Gastos para la puesta en funcionamiento	32
4.5. POLÍTICA DE PROVEEDORES	33
4.6. PROCEDIMIENTOS Y CONTROL DE CALIDAD	33
5. PLAN ORGANIZATIVO Y DE RRHH	34
5.1. NATURALEZA JURÍDICA	34
5.1.1. Criterios de elección de la forma jurídica	34
5.1.2. Fundamento de la elección de la forma jurídica	34
5.1.3. Gastos de constitución	35
5.2. SISTEMA ORGANIZATIVO DE LA EMPRESA	35
5.2.1. Organigrama de la empresa	36
5.3. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	36
5.3.1. Funciones y competencias	37
5.3.2. Modalidades de contratación y Convenios Colectivos	37
5.3.3. Remuneraciones y coste de la Seguridad Social	38
6. PLAN FINANCIERO	38
6.1. PLAN DE INVERSIÓN	38
6.2. PLAN DE FINANCIACIÓN	39
6.3. INGRESOS	40
6.4. COSTES	40
6.5. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	41
6.6. TESORERÍA	41
6.6.1. VAN y TIR	42

6.7. BALANCE DE SITUACIÓN.....	43
6.8. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS.....	43
7. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN.....	43
7.1. ANÁLISIS DE ESCENARIOS.....	43
7.1.1. Plan de contingencias.....	44
7.2. CONCLUSIONES	44
8. LIMITACIONES	46
9. REFERENCIAS	47

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. PIB de España.....	4
Gráfico 2. Evolución de la inflación española.....	4
Gráfico 3. Pirámide poblacional de España a 2015.....	6
Gráfico 4. Los salarios en España y en la UE.....	6
Gráfico 5. Encuesta sobre equipamiento y uso de las TIC en los Hogares.....	7
Gráfico 6. Organigrama de <i>Cocoon Adventure</i>	36
Gráfico 7. Evolución de la tesorería.....	42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz DAFO.....	14
Tabla 2. Estrategia de Posicionamiento.....	16
Tabla 3. Estrategia de Ventas.....	22
Tabla 4. Coeficientes de amortización.....	39
Tabla 5. Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	41
Tabla 6. VAN y TIR.....	42
Tabla 7. Actividades o servicios propios.....	51
Tabla 8. Actividades o servicios ajenos.....	52
Tabla 9. Paquetes <i>Team Building</i>	53
Tabla 10. Inmovilizado.....	55
Tabla 11. Amortizaciones.....	55
Tabla 12. Financiación.....	56
Tabla 13. Cálculos Intermedios.....	56
Tabla 14. Previsión de ingresos por actividad.....	57
Tabla 15. Costes fijos.....	58
Tabla 16. Tesorería.....	59
Tabla 17. Balance de Situación.....	60
Tabla 18. Análisis de Estados Financieros.....	61
Tabla 19. Escenario Optimista - Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	62
Tabla 20. Escenario Optimista - Tesorería.....	62
Tabla 21. Escenario Optimista - Balance de Situación.....	63
Tabla 22. Escenario Optimista - Análisis de Estados Financieros.....	63
Tabla 23. Escenario Pesimista - Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	64
Tabla 24. Escenario Pesimista - Tesorería.....	64
Tabla 25. Escenario Pesimista - Balance de Situación.....	65
Tabla 26. Escenario Pesimista - Análisis de Estados Financieros.....	65

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Matriz de Ansoff	17
Imagen 2. Objetivos del <i>Team Building</i>	21
Imagen 3. Logo de <i>Cocoon Adventure</i>	23
Imagen 4. Ubicación geográfica.....	29
Imagen 5. Localización del negocio.....	30
Imagen 6. Merchandising	54

1. INTRODUCCIÓN

1.1. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

A lo largo de este proyecto desarrollaremos el plan de negocio de una empresa de ocio y multiaventura llamada *Cocoon Adventure*, ubicada en la localidad madrileña de Aldea del Fresno y que destaca por una gran calidad en el servicio y en el trato al cliente. La estrategia es diferenciarse enfocando la oferta hacia un segmento de la población no habitual en este sector (personas mayores), conquistando este nicho de mercado. El objetivo es conseguir una experiencia de usuario satisfactoria que nos permita convertirnos en una marca referente dentro del sector del turismo activo de la Comunidad de Madrid.

Para la realización de este trabajo, se intentarán aplicar en mayor o menor medida todos los conocimientos adquiridos durante el grado, siendo especialmente importantes aquellas asignaturas relacionadas con:

- Contabilidad y Finanzas.
- Derecho Mercantil y Fiscal.
- Dirección Estratégica y de Operaciones.
- Marketing y Dirección Comercial.
- Recursos Humanos.

1.2. MOTIVOS DE ELECCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

En lo que respecta a la necesidad que satisfacemos, el disfrute del ocio y del tiempo libre está a la orden del día. La gente se preocupa por tener más tiempo para poder estar con sus seres queridos por lo que, cada vez se valoran más aquellas actividades que permiten disfrutar del ocio en compañía. Al mismo tiempo, el cuidado de la salud mediante la realización de actividades deportivas cuenta con una demanda creciente, no sólo entre gente joven, sino también entre personas de entre 45 y 65 años.

Una manera de aunar ejercicio y actividad social es mediante actividades multiaventura: un sector emergente que ha visto crecer su demanda exponencialmente en los últimos tiempos, cada vez son más las personas que desean experimentar este tipo de actividades.

Nuestro público objetivo son personas entre 45-65 años, con un poder adquisitivo medio-alto y residente en la Comunidad de Madrid. Actualmente, el ocio multiaventura se dirige hacia un segmento de población juvenil con una gran forma física para realizar actividades de riesgo. Sin embargo, cada vez son más las personas mayores que desean experimentar este tipo de actividades y que no pueden hacerlo porque están diseñadas para gente que disfruta de una gran forma física. Por otra parte, cabe señalar que la población entre 45 y 65 años que ha conservado su puesto de trabajo, dispone de un poder adquisitivo mucho mayor que los jóvenes a los que tradicionalmente se dirige este tipo de servicios.

1.3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Cocoon Adventure es una empresa del sector turístico y del ocio cuya actividad es ofrecer servicios de turismo activo. Nace para cubrir la creciente demanda de actividades multiaventura por parte del segmento poblacional de 45-65 años. Para ello, adaptaremos nuestra oferta con el objetivo de hacerla más atractiva para este público, focalizando en él las actividades propias y obteniendo aquí nuestra ventaja competitiva respecto al mercado.

Por otro lado, en *Cocoon Adventure* no queremos descuidar a la gran masa del sector del turismo activo, es por ello que ofertaremos otro tipo de actividades más *extreme* dirigidas a un público más juvenil y, también más habitual, del ocio multiaventura. Este tipo de actividades se ofrecerán mediante la fórmula de la subcontratación, ya que como indicamos anteriormente, no van a representar el *core business* de nuestro negocio.

Para mitigar la baja actividad durante la semana, ofertaremos paquetes cerrados de nuestras actividades de *Team Building* a precios promocionales y dirigidas a empresas y equipos que no busquen únicamente un disfrute lúdico, sino también un trasfondo de aprendizaje o práctica de una habilidad aplicable en su día a día.

Además, diversificaremos nuestra oferta de servicios con el objetivo de reducir la estacionalidad, uno de los principales enemigos de este sector.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y ANÁLISIS INTERNO

2.1. FACTORES DEL MACROENTORNO

El análisis del Macroentorno consiste en el estudio de los factores generales del entorno que no podemos controlar, pero que afectan al negocio. En nuestro caso, estos factores serán los determinados por el Análisis PESTEL (Martínez Pedros y Milla Gutiérrez, 2012).

2.1.1. Entorno Político

España está organizada, desde la Constitución de 1978, como una monarquía parlamentaria. En la Constitución se declara que España es un estado democrático, con soberanía nacional y sufragio universal y cuyo sistema de gobierno está basado en la división de poderes: Ejecutivo (Gobierno), Legislativo (Congreso y Senado) y Judicial (Tribunal Supremo, Tribunal Constitucional, Tribunales ordinarios). Su capital es Madrid.

España se divide en 17 Comunidades Autónomas, más Ceuta y Melilla, dotadas de gobiernos autónomos y compuestas, a su vez, por 50 provincias que tienen en sus respectivas diputaciones provinciales a su principal órgano de representación y gestión. La Jefatura del Estado está representada por el Rey Felipe VI, mientras que el Partido Popular preside el gobierno desde 2011 con Mariano Rajoy a la cabeza. Están previstas nuevas elecciones para finales de 2015 en medio de una situación de incertidumbre política.

España forma parte de la Comunidad Europea desde la firma del Tratado de Adhesión (Madrid, 1985). El Tratado de la Unión Europea (Maastricht, 1992) permitió la introducción del EURO como moneda común a partir del 1 de enero de 1999.

Madrid es, a pesar de la descentralización, el centro político y administrativo del país. Acoge anualmente diversidad de acontecimientos como: congresos, exposiciones, cumbres políticas o eventos deportivos que la consolidan como referente turístico mundial. Sus infraestructuras la hacen especialmente atractiva, al contar con un aeropuerto internacional y ser el punto de conexión de las principales autovías del país y de la red del AVE. El PIB de Madrid representa el 17.6% del PIB español¹, situándose en el segundo lugar tras Cataluña.

¹ Consejería de Economía y Hacienda Comunidad de Madrid, *Informe económico y Financiero .Presupuestos generales 2015*. Publicado en Septiembre de 2014.

2.1.2. Entorno Económico

Tras seis largos años de recesión, la actividad económica española se ha ido consolidando a lo largo de 2014, registrando un crecimiento del PIB en el último trimestre del 0,7%, lo que representa un aumento del 1,4% anual respecto a 2013² y encadenando un año y medio de subidas trimestrales (véase Gráfico 1).

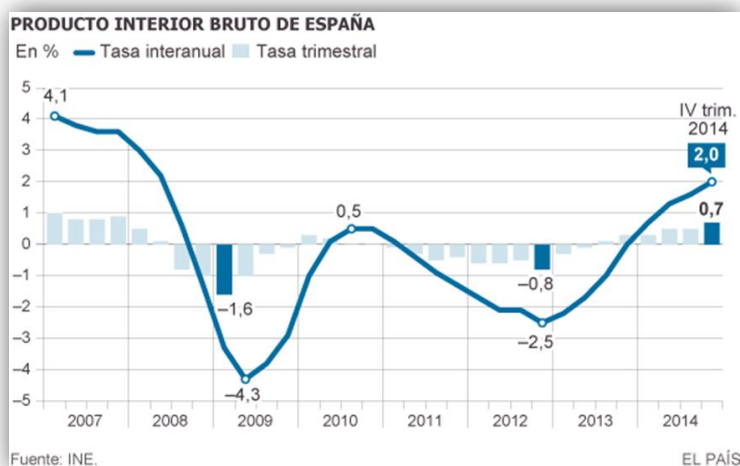


Gráfico 1. PIB de España, INE. Publicado por El País Digital, enero 2015.

En el cuarto trimestre de 2014, la ocupación aumentó en 65.100 personas hasta alcanzar la cifra de 17.569.110. El empleo ha crecido en los últimos 12 meses un 2.53%, siendo Madrid la tercera Comunidad Autónoma donde más lo ha hecho³.

En lo referente al Índice de Precios al Consumo (IPC), señalar que en febrero de 2015 descendió en un -1.1%

respecto al mes anterior, con lo cual la cifra acumulada en 2015 es de -1.4%⁴. Con el dato de febrero de 2015, el IPC acumula siete meses en negativo y bajadas consecutivas desde los últimos meses de 2012 (véase Gráfico 2). Esta caída, debida en gran parte al abaratamiento del precio del petróleo, propicia también un aumento del poder adquisitivo de las familias, lo que puede repercutir positivamente en nuestras ventas.



Gráfico 2. Evolución de la inflación española, INE y Eurostat. Publicado por El País Digital, enero 2015.

² INE, Estimación avance del PIB trimestral. IV Trimestre 2014. Publicado el 30/01/2015.

³ INE, Encuesta de Población Activa (EPA). IV Trimestre 2014. Publicado el 22/01/2015.

⁴ INE, Índice de precios al consumo (IPC) Febrero 2015. Publicado el 12/03/2015.

Por su parte, el déficit público -que mide la diferencia entre ingresos y gastos del Estado, Comunidades Autónomas y Ayuntamientos- ha aumentado en 2014 hasta alcanzar la cifra de 1.033.857 millones de €, un aumento del 5,6% respecto al 2013⁵.

Finalmente, la balanza por cuenta corriente cerró 2014 con un superávit de 1.200 millones de €, un 92% inferior al año 2013 que fue de 15.100 millones de €⁶. Este hecho demuestra un importante fortalecimiento de la demanda interna y del consumo. Recientemente, el Fondo Monetario Internacional (FMI) ha elevado la previsión de crecimiento para España en 2015 hasta el 2%, manteniéndose en el 1,8% para 2016⁷.

Respecto a los datos anteriores, la Comunidad de Madrid, se sitúa entre las regiones españolas que mejor se han anticipado al iniciado el proceso de recuperación económica. Muestra de ello es el menor deterioro de su mercado laboral, la supremacía de su PIB per cápita, la mayor estabilidad de sus precios, la contención de su endeudamiento y el dinamismo de su entorno empresarial⁸.

El sector turístico en la Comunidad de Madrid representa un 6,3% del PIB de la Comunidad y genera unos 300.000 empleos. El patrimonio cultural, las infraestructuras, la organización de eventos, el paisaje de la Sierra, actúan como reclamo turístico para los 9.4 millones de turistas que en 2014 visitaron la Comunidad, lo que supone un incremento del 11,5% respecto al año anterior. Los informes de EXCELTUR⁹ y de COYUNTUR¹⁰ realizan una previsión optimista para 2015 y sitúan Madrid como uno de los destinos turísticos preferidos.

El turismo activo es un sector en pleno crecimiento, tanto por su grado de expansión como por su continua diversificación de actividades, prácticamente cualquier territorio tiene algo diferente que ofrecer. Se trata de una actividad económica emergente que, correctamente gestionada, podría contribuir al desarrollo sostenible y al equilibrio territorial entre regiones, generando, especialmente en las zonas rurales, interesantes sinergias con otro tipo de actividades económicas como pueden ser el turismo rural o la hostelería.

Según indica ANETA (Asociación Nacional de Empresas de Turismo Activo), en España existen 1.500 empresas de turismo activo con un volumen de negocio de alrededor de 150 millones de euros anuales, 8.000 trabajadores fijos y más de 10.000 eventuales¹¹.

⁵ <http://www.datosmacro.com/deuda/espana> , recuperado el 22/04/15.

⁶ Ministerio de Economía y Competitividad, *Informe de Coyuntura Económica (febrero 2015)*. Publicado el 11/03/2015.

⁷ <http://www.expansion.com/2015/01/20/economia/1421724578.html> , recuperado el 01/04/2015.

⁸ Consejería de Economía y Hacienda de la C. de Madrid, *Informe Económico Financiero*. Publicado en Septiembre de 2014.

⁹ EXCELTUR. *Valoración empresarial del año 2014 y Perspectivas para 2015*. Boletín nº 51. Publicado en Enero de 2015.

¹⁰ COYUNTUR. *Boletín trimestral de coyuntura turística. Informe nº 20, IV Trimestre 2014*. Publicado en Enero de 2015.

¹¹ <http://zahararedtuna.com/fitur-2014> , recuperado el 01/04/15.

2.1.3. Entorno Socio-cultural

Los últimos datos publicados por el INE en julio de 2014 reflejan que la población española ha disminuido en un -0,28% respecto al mismo periodo del año anterior y se sitúa en 46.464.053. La Comunidad de Madrid con 6.454.440 habitantes al cierre de 2014, es la

tercera comunidad con más habitantes después de Andalucía y Cataluña¹².

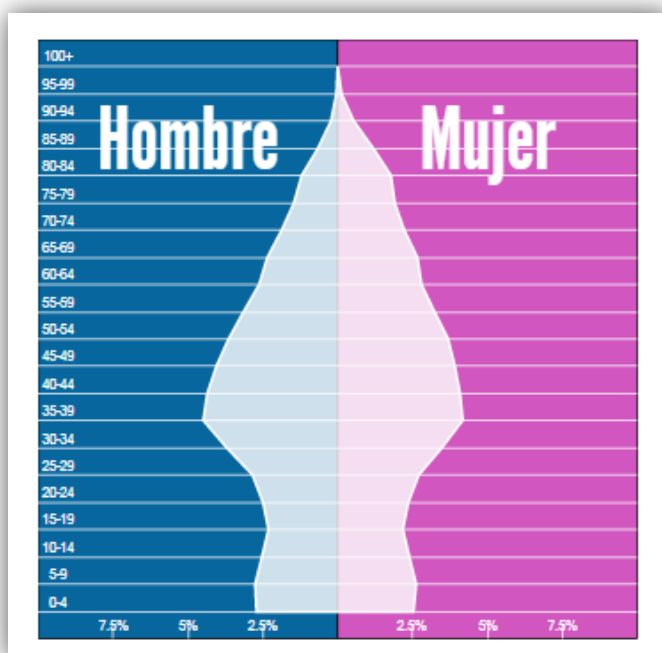


Gráfico 3. Pirámide poblacional de España a 2015.
Fuente: *populationpyramid.net*, recuperado el 01/04/15.

Por otro lado, en la pirámide poblacional se observa un paulatino envejecimiento de la población, siendo el tramo de edad de 35-54 el de mayor peso específico (véase Gráfico 3). Este hecho se ha tenido muy en cuenta a la hora de enfocar nuestra oferta, ya que dicho segmento poblacional coincide a grandes rasgos con el público objetivo de *Cocoon Adventure*.

Además, nuestro público objetivo ha salido mejor parado de la crisis en comparación con otros segmentos más juveniles, como demuestra el incremento progresivo del salario medio de los españoles hasta llegar a los 59 años. Como

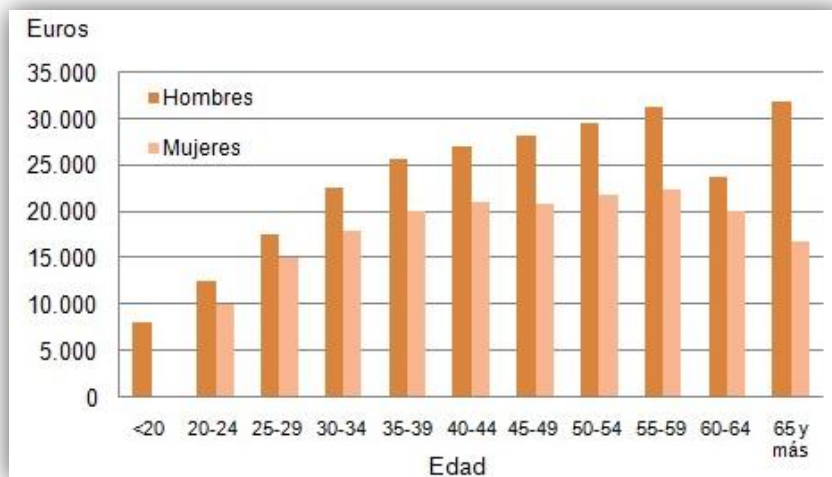


Gráfico 4. Los salarios en España y en la UE. Fuente: INE, agosto 2014.

observamos, las personas de entre 45 y 59 años registran unas ganancias superiores a cualquier otro tramo de edad, exceptuando las personas de más de 65 (véase Gráfico 4).

¹² INE, *Cifras de Población a 1 de Julio de 2014. Estadística de Migraciones, primer semestre 2014*. Publicado el 10/12/2014.

2.1.4. Entorno Tecnológico

Según la encuesta del INE de octubre de 2014, el 74,4% de los hogares españoles tienen acceso a internet, frente al 69,7% del año anterior. En cuanto al tipo de conexión, 11,7 millones de hogares utilizan banda ancha, si bien el principal acceso se realiza a través de dispositivos móviles¹³. En lo referente al uso de internet, cabe destacar que el 76,2% de la población entre 16-74 ha utilizado internet en los tres últimos meses (véase Gráfico 5). Esta realidad es importante ya que la promoción online de *Cocoon* va a ser muy potente.

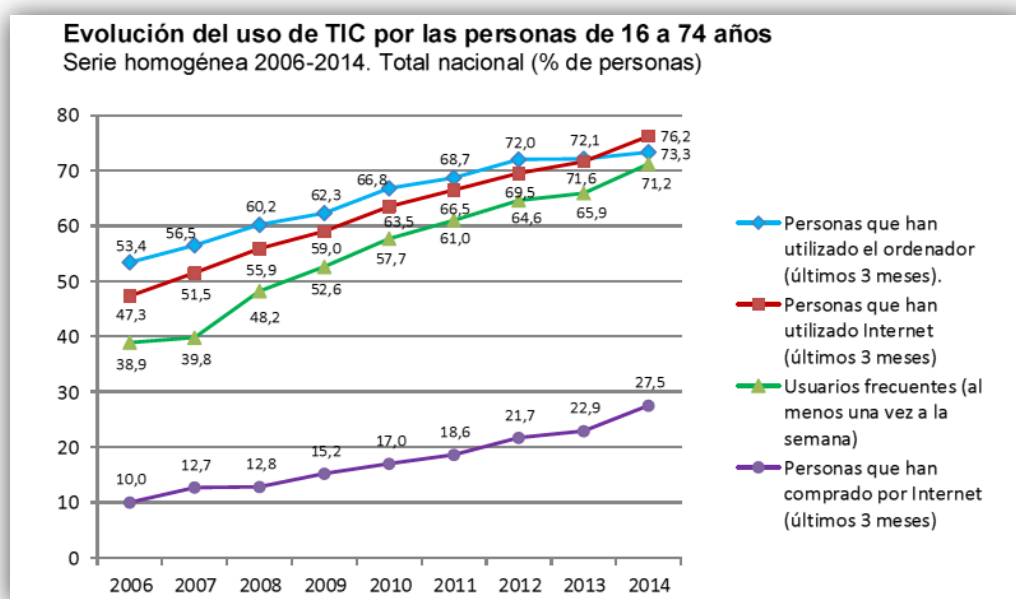


Gráfico 5. Encuesta sobre equipamiento y uso de las TIC en los Hogares. Fuente: INE, octubre 2014.

Por otra parte, en torno a 15 millones de personas (43,2% de la población de 16-74 años) han realizado operaciones de *e-commerce* alguna vez en su vida. Los productos/servicios más comprados son alojamiento de vacaciones (54,1%), otros servicios para viajes (46,1%), material deportivo y ropa (42,9%) y entradas para espectáculos (42%)¹⁴.

Otro aspecto interesante es el universo *social media*, según una encuesta de AIMC, más del 75% de la población accede a diario a las redes sociales¹⁵. Este dato habrá de tenerse muy en cuenta a la hora de diseñar el plan de marketing y comunicación de la empresa.

En otro orden de cosas, la utilización de nuevos materiales como: la fibra de vidrio, el tejido *roving* o las resinas de poliéster, más resistentes y ligeros, facilita cada vez más el uso y transporte de la equipación necesaria para la realización de determinadas actividades.

¹³ INE, *Encuesta sobre equipamiento y el uso de las TIC en los Hogares, Año 2014*. Publicado el 02/10/2014.

¹⁴ INE, *Encuesta sobre equipamiento y el uso de las TIC en los Hogares, Año 2014*. Publicado el 02/10/2014.

¹⁵ AIMC, *17º navegantes en la Red. Encuesta AIMC a usuarios de Internet 2014*. Publicado el 12/03/2015.

2.1.5. Entorno Ecológico

En la actualidad, la preocupación por el medio ambiente y el cambio climático es un tema capital. En España, el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente contribuye activamente al cuidado y conservación del medio natural; sólo en 2013, nuestro país redujo en un 12,6% sus emisiones de CO₂, mientras que la media europea fue del 2,5%¹⁶.

La responsabilidad empresarial ecológica juega un papel fundamental en la preservación del medio ambiente y desde *Cocoon Adventure* queremos hacer también nuestra aportación, apostando por las actividades físicas en detrimento de las actividades a motor y, sobre todo, estableciendo un protocolo de buen comportamiento con el medio para nuestros clientes, que desarrollaremos posteriormente en nuestro Plan de Operaciones.

2.1.6. Entorno Legal

Desde el punto de vista legal, es necesario tener en cuenta, al menos, dos aspectos que afectan a la puesta en marcha de una nueva empresa: las subvenciones de la administración a los emprendedores y las normativas legales que regulan su actividad.

Por un lado, hay que mencionar el *Plan Nacional e Integral del Turismo*¹⁷, cuyos objetivos son: -apoyar e impulsar el desarrollo del sector turístico, incrementar la competitividad de las empresas de dicho sector y reforzar la marca España como destino turístico a nivel mundial.

Considerando la naturaleza jurídica de nuestra empresa, tiene especial importancia el nuevo marco legal que establece la Ley de Emprendedores¹⁸. De todos los aspectos, resaltaremos:

- Reducción de un 80% la cuota mínima de autónomos en los primeros seis meses de actividad, de un 50% en los siguientes seis, y de un 30% en los seis posteriores.
- Protección del patrimonio personal del emprendedor ante las eventuales deudas que pudiera generar su actividad empresarial.
- Creación de un régimen especial para autónomos y pymes que evitará el ingreso del impuesto en Hacienda hasta el momento de cobro de la factura.

¹⁶ <http://www.lavanguardia.com/natural/20140508/54407688735/espana-reduce-emisiones-co2-eurostat.html> , recuperado el 01/04/2015.

¹⁷ Instituto de Turismo de España, *Plan Nacional e Integral del Turismo 2012-2015*. Publicado el 15/03/2013.

¹⁸ BOE núm.233, *Ley 14/2013 de 27 de Septiembre de Apoyo a los emprendedores y su internacionalización*. Publicado el 28/09/2013.

Por su parte, la Comunidad de Madrid, para potenciar la creación de proyectos rentables y viables, ha creado una línea financiera mediante *Avalmadrid* que apoya a los emprendedores, mejorando el acceso a préstamos para la puesta en marcha de empresas. Además, el Portal de Emprendedores de la Comunidad de Madrid (www.emprendelo.es) ofrece un servicio de asesoramiento y pone en marcha un plan de ayudas para trabajadores que se constituyan como autónomos o contraten a trabajadores desempleados¹⁹.

Las competencias en materia de turismo están transferidas a las Comunidades Autónomas y muchas de ellas han regulado específicamente a las empresas de turismo activo. Este no es el caso de la Comunidad de Madrid, que regula esta actividad mediante la *Ley de Ordenación del Turismo de la Comunidad de Madrid*, considerando el servicio prestado por dichas empresas como Actividad Turística Complementaria. La Ley dispone que:

“Las empresas que se dedican a prestar servicios especializados, directamente relacionados con la actividad turística deberán ser objeto de reglamentación cuando no exista una regulación sectorial o así lo requiera la protección de los usuarios”²⁰.

No obstante, la realidad es que todavía no se ha efectuado el citado desarrollo reglamentario.

Por lo que respecta al capital humano, y a pesar de que la legislación no establece ninguna exigencia especial en la Comunidad de Madrid, será conveniente contar con monitores con titulación específica y experiencia en las actividades deportivas que se oferten. Debido a la estacionalidad del sector, este personal puede ser subcontratado, según las necesidades de la empresa y la demanda puntual.

Por último, será necesario constituir y mantener un seguro de responsabilidad civil que cubra los posibles riesgos de los clientes en la práctica de las actividades de turismo activo, garantizando el normal funcionamiento de las mismas; los clientes deberán firmar una declaración de responsabilidad previamente a la realización de las actividades. Del mismo modo, contrataremos una póliza de seguro de accidentes para las actividades ofertadas, así como sendos seguros a terceros para los vehículos de empresa que vamos a adquirir.

Las actividades deportivas en espacios naturales respetarán la normativa medioambiental vigente y se solicitarán ante las autoridades los permisos necesarios para poder llevarlas a cabo. Igualmente, se tendrá muy en cuenta la conservación del medio ambiente y es por ello que se adoptarán las medidas precisas para cumplir con la normativa durante su realización.

¹⁹ <http://www.madrid.org/newsletter/planaautonomos.pdf>, recuperado el 20/03/2015.

²⁰ BOE núm.128, *Ley 1/99 de 12 de Marzo de Ordenación del Turismo de la Comunidad de Madrid*, sección 4ª, artículo 35. Publicado el 29/05/99.

2.2. FACTORES DEL MICROENTORNO

Para el análisis del Microentorno llevaremos a cabo el estudio de las 5 fuerzas de Porter (Michael E. Porter, 1980). A continuación, iremos profundizando en cada una de ellas.

2.2.1. Principales Competidores

Aventura Amazonia Pelayos

Ubicado en Pelayos de la Presa (Comunidad de Madrid), próximo al Pantano de San Juan. Uno de nuestros principales competidores por proximidad, se trata de una franquicia que se extiende por todo el territorio nacional destacando por su gran diversidad de actividades.

Yucalcari Aventura

Situado también en las proximidades del Embalse de San Juan, Sierra Oeste Madrileña. Al igual que nuestra empresa, la calidad en el servicio es una de sus prioridades, algo que también se refleja en sus precios. Muy enfocado a actividades acuáticas.

Indiana Parque Recreativo Natural

Situada en San Martín de Valdeiglesias (Comunidad de Madrid), es un parque de aventuras que enfoca su oferta a cumpleaños, despedidas de soltero, campamentos y empresas. Ofrece diversas actividades como tiro con arco, tirolinas, escalada o piragüismo.

Aventúrate

Su oferta se limita a actividades de senderismo, montañismo y orientación, aunque realizan programas a la carta. Tiene sus oficinas en Madrid capital aunque realiza sus actividades en cualquier lugar del territorio peninsular.

Madrid Multiaventura

Establecida en la localidad madrileña de Rozas de Puerto Real, en los inicios de la sierra. Oferta muy limitada de actividades, dirigiéndose especialmente a empresas y despedidas de solteros. Diversifican su oferta ofreciendo packs gastronómicos y de alojamiento.

Quayaks Aventura

Ubicada en Chinchón (Madrid), ofrece diferentes servicios y actividades dirigidas a empresas con una calidad media y a unos precios aceptables. Dispone de una sala de reuniones donde reforzar este tipo de convivencias con dinámicas grupales.

2.2.2. Competidores Potenciales

En cuanto a los posibles competidores futuros, señalar que no existen grandes barreras de entrada en nuestro sector. Consecuentemente, existe una gran probabilidad de que, tras el inicio de nuestro proyecto, sigan apareciendo nuevos negocios de similar actividad.

2.2.3. Proveedores

Los proveedores son empresas de materiales para deportes extremos, infraestructura y servicios. Estos son numerosos y poco diferenciados, por lo que cambiar de un proveedor a otro no supondrá ningún coste adicional ni esfuerzo importante para nuestra empresa.

2.2.4. Productos Sustitutivos

Los productos sustitutivos de nuestra actividad son fundamentalmente:

- Otras actividades deportivas al aire libre: deportes náuticos (*surf*, *windsurf*, *bodyboard*, vela...) o deportes más comunes (fútbol, baloncesto, tenis, pádel...).
- Otros tipos de turismo: el turismo rural, el turismo de sol y playa, etc.

Los clientes potenciales de las empresas de turismo activo buscan, principalmente, realizar alguna actividad deportiva, siendo determinante la actividad y no el destino. En este sentido, los productos sustitutivos no tienen mucho peso, pues la búsqueda de la empresa que proporcionará el servicio se realiza a través de canales especializados.

2.2.5. Clientes

En el sector del turismo activo, los clientes no tienen influencia directa sobre los precios, ya que no suelen ser tan sensibles a este factor como a la cantidad y variedad de productos disponibles; dicho de otro modo, no tienen poder de negociación.

Por otro lado, la clientela de este tipo de actividades no es fiel, de ahí la escasa notoriedad de marca de las empresas del sector, oportunidad que queremos aprovechar desde *Cocoon*.

2.3. ANÁLISIS INTERNO

El Análisis Interno consiste en evaluar los diferentes factores que coexisten dentro de una empresa, con el objetivo de conocer los recursos y capacidades de la misma y poder así identificar sus debilidades y fortalezas (Oriol Amat, 2008).

2.3.1. Ventajas de este negocio

Ventaja Competitiva: Diferenciación

El hecho de dirigirnos a un público poco habitual del sector del turismo activo (personas entre 45 y 65 años), nos diferencia de la amplia mayoría de nuestros competidores, por no decir de su totalidad. Desde *Cocoon Adventure* vemos una clara oportunidad de negocio en este segmento poblacional, que cada vez goza de una mayor vitalidad y energía, y queremos posicionarnos en el mercado dando respuesta a su incipiente demanda.

Ventaja Competitiva: Calidad

Analizando nuestra competencia, observamos que al ofrecer una extensísima variedad de actividades, la calidad de las mismas se puede ver mermada, penalizando así la personalización y la cercanía con el cliente. Nuestra estrategia es diferenciarnos por la calidad en el servicio, en base a una cultura empresarial dirigida a la satisfacción del usuario. Los recursos humanos jugarán un papel fundamental para conseguir este objetivo y es por ello que seleccionaremos perfiles muy definidos, que se caractericen por su entusiasmo e implicación y que sean capaces de transmitirlo a nuestros clientes.

2.3.2. Retos principales

Nuestro principal reto será penetrar en el sector del turismo activo apoyándonos en las ventajas competitivas arriba citadas. El hecho de dirigirnos a un segmento poblacional aún sin explotar, nos puede reforzar a la hora de conseguir una parte de la cuota de mercado.

Para conseguirlo, tendremos que hacer frente a dificultades como la obtención de la financiación necesaria, la existencia de competidores consolidados y sobre todo a la respuesta del mercado ante un modelo de negocio diferente en cuanto a público objetivo.

2.3.3. Los promotores

El promotor y gerente, Ángel García, (Graduado en ADE y Postgraduado en Marketing), cuenta con siete años de experiencia como Responsable de Marketing de Producto y Comunicación en empresas destacadas del Sector de la Comunicación. Su relación con los deportes se fraguó desde temprana edad, compatibilizando el tenis y el fútbol sala con su gran pasión, el baloncesto, donde ha venido desempeñando funciones de jugador y entrenador hasta la actualidad. Su función será la de Gerente y Director de Operaciones y realizará sus funciones principalmente desde la oficina de Madrid.

El otro socio, Esteban Fernández, (Licenciado en INEF y Monitor de ocio y tiempo libre), es un apasionado del deporte y de la aventura y cuenta con un largo bagaje en el mundo del turismo activo, hecho que demuestran sus más de diez años de experiencia como monitor de actividades deportivas (piragüismo, escalada, orientación, barranquismo, etc.). Su función será la de Gerente y Director de Actividades y desempeñará sus funciones principalmente en las instalaciones de Aldea del Fresno.

Además de los dos socios promotores, *Cocoon Adventure* contará de inicio con 6 empleados especializados que seleccionaremos los socios, valorando no sólo su formación y experiencia en el sector, sino también su entusiasmo e implicación con nuestro proyecto.

2.4. DAFO

El análisis DAFO es una herramienta de diagnóstico real que muestra: -las debilidades de la empresa, qué oportunidades tiene, de qué fortalezas dispone y a qué amenazas tendrá que hacer frente, aportando una visión global e integral de la situación real de una empresa o institución. (Gan y Triginé, 2012).

A continuación, vamos a desarrollar la matriz DAFO que hemos elaborado para *Cocoon Adventure* a partir del Análisis del Macroentorno & Microentorno y del Análisis Interno (véase Tabla 1).

Tabla 1. Matriz DAFO.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
No disponemos de una cartera de clientes	Proximidad a Madrid, Toledo y Ávila
No existe imagen de marca	Escasa competencia en nuestro público objetivo
Débil posición competitiva	Target con alto poder adquisitivo y potencial de fidelización
Estacionalidad de la oferta	Experiencia de los promotores
Posibles problemas de tesorería	Emplazamiento geográfico con un entorno privilegiado
Inexistencia de red de proveedores	Valor añadido de nuestra oferta: calidad, cercanía y orientación al cliente
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Estacionalidad	Gran potencial de crecimiento del sector
Cambios en la legislación medioambiental	Creciente sustitución del turismo de sol y playa
Incertidumbre de la situación económica	Posibilidad de subcontratar actividades para llegar a la masa crítica
Aumento de empresas dentro del sector del turismo activo	Sinergias con otros negocios de la zona: hoteles, restaurantes, <i>Safari Madrid</i> ...
Posibilidad de no llegar al gran público por diversificar la oferta	No existen empresas con una gran notoriedad de marca
Dependencia del factor climático	Público maduro: mayores de 45 años

Elaboración propia

La matriz DAFO muestra las principales conclusiones que hemos extraído de los análisis interno y externo. En cuanto al análisis interno, partimos de cero, sin poseer una marca consolidada y sin contar con cartera de clientes, debilidades a las que habrá que hacer frente principalmente durante el primer año de actividad. El emplazamiento geográfico, la experiencia de los promotores, la escasa competencia en cuanto a público objetivo y un servicio de calidad y cercanía serán nuestras principales armas para conseguirlo.

En referencia al análisis externo, hay que tener en cuenta amenazas como la estacionalidad o la excesiva dependencia de las condiciones climatológicas, pero también la oportunidad de beneficiarnos de sinergias con otros negocios de la zona relacionados con nuestro sector, bien aprovechando el turismo adicional que generen o bien estableciendo acuerdos de colaboración para ofrecer actividades complementarias mediante la subcontratación. Todo ello aprovechando el alto potencial de crecimiento del sector del turismo activo.

3. PLAN DE MARKETING

El Plan de Marketing es un documento en el que, previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción precisos (Sainz de Vicuña Ancín, 2014).

3.1. MERCADO OBJETIVO

Las características del público objetivo de *Cocoon Adventure* son las siguientes:

- Hombres y mujeres de entre 45 y 64 años de la Comunidad de Madrid.
- Clase alta, media-alta y media.
- Dedicar su tiempo libre a realizar actividades deportivas al aire libre.
- Búsqueda del beneficio de las actividades en grupo.

A su vez, nuestro mercado objetivo se puede clasificar en dos líneas principales:

- Particulares: familias, parejas, grupos de amigos y personas individuales.
- Empresas: pymes con más de nueve asalariados y grandes empresas de la Comunidad de Madrid.

3.1.1. Descripción del mercado objetivo

Tomaremos como base geográfica de nuestro estudio a la Comunidad de Madrid, que es donde residen la amplia mayoría de nuestros potenciales clientes.

Según datos del INE de 2014, la Comunidad de Madrid cuenta con 6.448.270 habitantes, de los cuales, el segmento poblacional de 45-64 supone el 24,3% de la población, lo que se traduce aproximadamente en 1,5 millones de personas²¹. En lo que a empresas se refiere, nos centraremos en las pymes de más de nueve trabajadores y en las grandes empresas, lo que nos lleva a dirigirnos a más de 24.000 compañías dentro la Comunidad de Madrid²² actualmente, ya que las microempresas no suelen contratar este tipo de actividades.

²¹ http://www.madrid.org/cs/Satellite?cid=1158849749174&language=es&pagename=Inversor%2FPPage%2FINVE_contenidoFin, recuperado el 04/04/15.

²² Ministerio de Industria, Energía y Turismo, Estadísticas PYME. Publicado en marzo de 2014.

3.2. POSICIONAMIENTO

Teniendo en cuenta las variables socio-demográficas que definen a nuestro público objetivo y las variables que definen a la competencia, el posicionamiento general de *Cocoon Adventure* (véase Tabla 2) quedaría definido de la siguiente manera:

“Empresa líder del sector del turismo activo con la que poder disfrutar, en un ambiente familiar y en un enclave natural privilegiado, de una amplia variedad de actividades y servicios de máxima calidad dirigidos a un público maduro pero rebotante de vitalidad”.

Tabla 2. Estrategia de Posicionamiento.

	ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO
COMO EMPRESA	Empresa líder dentro del sector del turismo activo de la Comunidad de Madrid
COMO SERVICIO	Empresa en la que disfrutar con total seguridad de una gran variedad de servicios, donde la calidad y la cercanía con el cliente son las señas de identidad
ANTE EL CLIENTE	Empresa competitiva situada en un enclave único en la que poder disfrutar en familia de las mejores actividades adaptadas y enfocadas para un público maduro

Elaboración propia

Otro objetivo importante en cuanto a posicionamiento e imagen de marca, es convertir a la empresa en *top of mind*, es decir, conseguir que *Cocoon Adventure* sea la primera y más importante marca de turismo activo presente en la memoria de nuestro público objetivo. Si se consigue esto, la empresa puede estar segura de contar con un notable posicionamiento en el mercado y de constituir la primera alternativa de compra para el target de la empresa.

Queremos posicionarnos en el mercado como una marca de calidad y confianza y para conseguirlo, es fundamental que nuestros clientes queden satisfechos tras haber vivido su experiencia con nosotros, produciéndose, a posteriori el *repurchase* o repetición de compra. Como observaremos posteriormente, este objetivo se tendrá muy presente a la hora de desarrollar el plan de comunicación de *Cocoon*.

3.3. PRODUCTO

Cabe señalar que al tratarse de productos/servicios ya existentes pero dirigidos a un nuevo nicho de mercado como son los adultos y, según la Matriz de Ansoff (véase Imagen 1), desde *Cocoon Adventure* desarrollaremos una estrategia de **desarrollo de mercados**.



Imagen 1. Matriz de Ansoff. Fuente: Estr@tegia Magazine, abril 2015.

Una vez definida nuestra estrategia, clasificaremos la oferta de actividades de *Cocoon Adventure* en tres categorías diferentes en función del proceso de prestación del servicio:

- Actividades o Servicios propios (Gama **Green Cocoon**).
- Actividades o Servicios ajenos (Gama **Red Cocoon**).
- Paquetes promocionales para empresas y equipos (Gama **Team Building**).

3.3.1. Actividades o servicios propios

A continuación, detallaremos las diferentes actividades o servicios propios que ofreceremos directamente desde nuestras instalaciones de Aldea del Fresno y que están enmarcadas en la gama **Green Cocoon**. Son las siguientes:

Circuito de entretenimiento

Actividad para disfrutar en familia o con amigos. Consiste en tratar de superar un recorrido construido por la organización. Existen diferentes niveles de dificultad del mismo, que se adaptarán a las peticiones y nivel de los participantes. El circuito consta de diferentes elementos que ayudan a superar las dificultades: tirolinas, equilibrio y puente de balancines.

Escalada

Nuestros clientes podrán realizar escalada sin salir de las instalaciones gracias a nuestro rocódromo, tanto de forma individual como compitiendo por equipos y fomentando el trabajo conjunto para llegar a la cima antes que el equipo rival. Estarán supervisados en todo momento por un monitor y se les entregará un completo equipo de escalada previamente.

Paintball

Consiste en un juego de estrategia y acción de dos equipos que compiten entre sí equipados con el material necesario tanto de juego como de protección para realizar los diferentes juegos que esta actividad permite: toma de bandera, rescate de rehén y paintball *night*. Los participantes adquirirán aparte los packs de 100 bolas que consideren.

Supervivencia (hasta 3 días)

Bajo la supervisión de un monitor, se formará un equipo de personas a los que se les entregará un kit de supervivencia básico: tienda de campaña, saco de dormir, lona impermeable y un pack de cantimplora + kit de aseo básico. Los participantes traerán los víveres que consideren oportunos para alimentarse durante los 3 días.

Supervivencia con Paintball (1día)

Esta actividad que combina las 2 anteriores, consiste en la formación de dos equipos provistos de un kit de supervivencia y de un equipo de paintball. Con la ayuda de un monitor que ayudará a sobrevivir en un ambiente adverso, cada equipo, tendrá que definir su propia estrategia que le permita conseguir el objetivo dentro de la modalidad de *paintball* elegida.

Kayak

Se trata de una canoa muy ligera de forma alargada y con un hueco en forma de asiento, donde se coloca el remero para controlar los movimientos de la embarcación. Esta actividad consiste en ir río abajo con la ayuda del remo y de la fuerza del remero, salvando todo tipo de obstáculos que pueden aparecer en el camino. Se proveerá al cliente de una embarcación, remo, traje de neopreno, casco y chaleco cubre bañeras. Se ofrecerán distintos circuitos en función de la longitud del tramo, todo supervisado por monitores.

Mountain Bike

Consiste en una ruta relajada, principalmente en llano, permitiendo disfrutar y contemplar los paisajes naturales del Fresno y sus alrededores. Después de prepararse y recibir una charla instructiva del guía, comienza la ruta en bicicleta sobre caminos y senderos, cruzando

arroyos y con algunas subidas cortas pero mayormente en terreno ondulante y cómodo para el disfrute de la actividad en un ambiente natural privilegiado. Se proveerán a los clientes de un completo equipo mountain bike y se ofrecerán tres rutas de distinta duración y nivel.

Senderismo

Actividad llevada a cabo bajo la supervisión de monitores especializados que se realiza al aire libre, en pleno contacto con la naturaleza pudiendo admirar los magníficos paisajes de las diferentes rutas que se ofrecen. Al desarrollarse en el medio natural, esto implica tener dificultades naturales como bosques, valles, cumbres con mucho colorido que descarga tensiones y genera una reacción muy positiva a practicarla. También cuenta con diferentes tipos de ruta según la duración de la jornada así como rutas nocturnas con linterna frontal.

Carrera de orientación

Se trata de carreras a pie de campo cuyo objetivo es encontrar una serie de puntos determinados en el terreno. Para ello, los participantes contarán con la ayuda de un instructor y de un kit de orientación compuesto por brújula, balizas, pinzas marcadoras y mapa detallado de la zona en pergamino. Es una carrera cronometrada y el vencedor será quien antes encuentre todos los puntos marcados en el mapa. La actividad se podrá realizar en media jornada o completa y el mínimo de participantes por equipo será de tres.

Competición de Construcción

Competición que se desarrollará por equipos, situados a ambas orillas del tramo más ancho del río Alberche. Cada integrante irá equipado con traje de neopreno, gafas de buceo y casco y los grupos dispondrán de completos kits de materiales y herramientas para poder construir una pasarela o puente que les permita cruzar el río antes que el equipo rival. Esta actividad se desarrollará únicamente en los meses de verano (junio-septiembre).

Juegos de pistas

Esta actividad consiste en la búsqueda de un tótem a través de pistas sucesivas que la organización esconderá por distintos lugares a lo largo y ancho de las zonas naturales del recinto. Se competirá en equipos de al menos tres personas, resultando ganador aquel grupo que encuentre el citado objeto antes que su rival. Se podrá elegir entre dos modalidades en función del número de pistas a encontrar.

3.3.2. Actividades o servicios subcontratados

En *Cocoon* también ofertaremos otro tipo de actividades más *extreme* mediante la fórmula de la subcontratación. Estarán clasificadas en la gama **Red Cocoon** y son las siguientes:

Rafting

Actividad de descenso de aguas bravas realizado mediante lanchas hinchables patroneadas por un instructor que las dirige en la corriente del cauce, apoyándose en el ritmo y velocidad de paleo de los participantes. Tendrán que ir sorteando las rocas del camino, evitando, en todo momento, la caída al agua. Los participantes contarán con el equipo reglamentario para su realización que garantiza su seguridad. Empresa proveedora del servicio: *Aventur*.

Hidrospeed

Es un trineo acuático que cubre medio cuerpo siendo el flotador del usuario durante el descenso, el cual irá sujeto al pecho con brazos y manos, imprimiendo velocidad y dirección con las aletas de los pies. Durante el descenso, le acompañará un instructor. Para realizar esta actividad se proveerá a los participantes del material necesario para su correcta y segura ejecución. Empresa proveedora del servicio: *Turiaventura Madrid*.

Puenteing & Goming

Dos deportes similares dirigidos a los amantes del riesgo absoluto y las sensaciones fuertes. Consiste en realizar un salto al vacío desde una altura considerable desde un puente, con una conexión desde los tobillos a una cuerda. La diferencia entre el *puenteing* y el *goming* es que en el *goming* el participante va atado a una cuerda elástica que permite amortiguar la caída y provoca rebotes. Empresa proveedora del servicio: *Asdon Aventura*.

Parapente

Con el parapente se vuela, llegando a recorrer distancias de más de 100 Km/h y alcanzando alturas de varios miles de metros. Además, al estar hecho de tela, se puede guardar en una mochila que cabe en el maletero de un coche, siendo el artilugio volador más sencillo y ligero. Empresa proveedora del servicio: *Asdon Aventura*.

Quads

Los *quads* son vehículos especiales de cuatro ruedas diseñados para poder disfrutar de trayectos por la naturaleza, siempre con guía, respetando el medioambiente y recorriendo ecosistemas de paisaje y vegetación. Empresa proveedora del servicio: *Quayaks Aventura*.

3.3.3. Paquetes para empresas y equipos

Por último y, para mitigar el descenso de actividad durante la semana, ofreceremos paquetes promocionales dentro de la gama **Team Building** dirigidos a empresas y equipos profesionales que busquen un trasfondo de aprendizaje o mejora de competencias para su día a día. Estos paquetes únicamente se ofertarán de lunes a jueves e incluirán aquellas actividades, dentro de nuestra oferta, que potencien valores como (véase Imagen 2):

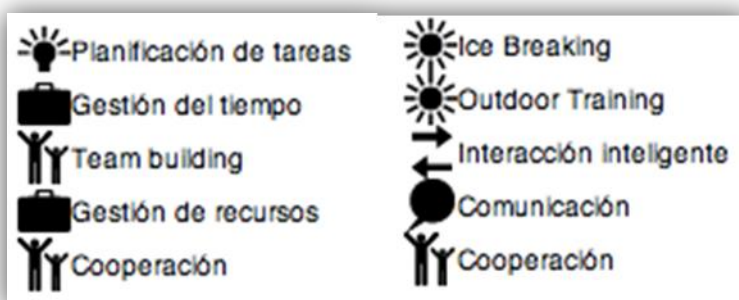


Imagen 2. Objetivos del Team Building. Elaboración propia.

Es una metodología del aprendizaje dirigida a la formación de las personas, y de una forma particular a los equipos, especialmente indicada para lograr el desarrollo y crecimiento de competencias emocionales y la transmisión de valores, para lo cual se sirve de la naturaleza como aula y el aprendizaje experimental como método, con el propósito de reflejar a través de actividades en el medio natural y su posterior análisis, un ambiente similar al cotidiano.

3.4. PRECIO

La estrategia llevada a cabo para la fijación de precios ha sido el análisis comparativo con los precios medios del mercado y de nuestros competidores directos. Ante la incertidumbre de ser una empresa nueva, hemos decidido salir con una línea de precios ligeramente por debajo de mercado, entre un 5% y un 10%, para posteriormente realizar pequeñas subidas anuales, en torno a un 5%, en previsión del aumento progresivo de las ventas y para compensar la inflación. No obstante, la política de precios de *Cocoon Adventure* se revisará cada año en función de los resultados obtenidos.

Para la fijación de nuestros precios se ha tenido en cuenta la siguiente estrategia de ventas (véase Tabla 3):

Tabla 3. Estrategia de Ventas.

ESTRATEGIA DE VENTAS	
ESTRATEGIA PRIORITARIA DE VENTA	ESTRATEGIA SECUNDARIA DE VENTA
ACTIVIDADES PROPIAS - MAYOR MARGEN	ACTIVIDADES AJENAS - MENOR MARGEN

Elaboración propia

Se han elaborado dos tarifas de precios por persona: una estándar, para grupos de menos de ocho personas, y otra reducida, para grupos a partir de ocho personas, con aproximadamente un 30% de descuento sobre la primera. A continuación, detallamos los portfolios de precios para nuestras tres gamas de actividades:

- Actividades o Servicios propios - Gama **Green Cocoon** (véase ANEXO I).
- Actividades o Servicios ajenos - Gama **Red Cocoon** (véase ANEXO II).
- Paquetes promocionales - Gama **Team Building** (véase ANEXO III).

3.5. COMUNICACIÓN

Nuestra estrategia de comunicación está basada en intensificar el mensaje de calidad y servicio de *Cocoon Adventure*, promoviendo la consecución de los siguientes objetivos:

- Crear una imagen de marca e impulsar su notoriedad.
- Promocionar nuestras actividades y servicios.
- Fidelizar a nuestros clientes.

Con la campaña de comunicación, pretendemos llegar a nuestro público objetivo de una manera más efectiva, con un esfuerzo continuado y regular y mostrando, de la forma más eficiente, la diferenciación de nuestra empresa frente a la competencia.

Por limitaciones en el presupuesto, nuestro plan de comunicación se desarrollará inicialmente en el medio *online* de manera íntegra. No obstante y, con perspectiva de medio plazo, nuestra intención es realizar acciones publicitarias en medios *offline* como: radio, prensa o soporte exterior, siempre en función de los resultados de la empresa.

3.5.1. Estrategia Online

Como pudimos comprobar en el análisis del entorno social y tecnológico, el 74,4% de los hogares españoles tienen acceso a internet y más del 75% de la población española ha utilizado internet en los tres últimos meses²³.

Con estos datos en la mano, se antoja imprescindible diseñar un sólido plan de comunicación *online* para Cocoon. Este se centrará, a su vez, en cinco líneas de acción:

- Diseño del logo de la empresa.
- Diseño de la página web de la empresa.
- Posicionamiento SEO y SEM.
- Creación de perfiles de empresa en Redes Sociales.
- Presencia en portales de ocio multiaventura y webs de cupones.

Diseño del logo

El primer paso para establecer nuestra señal de identidad en el mercado es el diseño de un logo que identifique a nuestra empresa en el mercado. Para ello y, de entre todos los diseños realizados, decidimos quedarnos con el siguiente:



Se trata de un diseño sencillo y elegante, que no se identifica con ninguna actividad de riesgo en particular y que se enfoca más a transmitir la idea de naturaleza y montaña como emplazamiento idóneo para el disfrute del ocio. La tipografía elegida transmite valores de nuestra empresa como la calidad y la cercanía, todo ello teniendo muy presente el color verde como señal corporativa (véase Imagen 3).

***Imagen 3. Logo de Cocoon Adventure.
Elaboración propia.***

²³ INE, *Encuesta sobre equipamiento y el uso de las TIC en los Hogares, Año 2014*. Publicado el 02/10/2014.

Diseño de la página web

La creación de una página web totalmente interactiva, fácilmente accesible para el usuario, que transmita la esencia de la marca y que esté conectada con las redes sociales, es en la actualidad una herramienta imprescindible para cualquier empresa. Se trata no sólo de un medio moderno y barato de estar en continuo contacto con los clientes, sino que también funciona como reclamo para captar a los potenciales.

Por otro lado, también servirá de catálogo de nuestro portfolio de actividades, informando en tiempo real a los usuarios de los diferentes productos y precios que ofrecemos en *Cocoon Adventure*, así como de cualquier novedad en nuestra oferta.

Otro de los objetivos es establecer un sistema de reserva online a través de la propia página web, de este modo nuestros clientes podrán comprobar la disponibilidad de nuestras instalaciones en la fecha y hora requerida sin necesidad de llamar por teléfono.

Es por todas estas razones que destinaremos una parte del presupuesto tanto a diseñar nuestro sitio web como a mantenerlo actualizado a diario con nuevos contenidos.

Posicionamiento SEO y SEM

SEO corresponde a las siglas *Search Engine Optimization* u optimización para motores de búsqueda. Se trata de mejorar la visibilidad de nuestra página web a través de una serie de estrategias de marketing *online* que nos van a permitir mejorar, de forma orgánica o natural, nuestro posicionamiento en las páginas de resultados de los buscadores.

Para realizar una estrategia SEO adecuada, tendremos que tener en cuenta variables como: el algoritmo de los buscadores, las palabras claves, el diseño y contenido de nuestra web o los links que indexemos en ella. Con esta estrategia, conseguiremos aumentar el tráfico de nuestra web de una forma notoria, eficiente y, sobre todo, gratuita.

SEM corresponde a las siglas *Search Engine Marketing* o marketing de buscadores. Al igual que el SEO, se trata de una estrategia de marketing digital que busca mejorar el posicionamiento de una página web en los resultados de los buscadores, pero en este caso, a través del pago de publicidad en los mismos, ya sea a través de enlaces patrocinados o bien por medio de la compra de palabras clave (*Google Adwords*).

Inicialmente, llevaremos a cabo una estrategia SEO de posicionamiento web y en función de los resultados, nos plantearemos, en un futuro, la opción de invertir en SEM, a través de *Google Adwords*, para reforzar la visibilidad de nuestra página en los motores de búsqueda.

Creación de perfiles en Redes Sociales

Como vimos al analizar el entorno, más del 75% de la población accede a diario a las redes sociales²⁴, así que si tener una página web es importante, estar presente en el universo *social media* es el siguiente paso en nuestra estrategia de comunicación. Se trata de una vía de promoción y difusión gratuita e instantánea, diseñada con la idea de compartir contenidos y vivencias, por lo que el contacto cliente-empresa es sencillo y directo.

Crearemos perfiles de *Cocoon Adventure* en las dos principales redes sociales a nivel mundial: *Facebook* y *Twitter*. De este modo, los clientes que hayan vivido la “Experiencia *Cocoon*” podrán dejar sus impresiones en el muro, preguntar dudas o cuestiones referentes a las actividades, participar en sorteos de nuestro merchandising (véase ANEXO IV) o beneficiarse de promociones y descuentos disponibles únicamente a través de este canal.

Funcionarán como complemento a la web en cuanto a la difusión de contenido, la diferencia es que con *Facebook* y *Twitter* podemos conocer la reacción de los usuarios de forma casi instantánea, aprovechando este valioso *feedback* para detectar puntos de mejora.

Presencia en portales de ocio multiaventura y webs de cupones

En este tipo de páginas se ofertan todo tipo de productos y servicios relacionados con el ocio. Dependiendo de lo que decidamos promocionar en cada momento, se pactarán las actividades o packs promocionales a ofrecer y la comisión, en su caso, del *partner* respectivo. Queremos estar presentes en 2 tipos de portales web relacionados con el ocio:

- Portales de ocio y aventura: webs especializadas en actividades de turismo activo. Estos portales funcionan a modo de guía para el usuario amateur que se quiere iniciar en la práctica de actividades multiaventura, proponiendo diferentes planes y empresas en función de lo que busque el usuario. Ejemplo: *turismo-activo.net*.
- Portales de cupones-descuento: dedicados a la venta de productos y servicios con descuentos especiales y limitados. La popularidad de estos portales especializados en *e-commerce* se ha incrementado enormemente en los últimos años. Algunos ejemplos de este tipo de plataformas son *Groupon*, *Lets Bonus* o *Groupalia*.

²⁴ AIMC, 17º navegantes en la Red. Encuesta AIMC a usuarios de Internet 2014. Publicado el 12/03/2015.

3.6. DISTRIBUCIÓN

Tras contactar con algunas empresas del sector multiaventura, nos encontramos con ciertas reticencias a la hora de colaborar con intermediarios (agencias, tour operadoras...) para la distribución de su oferta. Existe la creencia de que el personal de estas “gestoras” no está debidamente preparado para ofertar este tipo de servicios, debido al desconocimiento sobre las propias actividades y su desarrollo. Esto genera cierta confusión entre los consumidores.

La venta de este tipo de servicios suele realizarse de forma directa con los clientes, que contactan con la empresa, bien de forma presencial, por vía telefónica o a través de su página web. Teniendo en cuenta el análisis realizado, en *Cocoon* apoyaremos nuestra estrategia de distribución en los tres siguientes canales ordenados por prioridad:

Venta personal / Página Web

Tanto desde nuestras oficinas de Madrid como en nuestra recepción de Aldea del Fresno, los usuarios podrán recibir asesoramiento, consultar tarifas, solicitar disponibilidades o contratar cualquiera de nuestras actividades; la cercanía en el trato con los clientes es una de nuestras ventajas competitivas y queremos que juegue un papel decisivo en nuestra estrategia de distribución. Igualmente, desde nuestra página web, se podrán realizar todas estas mismas gestiones, incluyendo la propia contratación gracias al sistema de pago electrónico *Pay-Pal* y con la comodidad de poder hacerlo sin moverse de casa.

Portales de cupones descuento

Aunque la presencia en este tipo de portales atiende principalmente a una estrategia de comunicación, también constituye una vía adicional de entrada de clientes que buscan un precio más asequible. A cambio, nuestro margen se verá muy reducido para asumir tanto la comisión de los intermediarios (20-40%), como el descuento en el precio final (10-30%). En nuestro caso estableceremos acuerdos de colaboración con *Groupalia* y *Lets Bonus*.

Ferias especializadas

Este tipo de eventos combinan la difusión del turismo con los negocios y suponen un punto neurálgico de contacto entre nuestra empresa y los potenciales clientes de servicios de turismo activo. Montaremos un stand personalizado donde se podrá tanto obtener información y asesoramiento, como contratar actividades in-situ. Acudiremos a las siguientes ferias especializadas celebradas dentro de la Comunidad de Madrid: *FITUR*, *Expotur* y *Naturiva*.

4. PLAN DE OPERACIONES

El Plan de Operaciones resume todos los aspectos técnicos y organizativos relativos a la elaboración de productos o a la prestación de servicios (Neira Rodríguez, 2010). Tras analizar la regulación de nuestra actividad durante el análisis del entorno legal, ahora determinaremos aquellos aspectos que rodean al proceso de venta de nuestras actividades.

4.1. PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Cocoon Adventure es una empresa de la Comunidad de Madrid que ofrece actividades y servicios de turismo activo enfocados principalmente a un público adulto de entre 45 y 65 años. Prestaremos nuestros servicios al mercado por medio de tres vías, que se materializan a su vez en tres gamas diferentes de actividades en función de su naturaleza:

Servicios propios – Gama *Green Cocoon*

Aquellas actividades y servicios propios dirigidas a un público adulto y que desarrollamos directamente desde nuestras instalaciones en Aldea del Fresno y alrededores. Constituyen el *core business* de nuestro negocio y en ellas enfocaremos nuestras principales ventajas competitivas: -calidad en el servicio y cercanía con el cliente.

Servicios subcontratados – Gama *Red Cocoon*

Aquellas actividades y servicios más *extreme* que ofertamos desde *Cocoon*, pero que desarrollan a través de otras empresas, es decir, ejercemos de intermediario cobrando una comisión de gestión (20%-30% sobre tarifa). Empresas con las que colaboramos: *Aventur*, *Turiaventura Madrid*, *Asdon Aventura* y *Quayaks Aventura*.

Paquetes para empresas y equipos – Gama *Team Building*

Para paliar la posible falta de actividad entre semana, ofreceremos paquetes para empresas y equipos profesionales a un precio promocional, disponible solamente de lunes a jueves. Se trata de packs de actividades con un trasfondo de aprendizaje y trabajo en equipo aplicable en el día a día de estos grupos profesionales.

4.1.1. Seguros

Tras haber estudiado la normativa de seguridad en el entorno legal, estimamos un coste en seguros de unos 4.000 € para el primer año de actividad de *Cocoon Adventure*, que se repartirán entre las siguientes pólizas a contratar:

- **Seguro de responsabilidad civil:** cubre los posibles riesgos de los clientes y monitores en la práctica de las actividades de turismo activo, garantizando su normal funcionamiento. Los clientes deberán firmar una declaración de responsabilidad previamente a la realización de las actividades y que les cubrirá durante la práctica de las mismas. En nuestro caso, se contratará dicho seguro con la correduría *MGB*.
- **Seguro de accidentes para actividades:** por daños y perjuicios causados involuntariamente a terceros, los participantes en las actividades dispondrán de una póliza de seguro de accidentes. Entre otras garantías, quedan cubiertas la asistencia médica y el traslado al centro de salud (incluyendo rescate con helicóptero). Contrataremos la póliza con *Seguros Intermundial*.
- **Seguro de accidentes para vehículos de empresa:** igualmente contrataremos seguros a terceros para los 2 vehículos de empresa, la póliza cubrirá, además de la Responsabilidad Civil obligatoria, la reparación o reposición de las lunas, el robo, el incendio o la explosión. Se contratará a través de *Línea Directa Aseguradora*.

4.2. POLÍTICA DE SUBCONTRATACIONES

La decisión de recurrir a la subcontratación, para ofrecer una parte de nuestros servicios a través de otras empresas, atiende al riesgo de no rentabilizar la inversión en determinadas actividades *extreme* por el hecho de dirigirnos a un target adulto. Así, el desarrollo de este tipo de actividades no se realizará en nuestras instalaciones, del mismo modo que el margen de beneficio que obtengamos mediante esta fórmula va a ser reducido.

A continuación detallaremos las actividades a subcontratar, con la empresa proveedora del servicio entre paréntesis: Rafting (*Aventur*), Hidrospeed (*Turiaventura Madrid*), Puenting, Gooming y Parapente (*Asdon Aventura*) y Quads (*Quayaks Aventura*).

4.3. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Nuestras instalaciones se ubicarán en una zona interior rica en zonas verdes que, a poder ser, colinde con un río medio o lago, donde poder realizar diversidad de actividades en contacto directo con la naturaleza: rutas en piragua (aguas tranquilas), senderismo, rutas en bicicleta, actividades de coaching y trabajo en equipo, vuelos en globo, parapente, etc.

Con este objetivo, se han estudiado dos posibles ubicaciones en la Sierra Oeste Madrileña:

- Pelayos de la Presa (municipio de aproximadamente 2.500 habitantes y 7´5 km²)²⁵.
- Aldea del Fresno (municipio de aproximadamente 2.500 habitantes y 52 km²)²⁶.

El municipio de Pelayos de la Presa destaca por estar enclavado en las proximidades del Embalse de San Juan y sus pinares, único embalse de la Comunidad de Madrid donde se permite el baño y los deportes acuáticos a motor. Sin embargo, en esta localidad ya existen dos empresas de ocio multiaventura que pueden constituir un hándicap insalvable para el despegue de *Cocoon Adventure*. Por otro lado, las actividades acuáticas a motor no van a jugar un papel importante en nuestra oferta y puede no compensarnos el coste del terreno.

Debido a estas razones, nos decantamos por la opción del municipio de **Aldea del Fresno**



para ubicar nuestro negocio. La localidad está situada al sureste de la Sierra Oeste Madrileña, a 49 kilómetros de Madrid. Se encuentra rodeada por el río Alberche y sus afluentes, el Perales y el Berciana y sus zonas verdes, con abundante vegetación de ribera, conforman un lugar idóneo para la realización de actividades al aire libre y en pleno contacto con el medio natural (véase Imagen 4).

Imagen 4. Ubicación geográfica. Fuente: Google Maps.

²⁵ http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=CM_InfPractica_FA&cid=1354221880916&language=es&pagename=ComunidadMadrid%2FEstructura&pv=1354261648356 , recuperado el 31/03/2015.

²⁶ http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=Com_Informatica_FA&cid=1354221880916&language=es&pagename=ComunidadMadrid%2Festructura&pv=1354224944064, recuperado el 31/03/2015.

Se trata de una ubicación con un entorno privilegiado y que permite tanto la realización de actividades acuáticas, gracias al río Alberche y sus afluentes, como la práctica de actividades en plena naturaleza por la extensión de sus zonas verdes. Su proximidad con la empresa *Safari Madrid*, lejos de significar una amenaza, constituye una oportunidad para aprovechar las sinergias de un negocio estrechamente relacionado con nuestro sector.

Por último, su cercanía con Madrid (a menos de 50 km) con la que está perfectamente comunicada (carretera M-507 y línea de autobuses 548 desde el Intercambiador de Príncipe Pío) y su proximidad tanto de Ávila como de Toledo (una hora en coche aproximadamente) la convierten en un paraje muy atractivo tanto para el público urbano, como para los turistas rurales habituales en época estival (véase Imagen 5).



Imagen 5. Localización del negocio. Elaboración propia.

Una vez decidida la ubicación de nuestro negocio, tenemos que decidir la distribución de nuestros locales. Así, hemos decidido ubicar nuestra oficina, de 60 m², en Madrid capital, concretamente en el Paseo de la Florida (distrito de Príncipe Pío).

La zona de actividades se establece en las zonas verdes de Aldea del Fresno, el río Alberche y sus inmediaciones. Aquí se ubicará también la nave de almacén y mantenimiento de equipos, con vestuarios y baños (200 m²), así como una pequeña recepción (30 m²).

4.4. DISPONIBILIDAD DE MEDIOS

A continuación, detallaremos aquellas inversiones en elementos de inmovilizado y en gastos para la puesta en marcha, necesarias para el desarrollo de la actividad de *Cocoon Adventure*. Hemos estimado su valor consultando a diversos proveedores y webs relacionadas y elaborando, a partir de ahí, un promedio de mercado.

4.4.1. Inmovilizado inmaterial

Registro del logo y Patente de nombre comercial: el coste por la inscripción de una marca o nombre comercial es de alrededor de 150 € por clase solicitada. Para mantener estos derechos hay que hacer frente a las renovaciones cada diez años²⁷.

Página Web: creación de la página web de *Cocoon Adventure*. 2.000 €.

Aplicaciones informáticas: compraremos las licencias necesarias, valoradas en 500 €, para el uso de los siguientes programas informáticos:

- *Microsoft Office Profesional 2010*, para las gestiones administrativas diarias.
- *SAP*, programa de facturación para llevar la contabilidad de la empresa.
- *Google Analytics*, para comprobar la evolución del tráfico en nuestra web.

4.4.2. Inmovilizado material

Construcciones: construcción del rocódromo y del circuito de entretenimiento (tirolinas, puentes de balancines y pasos en equilibrio). 10.000 €.

Utillaje: compra de equipaciones, herramientas, materiales y accesorios necesarios para la práctica de nuestras actividades. Su valor estimado asciende a 37.150 €, repartidos así:

- 20 equipos completos para escalada y circuito de entretenimiento: casco, arnés, pies de gato, cuerda y cinta expés. 3.000 €.
- 20 equipos completos de Paintball: pistola, cargador, botella de aire, máscara, chaleco y mono. 10.000 €.
- 20 equipos de supervivencia: tienda de campaña, saco de dormir, lona impermeable y cantimplora. 4.000 €.
- 10 equipos completos de Kayak: embarcación, remo, traje de neopreno, casco y chaleco cubre-bañera. 7.500 €.
- 20 equipos completos de Mountain Bike: bicicleta, casco, guantes, gafas de sol y protecciones para codos y rodillas. 6.000 €.

²⁷ http://www.oepm.es/es/propiedad_industrial/preguntas_frecuentes/FaqSignos14.html , recuperado el 10/05/2015

- 20 kits de orientación compuestos por brújula, balizas, pinzas marcadoras y mapa detallado de la zona impreso en pergamino. 1.500 €.
- 20 equipos completos para la actividad de construcción en el río: traje de neopreno, gafas de buceo, casco y kit de construcción con herramientas y materiales. 3.000 €.
- 20 kits de linternas frontales para la actividad de senderismo nocturno. 500 €.
- 10 tótems de madera de palosanto para el Juego de Pistas. 150 €.
- Utensilios y herramientas necesarias para el mantenimiento diario. 1.500 €.

Mobiliario: todos los muebles, materiales y equipos de oficina que adquiriremos para la oficina central, recepción, nave de almacén y mantenimiento. 2.000 €.

Equipos para procesos de información: compra de equipos informáticos para la actividad diaria de la empresa: 2 impresoras, 4 portátiles, 6 *smartphones* y 3 *tablets*. 4.500 €.

Elementos de transporte: adquisición de una furgoneta y de un vehículo 4x4, ambos de segunda mano, para trasladar equipaciones y materiales. 18.000 €.

4.4.3. Gastos para la puesta en funcionamiento

- Gastos de Constitución para una Sociedad Limitada (más adelante, lo veremos con más detenimiento). 440,09 €²⁸.
- Proyecto técnico para la construcción del rocódromo y la instalación del circuito de entretenimiento. 2.000 €.
- Acondicionamiento de la oficina central, recepción y nave de mantenimiento. 1.000 €.
- Contratación de un seguro de responsabilidad civil, de un seguro de accidentes y de 2 seguros a terceros para los vehículos de empresa. 4.000 € (primer año).
- Gastos de publicidad: merchandising, stands, folletos y *flyers*. 2.000 € (primer año).
- Compra de material de oficina. 600 € (primer año).
- Compra de 500 packs de 100 bolas de Paintball. 1.000 € (existencias iniciales).

²⁸ http://www.n1jundiz.com/datos/paginas_doc/archivo59/costes%20sl.pdf , recuperado el 03/04/15.

4.5. POLÍTICA DE PROVEEDORES

Trabajaremos con las marcas más conocidas del sector y que ofrezcan, a su vez, la mejor relación calidad/precio. Otros aspectos que valoraremos a la hora de crear nuestra red de proveedores serán la variedad en la oferta, la rapidez en la entrega, la seguridad en el transporte y el servicio postventa. El objetivo a medio plazo será el de unificar proveedores para conseguir mejores costes por volumen de pedido.

4.6. PROCEDIMIENTOS Y CONTROL DE CALIDAD

En *Cocoon Adventure* la calidad en el servicio es una seña de identidad, estableceremos una serie de protocolos de trabajo conocidos por todos nuestros empleados con el objetivo de garantizar la seguridad de nuestros clientes durante la realización de las actividades:

- Recordatorio inicial de las normas de seguridad y posibles riesgos inherentes a la actividad en cuestión. Serán normas claras, sencillas y visibles.
- Folletos explicativos de cada actividad donde se indique: las medidas de seguridad previstas, la condición física necesaria, el equipamiento y materiales obligatorios, el trayecto a recorrer en su caso y la normativa medioambiental.
- Evaluación previa de las aptitudes de cada *Cocooner* para que los monitores puedan conocer su preparación y poder priorizar tanto su asistencia como su atención.
- Indicar que existe un seguro de accidentes (que los clientes firmarán previamente) y la posibilidad de solicitar la hoja de reclamaciones en caso de no estar conforme con algún aspecto relacionado con nuestro servicio.
- Casco obligatorio en todas las actividades, monitores con botiquín y teléfono móvil para poder actuar en caso de accidente.

Nuestro sistema de calidad se apoya en nuestros propios clientes, realizando encuestas de satisfacción, oyendo sus propuestas y atendiendo sus quejas, ya sea en persona o a través de nuestras redes sociales. El objetivo a medio plazo, cuando la empresa alcance más volumen, es aspirar a la obtención de certificaciones de calidad como la *ISO* o la *Q de Calidad Turística*.

5. PLAN ORGANIZATIVO Y DE RRHH

5.1. NATURALEZA JURÍDICA

Existen diferentes formas jurídicas para constituir una empresa, en función del número de promotores y su responsabilidad, del tipo de actividad o de las necesidades económicas del proyecto (*Creación de empresas para emprendedores*, Castro Abancéns, 2010).

5.1.1. Criterios de elección de la forma jurídica

La forma jurídica elegida para constituir nuestra empresa será la Sociedad Limitada, que desde 2010 se regula por la *Ley de Sociedades de Capital*.

Cabe señalar que, en un primer momento, se planteó la posibilidad de constituir una Sociedad Limitada de Formación Sucesiva para poder evitar así la obligación de depositar los 3.000 € de capital mínimo, sin embargo, esta fórmula exigía también una serie de obligaciones frente a terceros como limitaciones en la retribución de los socios o en el reparto de dividendos²⁹ que nos hicieron decantarnos finalmente por la Sociedad Limitada.

5.1.2. Fundamento de la elección de la forma jurídica

Las razones por las que nos hemos decantado por una Sociedad Limitada son³⁰:

- El mínimo de socios es uno, con lo cual, independientemente de que en el futuro se aumente o disminuya el número de socios, no habrá que modificar la forma jurídica.
- El capital mínimo es de 3.000 €, una cifra a priori asumible para emprendedores con recursos limitados como es nuestro caso.
- La responsabilidad de los socios se limita al capital aportado, con lo cual se protege nuestro patrimonio personal.

²⁹ <http://www.crear-empresas.com/sociedad-limitada-formacion-sucesiva> , recuperado el 03/04/15.

³⁰ <http://www.crear-empresas.com/caracteristicas-de-la-sociedad-limitada> , recuperado el 03/04/15.

5.1.3. Gastos de constitución

Los trámites administrativos para constituir nuestra Sociedad Limitada son los siguientes³¹:

- Solicitud del Certificado de Denominación Social y apertura de cuenta bancaria.
- Redacción de Estatutos y firma de Escritura de Constitución.
- Pago del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales (ITP).
- Inscripción en el Registro Mercantil, solicitud del CIF y declaración censal.
- Pago del Impuesto de Actividades Económicas (IAE).
- Alta en el Régimen de Autónomos y/o General de socios y trabajadores.
- Solicitud del Libro de Visitas.

Los gastos de constitución para una Sociedad Limitada con un capital social de 3.006 € ascenderían a 440,09 €³², repartidos de la siguiente forma:

- Certificación de denominación social: 25,88 €.
- Redacción e inscripción de la escritura de constitución: 210,45 €.
- Liquidación del ITP y AJD: 30,06 € (1% del Capital Social).
- Inscripción en el registro mercantil: 123,78 € (esta cifra puede variar en función de las características de la empresa).
- Legalización y sellado de libros en el registro mercantil: 49,92 €.

5.2. SISTEMA ORGANIZATIVO DE LA EMPRESA

La importancia de la estructura organizacional en una empresa se encuentra en que esta nos ayuda a definir qué se debe hacer y quién debe hacerlo (De Haro, 2005).

Inicialmente y, como veremos en el organigrama, *Cocoon Adventure* cuenta con una estructura organizativa simple, propia de empresas jóvenes, donde la propiedad del negocio coincide con la dirección (socio/s promotor/es). El grado de especialización de los puestos es bajo y no existe departamentalización, la autoridad se centraliza en el emprendedor³³.

³¹ <http://www.crear-empresas.com/tramites-constituir-una-sociedad-limitada-anonima>, recuperado el 03/04/15.

³² http://www.n1jundiz.com/datos/paginas_doc/archivo59/costes%20sl.pdf, recuperado el 03/04/15.

³³ <http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/14504/18/TEMA%207%20LAS%20FORMAS%20ESTRUCTURALES%20DE%20LA%20ORGANIZACION.pdf>, recuperado el 10/05/15.

5.2.1. Organigrama de la empresa

Cocoon Adventure se organiza en una estructura organizativa simple, en la que todo el personal de la empresa depende de los dos socios promotores: Ángel García y Esteban Fernández, que, a su vez, ejercen funciones de Director de Operaciones y Director de Actividades respectivamente. Inicialmente, contrataremos a seis empleados, cinco de ellos en plantilla propia y uno subcontratado (véase Gráfico 6).



Gráfico 6. Organigrama de Cocoon Adventure. Elaboración propia.

5.3. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Un plan de recursos humanos supone especificar los perfiles necesarios para el desarrollo de la actividad profesional de una empresa, así como definir los procesos necesarios para estructurar una plantilla de trabajadores (Granjo Aguilar, 2009).

En *Cocoon*, además de los dos socios promotores, contrataremos a seis empleados:

- 3 monitores especializados, licenciados en INEF y apasionados de la naturaleza.
- 1 recepcionista, con estudios mínimos de grado medio / superior en ofimática.
- 1 persona encargada de limpieza y mantenimiento, con experiencia acreditada.
- 1 vigilante de seguridad, subcontratado a través de una empresa de seguridad.

5.3.1. Funciones y competencias

Uno de los promotores, Ángel García, ejercerá de gerente y director de operaciones de la organización, ocupándose de la labor comercial y la gestión con clientes y proveedores. Además de ser el encargado de la publicidad y del posicionamiento de la empresa, será también el responsable de la página web y de las publicaciones que se realicen en ella.

El otro socio promotor, Esteban Fernández, será el responsable y director de actividades, es decir, el encargado de asignar y coordinar los recursos humanos necesarios para cada actividad, así como de planificar y organizar las actividades y la prestación del servicio.

Nuestra estrategia es diferenciarnos por la calidad en el servicio, en base a una cultura empresarial dirigida a la satisfacción del usuario. Nuestros empleados juegan un papel fundamental para conseguirlo y es por ello que reclutaremos perfiles muy definidos, con la titulación y experiencia pertinentes pero, sobre todo, que se caractericen por su entusiasmo e implicación con la empresa y sus actividades, pudiendo así transmitirlo a nuestros clientes.

5.3.2. Modalidades de contratación y Convenios Colectivos

Los dos socios-promotores se darán de alta como autónomos, pudiendo beneficiarse de la *Tarifa de 50 €* de cotización a la Seguridad Social, al no haber estado dados alta en el *Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA)* en los últimos cinco años. Además, al ser menores de 30 años de edad, podrán hacerlo durante 30 meses³⁴.

En relación a los monitores, al no existir un convenio específico aplicable para los empleados de establecimientos de turismo activo, se regirán por el Estatuto de los Trabajadores. Se contratarán dos monitores de forma indefinida y uno de forma temporal para los meses de mayor actividad (junio-septiembre). A partir del segundo año, en previsión de un aumento de clientes, contrataremos otro monitor temporal para los meses de verano.

Para la persona en recepción, se establecerá un contrato indefinido de acuerdo al *Convenio Colectivo del Sector de Oficinas y Despachos*, mientras que para la persona que será responsable de limpieza y mantenimiento, se establecerá otro contrato indefinido conforme al *Convenio Colectivo de Limpieza de edificios y locales*. Por último, firmaremos un contrato, renovable anualmente, con la empresa de seguridad privada *Prosegur Multiservicios S.A.*, mediante el cual nos proporcionarán un vigilante de seguridad para nuestras instalaciones.

³⁴ http://cincodias.com/cincodias/2014/10/17/autonomos/1413557625_561765.html , recuperado el 16/05/15.

5.3.3. Remuneraciones y coste de la Seguridad Social

Los socios-promotores percibirán su salario en función de los resultados de la empresa y se podrán beneficiar de la *Tarifa de 50 €* de cotización a la Seguridad Social, al no haber estado dados alta en el *RETA* en los últimos cinco años. Por ser menores de 30 años de edad, podrán hacerlo durante 30 meses y del siguiente modo³⁵:

- Reducción del 80% sobre cuota mensual (264,44 €) durante los 6 primeros meses.
- Reducción del 50% sobre cuota mensual (264,44 €) durante los siguientes 6 meses.
- Reducción del 30% sobre cuota mensual (264,44 €) durante los 18 siguientes meses.

En cuanto al resto de empleados, en todo caso, sus salarios serán superiores al salario mínimo interprofesional y la empresa deberá abonar adicionalmente el 30% pertinente sobre el salario bruto del trabajador, en concepto de cotizaciones al Régimen de Seguridad Social.

Como política de empresa, hemos decidido fijar un incremento salarial de un 5% anual para todos nuestros empleados, en previsión del aumento de beneficios y de la inflación.

6. PLAN FINANCIERO

Es una herramienta imprescindible a la hora de analizar la viabilidad económica y financiera, de un proyecto empresarial, ayudándonos a estimar si dicho proyecto cumple con las expectativas de rentabilidad y liquidez esperadas (Castro Abancéns y Rufino Rus, 2012).

Para realizar nuestro Plan Financiero, analizaremos, durante los cinco primeros años de actividad, los resultados de Cocoon Adventure bajo una hipótesis esperada o media. Posteriormente, reflejaremos en anexos otras dos hipótesis: una optimista y otra pesimista.

6.1. PLAN DE INVERSIÓN

En este apartado vamos a determinar y calcular las adquisiciones de inmovilizado, las cuales constituyen los bienes de carácter duradero necesarios para la actividad de nuestra empresa, considerando bienes duraderos aquellos cuya vida útil es superior a un año. Para

³⁵ http://cincodias.com/cincodias/2014/10/17/autonomos/1413557625_561765.html , recuperado el 16/05/15.

su cálculo, hemos utilizando los datos del apartado 4.1., no obstante, y ante previsiones de mejora o actualización de alguno de los activos, se incorporará su coste como mayor valor del bien, ya que dicha mejora supone un aumento de la capacidad del activo en cuestión.

Por otro lado, también llevaremos a cabo el cálculo de su amortización correspondiente. Para calcular las dotaciones a la amortización, hemos utilizado el sistema lineal, el cual consiste en dotar, en cada ejercicio, un porcentaje fijo que varía según la vida útil de cada bien. Para ello, hemos tenido en cuenta la tabla de coeficientes de amortización por grupo de inmovilizado, según la *Ley 27/2014 de Impuesto sobre Sociedades* (véase Tabla 4)³⁶.

Tabla 4. Coeficientes de amortización.

INMOVILIZADO	Coeficiente lineal máximo (%)	Vida útil (años)
Patente y logo	En función de la vida útil	5
Aplicaciones informáticas	33%	6
Construcciones	7%	30
Ustillaje	30%	8
Mobiliario	10%	20
Equipos informáticos	25%	8
Elementos de transporte	16%	14

Elaboración propia

Teniendo en cuenta esto, hemos elaborado una tabla de adquisición de inmovilizado con sus correspondientes amortizaciones, cuyo importe asciende a 74.300 € (véase ANEXO V). Por último, y centrándonos en el activo no corriente, detallamos los cálculos intermedios: dotaciones anuales a la amortización y tabla resumen de amortización acumulada para los primeros cinco años de actividad de *Cocoon Adventure* (véase ANEXO V).

6.2. PLAN DE FINANCIACIÓN

La estructura de financiación de Cocoon Adventure, para afrontar la inversión inicial de 95.300€, será la siguiente (véase ANEXO VI):

- Los dos socios-promotores desembolsaremos inicialmente 40.000 € (20.000 € cada socio), de los cuales, la mitad se dedicarán a crear un fondo de maniobra para financiar los costes fijos de la empresa durante los primeros meses, así como para superar la estacionalidad del negocio durante el primer año de actividad.

³⁶ Ley 27/2014 de 27 de noviembre, *Reforma Fiscal del Impuesto de Sociedades*. Publicado en enero de 2015.

- Por otro lado y, para obtener la cantidad restante, solicitaremos un préstamo al banco por importe de 55.300 €, a devolver en diez años y a un tipo de interés del 5%.

6.3. INGRESOS

Para estimar los ingresos totales, hemos realizado una tabla de previsión de ingresos por servicio. El margen para los servicios propios será del 100% mientras que para las actividades subcontratadas tendremos un margen del 25% (véase ANEXO VII).

Estimamos que, durante el primer año, venderemos en torno a unos 5.000 servicios, obteniendo una facturación bruta de 168.687 €. A partir de ahí y, considerando una subida anual de precios del 5%, partimos de la hipótesis de un incremento escalonado de las ventas con estructura decreciente:

- 40% para el segundo año.
- 20% para el tercer año.
- 10% para el cuarto año.
- 5% para el quinto año.

6.4. COSTES

Para el cálculo de costes fijos totales, hemos elaborado una tabla con todas las partidas de coste de *Cocoon Adventure* que asciende a 122.600 €, distribuidos en tres grandes centros de coste (véase ANEXO VIII):

- Los costes de personal de la empresa, que ascienden a 76.581 €. A partir de ahí subiremos el sueldo anualmente a nuestros empleados un 5%, contemplando, como comentamos, la contratación de otro monitor temporal, a partir del segundo año.
- Los costes de alquileres de: la oficina, la recepción y la nave de mantenimiento, que suman un total de 19.800 €, con un incremento previsto del 1% anual .
- Otros gastos fijos: electricidad, agua, teléfono e internet, material de oficina, seguros, publicidad, el coste del vigilante de seguridad y por último, y sólo para el primer año: los gastos de constitución, proyectos técnicos del rocódromo y circuito de entretenimiento y acondicionamiento de nuestras instalaciones. El total de estas partidas asciende a 28.440 €, estimando igualmente un aumento anual del 1%.

6.5. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Partiendo de los datos anteriores, hemos construido la Cuenta de Resultados de *Cocoon Adventure* (véase Tabla 5). Mientras que tras el primer año de actividad, prácticamente compensamos ingresos con costes (resultado de 3.598 €), a partir del segundo, el beneficio crece con estructura decreciente, en previsión del aumento de las ventas, alcanzando los 134.246 € en el quinto año de vida del negocio.

Hay que señalar que, ya que los socios no tienen sueldo propio, si no que cobran en función de los resultados de la empresa, *Cocoon* mantendrá una política de reparto del beneficio principalmente en dividendos (90%), mientras que el 10% restante se destinará a reservas.

Tabla 5. Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

Impuesto sobre beneficios	25,00%				
Distribución de beneficios	90,00%				
CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	168.687,08	247.970,01	312.442,22	360.870,76	397.860,01
Aprovisionamiento	29.930,81	37.004,31	46.625,43	53.852,37	59.372,24
Variación de existencias	1.000,00				
Margen	139.756,27	210.965,70	265.816,79	307.018,39	338.487,77
Gastos de personal	76.581,30	88.526,59	93.682,78	99.049,17	103.684,30
Alquileres	19.800,00	19.998,00	20.197,98	20.399,96	20.603,96
Otros gastos	28.440,09	25.250,00	25.502,50	25.757,53	26.015,10
EBITDA	14.934,88	77.191,11	126.433,53	161.811,73	188.184,41
Amortizaciones	7.371,96	7.371,96	7.371,96	7.371,96	7.371,96
EBIT	7.562,92	69.819,15	119.061,56	154.439,77	180.812,45
Gastos financieros	2.765,00	2.545,17	2.314,35	2.071,99	1.817,50
BAI	4.797,92	67.273,98	116.747,22	152.367,78	178.994,94
Impuesto sobre beneficios	1.199,48	16.818,49	29.186,80	38.091,95	44.748,74
Resultado	3.598,44	50.455,48	87.560,41	114.275,84	134.246,21
DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS					
DIVIDENDO	3.238,60	45.409,93	78.804,37	102.848,25	120.821,59
RESERVAS	359,84	5.045,55	8.756,04	11.427,58	13.424,62

Elaboración propia

6.6. TESORERÍA

En la siguiente tabla (véase ANEXO IX), se puede observar la evolución de nuestra tesorería a lo largo de los cinco primeros años de actividad de *Cocoon Adventure*. Cabe destacar que finalizamos el primer año con un saldo final de 24.335 €, para acabar triplicando esta cantidad tras el quinto año, con un registro de 72.579 € (véase Gráfico 7).

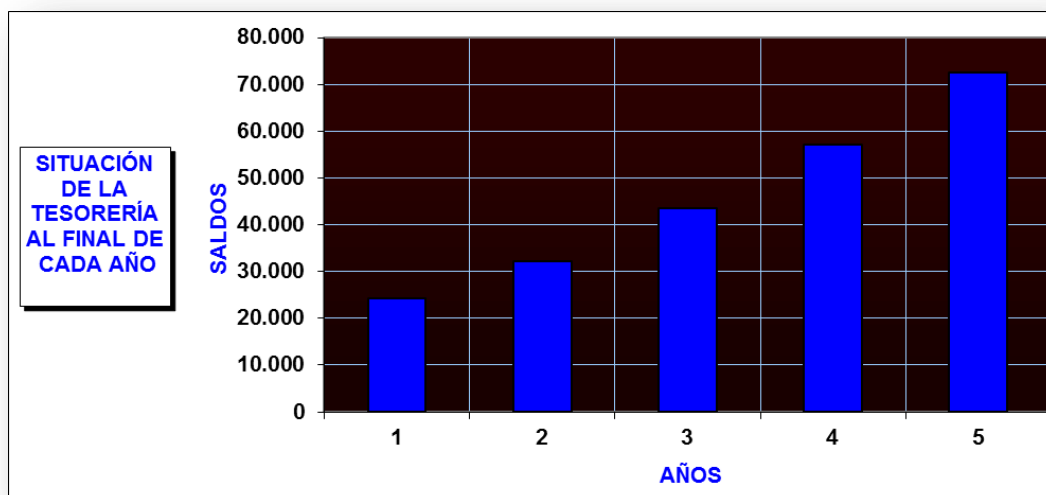


Gráfico 7. Evolución de la tesorería. Elaboración propia.

6.6.1. VAN y TIR

El Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) son dos herramientas fundamentales a la hora de evaluar la viabilidad de un proyecto. Ambos indicadores se basan en lo mismo, el análisis de los flujos de caja de la empresa (Ferrando Bolado, 2015).

En el caso del VAN, se precisa que este sea mayor que 0 para considerar el proyecto como rentable. El VAN de *Cocoon Adventure* asciende a 256.335 €, con lo cual, podemos asegurar que nuestro proyecto creará valor (véase Tabla 6).

En el caso del TIR, mientras más alto sea, mayor rentabilidad generará la empresa en cuestión. El TIR de *Cocoon Adventure* es del 56%, con lo cual, podemos afirmar que nuestra empresa obtendrá una rentabilidad bastante notable (véase Tabla 6).

Tabla 6. VAN y TIR

EBIT	7.562,92	69.819,15	119.061,56	154.439,77	180.812,45
Impuesto sobre beneficios	1.890,73	17.454,79	29.765,39	38.609,94	45.203,11
Amortizaciones	7.371,96	7.371,96	7.371,96	7.371,96	7.371,96
Variación de existencias	- 1.000,00	-	-	-	-
Variación de clientes	-	-	-	-	-
Variación de proveedores	-	-	-	-	-
Flujos de caja libres	14.044,15	59.736,32	96.668,14	123.201,79	142.981,30

Inversión total	Flujos de caja libres				
-95.300,00	14.044,15	59.736,32	96.668,14	123.201,79	142.981,30

TIR	56%
VAN	256.335 €

Elaboración propia

6.7. BALANCE DE SITUACIÓN

El Balance de Situación es el resumen de todas las posesiones (activo) y de todas las deudas y capital (pasivo) de una empresa, en un período contable determinado (Llorente Olier, 2009). Siguiendo la línea de nuestro Plan Financiero, hemos elaborado el Balance de *Cocoon Adventure* para nuestros primeros cinco años de actividad (véase ANEXO X).

Partimos con un activo/pasivo de 95.300 € al inicio de la actividad y finalizamos tras el quinto ejercicio con una “riqueza” de 110.019 €, lo que supone un incremento de más de un 15%.

6.8. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS

Finalizamos con el Análisis de Estados Financieros de *Cocoon Adventure* para los cinco años que venimos estudiando en todas las cuentas anuales (véase ANEXO XI).

Podemos observar como nuestro ratio de endeudamiento va descendiendo progresivamente desde un 0,58 al inicio de la actividad, hasta alcanzar el 0,28 al cierre del quinto año. Siempre sin superar el límite recomendado de 0,60.

Nuestro margen siempre es positivo a lo largo de este período y el apalancamiento siempre superior a 1. Por último, partimos de un ROE discreto al cierre del primer ejercicio (un 9%), para finalizar el quinto ejercicio con un ROE bastante notable del 170%.

7. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

7.1. ANÁLISIS DE ESCENARIOS

Una vez realizado nuestro Plan Financiero bajo la hipótesis de un escenario normal o esperado, vamos a analizar la viabilidad de nuestro negocio en dos escenarios opuestos:

- Escenario Optimista: en el que las ventas durante el primer año de actividad son un 30% más de las esperadas. Bajo esta hipótesis, el resultado ascendería a 34.818 € en el primer año, superando los 210.000 € al cierre del quinto (véase ANEXO XII).

- Escenario Pesimista: en el que las ventas en el primer año de actividad están un 30% por debajo de lo esperado. Bajo este supuesto, registraríamos un resultado negativo al cierre del primer ejercicio de 27.621 €, finalizando el quinto año con un beneficio de 58.086 € (véase ANEXO XIII).

7.1.1. Plan de contingencias

Después de analizar los números con detenimiento, el principal riesgo que hemos detectado en nuestro Plan de Negocio es un ratio de endeudamiento (deudas / total pasivo) un poco elevado en los dos primeros años de actividad de la empresa, eso sí, sin sobrepasar en ningún caso el límite recomendado del 60%. Esta situación se convierte en preocupante si nos situamos en el escenario pesimista, al estar superando ese límite durante los cuatro primeros ejercicios. En este escenario, tendríamos que esperar al quinto año de actividad para poder tener un ratio de endeudamiento por debajo del umbral de riesgo citado.

Para contrarrestar esta posible situación de alarma, los dos socios promotores de Cocoon Adventure hemos acordado, en caso de no haber obtenido los ingresos previstos tras el primer año de actividad, realizar conjuntamente una nueva aportación de fondos propios a la empresa de 20.000 € en el segundo ejercicio. Con esta medida y, ante el escenario pesimista citado, lograríamos mantener nuestro ratio de endeudamiento por debajo del límite de riesgo del 60% durante todos los años de actividad estudiados, aunque eso sí, moviéndonos en ratios elevados principalmente durante los tres primeros ejercicios.

7.2. CONCLUSIONES

A lo largo de este plan de negocio, hemos desarrollado todos y cada uno de los pasos necesarios para la realización de un proyecto empresarial:

- Estudio del Macroentorno a través del Análisis PESTEL.
- Estudio del Microentorno mediante el Análisis de las 5 fuerzas de Porter.
- Análisis Interno y Externo a través del Análisis DAFO.
- Planes de Marketing, Operaciones, Organizativo, de RRHH y Financiero.

Del estudio pormenorizado de estos puntos, hemos extraído una serie de conclusiones que sustentan el objetivo general de este proyecto: demostrar la viabilidad de nuestro plan de negocio. Son las siguientes:

- El turismo activo es un sector en pleno crecimiento, tanto por su grado de expansión como por su continua diversificación de actividades.
- Existe una necesidad insatisfecha, ya que actualmente no existen empresas de turismo activo en el mercado adaptadas y dirigidas hacia el público maduro.
- En la pirámide poblacional se observa un paulatino envejecimiento de la población, además, este nicho demográfico es el que goza de mayor poder adquisitivo.
- No disponemos de una marca consolidada o cartera de clientes, pero contamos con fortalezas como nuestro emplazamiento, la escasa competencia en cuanto a target, la experiencia de los promotores o un servicio de calidad y cercanía con el cliente.
- Existen amenazas como la estacionalidad o la excesiva dependencia de la climatología, pero también podemos beneficiarnos de sinergias con otras empresas de turismo activo y ofrecer servicios complementarios mediante la subcontratación.
- La venta suele realizarse de forma directa con los clientes, que contactan con la empresa bien de forma presencial, por teléfono o internet. Fundamentaremos nuestro Plan de Marketing a través del medio online por limitación de presupuesto.
- La calidad en el servicio será nuestra seña de identidad, estableceremos una serie de protocolos de trabajo conocidos por todos nuestros empleados con el objetivo de garantizar la seguridad de nuestros clientes durante la realización de las actividades.
- Hemos convenido que la estructura organizativa que se adecua mejor a nuestra empresa es una estructura simple, donde la propiedad del negocio coincide con la dirección (socio/s promotor/es) y no existe la departamentalización.
- La nueva Ley de Emprendedores introduce reducciones de las cargas impositivas tanto en el Impuesto de Sociedades como en la Seguridad Social.
- Podemos afirmar que este proyecto es completamente viable desde el punto de vista económico-financiero, tanto en un escenario normal como, por supuesto, en un escenario optimista. En un escenario pesimista, conseguiríamos también esta viabilidad, pero considerando una nueva aportación de fondos propios para reducir los ratios de endeudamiento durante los primeros ejercicios.

8. LIMITACIONES

Las principales limitaciones con las que nos hemos encontrado a la hora de realizar este proyecto han sido, por un lado, la escasez de tiempo y, por otro, la escasez de medios.

Nos hubiera gustado haber podido elaborar un estudio de mercado más pormenorizado ya que, en algunas ocasiones, nos hemos tenido que basar en estimaciones y percepciones fundamentadas en la propia experiencia. No obstante, la idea es realizarlo en los próximos meses, a través de encuestas a: clientes, proveedores, intermediarios y competencia.

Otro punto que nos gustaría haber podido llevar a cabo, y que no nos ha sido posible fundamentalmente por una limitación de espacio, es un análisis mensualizado para estudiar la estacionalidad del sector. Sabemos que en las épocas estivales se concentra la mayor parte de la actividad pero sería interesante analizar con exactitud hasta qué punto dependemos de estos meses para alcanzar los objetivos de ingresos. Del mismo modo que en el caso anterior, comenzaremos su elaboración coincidiendo con el inicio de la actividad.

Para finalizar, nos gustaría señalar que nuestra intención es continuar actualizando constantemente nuestro plan de negocio para que su utilidad pueda perdurar en el tiempo, a través de la incorporación de: nuevas tendencias, legislaciones, productos, análisis o cualquier otra herramienta que sirva para enriquecer el trabajo realizado.

9. REFERENCIAS

LIBROS Y REVISTAS

Amat, O. (2008). *Análisis Integral de empresas*. Barcelona: Editorial Bresca.

Castro Abancéns, I.C. y Rufino Rus, J.I. (2012). *Creación de empresas para emprendedores*. Madrid: Editorial Pirámide.

Ferrando Bolado, M.F. (2005). *Teoría de la financiación I: Modelos CAPM, APT y Aplicaciones*. Madrid: Editorial Pirámide.

Gan, F. y Triginé, J. (2012). *Análisis de problemas y toma de decisiones*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.

Grango Aguilar, J. (2009). *Cómo hacer un plan estratégico de RRHH*. A Coruña: Editorial Netbiblo.

Llorente Olier, J.I. (2010). *Manual de análisis de cuentas anuales*. Madrid: Editorial Centro Estudios Financieros.

Martínez Pedros, D. y Milla Gutiérrez, A. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.

Neira Rodríguez, J.A. (2010). *Cómo preparar el plan de empresa*. Madrid: Editorial Fundación Confemetal.

Porter, M.E. (1980). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Editorial Pirámide.

Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2014). *El Plan de Marketing en la práctica*. Madrid: Editorial ESIC.

PUBLICACIONES PERIÓDICAS

AIMC, *17º navegantes en la Red. Encuesta AIMC a usuarios de Internet 2014*. Publicado el 12/03/2015.

Consejería de Economía y Hacienda de la Comunidad de Madrid, *Informe económico y Financiero. Presupuestos generales 2015*. Publicado en septiembre de 2014.

COYUNTUR. *Boletín trimestral de coyuntura turística. Informe nº 20, IV Trimestre 2014*. Publicado en enero de 2015.

EXCELTUR. *Valoración empresarial del año 2014 y Perspectivas para 2015. Boletín nº 51*. Publicado en enero de 2015.

INE, *Cifras de Población a 1 de julio de 2014. Estadística de Migraciones, primer semestre 2014*. Publicado el 10/12/2014.

INE, *Encuesta de Población Activa (EPA). IV Trimestre 2014*. Publicada el 22/01/2015.

INE, *Estimación avance del PIB trimestral. IV Trimestre 2014*. Publicado el 30/01/2015.

INE, *Índice de precios al consumo (IPC) Febrero 2015*. Publicado el 12/03/2015.

INE, *Encuesta sobre equipamiento y el uso de las TIC en los Hogares, Año 2014*. Publicado el 02/10/2014.

Instituto de Turismo de España, *Plan Nacional e Integral del Turismo 2012-2015*. Publicado el 15/03/2013.

Ministerio de Economía y Competitividad, *Informe de Coyuntura Económica, febrero 2015*. Publicado el 11/03/2015.

Ministerio de Industria, Energía y Turismo, *Estadísticas PYME*. Publicado en marzo de 2014.

LEGISLACIÓN

BOE núm.128, *Ley 1/99 de 12 de Marzo de Ordenación del Turismo de la Comunidad de Madrid, sección 4º, artículo 35*. Publicado el 29/05/99.

BOE núm.233, *Ley 14/2013 de 27 de Septiembre de Apoyo a los emprendedores y su internacionalización*. Publicado el 28/09/2013.

Ley 27/2014 de 27 de noviembre, *Reforma Fiscal del Impuesto de Sociedades*. Publicado en enero de 2015.

ARTÍCULOS EN PRENSA

Expansión (2015, 10 de abril). La deuda pública se incrementa en España en el primer trimestre. *Expansión. Edición Digital*. Recuperado el 22/04/15 de <http://www.datosmacro.com/deuda/espana>

García Iglesias, I. (2015, 11 de febrero). Así queda la tarifa plana para autónomos. *Cinco Días. Edición Digital*. Recuperado el 16/05/15 de http://cincodias.com/cincodias/2014/10/17/autonomos/1413557625_561765.html

La Vanguardia (2014, 8 de mayo). España, tercer país de la UE que más redujo sus emisiones de CO2 en 2013. *La Vanguardia. Edición Digital*. Recuperado el 01/04/15 de <http://www.lavanguardia.com/natural/20140508/54407688735/espana-reduce-emisiones-co2-eurostat.html>

Mazo, E.M. (2015, 20 de enero). España, líder del crecimiento europeo en 2015 y 2016, según el FMI. *Expansión. Edición Digital*. Recuperado el 01/04/15 de <http://www.expansion.com/2015/01/20/economia/1421724578.html>

SITIOS WEB

Comunidad de Madrid, datos demográficos municipales de Pelayos de la Presa. Recuperado el 31/03/15 de http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=CM_InfPractica_FA&cid=1354221880916&language=es&pagename=ComunidadMadrid%2FEstructura&pv=1354261648356

Comunidad de Madrid, datos demográficos municipales de Aldea del Fresno. Recuperado el 31/03/15 de

http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=CM_InfPractica_FA&cid=1354221880916&language=es&pagename=ComunidadMadrid%2FEstructura&pv=1354249494064

Comunidad de Madrid, Plan de ayudas para autónomos. Recuperado el 20/03/15 de

<http://www.madrid.org/newsletter/planautonomos.pdf>

Crear-Empresas, La Sociedad Limitada de Formación Sucesiva. Recuperado el 03/04/15 de

<http://www.crear-empresas.com/sociedad-limitada-formacion-sucesiva>

Crear-Empresas, Características de la Sociedad Limitada. Recuperado el 03/04/15 de

<http://www.crear-empresas.com/caracteristicas-de-la-sociedad-limitada>

Crear-Empresas, Trámites para constituir una SL o SA. Recuperado el 03/04/15 de

<http://www.crear-empresas.com/tramites-constituir-una-sociedad-limitada-anonima>

Fitur 2014, Informe ANETA. Recuperado el 01/04/15 de

<http://zahararedtuna.com/fitur-2014>

INE, Padrón Continuo de la Comunidad de Madrid 2015. Recuperado el 04/04/15 de

http://www.madrid.org/cs/Satellite?cid=1158849749174&language=es&pagename=Inversor%2FPage%2FINVE_contenidoFinal

N1Jundiz, Costes externos derivados de la constitución de una Sociedad Limitada. Recuperado el 03/04/15 de

http://www.n1jundiz.com/datos/paginas_doc/archivo59/costes%20sl.pdf

Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM). Recuperado el 10/05/2015 de

http://www.oepm.es/es/propiedad_industrial/preguntas_frecuentes/index.html

Repositorio Institucional de la Universidad de Alicante (RUA), Las formas estructurales de la organización. Recuperado el 10/05/15 de

<http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/14504/18/TEMA%207%20LAS%20FORMAS%20ESTRUCTURALES%20DE%20LA%20ORGANIZACION.pdf>

ANEXO I – ACTIVIDADES O SERVICIOS PROPIOS

Tabla 7. Actividades o servicios propios.

GAMA GREEN COCOON			
ACTIVIDAD	MODALIDAD	ESTÁNDAR	REDUCIDA (+ de 8 pax)
Circuito de entretenimiento	Ciclo de Tirolinas	20 €	15 €
	Equilibrio y Puentes con balancines	30 €	23 €
	Circuito Completo	40 €	30 €
Escalada	Tramo iniciación	20 €	15 €
	Tramo estándar	30 €	23 €
	Tramo profesional	40 €	30 €
Paintball	Toma de bandera o Rescate de rehén	30 €	23 €
	Paintball night	40 €	30 €
	Pack 100 bolas	8 €	6 €
Supervivencia	Supervivencia (1 día)	100 €	75 €
	Supervivencia (2 días)	150 €	113 €
	Supervivencia (3 días)	200 €	150 €
Kayak	Kayak (circuito 1 h.)	40 €	30 €
	Kayak (circuito 1 h. y media)	55 €	41 €
	Kayak (circuito 2 h.)	65 €	49 €
Mountain Bike	Nivel amateur (ruta 1 h.)	20 €	15 €
	Nivel estándar (ruta 1 h. y media)	25 €	19 €
	Nivel profesional (ruta 2 h.)	30 €	23 €
Senderismo	Media Jornada (3 h. de día/noche)	25 €	19 €
	Media Jornada Nieve (3 h. de día)	30 €	23 €
	Jornada Completa (6 h.)	40 €	30 €
Orientación	Media Jornada (3 h. de día)	25 €	19 €
	Jornada Completa (6 h.)	30 €	23 €
Construcción	Kit materiales estándar	25 €	19 €
	Kit materiales premium	30 €	23 €
Juego de pistas	Circuito medio (10 pistas)	25 €	19 €
	Circuito largo (20 pistas)	30 €	23 €

Elaboración propia

ANEXO II – ACTIVIDADES O SERVICIOS SUBCONTRATADOS

Tabla 8. Actividades o servicios ajenos.

GAMA RED COCOON			
ACTIVIDAD	MODALIDAD	ESTÁNDAR	REDUCIDA (+ de 8 pax)
Rafting	Tramo A (7 Km)	35 €	26 €
	Tramo B (11 Km)	40 €	30 €
	Tramo C (19 Km)	50 €	38 €
Hidrospeed	Tramo A (5 Km)	40 €	30 €
	Tramo B (10 Km)	50 €	38 €
	Tramo C (15 Km)	60 €	45 €
Puenting & Gooring	Salto clásico	30 €	23 €
	A partir del 2º salto	20 €	15 €
	Salto plus	40 €	30 €
	A partir del 2º salto	30 €	23 €
Parapente	Desde 300 metros (15-20 min.)	60 €	45 €
	Desde 500-800 metros (15-20 min.)	80 €	60 €
Quads	Excursión libre (1 hora)	30 €	23 €
	Excursión libre (2 horas)	45 €	34 €
	Ruta dirigida	50 €	38 €

Elaboración propia

ANEXO III – PAQUETES PARA EMPRESAS Y EQUIPOS

Tabla 9. Paquetes Team Building.

TEAM BUILDING 1		
ACTIVIDAD	MODALIDAD	PACK
Paintball	Toma de bandera o Rescate de rehén Pack 100 bolas	23 € 6 €
Supervivencia	Supervivencia (1 día)	75 €
TOTAL SIN DESCUENTO		103 €
PRECIO PROMOCIONAL		75 €

TEAM BUILDING 2		
ACTIVIDAD	MODALIDAD	PACK
Escalada	Tramo estándar	23 €
Construcción	Kit materiales premium	23 €
TOTAL SIN DESCUENTO		45 €
PRECIO PROMOCIONAL		30 €

TEAM BUILDING 3		
ACTIVIDAD	MODALIDAD	PACK
Orientación	Media Jornada (3 h. de día)	19 €
Juego de pistas	Circuito medio (10 pistas)	19 €
TOTAL SIN DESCUENTO		38 €
PRECIO PROMOCIONAL		25 €

Elaboración propia

ANEXO IV - MERCHANDISING



Imagen 6. Merchandising. Elaboración propia.

ANEXO V – INMOVILIZADO Y AMORTIZACIONES

Tabla 10. Inmovilizado.

INVERSIONES	INICIO ACTIVIDAD	2016	2017	2018	2019	2020	VIDA ÚTIL	(%) Amort
ACTIVO NO CORRIENTE (A)								
Uillaje	37.150,00						8	12,5%
Mobiliario	2.000,00						20	5,0%
Equipos informáticos	4.500,00						8	12,5%
Software	2.500,00						6	16,7%
Vehículos	18.000,00						14	7,1%
Patente y Logo	150,00						5	20,0%
Construcciones	10.000,00						30	3,3%
TOTAL NO CORRIENTE	74.300,00							
ACTIVO CORRIENTE (B)								
Existencias iniciales	1.000,00							
Tesorería (Caja Bancos)	20.000,00							
TOTAL CORRIENTE	21.000,00							
TOTAL INVERSIÓN (A + B)	95.300,00							

Elaboración propia

Tabla 11. Amortizaciones.

CÁLCULOS INTERMEDIOS						
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Uillaje	37.150,00	37.150,00	37.150,00	37.150,00	37.150,00	37.150,00
Mobiliario	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Equipos informáticos	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00
Software	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Vehículos	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Patente y Logo	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Construcciones	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
TOTAL	74.300,00	74.300,00	74.300,00	74.300,00	74.300,00	74.300,00
DOTACIÓN AMORTIZACIONES	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Uillaje		4.643,75	4.643,75	4.643,75	4.643,75	4.643,75
Mobiliario		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Equipos informáticos		562,50	562,50	562,50	562,50	562,50
Software		416,67	416,67	416,67	416,67	416,67
Vehículos		1.285,71	1.285,71	1.285,71	1.285,71	1.285,71
Patente y Logo		30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Construcciones		333,33	333,33	333,33	333,33	333,33
TOTAL		7.371,96	7.371,96	7.371,96	7.371,96	7.371,96
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Uillaje		4.643,75	9.287,50	13.931,25	18.575,00	23.218,75
Mobiliario		100,00	200,00	300,00	400,00	500,00
Equipos informáticos		562,50	1.125,00	1.687,50	2.250,00	2.812,50
Software		416,67	833,33	1.250,00	1.666,67	2.083,33
Vehículos		1.285,71	2.571,43	3.857,14	5.142,86	6.428,57
Patente y Logo		30,00	60,00	90,00	120,00	150,00
Construcciones		333,33	666,67	1.000,00	1.333,33	1.666,67
TOTAL		7.371,96	14.743,93	22.115,89	29.487,86	36.859,82

Elaboración propia

ANEXO VI – FINANCIACIÓN

Tabla 12. Financiación.

FINANCIACIÓN		INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RECURSOS PROPIOS		40.000,00					
PRESTAMOS		55.300,00					
Condiciones	Tipo de interés	5%					
	Años	10					
TOTAL FINANCIACIÓN		95.300,00					
COMPARACIÓN	INVERSIÓN	95.300,00					
	FINANCIACIÓN	95.300,00					

Elaboración propia

Tabla 13. Cálculos Intermedios.

CÁLCULOS INTERMEDIOS						
CAPITAL VIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamos año0	55.300,00	50.903,40	46.286,96	41.439,71	36.350,09	31.005,99
Préstamos año1						
Préstamos año2						
Préstamos año3						
Préstamos año4						
Préstamos año5						
TOTAL Préstamos	55.300,00	50.903,40	46.286,96	41.439,71	36.350,09	31.005,99
GASTOS FINANCIEROS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamos año0		2.765,00	2.545,17	2.314,35	2.071,99	1.817,50
Préstamos año1						
Préstamos año2						
Préstamos año3						
Préstamos año4						
TOTAL Préstamos		2.765,00	2.545,17	2.314,35	2.071,99	1.817,50
DEVOLUCIÓN PRESTAMOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamos año0		4.396,60	4.616,43	4.847,25	5.089,62	5.344,10
Préstamos año1						
Préstamos año2						
Préstamos año3						
Préstamos año4						
TOTAL Préstamos		4.396,60	4.616,43	4.847,25	5.089,62	5.344,10

Elaboración propia

ANEXO VII – PREVISIÓN DE INGRESOS POR ACTIVIDAD

Tabla 14. Previsión de ingresos por actividad.

Circuito de entretenimiento	unidades	300,00	420,00	504,00	554,40	582,12
	precio	26,25	27,56	28,94	30,39	31,91
	ingresos	7.875,00	11.576,25	14.586,08	16.846,92	18.573,73
Escalada	unidades	300,00	420,00	504,00	554,40	582,12
	precio	26,25	27,56	28,94	30,39	31,91
	ingresos	7.875,00	11.576,25	14.586,08	16.846,92	18.573,73
Paintball	unidades	400,00	560,00	672,00	739,20	776,16
	precio	30,63	32,16	33,76	35,45	37,22
	ingresos	12.250,00	18.007,50	22.689,45	26.206,31	28.892,46
Pack 100 bolas Paintball	unidades	600,00	840,00	1.008,00	1.108,80	1.164,24
	precio	6,91	7,26	7,62	8,00	8,40
	ingresos	4.147,50	6.096,83	7.682,00	8.872,71	9.782,16
Supervivencia	unidades	200,00	280,00	336,00	369,60	388,08
	precio	131,25	137,81	144,70	151,94	159,54
	ingresos	26.250,00	38.587,50	48.620,25	56.156,39	61.912,42
Kayak	unidades	300,00	420,00	504,00	554,40	582,12
	precio	46,67	49,00	51,45	54,02	56,72
	ingresos	14.000,00	20.580,00	25.930,80	29.950,07	33.019,96
Mountain Bike	unidades	250,00	350,00	420,00	462,00	485,10
	precio	21,88	22,97	24,12	25,32	26,59
	ingresos	5.468,75	8.039,06	10.129,22	11.699,25	12.898,42
Senderismo	unidades	250,00	350,00	420,00	462,00	485,10
	precio	27,71	29,09	30,55	32,08	33,68
	ingresos	6.927,08	10.182,81	12.830,34	14.819,05	16.338,00
Orientación	unidades	300,00	420,00	504,00	554,40	582,12
	precio	24,06	25,27	26,53	27,86	29,25
	ingresos	7.218,75	10.611,56	13.370,57	15.443,01	17.025,92
Construcción	unidades	200,00	280,00	336,00	369,60	388,08
	precio	24,06	25,27	26,53	27,86	29,25
	ingresos	4.812,50	7.074,38	8.913,71	10.295,34	11.350,61
Juego de Pistas	unidades	300,00	420,00	504,00	554,40	582,12
	precio	24,06	25,27	26,53	27,86	29,25
	ingresos	7.218,75	10.611,56	13.370,57	15.443,01	17.025,92
Rafting	unidades	150,00	210,00	252,00	277,20	291,06
	precio	35,50	37,28	39,14	41,10	43,15
	ingresos	5.325,00	7.827,75	9.862,97	11.391,72	12.559,38
Hidrospeed	unidades	150,00	210,00	252,00	277,20	291,06
	precio	42,50	44,63	46,86	49,20	51,66
	ingresos	6.375,00	9.371,25	11.807,78	13.637,98	15.035,87
Puenting & Gooning	unidades	250,00	350,00	420,00	462,00	485,10
	precio	25,38	26,64	27,98	29,37	30,84
	ingresos	6.343,75	9.325,31	11.749,89	13.571,13	14.962,17
Parapente	unidades	200,00	280,00	336,00	369,60	388,08
	precio	59,25	62,21	65,32	68,59	72,02
	ingresos	11.850,00	17.419,50	21.948,57	25.350,60	27.949,03
Quads	unidades	250,00	350,00	420,00	462,00	485,10
	precio	35,00	36,75	38,59	40,52	42,54
	ingresos	8.750,00	12.862,50	16.206,75	18.718,80	20.637,47
Team Building 1	unidades	200,00	280,00	336,00	369,60	388,08
	precio	75,00	78,75	82,69	86,82	91,16
	ingresos	15.000,00	22.050,00	27.783,00	32.089,37	35.378,52
Team Building 2	unidades	200,00	280,00	336,00	369,60	388,08
	precio	30,00	31,50	33,08	34,73	36,47
	ingresos	6.000,00	8.820,00	11.113,20	12.835,75	14.151,41
Team Building 3	unidades	200,00	280,00	336,00	369,60	388,08
	precio	25,00	26,25	27,56	28,94	30,39
	ingresos	5.000,00	7.350,00	9.261,00	10.696,46	11.792,84
TOTAL INGRESOS		168.687,08	247.970,01	312.442,22	360.870,76	397.860,01

Elaboración propia

ANEXO VIII – COSTES FIJOS

Tabla 15. Costes fijos.

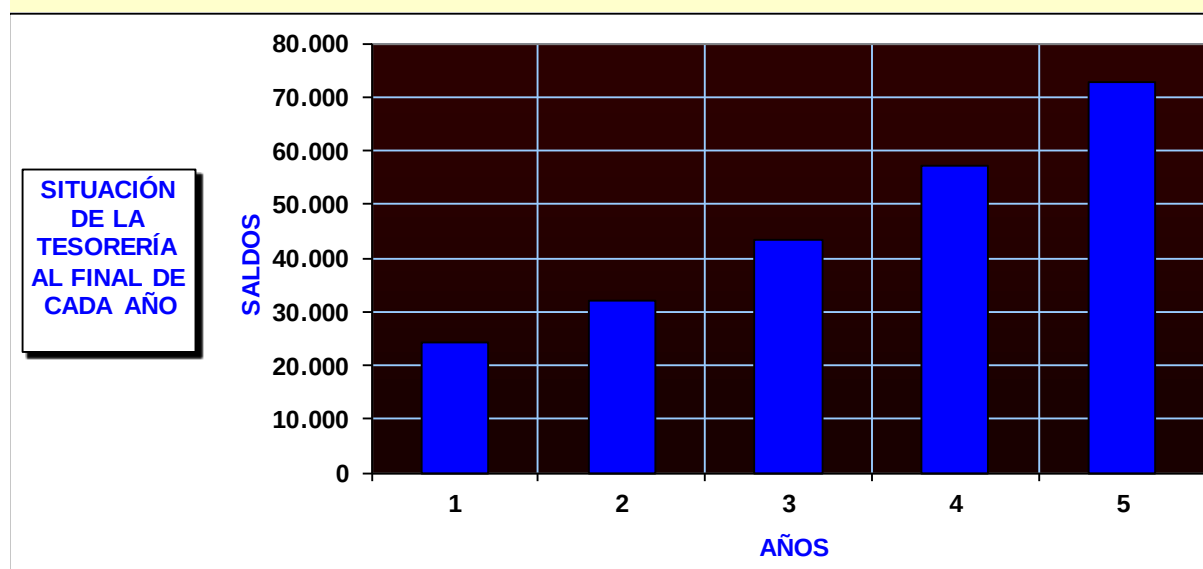
		CÁLCULOS INTERMEDIOS				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PERSONAL						
Salario medio mensual	1.100,00	57.200,00	64.680,00	67.914,00	71.309,70	74.875,19
Incremento salarial anual	5,00%					
Nº de empleados fijos		4	4	4	4	4
Nº de empleados temporales		1	2	2	2	2
Nº de empleados totales		5	6	6	6	6
% coste Seguridad Social	30,00%	17.160,00	19.404,00	20.374,20	21.392,91	22.462,56
% coste S. Social Autónomos	Tarifa plana Autónomos	2.221,30	4.442,59	5.394,58	6.346,56	6.346,56
Total gastos de personal		76.581,30	88.526,59	93.682,78	99.049,17	103.684,30
ALQUILER						
Alquiler	1.650,00	19.800,00	19.998,00	20.197,98	20.399,96	20.603,96
Subida anual prevista en %	1,00%					
OTROS GASTOS						
Electricidad	250,00	3.000,00	3.030,00	3.060,30	3.090,90	3.121,81
Agua	83,33	1.000,00	1.010,00	1.020,10	1.030,30	1.040,60
Teléfono + Internet	200,00	2.400,00	2.424,00	2.448,24	2.472,72	2.497,45
Material de Oficina	50,00	600,00	606,00	612,06	618,18	624,36
Seguros	333,33	4.000,00	4.040,00	4.080,40	4.121,20	4.162,42
Publicidad	166,67	2.000,00	2.020,00	2.040,20	2.060,60	2.081,21
Sueldo del vigilante	1.000,00	12.000,00	12.120,00	12.241,20	12.363,61	12.487,25
Otros	286,67	3.440,09				
Subida media anual en %	1,00%					
TOTAL OTROS GASTOS		28.440,09	25.250,00	25.502,50	25.757,53	26.015,10
TOTAL GASTOS		122.600,09	129.332,00	133.988,68	138.860,09	143.956,80

Elaboración propia

ANEXO IX – TESORERÍA

Tabla 16. Tesorería.

TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo inicial	20.000,00	24.335,21	32.136,28	43.417,04	57.126,97
+ Beneficio	3.598,44	50.455,48	87.560,41	114.275,84	134.246,21
+ Amortizaciones	7.371,96	7.371,96	7.371,96	7.371,96	7.371,96
+ Prestamos obtenidos					
+ Ampliaciones de capital					
+ Crédito de proveedores					
- Crédito a clientes					
- Dividendos	3.238,60	45.409,93	78.804,37	102.848,25	120.821,59
- Devoluciones de préstamos	4.396,60	4.616,43	4.847,25	5.089,62	5.344,10
- Inversiones					
- Existencias	-1.000,00				
Saldo final	24.335,21	32.136,28	43.417,04	57.126,97	72.579,45



Elaboración propia

ANEXO X – BALANCE DE SITUACIÓN

Tabla 17. Balance de Situación.

BALANCE PREVISIONAL	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Inmovilizado	74.300,00	74.300,00	74.300,00	74.300,00	74.300,00	74.300,00
Amortizaciones		7.371,96	14.743,93	22.115,89	29.487,86	36.859,82
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	74.300,00	66.928,04	59.556,07	52.184,11	44.812,14	37.440,18
Existencias	1.000,00					
Clientes						
Tesorería	20.000,00	24.335,21	32.136,28	43.417,04	57.126,97	72.579,45
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	21.000,00	24.335,21	32.136,28	43.417,04	57.126,97	72.579,45
TOTAL ACTIVO	95.300,00	91.263,24	91.692,36	95.601,14	101.939,11	110.019,63
PASIVO						
Recursos propios	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00
Reservas		359,84	5.405,39	14.161,43	25.589,02	39.013,64
Resultados negativos						
Prestamos	55.300,00	50.903,40	46.286,96	41.439,71	36.350,09	31.005,99
TOTAL NO CORRIENTE	95.300,00	91.263,24	91.692,36	95.601,14	101.939,11	110.019,63
Proveedores						
Tesorería negativa						
TOTAL CORRIENTE						
TOTAL PASIVO	95.300,00	91.263,24	91.692,36	95.601,14	101.939,11	110.019,63

Elaboración propia

ANEXO XI – ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS

Tabla 18. Análisis de Estados Financieros.

	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITES
ANÁLISIS DEL BALANCE							
Fondo de maniobra	21.000,00	24.335,21	32.136,28	43.417,04	57.126,97	72.579,45	>0.00
Tesorería	20.000,00	24.335,21	32.136,28	43.417,04	57.126,97	72.579,45	>0,00
Ratio de Tesorería							>0,50
Ratio de Liquidez							>1,50
Ratio de Endeudamiento	0,58	0,56	0,50	0,43	0,36	0,28	<0,60

PUNTO DE EQUILIBRIO							
Ventas (V)		168.687,08	247.970,01	312.442,22	360.870,76	397.860,01	
Coste variables (C)		28.930,81	37.004,31	46.625,43	53.852,37	59.372,24	
Margen (M)		139.756,27	210.965,70	265.816,79	307.018,39	338.487,77	>CF
% Margen s/ventas		83%	85%	85%	85%	85%	
Costes fijos (CF)		122.600,09	129.332,00	133.988,68	138.860,09	143.956,80	<M
Umbral Rentabilidad		147.979,42	152.017,40	157.490,88	163.216,76	169.207,45	<V

RENTABILIDAD							
Económica							
Rotación		1,85	2,70	3,27	3,54	3,62	>0
Margen		0,04	0,28	0,38	0,43	0,45	>0
Financiera							
Apalancamiento		1,43	1,95	1,73	1,53	1,38	>=1
Efecto fiscal		0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	
ROE							
ROE en %		0,09	1,11	1,62	1,74	1,70	>0
		8,92%	111,12%	161,67%	174,23%	169,90%	>0

Elaboración propia

ANEXO XII – ESCENARIO OPTIMISTA

Tabla 19. Escenario Optimista - Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

Impuesto sobre beneficios	25,00%				
Distribución de beneficios	90,00%				
CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	219.293,21	322.361,02	406.174,88	469.131,99	517.218,02
Aprovisionamiento	38.910,06	48.105,60	60.613,06	70.008,08	77.183,91
Variación de existencias	1.000,00				
Margen	181.383,15	274.255,41	345.561,82	399.123,90	440.034,10
Gastos de personal	76.581,30	88.526,59	93.682,78	99.049,17	103.684,30
Alquileres	19.800,00	19.998,00	20.197,98	20.399,96	20.603,96
Otros gastos	28.440,09	25.250,00	25.502,50	25.757,53	26.015,10
EBITDA	56.561,77	140.480,82	206.178,56	253.917,25	289.730,74
Amortizaciones	7.371,96	7.371,96	7.371,96	7.371,96	7.371,96
EBIT	49.189,80	133.108,86	198.806,60	246.545,28	282.358,78
Gastos financieros	2.765,00	2.545,17	2.314,35	2.071,99	1.817,50
BAI	46.424,80	130.563,69	196.492,25	244.473,30	280.541,27
Impuesto sobre beneficios	11.606,20	32.640,92	49.123,06	61.118,32	70.135,32
Resultado	34.818,60	97.922,77	147.369,19	183.354,97	210.405,96
DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS					
DIVIDENDO	31.336,74	88.130,49	132.632,27	165.019,48	189.365,36
RESERVAS	3.481,86	9.792,28	14.736,92	18.335,50	21.040,60

Elaboración propia

Tabla 20. Escenario Optimista - Tesorería.

TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo inicial	20.000,00	27.457,22	40.005,03	57.266,66	77.884,50
+ Beneficio	34.818,60	97.922,77	147.369,19	183.354,97	210.405,96
+ Amortizaciones	7.371,96	7.371,96	7.371,96	7.371,96	7.371,96
+ Prestamos obtenidos					
+ Ampliaciones de capital					
+ Crédito de proveedores					
- Crédito a clientes					
- Dividendos	31.336,74	88.130,49	132.632,27	165.019,48	189.365,36
- Devoluciones de préstamos	4.396,60	4.616,43	4.847,25	5.089,62	5.344,10
- Inversiones					
- Existencias	-1.000,00				
Saldo final	27.457,22	40.005,03	57.266,66	77.884,50	100.952,96

Elaboración propia

Tabla 21. Escenario Optimista - Balance de Situación.

BALANCE PREVISIONAL	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Inmovilizado	74.300,00	74.300,00	74.300,00	74.300,00	74.300,00	74.300,00
Amortizaciones		7.371,96	14.743,93	22.115,89	29.487,86	36.859,82
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	74.300,00	66.928,04	59.556,07	52.184,11	44.812,14	37.440,18
Existencias	1.000,00					
Clientes						
Tesorería	20.000,00	27.457,22	40.005,03	57.266,66	77.884,50	100.952,96
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	21.000,00	27.457,22	40.005,03	57.266,66	77.884,50	100.952,96
TOTAL ACTIVO	95.300,00	94.385,26	99.561,10	109.450,76	122.696,64	138.393,14
PASIVO						
Recursos propios	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00
Reservas		3.481,86	13.274,14	28.011,06	46.346,55	67.387,15
Resultados negativos						
Prestamos	55.300,00	50.903,40	46.286,96	41.439,71	36.350,09	31.005,99
TOTAL NO CORRIENTE	95.300,00	94.385,26	99.561,10	109.450,76	122.696,64	138.393,14
Proveedores						
Tesorería negativa						
TOTAL CORRIENTE						
TOTAL PASIVO	95.300,00	94.385,26	99.561,10	109.450,76	122.696,64	138.393,14

Elaboración propia

Tabla 22. Escenario Optimista - Análisis de Estados Financieros.

	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITES
ANÁLISIS DEL BALANCE							
Fondo de maniobra	21.000,00	27.457,22	40.005,03	57.266,66	77.884,50	100.952,96	>0,00
Tesorería	20.000,00	27.457,22	40.005,03	57.266,66	77.884,50	100.952,96	>0,00
Ratio de Tesorería							>0,50
Ratio de Liquidez							>1,50
Ratio de Endeudamiento	0,58	0,54	0,46	0,38	0,30	0,22	<0,60

PUNTO DE EQUILIBRIO							
Ventas (V)		219.293,21	322.361,02	406.174,88	469.131,99	517.218,02	
Coste variables (C)		37.910,06	48.105,60	60.613,06	70.008,08	77.183,91	
Margen (M)		181.383,15	274.255,41	345.561,82	399.123,90	440.034,10	>CF
% Margen s/ventas		83%	85%	85%	85%	85%	
Costes fijos (CF)		122.600,09	129.332,00	133.988,68	138.860,09	143.956,80	<M
Umbral Rentabilidad		148.224,17	152.017,40	157.490,88	163.216,76	169.207,45	<V

RENTABILIDAD							
Económica							
Rotación		2,32	3,24	3,71	3,82	3,74	>0
Margen		0,22	0,41	0,49	0,53	0,55	>0
Financiera							
Apalancamiento		2,05	1,83	1,59	1,41	1,28	>=1
Efecto fiscal		0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	
ROE		0,80	1,84	2,17	2,12	1,96	>0
ROE en %		80,08%	183,81%	216,68%	212,35%	195,93%	>0

Elaboración propia

ANEXO XIII – ESCENARIO PESIMISTA

Tabla 23. Escenario Pesimista - Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

Impuesto sobre beneficios	25,00%				
Distribución de beneficios	90,00%				
CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	118.080,96	173.579,01	218.709,55	252.609,53	278.502,01
Aprovisionamiento	20.951,57	25.903,02	32.637,80	37.696,66	41.560,57
Variación de existencias	1.000,00				
Margen	98.129,39	147.675,99	186.071,75	214.912,87	236.941,44
Gastos de personal	76.581,30	88.526,59	93.682,78	99.049,17	103.684,30
Alquileres	19.800,00	19.998,00	20.197,98	20.399,96	20.603,96
Otros gastos	28.440,09	25.250,00	25.502,50	25.757,53	26.015,10
EBITDA	-26.692,00	13.901,40	46.688,49	69.706,22	86.638,08
Amortizaciones	7.371,96	7.371,96	7.371,96	7.371,96	7.371,96
EBIT	-34.063,96	6.529,44	39.316,53	62.334,25	79.266,12
Gastos financieros	2.765,00	2.545,17	2.314,35	2.071,99	1.817,50
BAI	-36.828,96	3.984,27	37.002,18	60.262,27	77.448,61
Impuesto sobre beneficios	-9.207,24	996,07	9.250,55	15.065,57	19.362,15
Resultado	-27.621,72	2.988,20	27.751,64	45.196,70	58.086,46
DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS					
DIVIDENDO		2.689,38	24.976,47	40.677,03	52.277,81
RESERVAS		298,82	2.775,16	4.519,67	5.808,65

Elaboración propia

Tabla 24. Escenario Pesimista - Tesorería.

TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo inicial	20.000,00	-3.646,36	-592,01	4.707,86	11.509,88
+ Beneficio	-27.621,72	2.988,20	27.751,64	45.196,70	58.086,46
+ Amortizaciones	7.371,96	7.371,96	7.371,96	7.371,96	7.371,96
+ Prestamos obtenidos					
+ Ampliaciones de capital					
+ Crédito de proveedores					
- Crédito a clientes					
- Dividendos		2.689,38	24.976,47	40.677,03	52.277,81
- Devoluciones de préstamos	4.396,60	4.616,43	4.847,25	5.089,62	5.344,10
- Inversiones					
- Existencias	-1.000,00				
Saldo final	-3.646,36	-592,01	4.707,86	11.509,88	19.346,39

Elaboración propia

Tabla 25. Escenario Pesimista - Balance de Situación.

BALANCE PREVISIONAL	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Inmovilizado	74.300,00	74.300,00	74.300,00	74.300,00	74.300,00	74.300,00
Amortizaciones		7.371,96	14.743,93	22.115,89	29.487,86	36.859,82
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	74.300,00	66.928,04	59.556,07	52.184,11	44.812,14	37.440,18
Existencias	1.000,00					
Clientes						
Tesorería	20.000,00			4.707,86	11.509,88	19.346,39
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	21.000,00			4.707,86	11.509,88	19.346,39
TOTAL ACTIVO	95.300,00	66.928,04	59.556,07	56.891,97	56.322,02	56.786,57
PASIVO						
Recursos propios	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00
Reservas			298,82	3.073,98	7.593,65	13.402,30
Resultados negativos		-27.621,72	-27.621,72	-27.621,72	-27.621,72	-27.621,72
Prestamos	55.300,00	50.903,40	46.286,96	41.439,71	36.350,09	31.005,99
TOTAL NO CORRIENTE	95.300,00	63.281,68	58.964,06	56.891,97	56.322,02	56.786,57
Proveedores						
Tesorería negativa		3.646,36	592,01			
TOTAL CORRIENTE		3.646,36	592,01			
TOTAL PASIVO	95.300,00	66.928,04	59.556,07	56.891,97	56.322,02	56.786,57

Elaboración propia

Tabla 26. Escenario Pesimista - Análisis de Estados Financieros.

	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITES
ANÁLISIS DEL BALANCE							
Fondo de maniobra	21.000,00	-3.646,36	-592,01	4.707,86	11.509,88	19.346,39	>0,00
Tesorería	20.000,00	-3.646,36	-592,01	4.707,86	11.509,88	19.346,39	>0,00
Ratio de Tesorería							>0,50
Ratio de Liquidez							>1,50
Ratio de Endeudamiento	0,58	0,82	0,79	0,73	0,65	0,55	<0,60

PUNTO DE EQUILIBRIO							
Ventas (V)		118.080,96	173.579,01	218.709,55	252.609,53	278.502,01	
Coste variables (C)		19.951,57	25.903,02	32.637,80	37.696,66	41.560,57	
Margen (M)		98.129,39	147.675,99	186.071,75	214.912,87	236.941,44	>CF
% Margen s/ventas		83%	85%	85%	85%	85%	
Costes fijos (CF)		122.600,09	129.332,00	133.988,68	138.860,09	143.956,80	<M
Umbral Rentabilidad		147.527,02	152.017,40	157.490,88	163.216,76	169.207,45	<V

RENTABILIDAD							
Económica							
Rotación		1,76	2,91	3,84	4,49	4,90	>0
Margen		-0,29	0,04	0,18	0,25	0,28	>0
Financiera							
Apalancamiento		5,85	2,87	3,47	2,73	2,15	>=1
Efecto fiscal		0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	
ROE		-2,23	0,24	1,80	2,26	2,25	>0
ROE en %		-223,15%	23,57%	179,60%	226,30%	225,31%	>0

Elaboración propia