

2017

Plan de empresa Agencia de turismo cultural



PROGRAMA DE FOMENTO
DE LOS ACUERDOS TERRITORIALES
EN MATERIA DE EMPLEO Y
DESARROLLO LOCAL
DE LA COMUNITAT VALENCIANA



SERVICIO PÚBLICO
DE EMPLEO ESTATAL



GENERALITAT
VALENCIANA



Unión General de Trabajadores



confederación sindical
de comisiones obreras

ÍNDICE

1. ¿En qué consiste tu idea empresarial?	3
2. ¿Qué es el turismo cultural? ¿A quién vas a dirigir tu actividad?.....	3
3. Recapitulemos.....	6
4. ¿Qué características generales tiene nuestro turismo?.....	8
5. ¿Qué ventajas y qué dificultades presenta tu agencia de turismo cultural?	9
<i>5. 1. ¿Cómo se estructura la agencia de turismo cultural?.....</i>	<i>9</i>
5. 1. 1. ¿Resulta atractivo este mercado para crear una nueva agencia?.....	10
5. 1. 2. ¿Cómo puedes conocer el tamaño de tu agencia?	10
5. 1. 3. ¿Qué previsiones puedes realizar sobre el futuro de la agencia?	11
<i>5. 2. ¿Cómo puedes conocer a tu competencia?.....</i>	<i>17</i>
5. 2. 1. ¿Qué características debe presentar tu agencia en el mercado?	18
5. 2. 2. ¿Qué problemas puedo encontrar para comenzar o terminar la actividad de la empresa?	19
5. 2. 3. ¿Quién es y qué características tiene tu competencia?.....	20
5. 2. 4. ¿Cómo debes proveer tu agencia?.....	21
5. 2. 5. ¿Cómo son a tus potenciales clientes?	21
<i>5. 3. ¿Cómo debes promocionar tu agencia?.....</i>	<i>22</i>
5. 3. 1. ¿Cómo vas a diseñar tus servicios turísticos culturales?.....	22
5. 3. 2. ¿Cuánto vas a cobrar por tus productos?.....	26
5. 3. 3. ¿Cómo vas a vender tus servicios?.....	28
5. 3. 4. ¿Cómo darás a conocer tu agencia?	29
<i>5. 4. ¿Qué resultados económicos tiene tu agencia?.....</i>	<i>30</i>
5. 4. 1. ¿Cuánto debo invertir para comenzar mi agencia?	30
5. 4. 2. ¿Cuáles son los gastos fijos de mi actividad?	31
5. 4. 3. ¿Cuál es la previsión de las ventas que debes alcanzar?.....	32
5. 4. 4. ¿Cuál es la cuenta de resultados de tu agencia?	33
5. 4. 5. ¿Cómo puedo financiar mi agencia?.....	34
<i>5. 5. ¿Cuántos trabajadores debe tener tu agencia?.....</i>	<i>35</i>
5. 5. 1. ¿Qué perfil debes tener como promotor de la agencia?	35
5. 5. 2. ¿Qué estructura debe tener tu agencia?	36
5. 5. 3. ¿Qué servicios puedes externalizar?	36
5. 5. 4. ¿Qué convenio colectivo debes aplicar?.....	37

1. ¿En qué consiste tu idea empresarial?

Queremos crear una **agencia de turismo cultural**, cuya finalidad es la de obtener un beneficio empresarial mediante la puesta en valor del rico patrimonio histórico, arqueológico, artístico, religioso, gastronómico, folclórico, etc. de nuestros tres municipios en particular y en general, de otras zonas cercanas. Los datos de demanda de este tipo de servicios turísticos y el perfil de sus usuarios avalan su potencialidad empresarial. Para ello, la empresa organizará rutas, visitas y todo tipo de actividades relacionadas con el ámbito cultural. Junto a los espacios de mayor atractivo tradicional, la empresa ofrecerá otros espacios y servicios más innovadores, adaptados a las nuevas tendencias turísticas.

2. ¿Qué es el turismo cultural? ¿A quién vas a dirigir tu actividad?

Para la Organización Mundial del Turismo, el turismo cultural es el flujo de personas que se desplazan desde su lugar de residencia para visitar recursos culturales con la intención de adquirir nueva información y experiencias y de satisfacer sus necesidades culturales. Por otra parte, el Eurostat lo considera la segunda motivación de los turistas para escoger su destino vacacional, sólo por detrás de la calidad-precio. Entre sus rasgos característicos, destacan la atracción del turismo fuera de la temporada alta, el gasto por encima de la media del turista-tipo y la imagen positiva que proyecta el conocimiento del patrimonio.

En los últimos años, el turismo cultural se ha revelado como una de las actividades que ofrece más posibilidades potenciales de desarrollo, así como un recurso complementario para otros tipos de turismo, como el sol y playa. Según el Observatorio Turístico de la Comunitat Valenciana (2015), la demanda turística ha experimentado cambios significativos recientemente: el turista cultural que nos visita gasta diariamente por encima de la media en visitas

culturales, urbanas y gastronómicas y en otro tipo de actividades culturales; además, una de las actividades más demandadas por los turistas extranjeros cuando viajan a la Comunitat es la visita al patrimonio y las actividades relacionadas con la cultura. En suma, el turista cultural busca nuevas experiencias de ocio y enriquecimiento durante sus vacaciones a través de actividades relacionadas con el patrimonio, que habitualmente combina con otros servicios turísticos. De hecho, la motivación vacacional-cultural es el segmento de mayor volumen de la Comunitat, cuyo porcentaje alcanza más del 77%. Se trata de un perfil de visitante que viaja en familia y que combina su tiempo de descanso –normalmente en periodo estival– con otro tipo de experiencias, que incluye las culturales, gastronómicas y de ocio.

El turista que visita las tres poblaciones muestra un creciente interés por distintas actividades relacionadas con el turismo cultural, en especial sobre parques naturales, gastronomía, actividades culturales, fiestas, artesanía y ocio. En 2016, aproximadamente un 32% de los visitantes realizaron consultas en la Oficina de Turismo de Guardamar preguntaron por este tipo de actividades, mientras que un 22% en Torrevieja (20% en La Mata en temporada alta) y un 40% hizo lo propio en Pilar de la Horadada. Todo ello, arroja la cifra de 16.782 consultas sobre estas actividades en las Oficinas de Turismo de nuestro marco de actuación, lo que nos permite concluir que las posibilidades que ofrece el turismo cultural en los tres municipios son altas para una empresa dedicada exclusivamente a este sector.

A este perfil se une la voluntad de la Administración por conservar y poner en valor el patrimonio cultural como forma de fomento de la cultura y, también, como recurso turístico singular o complementario a otros tipos de servicios turísticos. Los ayuntamientos de nuestro marco de actuación presentan una programación cultural variada durante todo el año. Además, las distintas Administraciones han promovido iniciativas para la conservación y la puesta en valor de los distintos recursos que forman su patrimonio cultural, que permite su explotación como actividad económica. Así, **Guardamar** cuenta con un Plan Director para la conservación y puesta en valor de sus yacimientos

arqueológicos y su Museo Arqueológico (MAG) se encuentra en proceso de actualización de contenidos. Además, **Torrevieja** cuenta con instalaciones culturales que pueden albergar eventos de diverso tipo. Así, el Certamen Internacional de Habaneras y Polifonía tiene una trayectoria arraigada en la programación cultural del municipio, que ha sido reconocida con la Declaración de Fiesta de Interés Turístico Internacional. Por su parte, **Pilar de la Horadada** prevé la instalación de paneles explicativos en los restos conservados de las canteras romanas y la publicación de folletos sobre su significado.

En suma, el turismo cultural se ha convertido en un sector especializado consolidado, aunque sus posibilidades todavía no han alcanzado el gran impulso que permiten todas sus potencialidades. No obstante, como consecuencia de su reciente desarrollo, la legislación autonómica no cuenta con normas concretas sobre este tipo de servicios que establezcan las características propias de las empresas dedicadas a este sector. Las compañías que ofrecen actividades culturales han experimentado un notable crecimiento en los últimos años. Entre los productos que ofertan, podemos encontrar:

- Visitas guiadas
- Rutas e itinerarios por el patrimonio natural y cultural
- Rutas y eventos gastronómicos
- Servicios complementarios para otras actividades
- Excursiones escolares

Teniendo en cuenta la legislación vigente de la Comunitat Valenciana, una empresa de turismo cultural debe inscribirse como una agencia de viajes, puesto que son las únicas que están facultadas para realizar ofertas de paquetes turísticos que incluyan la manutención, el transporte, las actividades culturales, etc., y, además, contratar otra serie de servicios que describiremos a continuación (ver la clasificación nacional de actividades económicas [aquí](#)). A pesar de que no existe una figura específica que proporcione en exclusiva

paquetes turísticos culturales, las empresas han suplido estas carencias por medio de varias situaciones:

- Guías turísticos *freelance** habilitados que ofrecen visitas a distintos bienes y espacios del patrimonio natural y cultural (consulta las definiciones y términos de interés en el apartado de *Recursos* de esta web).
- Agencias de viajes que ofertan productos culturales en su carta de servicios, aunque éstos suponen una proporción escasa de su negocio.
- Empresas, inscritas como agencias de viajes, que prestan servicios considerados de turismo cultural.
- Empresas que, bajo otra inscripción, desarrollan las actividades relacionadas con el turismo cultural, contratando servicios para grupos.
- Empresas organizadoras de eventos, cuya carta de servicios incluye actividades relacionadas con recursos culturales.

La situación ambigua del mercado de las empresas de turismo cultural no permite conocer el número exacto de iniciativas que proporcionan servicios relacionados con las actividades culturales. Además, las administraciones públicas no poseen registros oficiales de este tipo característico de empresas de turismo cultural que nos permitan aproximarnos al número exacto de aquellas que proporcionan servicios turísticos culturales.

3. Recapitulemos...

- El cometido de las agencias de turismo cultural no está recogido por la legislación vigente. En sentido contrario, las empresas que han suplido esta carencia hasta el momento, como las agencias de viajes y los guías turísticos, sí cuentan con una normativa administrativa. Tu

agencia proporciona servicios turísticos que normalmente han ofrecido los dos tipos citados anteriormente.

- La agencia de turismo cultural oferta un producto completo, que le permite contratar o reservar servicios turísticos, frente a los guías turísticos habilitados, que sólo proporcionan una parte de aquél. Además, la agencia puede publicar sus propios servicios con sus ofertas, en papel o en Internet.
- Los clientes potenciales de tu empresa serán las empresas organizadoras de eventos y congresos, las administraciones públicas, las escuelas, las agencias de viaje y los touroperadores, etc. A pesar de que no debes olvidar al turista en general, normalmente el tipo de servicios que ofrecerá tu empresa no se contratan directamente, sino que casi siempre, se realizan por medio de intermediarios.
- El perfil-tipo de usuario resulta muy variado, atendiendo a los clientes potenciales que hemos descrito anteriormente. No obstante, todos los estudios indican que el turista cultural en nuestro marco de actuación presenta las siguientes características: su motivación principal es vacacional, pero realiza actividades de distinto tipo durante su estancia para vivir experiencias y enriquecerse culturalmente; viaja en familia normalmente; y elige destinos turísticos que destacan por su belleza paisajística y su oferta cultural. Por su parte, la motivación principal del turista experiencial es la cultura; tiene un alto nivel de estudios y se interesa por los destinos con riqueza en patrimonio histórico y cultural.
- Habitualmente, la agencia de turismo cultural se constituirá bajo la forma jurídica de un empresario individual (autónomo). Los recursos turísticos que albergan los tres municipios de nuestro marco de

actuación permiten localizar la empresa en una zona con infraestructuras hoteleras, afluencia de viajeros y recursos patrimoniales suficientes.

- El volumen de inversión necesario para crear la empresa no es elevado, lo que facilita, a su vez, la entrada de competidores en el mercado.
- Los productos que oferte la agencia de turismo cultural tendrán un carácter fijo, con una oferta semanal, aunque estén sometidos a variaciones en función de que nos encontremos en temporada alta o baja. A pesar de ello, la empresa debe mantener una cierta adaptación y flexibilidad que le permita ofertar nuevos servicios en función de las necesidades de los clientes.
- El promotor de la empresa se encargará de la labor comercial y publicitaria, que consiste en la publicación de folletos y en la difusión de los servicios que ofrece la empresa a través de una web propia.
- Como en cualquier otra actividad, las empresas requieren un periodo de tiempo para obtener unos ingresos regulares, esto es, para que los clientes conozcan los servicios que ofrecen y adquieran sus productos regularmente. Entretanto, el promotor deberá prever los gastos que precisa su proyecto y establecer formas de financiación, al margen de los ingresos que se produzcan una vez iniciada la actividad.

4. ¿Qué características generales tiene nuestro turismo?

En el apartado *Recursos* de esta página web, podrás consultar un informe detallado al respecto, donde se incide en los aspectos generales del

sector, los movimientos turísticos, las principales motivaciones de los turistas para viajar, etc., así como datos turísticos referidos a los municipios de nuestro ámbito de actuación, que te permitirán enmarcar tu plan de negocio en el contexto general del sector.

Así mismo, reseñamos algunos comentarios sobre la normativa turística y la creación de empresas turísticas en la Comunitat Valenciana.

5. ¿Qué ventajas y qué dificultades presenta tu agencia de turismo cultural?

Si continúas leyendo, conocerás la siguiente información sobre el turismo cultural y tu propia agencia:

- *Los elementos a considerar en la oferta de turismo cultural*
- *Las características del mercado del turismo cultural y su evolución*
- *Los factores positivos y negativos de tu proyecto (análisis DAFO).*
- *Las estimaciones de futuro para la agencia*

5. 1. ¿Cómo se estructura la agencia de turismo cultural?

Recuerda que el análisis de la actividad de una agencia de turismo cultural nos ha permitido llegar a las siguientes conclusiones: la agencia se constituye, bajo la forma jurídica de una agencia de viajes, como una empresa individual (autónomo)*, aunque mantiene una plantilla flexible; oferta un servicio turístico completo y especializado, destinado tanto a colectivos como a turistas en general (consulta las definiciones y términos de interés en el apartado de *Recursos* de esta web).

5. 1. 1. ¿Resulta atractivo este mercado para crear una nueva agencia?

En el ámbito del mercado turístico, las actividades de las agencias de turismo cultural son relativamente recientes. Como ya hemos expuesto, la falta de regulación sobre las agencias de turismo cultural ha hecho que otros operadores, así como agencias de viajes y guías turísticos, ofrezcan este tipo de servicios, entre otros. En nuestro marco de actuación, encontramos 29 agencias de viajes (cinco en Guardamar, veintidós en Torre Vieja y dos en Pilar de la Horadada), susceptibles de ofertar servicios de turismo cultural.

5. 1. 2. ¿Cómo puedes conocer el tamaño de tu agencia?

Una de las primeras cuestiones que debes resolver para desarrollar tu proyecto de empresa de turismo cultural es: ¿a quién puedo vender mis productos? Los clientes potenciales de tu empresa serán los turistas que estén interesados en el patrimonio cultural de la zona. No obstante, la mayoría de usuarios de los servicios turísticos culturales no contratan directamente con la empresa, sino que utilizan a intermediarios, que suelen ser:

- Turistas en general
- Empresas y asociaciones en general
- Empresas organizadoras de eventos, como congresos y exposiciones
- Instituciones públicas
- Hoteles, touroperadores y agencias de viajes
- Centros escolares

Resulta difícil establecer el tamaño del mercado sobre el que puede actuar tu agencia de turismo cultural, puesto que se trata de un servicio turístico nuevo sobre el que no tenemos datos de referencia o informaciones relevantes. Conocer las dimensiones exactas del mercado del turismo cultural

resulta complicado, debido a que los productos que ofrece son nuevos y no existen registros ni estudios que nos puedan valer como punto de partida. Por consiguiente, una forma apropiada para calcular las cifras de ventas del primer año de tu agencia es una investigación comercial. Si quieres conocer los pasos a seguir para elaborarla, consulta el apartado *Recursos* de esta web.

5. 1. 3. ¿Qué previsiones puedes realizar sobre el futuro de la agencia?

El siguiente análisis DAFO te permitirá conocer los puntos positivos y negativos de tu empresa:

FACTORES NEGATIVOS		
DEBILIDADES	AMENAZAS	
<p>Problemas para financiar la empresa y para darla a conocer</p> <p>Consideración como servicio complementario</p> <p>Especialización del producto turístico cultural</p> <p>Dependencia de otras empresas para atraer a los potenciales clientes</p>	<p>Competencia con otras actividades turísticas</p> <p>Baja inversión que favorece la entrada de nuevos competidores</p> <p>Fuerte estacionalización de la demanda</p> <p>Abandono y obsolescencia de los recursos patrimoniales y falta de inversión</p> <p>Ausencia de una legislación específica</p>	FACTORES INTERNOS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	FACTORES EXTERNOS
<p>Riqueza cultural de la zona</p> <p>Carácter social de los productos</p> <p>Localización en una zona turística</p> <p>Sinergias con otros productos turísticos</p> <p>Perfil profesional especializado del promotor</p>	<p>Complementariedad con el turismo de sol y playa</p> <p>Desarrollo previo del sector turístico</p> <p>Puesta en valor de los recursos patrimoniales</p> <p>Mayor nivel de renta e interés del turista cultural</p> <p>Demanda creciente del turismo cultural</p>	
FACTORES POSITIVOS		

Para comenzar, debes **corregir las debilidades** con las que tropieces. El primer problema con el que te puedes encontrar es la dificultad para financiar tu empresa de agencia de turismo cultural. Por ello, en los primeros momentos de tu proyecto, quizás debas solicitar un préstamo bancario poner en marcha la iniciativa. Igualmente, tienes que dar a conocer tu empresa a tus potenciales clientes, por lo que debes reservar una parte de la inversión inicial para la publicidad mediante la publicación de folletos o anuncios con tu carta de servicios y recursos web en Internet.

Como regla general, debes tener en cuenta que los productos de tu agencia no son imprescindibles para el turista, sino complementarios, por lo que el cliente potencial puede prescindir de los mismos en coyunturas adversas. La crisis económica de los últimos años ha disminuido el poder adquisitivo de las familias y ha retraído la demanda de servicios turísticos. Por ello, debes analizar las ofertas de la competencia y elaborar un producto cultural atractivo, que esté en condiciones de mantenerse en el mercado tanto en calidad como en precio.

Además, el hecho de que tu producto sea muy especializado te obliga a renunciar a un segmento del mercado, que no está interesado en los recursos y en las actividades culturales y que prefiere otro tipo de ocio. No obstante, como ya hemos, siempre deberás mantener una oferta flexible, que se adapte a las circunstancias de la demanda y que, de esta manera, pueda atraer a aquellos potenciales clientes que, en principio, no se interesarían por los servicios de tu agencia.

En la medida de lo posible, debes reducir la dependencia respecto de otras empresas para atraer a tus potenciales clientes. Si la mayor parte de los turistas que demandan tus productos proceden de intermediarios, deberás compartir parte de los beneficios con dichas empresas y, por tanto, tu margen de beneficios se reducirá. Por ello, debes reforzar la publicidad de tu agencia, sobre todo en el primer año, con el fin de atraer clientes por ti mismo.

Por otra parte, debes **reforzar tus fortalezas**. El marco de actuación de tu agencia cuenta con una riqueza cultural variada que te permite

diversificar los servicios turísticos que puedes ofrecer a tus clientes potenciales. En los tres municipios encontrarás recursos patrimoniales susceptibles de ser utilizados: instalaciones culturales, museos, parques naturales, construcciones etnográficas, yacimientos arqueológicos y eventos y productos gastronómicos (visita las fichas de recursos turísticos en el apartado *Recursos* de esta web).

Una de las oportunidades que puedes aprovechar es la gran riqueza cultural que albergan los municipios de Guardamar, Torrevieja y Pilar de la Horadada, un punto de partida que te permita definir la carta de servicios que quieras ofrecer a los turistas.

Guardamar conserva un valioso patrimonio arqueológico de la colonización fenicia del Mediterráneo occidental, así como construcciones de época medieval tanto de cultura islámica como cristiana. Además, la localidad cuenta con un Museo Arqueológico (MAG), que en la actualidad se encuentra en proceso de actualización de contenidos. De hecho, el MAG ha diseñado y divulgado recientemente cinco itinerarios autoguiados, que ponen en valor el patrimonio cultural de la localidad. También organiza la Senda de la Historia, una visita guiada por los lugares más significativos de esta Real Villa, y las visitas al espacio musealizado del Baluarte de la Pólvora, en el castillo. Por otra parte, la Administración también promociona la gastronomía local y sus productos singulares, por medio de varias iniciativas, como las Jornadas Gastronómicas de la Nyora i el Llagostí, la Ruta de la Tapa y la Semana del Cocido.

Torrevieja cuenta con un rico patrimonio natural y etnográfico vinculado al Parque Natural de las Salinas, que permite el diseño de rutas e itinerarios a pie y en bicicleta, y la visita a la industria salinera y a las demás instalaciones dedicadas al proceso productivo de la sal. Además, la programación cultural de la ciudad incluye eventos de gran proyección, como el Certamen Internacional de Habaneras y Polifonías, declarado Fiesta de Interés Turístico Internacional. A ello debes sumar la marca Torrevieja Gastronómica, que realiza varios eventos para promocionar la gastronomía local, como las

Jornadas Gastronómicas Torre Vieja y el Mar, Arroces de Torre Vieja y la Semana de la Cuchara, entre otras.

Por último, **Pilar de la Horadada** posee yacimientos arqueológicos que muestran el paso de los romanos por su término municipal, como la calzada, así como las actividades económicas que desarrollaron en la zona, como la fábrica de alfarería y las canteras, que próximamente serán puestas en valor por medio de señalizaciones. Además, cuenta con un amplio término municipal, que alberga espacios naturales, que han permitido a la Administración el diseño de rutas cicloturísticas y senderistas. Por último, el Ayuntamiento también organiza varios eventos gastronómicos a lo largo del año, como las Jornadas Gastronómicas "Sabores de Cuaresma", "De la huerta al plato" y la Semana del Arroz.

Por otra parte, con su actividad, tu agencia de turismo cultural promueve la conservación y la puesta en valor del patrimonio local que da a conocer y, como resultado, impulsa la imagen social de la empresa.

Un aspecto importante es que el marco de actuación donde tu agencia desarrollará su actividad se encuentra en una zona turística de sol y playa y que, por tanto, posee recursos hoteleros y otras instalaciones turísticas que alojan a un gran número de visitantes en el periodo estival. Esta situación permite contar con un segmento numeroso de visitantes susceptibles de interesarse por los productos que ofrezca tu empresa. Así pues, tu agencia puede beneficiarse de las sinergias que desarrollan otros tipos de turismo, como el turismo de sol y playa, el turismo activo, el turismo marítimo y el turismo náutico.

Tu perfil profesional, como promotor de la agencia, también es una garantía para el éxito de la empresa, ya que tus conocimientos del turismo, de la cultura y del patrimonio locales te permitirán potenciar aquellos aspectos positivos para tu negocio y detectar las debilidades que puedan presentarse en tu proyecto.

En los primeros momentos, tendrás que **afrentar las amenazas** que puedan surgir en el desarrollo de tu proyecto. En primer lugar, al ofrecer un

producto complementario, tu empresa deberá competir con aquéllas que ofertan otros servicios turísticos y que también pueden ocupar el tiempo de ocio de los visitantes. Los recursos de los visitantes son limitados y, por tanto, priorizan aquellas actividades que les resulten más atractivas.

Por otra parte, la baja inversión necesaria para poner en marcha una agencia de turismo cultural te facilita iniciar tu proyecto, pero, a su vez, permite la entrada rápida de competidores al mercado donde tú realizas tus actividades. Por ello, debes permanecer atento a los productos y las ofertas que realiza la competencia para lanzar un paquete turístico atractivo al mercado.

El abandono y la falta de inversión de las administraciones públicas en el patrimonio local puede suponer problemas para tu proyecto, puesto que se trata del cimiento en que se basa una empresa de turismo cultural. En ocasiones, puede que los recursos se encuentren en mal estado, obsoletos o no estén abiertos al público. Además, puede que algunos bienes o espacios protegidos se localicen en propiedades privadas que no permitan la visita. Sin embargo, la Administración es cada vez más consciente de la importancia y las potencialidades económicas del patrimonio local y, como hemos expuesto anteriormente, los tres municipios han acometido medidas para la conservación, la mejora y la puesta en valor del mismo. Para paliar estos problemas, deberás conocer el estado actual y el régimen de acceso de los bienes y espacios protegidos del patrimonio local que pretendas ofertar, y diseñar tus productos en función de los mismos.

También debes tener en cuenta que el turismo de nuestro marco de actuación se caracteriza por una marcada estacionalización, que provoca desequilibrios en el volumen de trabajo en función de la temporada. Esta circunstancia puede obligarte a mantener una plantilla flexible según se trate de temporada alta o baja. No obstante, como ya hemos dicho, una singularidad del turismo cultural es que mantiene una demanda constante, que puede mitigar la estacionalización que afecta a otros sectores.

Como ya hemos dicho, la relativa novedad del turismo cultural hace que no cuentes con normas específicas que regulen las empresas que pueden

ofertar productos culturales. Como consecuencia, las agencias de viajes, cuya carta de servicios recoge otros paquetes turísticos, han atendido esta demanda hasta el momento. También el turismo cultural se ha visto afectado por el intrusismo de guías turísticos sin habilitación o empresas, inscritas bajo epígrafes distintos a las agencias de viajes, que ofertan productos culturales.

En conclusión, **aprovechar las oportunidades** para tu negocio te permitirá mantenerte en el mercado y obtener buenos rendimientos económicos. Así, el marco de actuación de tu empresa se encuentra en una zona de turismo de sol y playa, lo que facilita el acceso a un segmento de población amplio en periodo vacacional, que es susceptible de realizar actividades culturales y de ocio.

Además, los tres municipios cuentan con infraestructuras y recursos turísticos propios de un destino consolidado, que te pueden resultar útiles para desarrollar la labor en tu empresa, tales como Oficinas de Turismo, publicidad de empresas, señalizaciones, webs de administraciones públicas, rutas e itinerarios, etc.

El actual interés de la Administración por dar a conocer su patrimonio y ponerlo en valor puede facilitar la colaboración con las mismas por medio de convenios y subvenciones. En ocasiones, las instituciones precisan de los servicios de algunas empresas externas para que organicen visitas guiadas, itinerarios, eventos, etc., puesto que estos servicios exceden sus capacidades logísticas. Las diversas administraciones públicas pueden convertirse en un cliente potencial para tu empresa, ya que muchos de los recursos culturales de los tres municipios son de titularidad pública.

El perfil del turista cultural que definen los estudios turísticos responde a un visitante que viaja frecuentemente, exigente, con intereses en diversos campos, como la historia, la cultura y el medio ambiente, que posee un nivel de estudios superiores a la media y un poder adquisitivo por encima del resto de perfiles de visitantes. Por ello, el servicio que ofrezcas deberá responder a este modelo, es decir, debe ser un producto de calidad que no defraude las expectativas de un usuario exigente.

En suma, el turismo cultural se ha convertido en un sector con una demanda creciente en los últimos años, que te permitirá, con un producto de calidad, complementar el turismo habitual de sol y playa de los tres municipios de nuestro marco de actuación y paliar relativamente el desequilibrio que se produce entre el periodo estival y el resto del año.

5. 2. ¿Cómo puedes conocer tu competencia?

¿Qué aprenderás si continúas leyendo?

- *¿Qué determina la competencia que puede encontrar tu agencia?*
- *¿Qué características y qué dimensiones debe tener?*
- *¿Cuánto cuesta comenzar y terminar la actividad de la agencia?*
- *¿Qué productos alternativos o sustitutivos compiten con el turismo cultural?*
- *¿Qué debes conocer sobre los clientes y los proveedores?*

La lectura de este apartado te permite conocer las siguientes consideraciones fundamentales:

FUERZAS COMPETITIVAS	INTENSIDAD
PRESIÓN DE NUEVOS COMPETIDORES	Barreras a la entrada: media <ul style="list-style-type: none"> - Bajo volumen de inversiones - Trámites de constitución - Plazo de implantación largo Barreras a la salida: baja <ul style="list-style-type: none"> - No hay inversiones materiales importantes para recuperar su valor
INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA	Baja: <ul style="list-style-type: none"> - No existe ninguna empresa de turismo cultural como tal
INFLUENCIA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	Alternativas de turismo cultural: alta <ul style="list-style-type: none"> - Guías turísticos <i>freelance</i> y agencias de viajes son la alternativa más utilizada

POSIBILIDAD DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES	Media: - Influencia de las empresas e instituciones que contratan este tipo de servicios
POSIBILIDAD DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	Baja: - Gran cartera de proveedores y oferta para conseguir una buena relación calidad/precio

Elaboración propia

5. 2. 1. ¿Qué características debe presentar tu agencia en el mercado?

¿Cuántas empresas hay en el sector y dónde se encuentran?

Como ya hemos expuesto, no contamos con un registro de empresas que ofrecen servicios turísticos culturales en nuestro ámbito. No obstante, al tratarse de una zona turística de sol y playa, los tres municipios cuentan con varias agencias de viajes, aunque no todas ofrecen actividades culturales en su carta de servicios.

¿Qué personalidad jurídica debe tener tu agencia?

Tras analizar la estructura y dimensión que podría tener nuestra empresa inicialmente, creemos que la personalidad jurídica más adecuada para tu agencia de turismo cultural es la de empresario individual (autónomo), aunque debe mantener una plantilla flexible, de modo que pueda cubrir las necesidades del negocio durante la temporada alta o ampliar la plantilla si el volumen de servicios lo requiere. No obstante, existen otras formas jurídicas de empresa que podrían ser más adecuadas dependiendo del volumen de la actividad y que puedes consultar [aquí](#).

¿Qué volumen de facturación debes alcanzar?

El volumen de facturación dependerá de la dimensión de la empresa y estará condicionado por el tiempo de implantación de la misma. Según nuestras previsiones, la facturación del primer año de tu agencia de turismo cultural es

de 63.420 euros, una cifra que se aumenta a 70.125 euros el segundo año y a 80.745 euros, el tercero. Sin embargo, debes tener en cuenta que es probable que la distribución mensual de estas cifras sea desigual debido al carácter fuertemente estacional de nuestro turismo.

¿Cuántas personas deben trabajar en tu empresa?

No tenemos datos que nos indiquen el número de empleados que tiene habitualmente una agencia de turismo cultural. En principio, tu empresa estará integrada únicamente por el promotor, aunque, dependiendo del volumen de facturación de la agencia, podrá contratarse uno o varios trabajadores más o subcontratar determinados servicios con otras empresas.

¿Con qué instalaciones debes contar?

Para desarrollar tu agencia de turismo cultural no requieres de grandes instalaciones, aunque es necesario un pequeño local comercial de unos 25m² que albergue las funciones básicas de la misma, tales como tareas administrativas, comerciales, atención al público, etc. y que, en la medida de las posibilidades, se encuentre bien localizado dentro del municipio, con buenas comunicaciones o próxima a los elementos patrimoniales que pretendas utilizar.

No obstante, el alto precio de los alquileres, la escasez de locales adecuados y las malas localizaciones en nuestro marco de actuación pueden obligarte a buscar alternativas como el *coworking*, es decir, el trabajo colaborativo entre varios profesionales autónomos, que comparten espacios para trabajar y unir fuerzas con el fin de facilitar sus ideas y proyectos. Torrevieja ya cuenta con un vivero de empresas, creado por el Ayuntamiento y la Cámara de Comercio. Esta opción reduce considerablemente los costes de instalaciones y servicios que requiere tu empresa.

5. 2. 2. ¿Qué problemas puedo encontrar para comenzar o terminar la actividad de la empresa?

Las barreras para la entrada de un nuevo negocio en el ámbito del turismo cultural son de nivel medio, mientras que las de salida del negocio son de nivel bajo.

En principio, el bajo coste de implantación de la empresa en el mercado es una ventaja con respecto a las inversiones iniciales que debes afrontar. A pesar de los problemas que puede suponer el alquiler de un pequeño local comercial debido a su alto precio, un espacio *coworking* subsanaría estos problemas, ya que reduciría considerablemente los costes en los primeros momentos de tu empresa. Por otra parte, el hecho de que nos encontremos en una zona turística de carácter muy estacionalizado impide el mantenimiento de una actividad constante si la empresa no puede consolidar un volumen regular de negocio. Por ello, el primer año de la agencia puede resultar especialmente duro en temporada baja, debido a que en los primeros meses debes hacerte con una cartera de clientes que, poco a poco, se fortalezca.

El registro de tu agencia de turismo cultural como una empresa individual no necesita un gran desembolso en capital social, aunque sí tendrás que contratar los seguros de responsabilidad civil, que supondrán un gasto de unos 500 euros anuales.

Por último, no existen barreras para la salida del negocio del mercado, puesto que no requiere una gran inversión.

5. 2. 3. ¿Quién es y qué características tiene tu competencia?

Los guías turísticos suponen una competencia directa con tu agencia de turismo cultural, puesto que el cliente optará por contratar tus servicios o por los del guía habilitado. Además, los complejos hoteleros, las instituciones públicas e incluso otras agencias de viajes contratan a guías turísticos a quienes requieren cuando precisan de sus servicios. Conseguir que estos potenciales

clientes adquieran tus servicios y no continúen escogiendo los de los guías ha de ser una de tus prioridades cuando te incorpores al mercado. No debes olvidar que la agencia de turismo cultural puede ofrecer un repertorio más amplio de productos y actividades que el guía turístico, de modo que puede satisfacer en mayor medida las expectativas de los clientes. Para que los viajeros conozcan todas las características de tu oferta y el valor añadido que aportas con respecto a los guías turísticos, el marketing puede resultar imprescindible para tener éxito en el mercado.

5. 2. 4. ¿Cómo debes proveer tu agencia?

Las diferencias en la calidad de los productos y las condiciones financieras y comerciales que te ofrezcan te permitirán elegir uno u otro proveedor para tu agencia de turismo cultural. Básicamente, nos podemos encontrar con dos tipos de proveedores: restauración y transporte. Respecto de la primera, consistirá en la comisión que puedas obtener por que tus clientes vayan a un determinado restaurante, mientras que, en el caso del transporte, además del precio que consigas negociar, debes conseguir un aplazamiento del pago. Las comisiones que se suelen conseguir en estos casos varían en función del negocio, de la actividad y del número de visitantes que seas capaz de atraer, aunque normalmente oscilan entre el 8 y el 15%.

El hecho de que nos encontremos en una zona turística, donde podemos encontrar una variada gama de servicios, hace que la presión que puedan ejercer los proveedores sobre tu negocio sea baja, ya que la oferta de servicios es variada, lo cual te permite cambiar de proveedor en función de la calidad/precio de los servicios que nos preste y de los intereses de tu empresa.

5. 2. 5. ¿Cómo son tus clientes?

Ya vimos el perfil tipo del turista cultural y del turista vacacional-cultural. Éste último es el mayoritario en los tres municipios: su principal motivación es

la vacacional, pero la combina con otro tipo de actividades relacionadas con la cultura, la gastronomía y el medio ambiente, viaja en familia y elige destinos turísticos por su calidad paisajística y oferta cultural. No obstante, las ofertas dirigidas a colectivos concretos, como empresas, asociaciones o escolares, responden a otras características determinadas por las motivaciones del propio colectivo.

Habitualmente, los viajeros contratan directamente el servicio cultural e, incluso, el cobro del mismo se realiza al instante. En ocasiones, cabe la posibilidad de que los clientes adelanten una parte a cuenta en función del servicio y del momento en que se contrate.

Por lo general, cuando trates con intermediarios, como touroperadores o empresas de diverso tipo, deberás adelantar los gastos derivados de la actividad y, posteriormente, una vez entregada la factura por tus servicios, esperar el cobro según el periodo que la empresa contratante tenga estipulado. Si fuera posible, para reducir los gastos de la actividad, puedes solicitar una cantidad a cuenta.

5. 3. ¿Cómo debes promocionar tu agencia?

Sigue leyendo, esto es importante:

- *¿Qué servicios culturales ofertarás por regla general?*
- *¿Cuáles serán sus precios orientativos?*
- *¿Qué fuerza de ventas tiene tu agencia?*
- *¿Qué acciones promocionales debes realizar para dar a conocer tu empresa?*

5. 3. 1. ¿Cómo vas a diseñar tus servicios turísticos culturales?

La configuración de nuestra oferta de productos culturales estará determinada por la disponibilidad de los recursos culturales y de ocio que

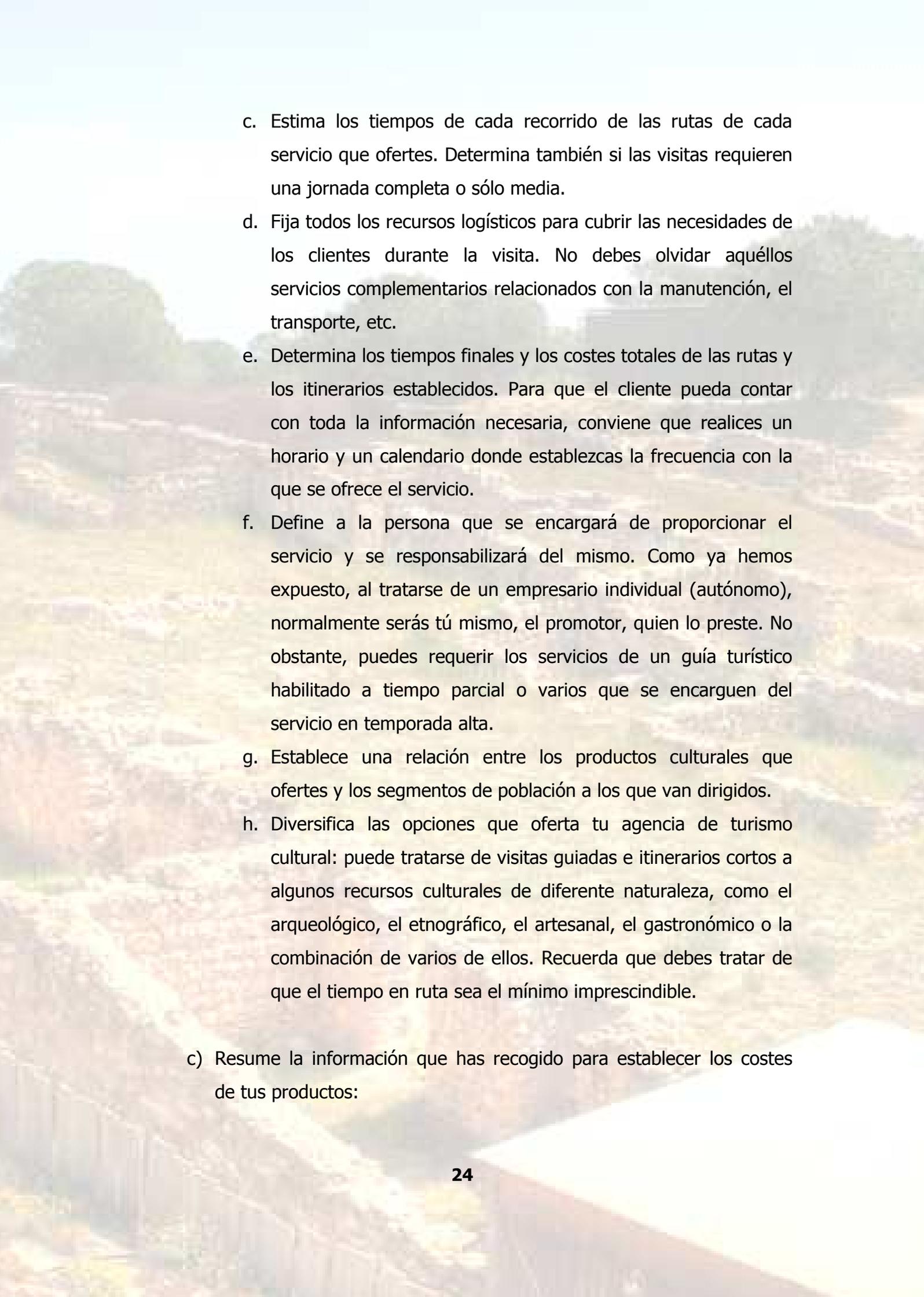
poseen los tres municipios de nuestro marco de actuación, porque la mayoría de las actividades que organices se localizarán en estos lugares o estarán relacionadas con estos recursos patrimoniales. No obstante, también debes tener en cuenta el segmento de población al que quieres dirigirte en la elaboración de cada producto de tu carta de servicios.

Para diseñar cada uno de los recursos culturales, conviene que tengas en cuenta las siguientes observaciones:

- a) Debes conocer profundamente los recursos patrimoniales, los eventos gastronómicos y las actividades de ocio que se realizan en los tres municipios de nuestro marco de actuación. Para ello, te sugerimos que consultes el registro de recursos turísticos que encontrarás en esta misma web.

Además, la Conselleria de Cultura cuenta con un Inventario General del Patrimonio Cultural Valenciano en su web, que incluye el propio de los tres municipios. No obstante, conviene conozcas de primera mano el estado actual y la disponibilidad de los bienes que pretendas utilizar en tu carta de servicios culturales, ya que debes incluir aquéllos que creas que tengan interés para el cliente, sin olvidar que deben tener unas condiciones de conservación y de acceso apropiadas.

- b) También tienes que diseñar rutas o itinerarios guiados coherentes, que no requieran mucho tiempo en los traslados entre las tres poblaciones. Así pues, debes tener en cuenta las siguientes recomendaciones:
 - a. Realiza una estimación de los productos que vas a ofertar en tu carta de servicios considerando aquéllos que cumplan las condiciones de interés y de accesibilidad.
 - b. Analiza si la oferta donde se incluya uno o varios bienes puede resultar atractiva para los clientes potenciales.

- 
- c. Estima los tiempos de cada recorrido de las rutas de cada servicio que ofertes. Determina también si las visitas requieren una jornada completa o sólo media.
 - d. Fija todos los recursos logísticos para cubrir las necesidades de los clientes durante la visita. No debes olvidar aquéllos servicios complementarios relacionados con la manutención, el transporte, etc.
 - e. Determina los tiempos finales y los costes totales de las rutas y los itinerarios establecidos. Para que el cliente pueda contar con toda la información necesaria, conviene que realices un horario y un calendario donde establezcas la frecuencia con la que se ofrece el servicio.
 - f. Define a la persona que se encargará de proporcionar el servicio y se responsabilizará del mismo. Como ya hemos expuesto, al tratarse de un empresario individual (autónomo), normalmente serás tú mismo, el promotor, quien lo preste. No obstante, puedes requerir los servicios de un guía turístico habilitado a tiempo parcial o varios que se encarguen del servicio en temporada alta.
 - g. Establece una relación entre los productos culturales que ofertes y los segmentos de población a los que van dirigidos.
 - h. Diversifica las opciones que oferta tu agencia de turismo cultural: puede tratarse de visitas guiadas e itinerarios cortos a algunos recursos culturales de diferente naturaleza, como el arqueológico, el etnográfico, el artesanal, el gastronómico o la combinación de varios de ellos. Recuerda que debes tratar de que el tiempo en ruta sea el mínimo imprescindible.
- c) Resume la información que has recogido para establecer los costes de tus productos:

- a. Conoce los costes directos, es decir, aquéllos relacionados con el personal, el transporte y otros gastos complementarios.
 - b. Añade los costes indirectos, los cuales, aunque no se apliquen directamente al precio del producto, son necesarios para mantener el funcionamiento de la empresa.
 - c. Determina el margen de beneficio. La suma de los costes directos e indirectos, junto con el beneficio y el Impuesto sobre el Valor Añadido te indicarán el precio de venta de tus productos.
- d) Actualiza habitualmente tu base de datos, lo cual te permitirá:
- a. Diseñar nuevos productos con rapidez en función de las exigencias de tus clientes.
 - b. Elaborar nuevos productos como consecuencia de cambios en el entorno, derivados de la rehabilitación de bienes culturales o de la organización de nuevos eventos. Todo ello, te permitirá diseñar nuevas rutas o itinerarios o cambiar alguna que hubieras establecido con anterioridad.

De este modo, podemos establecer cuatro productos:

- a) **Ruta arqueológica:** recorrido de media jornada visitando algunos de los principales yacimientos arqueológicos de uno de los municipios del marco de actuación, como el Parque Arqueológico de las Dunas de Guardamar, la explotación salinera de Torrevieja o el paso de los romanos por Pilar de la Horadada. Se ofrecería el desplazamiento hasta el yacimiento mediante un transporte turístico, servicio de guía turístico habilitado y un pequeño almuerzo a media mañana.
- b) **Ruta cultural:** ruta por los museos, yacimientos y exposiciones de una misma población durante media jornada, que incluye los traslados en

bus turístico por el municipio, servicio de guía turístico habilitado y un menú en un restaurante.

- c) **Ruta de la sal:** recorrido de media jornada, que incluye la visita al yacimiento de La Fonteta, que alberga una factoría fenicia de salazones, a la explotación de las Salinas de La Mata y Torrevieja y a la fábrica de salazones de Pilar de la Horadada. La ruta incluye la entrada a todos los recintos, el traslado en autobús por el trayecto descrito, la visita dirigida por una guía turístico habilitado, la degustación gastronómica en la fábrica de salazones a mediodía y la comida en un restaurante.
- d) **Ruta escolar:** para niños del segundo o el tercer ciclo de enseñanza primaria, se realiza un recorrido por los principales bienes naturales, etnológicos o arqueológicos de uno de los municipios, que incluye visitas teatralizadas y/o talleres de manualidades.

Además de los productos descritos, debes tener en cuenta que tu empresa podrá priorizar uno u otro o, incluso, diseñar servicios culturales nuevos a partir de las exigencias de los clientes. Por ello, debes mantener la capacidad de adaptarte a las necesidades de la demanda. Los servicios que ofertes se distribuirán a lo largo de la semana, con unos horarios y días fijos para obtener los máximos rendimientos económicos. En función de la demanda, tendrás actividades diarias o cada varios días.

5. 3. 2. ¿Cuánto vas a cobrar por tus productos?

La relación de tarifas estará condicionada por los servicios complementarios que ofrezcas junto con la actividad (transporte, manutención, espectáculos, etc.). El precio de tus productos deberá cubrir los gastos fijos y variables, además de dejar un margen de beneficio y que resulte competitivo en el mercado. Para fijar el coste de las distintas actividades, en primer lugar,

debes calcular el precio para llevarlas a cabo y, posteriormente, aplicar un margen que te permita cubrir los costes y obtener algunos beneficios. Los tipos de costes que pueden presentarse son dos:

- Variable: cuando el importe varía en función de las ventas
- Fijo: cuando, con independencia del volumen de tus ventas, debes afrontar la misma cantidad prácticamente todos los meses

La siguiente tabla te muestra el cálculo del precio de actividad/persona para las cuatro rutas descritas anteriormente:

Tabla 1. Estimación de precios

CONCEPTO	RUTA ARQUEOLÓGICA	RUTA CULTURAL	RUTA DE LA SAL	RUTA ESCOLAR	TOTAL RUTAS
Guías externos	0,0	0,0	0,0	2.160	2.160
Transporte	1.980	1.980	3.000	3.960	10.920
Espectáculos	0,0	0,0	0,0	2.700	2.700
Billetes	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Almuerzo	0,0	9.450	4.500	0,0	13.950
Refrescos-Picnic	1.890	0,0	1.500	3.780	7.170
COSTES VARIABLES	3.870	11.430	9.000	12.600	36.900
COSTES FIJOS	5.159,1	6.878,8	3.439,4	9.089,9	24.567,3
COSTES TOTALES	9.029,1	18.308,8	12.439,4	21.689,9	61.467,3
Nº de viajeros	630	630	300	1.260	2.820
COSTE UNITARIO	14,3	29,1	41,5	17,2	21,8
MARGEN DE BENEFICIO	1,4	2,9	4,1	1,7	2,2
TOTAL	15,8	32	45,6	18,9	24
IVA	3,3	6,7	9,6	4,0	5,0
PVP/ PERSONA*	19,1	38,7	55,2	22,9	34,0
	15	25	35	22	24,25

**La diferencia entre el precio calculado y el precio final responde a la distribución de los gastos fijos entre las diferentes rutas, que permite establecer unos precios más competitivos. Elaboración propia.*

En primer lugar, para determinar estos números, hemos estimado el número de grupos y el total de visitantes que harán uso de tus servicios. A continuación, hemos calculado los costes variables que inciden directamente en cada actividad (en términos anuales). No obstante, deben tenerse en cuenta las siguientes observaciones:

- Un guía o animador para la ruta escolar te cobrará 20 euros/hora.
- Los talleres y/o las visitas teatralizadas de la ruta escolar te costarán 150 euros/visita.
- Los picnics y los refrescos se han valorado en 3 euros/persona, mientras que la degustación de salazones, en 5 euros/persona.
- El menú de las comidas que incluyen la ruta cultural y la ruta de la sal te costará 15 euros/persona.
- Para acceder a los recursos culturales de nuestro ámbito de actuación no se tiene que pagar una entrada.
- El bus turístico que realiza las rutas por un mismo pueblo se cifra en 110 euros/visita.
- El bus que recorre los tres pueblos en la ruta de la sal costará 250 euros/visita.

Por otra parte, los costes fijos que necesita tu agencia para ponerse en marcha se han distribuido de forma proporcional al importe de las distintas actividades dentro del volumen total de las mismas. La suma de los costes variables y los costes fijos, divididos a su vez por el número de usuarios, te proporcionará el coste unitario del producto. Finalmente, para calcular el margen de beneficio, se aplicará un 10% sobre el coste unitario. La suma total, a la que aplicaremos el IVA del 21%, nos indica el precio por persona de cada uno de los productos. Los resultados, expuestos en la tabla 1, de los precios de tus productos son los siguientes:

- **Ruta arqueológica:** 15 euros/persona.

- **Ruta cultural:** 25 euros/persona.
- **Ruta de la sal:** 35 euros/persona.
- **Ruta escolar:** 22 euros/persona.

5. 3. 3. ¿Cómo vas a vender tus servicios?

Las dos formas de comercialización de tus productos son las siguientes:

- a) Una vía indirecta por medio de intermediarios dedicados al sector turístico, como las agencias de viajes, las instituciones públicas, las empresas, etc. No obstante, es probable que si obtienes beneficios a partir de esta mediación, debas incluir un porcentaje que resulte rentable para el mediador, que puede ser muy variable, y cumplir siempre con los compromisos pactados.
- b) Una vía directa a través de la comercialización que tú, como promotor de la empresa, puedas realizar en varios formatos, como la publicidad y la página web. El tiempo dedicado a esta actividad será mucho mayor en los comienzos mediante la preparación de ofertas, el diseño de contenidos web, el envío de correos electrónicos, la visita de clientes, etc. Cuando la empresa se consolide en el mercado, el volumen de trabajo que dedicarás a la comercialización disminuirá, aunque siempre deberás dedicar tiempo y recursos a este respecto.

5. 3. 4. ¿Cómo darás a conocer tu agencia?

En los inicios de la agencia de turismo cultural el gasto dedicado a publicidad será elevado, ya que debes darte a conocer en el marco donde tu empresa desarrolle sus actividades. Deberás estar abierto a recoger nuevas ideas y a diseñar nuevos productos en función de las necesidades de tus

potenciales clientes. Por ello, en los primeros momentos, los cambios en los folletos publicitarios y en la página web serán constantes.

Las herramientas publicitarias más comunes que utilizarás son los folletos y las guías, así como la página web de la empresa, aunque de manera ocasional puedes hacer uso de la radio y de la televisión para darte a conocer. Las comunicaciones de tu empresa se realizarán normalmente por correo electrónico y por teléfono. Será importante que los clientes queden satisfechos con los servicios que preste su empresa, ya que las opiniones positivas que expresen hacia sus círculos próximos pueden constituir un importante valor para tu agencia. Otro modo eficaz para dar a conocer tu negocio es por medio de las actividades que ofertes a las administraciones públicas y a las empresas privadas, que puede resultar una plataforma importante para la promoción de la agencia.

Por su parte, las instituciones públicas ponen a disposición de las empresas el apoyo institucional a través de la presencia en ferias, difusión de publicidad o la creación de marcas promocionales de referencia, bajo las que puedes publicitar los servicios que ofreces. El uso de todos estos medios te permitirá aumentar las expectativas de tu empresa en el mercado y, por tanto, de la demanda de tus servicios turísticos culturales.

5. 4. ¿Qué resultados económicos tiene tu agencia?

¿Quieres conocer las cuentas de tu agencia? Sigue leyendo:

- *Las inversiones que debes emprender en los primeros momentos de tu agencia*
- *Los gastos anuales más importantes que debes afrontar*
- *La previsión razonada de ingresos anuales*
- *La estimación de la cuenta de resultados de los tres primeros años de la agencia*
- *Las fuentes de financiación a las que puedes recurrir*

5. 4. 1. ¿Cuánto debo invertir para comenzar mi agencia?

Las inversiones patrimoniales que necesitas para poner en marcha la actividad de tu empresa son las siguientes:

Tabla 2. Inversiones estimadas para el inicio

CONCEPTOS	IMPORTE
Acondicionamiento del local	0
Mobiliario y equipos informáticos	1.500
Campaña publicitaria inicial	2.000
Aplicaciones informáticas	1.800
Tesorería	2.187
IVA soportado	1.113
Gastos de constitución	800
TOTAL INVERSIONES	9.400

Elaboración propia

Los gastos de constitución y del comienzo de la actividad de la empresa incluyen los pagos por los seguros de responsabilidad civil y la publicidad, en sus distintos aspectos, como la página web, la publicación de folletos, etc. No obstante, al haber alquilado un espacio *coworking*, no es necesario que inviertas tus recursos en el acondicionamiento de tu local social. Con respecto a la amortización del inmovilizado, hemos aplicado los siguientes porcentajes anuales: un 25% para el mobiliario y los equipos informáticos; un 20% para los gastos de constitución; y un 33% para las aplicaciones informáticas.

5. 4. 2. ¿Cuáles son los gastos fijos de mi actividad?

En la siguiente tabla, encontrarás los principales gastos anuales a los que habrás de hacer frente cuando tu empresa dé sus primeros pasos:

Tabla 3. Gastos fijos estimados en los tres primeros años

CONCEPTOS	IMPORTE		
	1	2	3
Sueldos y seguridad social	15.600	15.600	15.600
Arrendamiento local <i>coworking</i>	2.400	2.400	2.400
Teléfono móvil e internet	480	480	480
Asesoría fiscal	540	540	540
Seguros	500	500	500
Publicidad y propaganda	1.900	2.000	2.000
Viajes y desplazamientos	1.200	1.200	1.200
Gastos financieros	518,32	361,32	268,02
Amortización inmovilizado	1.129	1.129	1.129
Otros	300	300	300
TOTAL GASTOS FIJOS	24.567,32	24.797	24.767

Elaboración propia

Debes saber que en el supuesto que te presentamos, únicamente hemos incluido el salario del promotor de la empresa (1000 euros/mes), ya que el resto de servicios que ofrece tu agencia de turismo cultural se contratarán por medio de empresas externas, como los guías o monitores de talleres. No obstante, como ya hemos dicho anteriormente, la plantilla será flexible en función de las exigencias de la demanda.

En gastos financieros, estimamos que necesitarás un crédito bancario de 7.000 euros con un 6,95% de interés para iniciar la actividad de tu empresa, que deberás amortizar en cinco años, lo cual supone una cuota 518,32 euros en el primer año.

Debes tener en cuenta que durante los primeros meses de actividad, tu agencia de turismo cultural no estará asentada en el mercado y, por tanto, los ingresos serán bajos. Por ello, es probable que en estos momentos no llegues a cubrir los gastos variables, debido a que la demanda no sea muy amplia, es decir, que debas afrontar algunas actividades que hayan contratado los clientes, pero que no sean los suficientes para obtener unas ganancias que compensen los gastos de la propia ruta. En consecuencia, las previsiones que realices para los primeros meses deben contar con estas circunstancias y,

también, tener en cuenta las fuentes de financiación necesarias para afrontar este periodo inicial.

5. 4. 3. ¿Cuál es la previsión de las ventas que debes alcanzar?

Como es común en la mayoría de empresas, el volumen de ventas de los primeros meses de la agencia será mínimo. No obstante, nuestra previsión es que se consolide en el mercado a lo largo del primer año por medio de una intensa campaña publicitaria y del eco que pueda producirse entre tus potenciales clientes cuando prestes tus primeros servicios. De este modo, nuestras previsiones de clientes en los primeros tres años de la agencia son los siguientes:

Tabla 4. Número de clientes los tres primeros años

PRODUCTOS	USUARIOS POR VISITA	VISITAS POR AÑO			Nº VISITANTES POR AÑO		
		1	2	3	1	2	3
Ruta arqueológica	35	18	20	23	630	700	805
Ruta cultural	35	18	20	23	630	700	805
Ruta de la sal	25	12	13	15	300	325	375
Ruta escolar	70	18	20	23	1.260	1.400	1.610
TOTAL		66	73	84	2.820	3.125	3.595

Elaboración propia

De acuerdo con los datos que manejamos sobre los precios de venta al público, que ya hemos expuesto, la agencia obtendría los siguientes ingresos:

Tabla 5. Ingresos totales en los tres primeros años

PRODUCTOS	VISITANTES POR AÑO			PRECIO	INGRESOS TOTALES		
	1	2	3		1	2	3
Ruta arqueológica	630	700	805	15	9.450	10.500	12.075
Ruta cultural	630	700	805	25	15.750	17.500	20.125
Ruta de la sal	300	325	375	35	10.500	11.375	10.500
Ruta escolar	1.260	1.400	1.610	22	27.720	30.800	35.420
TOTAL	2.820	3.125	3.595		63.420	70.175	78.120

Elaboración propia

Recuerda que la consolidación de una agencia de turismo cultural como la tuya llevará un tiempo, que puede oscilar entre uno o dos años, en los que deberás hacer hincapié en la publicidad de tu empresa para darla a conocer y asegurar la financiación. Por ello, te mostramos la siguiente previsión de los ingresos mensuales durante el primer año:

Tabla 6. Ingresos mensuales por venta de servicios en el primer año

RUTAS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Arqueo.	525	525	525	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	525	525	525	9.450
Cultural	0	875	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	875	875	875	15.750
Sal	0	0	875	875	875	875	1.750	1.750	875	875	875	875	10.500
Escolar	0	1.540	4.620	4.620	4.620	1.540	0	0	1.540	3.080	4.620	1.540	27.720
TOTAL	525	2940	7770	8295	8295	5215	4550	4550	5215	5355	6895	3815	63.420

Elaboración propia

Todo ello, te permite contar con un remanente de tesorería positivo durante los primeros doce meses de tu agencia:

Tabla 7. Presupuesto de tesorería mensual en el primer año

CONCEPTOS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
TESORERÍA	0	1.191	533	1.820	3.516	5.513	5.229	4.631	4.032	4.149	4.556	5.802
COBROS												
Prestación servicios	525	2.940	7.770	8.295	8.295	5.215	4.550	4.550	5.215	5.355	6.895	3.815
IVA repercutido ventas	110	617	1.631	1.741	1.741	1.095	955	955	1.095	1.124	1.447	801
Capital propio	2.400											
Emisión de deuda	7.000											
TOTAL TESORERÍA	10.035	4.748	9.934	11.856	1.3553	11.523	10.734	10.136	10.342	10.628	12.898	10.418
TOTAL PAGOS	10.048	4.052	7.542	7.682	7.682	5.988	5.927	5.927	5.867	5.685	6.532	5.080
DIFERENCIA COBROS-PAGOS	-12	696	2.391	4.174	5.871	5.535	4.807	4.208	4.475	4.943	6.366	5.337
IVA a pagar	-1.204	163	572	658	658	305	176	176	326	387	563	169
SALDO TESORERÍA	1.191	533	1.819	3.516	5.213	5.229	4.630	4.032	4.149	4.555	5.802	5.168

Elaboración propia

5. 4. 4. ¿Cuál es la cuenta de resultados de tu agencia?

La siguiente tabla refleja los gastos y los ingresos de explotación de tus actividades, una cuenta a la que, finalmente, habría que deducir los impuestos:

Tabla 8. Cuenta de resultados en los tres primeros años

CONCEPTOS	IMPORTE		
	1	2	3
TOTAL INGRESOS	63.420	70.125	80.745
Ingresos ruta arqueológica	9.450	10.500	12.075
Ingresos ruta cultural	15.750	17.500	20.125
Ingresos ruta de la sal	10.500	11.375	13.125
Ingresos ruta escolar	27.720	30.800	35.420
Costes variables	36.900	40.750	46.900
TOTAL INGRESOS-COSTES VARIABLES	26.520	29.425	33.845
Sueldos y seguridad social	15.600	15.600	15.600
Arrendamiento local <i>coworking</i>	2.400	2.400	2.400
Teléfono móvil e internet	480	480	480
Asesoría fiscal	540	540	540
Seguros	500	500	500
Publicidad y propaganda	1.900	2.000	2.000
Viajes y desplazamientos	1.200	1.200	1.200
Gastos financieros	518,32	361,32	268,02
Amortización inmovilizado	1.129	1.129	1.129
Otros	300	300	300
RESULTADO BRUTO DE EXPLOTACIÓN	1.952,7	4.914,7	9.428
% volumen de ventas	3,08	7,00	11,68
% sobre la inversión	20,77	42,74	81,98

Elaboración propia

El coste de ventas (ingresos-costes variables) se ha obtenido a partir de los gastos señalados en la tabla 1 (gastos variables) más los gastos fijos anuales.

5. 4. 5. ¿Cómo puedo financiar mi agencia?

El perfil de la financiación que hemos estimado supone que sólo el 20% de la misma provenga de la autofinanciación, mientras que el 80% sea ajena, por medio del crédito bancario que hemos descrito, aunque no se debe descartarse la posibilidad de que contemos con alguna subvención oficial. De recibir alguna, es posible que puedas amortizar una parte del préstamo solicitado. Conviene que consultes frecuentemente las bonificaciones y las ayudas a las que puede acceder tu empresa en esta dirección [web](#).

5. 5. ¿Cuántos trabajadores debe tener tu agencia?

Quizás te convenga conocer lo siguiente:

- *¿Qué perfil debes tener para desarrollar una agencia de turismo cultural?*
- *¿Qué estructura requiere la agencia y qué servicios debes subcontratar?*
- *El convenio colectivo aplicable para los trabajadores de la agencia*

5. 5. 1. ¿Qué perfil debes tener como promotor de la agencia?

Las principales conclusiones a las que llegarás con la lectura de este apartado son las siguientes:

Debes tener en cuenta que tu perfil debe ser el de un profesional altamente cualificado: licenciados o graduados en Historia, Historia del Arte, Bellas Artes, Humanidades o Turismo, además de contar con la habilitación oficial de guía turístico que otorga la Agencia Valenciana de Turismo. La formación complementaria puede ser importante, ya que una de las rutas de tu agencia está dirigida a grupos escolares. Por ejemplo, el máster de formación

del profesorado o cursos de carácter pedagógico pueden resultar útiles para las visitas de las escuelas. No obstante, también es importante que tengas una destacada habilidad comunicativa para el trato con los clientes.

Tu remuneración anual bruta, como promotor y único empleado de la empresa, incluyendo las aportaciones a la Seguridad Social, será de 15600 euros (1000 euros/mes). No obstante, puede que requieras los servicios de guías externos en temporada alta si la demanda así lo exigiera. De este modo, los salarios se distribuyen de la siguiente manera:

- Promotor: 15.600 euros/anuales
- Guías externos: 20 euros/hora

5. 5. 2. ¿Qué estructura debe tener tu agencia?

Al tratarse de una agencia de un empresario individual, en principio, la mayor parte de las tareas que requiera el negocio las asumirás tú mismo, como las tareas burocráticas, si bien aquéllas que las que se requieran otros conocimientos, como los aspectos fiscales y laborales, debes contratar los servicios de una asesoría.

Entre tus funciones, debes realizar la promoción de la empresa: el diseño de las ofertas, la publicidad, la elaboración de los presupuestos, etc. Además, debes apoyar al personal contratado en temporada alta y encargarte de las relaciones externas y las funciones administrativas básicas (teléfono, facturas, comunicación, etc.).

5. 5. 3. ¿Qué servicios puedes externalizar?

El hecho de que tu agencia se constituya como un negocio individual te obliga a contratar algunos servicios externos, como el transporte, la manutención, los talleres, los guías externos y los servicios de asesoría. De nuevo, te recordamos que en temporada alta quizás debas contratar los

servicios de otros guías habilitados que cuenten con un conocimiento específico sobre las actividades que vayan a realizar. Por ello, deberás adecuar tu contratación al perfil del guía que quieras que desarrolle unos determinados servicios.

5. 5. 4. ¿Qué convenio colectivo debes aplicar en tu agencia?

Las actividades de una agencia de turismo cultural se rigen por el Convenio, de carácter nacional, de las agencias de viajes, publicado en el BOE 162 del 8 de diciembre de 2003, aunque también debes consultar la Resolución de 10 de marzo de 2004, sobre la Revisión Salarial del Convenio Colectivo Estatal de Agencias de Viajes (BOE 1 de abril de 2004). También conviene que conozcas la legislación sobre prevención de riesgos laborales, que puedes encontrar [aquí](#).