



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 2017*



**ACUERDO TERRITORIAL PARA EL EMPLEO
LITORAL SUR ALICANTE**



AJUNTAMENT DE
GUARDAMAR
DEL SEGURA



EXCMO. AYUNTAMIENTO
PILAR DE LA HORADADA



EXCMO. AYUNTAMIENTO
DE TORREVEJEJA



Unión General de Trabajadores



confederación sindical
de comisiones obreras



GENERALITAT
VALENCIANA



AGENCIA DE TURISMO CULTURAL

ÍNDICE

1. ¿En qué consiste esta idea empresarial?	3
2. El turismo cultural: tus potenciales clientes	3
3. Características generales del turismo cultural	8
4. Ventajas y dificultades presenta tu agencia de turismo cultural.....	8
<i>4. 1. Estructura de la agencia de turismo cultural</i>	<i>8</i>
4. 1. 1. ¿Resulta atractivo este mercado para crear un nuevo negocio?	8
4. 1. 2. ¿Cómo puedes conocer el tamaño del mercado?	8
4. 1. 3. ¿Qué previsiones puedes realizar sobre el futuro de la empresa?	9
<i>4. 2. Cómo analizar y conocer a tu competencia</i>	<i>10</i>
4. 2. 1. ¿Qué características debe presentar tu negocio en el mercado?	10
4. 2. 2. ¿Qué problemas puedo encontrar para comenzar o terminar la actividad de la empresa?	12
4. 2. 3. ¿Quién es y qué características tiene tu competencia?	13
4. 2. 4. ¿Cómo debes proveer tu empresa?	13
4. 2. 5. ¿Cómo son tus clientes?	14
<i>4. 3. Cómo debes promocionar tu empresa</i>	<i>14</i>
4. 3. 1. ¿Cómo vas a diseñar tus servicios turísticos culturales?	14
4. 3. 2. ¿Cuánto vas a cobrar por tus productos?	18
4. 3. 3. ¿Cómo vas a vender tus servicios?	19
4. 3. 4. ¿Cómo darás a conocer tu negocio?	20
<i>4. 4. Resultados económicos de tu empresa</i>	<i>21</i>
4. 4. 1. ¿Cuánto debo invertir para iniciar la actividad?	21
4. 4. 2. ¿Cuáles son los gastos fijos de mi negocio?	22
4. 4. 3. ¿Cuál es la previsión de las ventas que debes alcanzar?	23
4. 4. 4. ¿Cuál es la cuenta de resultados de tu empresa?	26
4. 4. 5. ¿Cómo puedes financiar tu negocio?	27
<i>4. 5. ¿Cuántos trabajadores debe tener tu negocio?</i>	<i>27</i>
4. 5. 1. ¿Qué perfil debes tener como promotor del negocio?	27
4. 5. 2. ¿Qué estructura debe tener tu empresa?	28
4. 5. 3. ¿Qué servicios puedes externalizar?	28
4. 5. 4. ¿Qué convenio colectivo debes aplicar?	28

1. ¿En qué consiste esta idea empresarial?

Queremos crear una **agencia de turismo cultural**, cuya finalidad es la de obtener un beneficio empresarial mediante la puesta en valor del patrimonio cultural 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 este ámbito. Junto a los espacios de mayor atractivo tradicional, también ofrecerá otros servicios más innovadores, adaptados a las nuevas tendencias turísticas.

2. El turismo cultural: tus potenciales clientes

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.

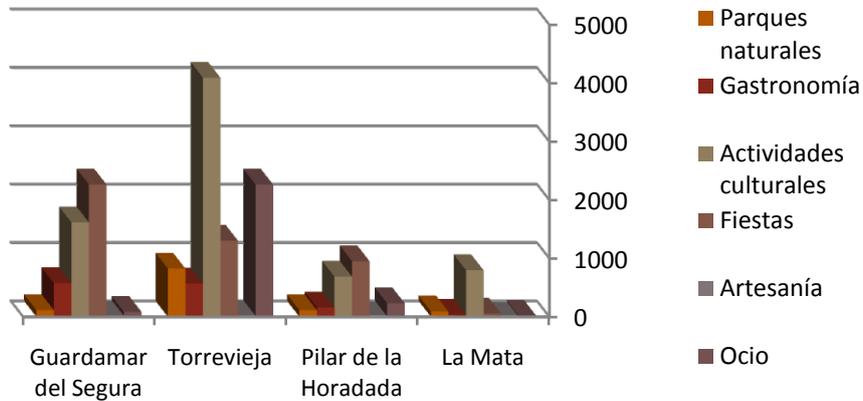


En suma, el turista cultural busca nuevas experiencias de ocio y enriquecimiento cultural durante sus vacaciones, a través de actividades relacionadas con el patrimonio, que habitualmente combina con otros servicios turísticos. De hecho, la motivación vacacional-cultural es el segmento de mayor volumen 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, entre las que incluye las culturales, gastronómicas y de ocio.

El turista que visitó Guardamar del Segura, Torrevieja y Pilar de la Horadada en 2016 mostró un creciente interés por distintas actividades relacionadas con el turismo cultural, en

especial sobre parques naturales, gastronomía, actividades culturales, fiestas, artesanía y ocio. Puedes comprobarlo en el siguiente gráfico:

Consultas en las Tourist Info municipales por temas (2016)

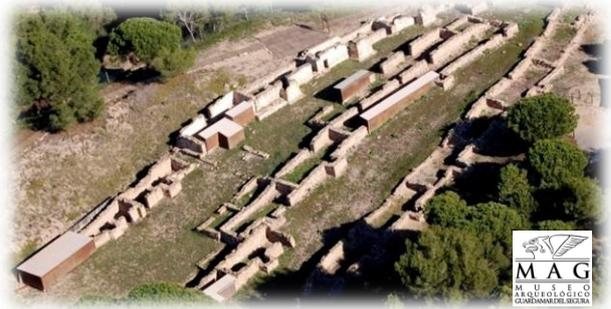


Fuente: Tourist Info municipales. Elaboración propia.

En 2016, aproximadamente un 32% de los visitantes que realizaron consultas en la Oficina de Turismo de Guardamar del Segura, preguntaron por este tipo de actividades, mientras que un 22% lo hizo 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 este tipo de actividades en las Oficinas de Turismo de nuestro ámbito de actuación, lo que nos permite concluir que las posibilidades que ofrece el turismo cultural en nuestros 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 públicas han promovido iniciativas para la conservación y la puesta en valor de los distintos recursos que conforman su patrimonio cultural, favoreciendo así, su explotación desde una perspectiva económica.

Guardamar del Segura 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.



Torre Vieja cuenta con instalaciones culturales que pueden acoger 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.



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:



En la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE-2009) deberás darte de alta en el grupo que recoge las Agencias de Viaje. De acuerdo con este sistema, la actividad se encuadra en el epígrafe 79.11

CNAE	79 Actividades de agencias de viajes, operadores turísticos, servicios de reservas y actividades relacionadas con los mismos.
	79.1 Actividades de las agencias de viajes y operadores turísticos.
	79.11 Actividades de las agencias de viajes
Condición jurídica	Empresario individual (Autónomo)

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 de diversos modos:

AGENTES IMPLICADOS	
GUÍAS TURÍSTICOS	Guías turísticos <i>freelance</i> * 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 <i>Recursos</i> de esta web).
AGENCIAS DE VIAJES	Agencias de viajes que ofertan productos culturales en su carta de servicios, aunque éstos suponen una proporción escasa de su negocio.
AGENCIAS DE VIAJES ESPECIALIZADAS	Empresas, inscritas como agencias de viajes, que prestan servicios considerados como turismo cultural
OTRAS EMPRESAS DE SERVICIOS	Empresas que, bajo otra inscripción, desarrollan las actividades relacionadas con el turismo cultural, contratando servicios para grupos.
EMPRESAS DE EVENTOS	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 aquéllas que proporcionan servicios turísticos culturales.

3. Características generales del Turismo cultural

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.

4. Ventajas y dificultades que presenta tu agencia de turismo cultural

4. 1. Estructura de la agencia de turismo cultural

4. 1. 1. ¿Resulta atractivo este mercado para crear un nuevo negocio?

En el ámbito del mercado turístico, las actividades de las agencias de turismo cultural son relativamente recientes. En nuestro marco de actuación, encontramos 29 agencias de viajes (5 en Guardamar del Segura, 22 en Torrevieja y 2 en Pilar de la Horadada), susceptibles de ofertar servicios de turismo cultural.

4. 1. 2. ¿Cómo puedes conocer el tamaño del mercado?

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:

- Empresas y asociaciones en general
- Centros Escolares
- Hoteles, Tour operadores y agencias de viajes
- Empresas organizadoras de eventos
- Instituciones públicas

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.

4. 1. 3. ¿Qué previsiones puedes realizar sobre el futuro de la empresa?

El siguiente análisis DAFO te permitirá conocer los puntos positivos y negativos de tu empresa. Puedes profundizar en su análisis en el anexo I al final de este plan:

FACTORES NEGATIVOS			
FACTORES INTERNOS	DEBILIDADES	AMENAZAS	FACTORES EXTERNOS
	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Problemas para financiar la empresa y para darla a conocer ⇒ Consideración como servicio complementario ⇒ Especialización del producto turístico cultural ⇒ Dependencia de otras empresas para atraer a los potenciales clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Competencia con otras actividades turísticas ⇒ Baja inversión que favorece la entrada de nuevos competidores ⇒ Fuerte estacionalización de la demanda ⇒ Abandono y obsolescencia de los recursos patrimoniales y falta de inversión ⇒ Ausencia de una legislación específica 	
	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	
	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Riqueza cultural de la zona ⇒ Carácter social de los productos ⇒ Localización en una zona turística ⇒ Sinergias con otros productos turísticos ⇒ Perfil profesional especializado del promotor 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Complementariedad con el turismo de sol y playa ⇒ Desarrollo previo del sector turístico ⇒ Puesta en valor de los recursos patrimoniales ⇒ Mayor nivel de renta e interés del turista cultural ⇒ Demanda creciente del turismo cultural 	
	FACTORES POSITIVOS		

4. 2. Cómo analizar y conocer a tu competencia

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 CON CLIENTES	Media: <ul style="list-style-type: none"> - Influencia de las empresas e instituciones, que contratan este tipo de servicios
POSIBILIDAD DE NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES	Alta: <ul style="list-style-type: none"> - Gran cartera de proveedores y oferta para conseguir una buena relación calidad/precio

4. 2. 1. ¿Qué características debe presentar tu negocio en el mercado?

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

No contamos con un registro de empresas que ofrezcan servicios turísticos culturales en nuestro ámbito de actuación. 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.

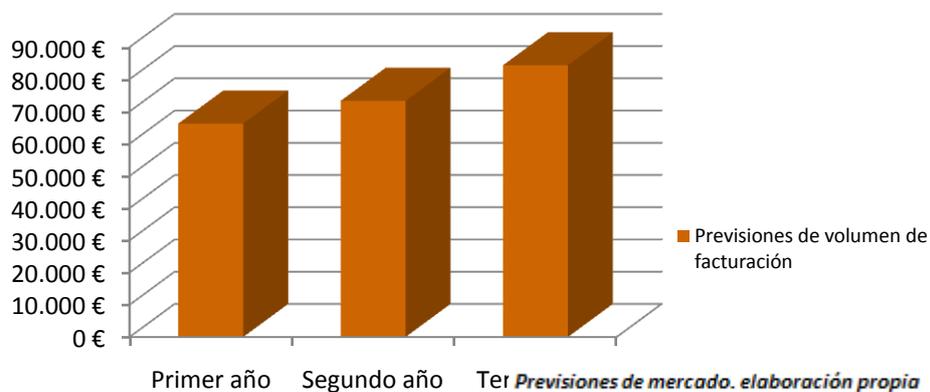
¿Qué personalidad jurídica debe tener tu agencia?

Creemos que la personalidad jurídica más adecuada para tu agencia de turismo cultural es la de empresario individual (autónomo). 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 66.260 euros, una cifra que se asciende a 73.299 euros el segundo año y a 84.342 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?

Es difícil establecer 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 subcontractar determinados servicios con otras empresas.

¿Con qué instalaciones debes contar?

Para desarrollar tu negocio de turismo cultural no requieres de grandes instalaciones, aunque es necesario un pequeño local comercial de unos 25m² que acoja las funciones básicas de la misma, tales como tareas administrativas, comerciales, atención al público, etc. Y que, en la medida de tus posibilidades, se encuentre bien localizado dentro del municipio, con buenas comunicaciones o próximo 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 independientes, que comparten espacios para trabajar y crean flujos de comunicación entre ellos.



Torreveija ya cuenta con un vivero de empresas, dependiente de la Cámara de Comercio y en Guardamar del Segura la apertura de un centro *coworking* está próxima. Esta opción reduce considerablemente los costes de instalaciones y servicios que requiere tu empresa.

4. 2. 2. ¿Qué problemas puedo encontrar para comenzar o terminar la actividad de mi 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.

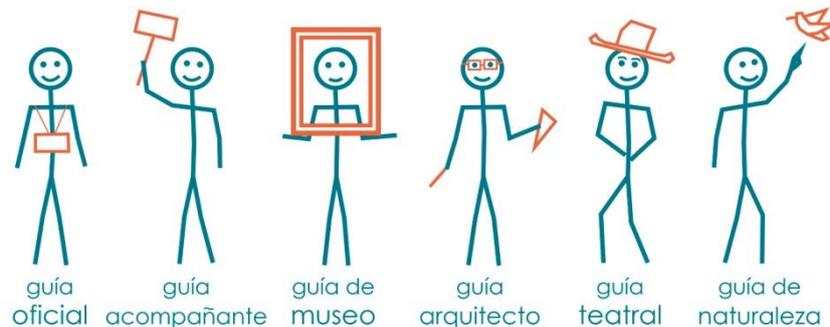
En principio, el bajo coste de implantación de la empresa en el mercado es una ventaja con respecto a las inversiones iniciales que debes afrontar. El principal problema es el alquiler de un pequeño local comercial, que se puede subsanar con el espacio *coworking*. Por otra parte, el hecho de que nos 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 actividad puede resultar especialmente duro en temporada baja, debido a que durante los primeros meses tu objetivo será hacerte con una cartera de clientes.

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.

4. 2. 3. ¿Quién es y qué características tiene tu competencia?

Los guías turísticos suponen una competencia directa para tu empresa, 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 puntualmente cuando precisan de sus servicios. Conseguir que estos potenciales clientes adquieran tus servicios y no continúen escogiendo los de los guías, debe ser una de tus prioridades cuando te incorpores al mercado. 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.



4. 2. 4. ¿Cómo debes proveer tu empresa?

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 negocio. Básicamente, nos podemos encontrar con dos tipos de proveedores: restauración y transporte. Respecto a los primeros, 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 que te permitirá cambiar de

proveedor en función de la calidad/precio de los servicios que nos preste y de los intereses de tu empresa.

4. 2. 5. ¿Cómo son tus clientes?

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 tour operadores 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, es conveniente solicitar una cantidad a cuenta.



4. 3. *Cómo debes promocionar tu empresa*

4. 3. 1. ¿Cómo vas a diseñar tus servicios?

La configuración de nuestra oferta de productos estará determinada por la disponibilidad de los recursos culturales y de ocio, que poseen los tres municipios de nuestro ámbito 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:

Conoce los recursos y actividades culturales de tu entorno

Comprueba la disponibilidad de uso de los bienes

Comprueba el estado de accesibilidad y conservación.
Consulta nuestro catálogo.



Diseña los itinerarios guiados

Estima los productos de tu carta de servicios

Calcula los tiempos y recursos logísticos para cada itinerario para determinar los costes fijos



Valora los costes

Calcula los costes directos y añade los costes indirectos de las actividades

Calcula el margen de beneficio y establece el precio de venta

Actualiza tu base de datos

Diseña nuevos productos en función de la demanda

Aprovecha la rehabilitación de los recursos y la organización de eventos



De este modo, podemos establecer cuatro productos:

- a) **Ruta arqueológica:** recorrido de media jornada visitando algunos de los principales yacimientos arqueológicos de uno de nuestros municipios, como el Parque Arqueológico de las Dunas de Guardamar del Segura, 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 en Guardamar del Segura, 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, una degustación gastronómica en la fábrica de salazones 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 preferencias 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.

4. 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.). Para fijar el precio de las distintas actividades, en primer lugar, debes calcular el coste para llevarlas a cabo y posteriormente, aplicar un margen de beneficio y añadir los impuestos.

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	5.453€	5.453€	2.597€	10.905€	24.407€
COSTES TOTALES	9.323€	16.883€	11.597€	23.505€	61.307€
Nº de viajeros	630€	630€	300€	1.260€	2.820€
COSTE UNITARIO	15€	27€	39€	19€	22€
MARGEN DE BENEFICIO (10%)	1,5€	2,7€	3,9€	1,9€	2,2€
TOTAL	17€	30€	43€	21€	24 €
IVA	3,5€	6,2€	9,0€	4,3€	5,1€
PVP/ PERSONA*	20€	36€	52€	25€	29€
PRECIOS AGENCIA SIN IVA	15€	27,27€	38,84€	22,31€	25,8€
PRECIOS CON IVA	18€	33€	47€	27€	31,2€

**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.*

Para obtener estas cifras, 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:

SERVICIOS	PRECIO
Guía / animador escolar	20€/HORA
Talleres y/o visitas teatralizadas	150€/VISITA
Picnics y refrescos	3€/PAX
Degustación de salazones	5€/PAX
Menú comidas	15€/PAX
Bus turístico urbano	110€/VISITA
Bus turístico Ruta de la Sal	250€/ VISITA

Fuente: Precios de mercado. Elaboración propia

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:** 18 euros/persona.
- **Ruta cultural:** 33 euros/persona.
- **Ruta de la sal:** 47 euros/persona.
- **Ruta escolar:** 27 euros/persona.

4. 3. 3. ¿Cómo vas a vender tus servicios?

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.

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 al inicio de la actividad, 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.

4. 3. 4. ¿Cómo darás a conocer tu negocio?

Al iniciar tu negocio, el gasto dedicado a publicidad será elevado, ya que debes darte a



conocer en el ámbito 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 las herramientas publicitarias que utilices 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 tu empresa, ya que las opiniones positivas que expresen hacia sus círculos próximos serán una publicidad inmejorable para tu negocio. Otro modo eficaz para dar a conocer tu empresa, es por medio de las actividades que ofertes a las administraciones públicas y a las empresas privadas, que pueden constituir una plataforma importante para la promoción de la agencia.

Además, 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.



4. 4. Resultados económicos de tu empresa

4. 4. 1. ¿Cuánto debo invertir para iniciar la actividad?

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	IMPORTES
Acondicionamiento del local	0€
Mobiliario y equipos informáticos	1.500€
Gastos primer establecimiento	2.000€
Aplicaciones informáticas	1.800€
Tesorería	2.187€
Gastos de constitución	150€
TOTAL INVERSIONES	7.637€
IVA soportado	1.145€
TOTAL NECESIDADES INICIALES	8.782€

Elaboración propia

Los gastos de constitución y de primer establecimiento de la actividad de la empresa, incluyen los pagos de 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 un local. Con respecto a la amortización del inmovilizado, hemos aplicado los siguientes porcentajes anuales: un 25% para el mobiliario y los equipos informáticos; y un 33% para las aplicaciones informáticas.



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

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	IMPORTES		
	1 ^{er} año	2 ^o año	3 ^{er} año
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	969€	969€	969€
Otros	300€	300€	300€
TOTAL GASTOS FIJOS	24.407€	24.350€	24.257€

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 mensual de 138,44 euros.

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 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.

4. 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 ^{er} año	2 ^o año	3 ^{er} año	1 ^{er} año	2 ^o año	3 ^{er} año
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 SIN IVA		
	1 ^{er} año	2 ^o año	3 ^{er} año		1 ^{er} año	2 ^o año	3 ^{er} año
Ruta arqueológica	630	700	805	14,88€	9.371€	10.528€	12.107€
Ruta cultural	630	700	805	27,27€	17.182€	18.914€	21.751€
Ruta de la sal	300	325	375	38,84€	11.652€	12.623€	14.565€
Ruta escolar	1.260	1.400	1.610	22,31€	28.111€	31.234€	35.919€
TOTAL	2.820	3.125	3.595		66.316€	73.299€	84.342€

Elaboración propia

Recuerda que la consolidación de una agencia de turismo cultural requiere 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.	521€	521€	521€	1.041€	1.041€	1.041€	1.041€	1.041€	1.041€	521€	521€	521€	9.372€
Cultural	0€	954€	1.909€	1.909€	1.909€	1.909€	1.909€	1.909€	1.909€	954€	954€	954€	17.180€
Sal	0€	0€	971€	971€	971€	971€	1.942€	1.942€	971€	971€	971€	971€	11.652€
Escolar	0€	1.562€	4.685€	4.685€	4.685€	1.562€	0€	0€	1.562€	3.123€	4.685€	1.562€	28.111€
TOTAL	521€	3.037€	8.086€	8.606€	8.606€	5.483€	4.892€	4.892€	5.483€	5.569€	7.131€	4.008€	66.315€

Elaboración propia

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

Tabla 7. Presupuesto mensual de tesorería en el primer año

CONCEPTOS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
ENTRADAS												
Prestación servicios	526€	3.034€	8.074€	8.600€	8.600€	5.477€	4.886€	4.886€	5.477€	5.567€	7.128€	4.005€
IVA repercutido ventas	111€	637€	1.696€	1.806€	1.806€	1.150€	1.026€	1.026€	1.150€	1.169€	1.497€	841€
Capital propio	1.782€											
Emisión de deuda	7.000€											
TOTAL ENTRADAS	9.419€	3.671€	9.769€	10.406€	10.406€	6.627€	5.912€	5.912€	6.627€	6.735€	8.625€	4.846€
ENTRADAS												
IVA			-346€			1.459€			876€			1.254
TOTAL SALIDAS	9.360€	4.052€	7.543€	7.682€	7.682€	7.447€	5.928€	5.928€	6.743€	5.686€	6.533€	5.081€
TESORERÍA FINAL	59€	-322€	1.905€	4.629€	7.503€	6.533€	6.518€	6.502€	6.387€	7.437€	9.529€	9.295€

Elaboración propia

Con estas cuentas de tesorería, podemos obtener el balance y calcular el fondo de maniobra, que indica la capacidad de tu empresa para atender los pagos a corto plazo y además realizar nuevas inversiones. Así, te interesa que el fondo de maniobra, calculado como activo circulante menos exigible a corto plazo, sea positivo. Quedaría de esta forma:

Tabla 8. Balance de situación previsto al final del primer año

ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO FIJO	4.481€	FONDOS PROPIOS	5.744€
Inmovilizado	5.450€	Capital social	1.782€
Amortizaciones	-969€	Pérdidas y ganancias	3.962€
ACTIVO CIRCULANTE	9.295€	EXIGIBLE A LARGO PLAZO	5.787€
Tesorería	9.295€	EXIGIBLE A CORTO PLAZO	2.245€
		Hacienda acreedora IVA	1.254€
		Hacienda acreedora IRPF	991€
TOTAL ACTIVO	13.776€	TOTAL PASIVO	13.776€

Elaboración propia

Por último, el punto de equilibrio nos muestra el número mínimo de cada uno de los productos que necesita vender para cubrir todos los costes y comenzar a obtener beneficios.

Tabla 9. Punto de equilibrio y umbral de rentabilidad del primer año

TIPO DE RUTA	VISITANTES	VENTAS
Ruta arqueológica	613	9.217€
Ruta cultural	614	16.597€
Ruta de la sal	294	11.408€
Ruta escolar	755	16.834€

Elaboración propia

Con estos datos, podemos calcular la tasa interna de retorno (TIR), que indica la rentabilidad de nuestra inversión inicial, basándose en la estimación de los flujos anuales de caja. Para su cálculo, tomamos la cantidad inicial invertida y los flujos de caja de cada año, que hemos conseguido sumando la amortización del inmovilizado y el resultado neto de explotación. Cuanto mayor sea la TIR, más rentable será nuestro proyecto.

Tabla 10. Tasa Interna Retorno a 3 años

CONCEPTOS	IMPORTE
Inversión Inicial	7.637€
Cash Flow 1	4.931€
Cash Flow 2	7.528€
Cash Flow 3	11.517€
TIR a 3 años	72%

Elaboración propia

4. 4. 4. ¿Cuál es la cuenta de resultados de tu empresa?

Finalmente, 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 (20% de IRPF):

Tabla 11. Cuenta de resultados en los tres primeros años

CONCEPTOS	IMPORTE		
	1 año	2 año	3 año
TOTAL INGRESOS (Sin IVA)	66.260€	73.299€	84.342€
Ingresos ruta arqueológica	9.475€	10.258€	12.107€
Ingresos ruta cultural	17.023€	18.914€	21.751,1€
Ingresos ruta de la sal	11.652€	12.623€	14.565€
Ingresos ruta escolar	28.111€	31.234€	35.919,1€
COSTES VARIABLES	36.900€	40.750€	46.900€
TOTAL INGRESOS-COSTES VARIABLES	29.360€	32.549€	37.442,4€
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€
Amortización inmovilizado	969€	969€	969€
Otros	300€	300€	300€
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTO E INTERESES	5.471€	8.560€	13.543€
Gastos financieros	518,32€	361€	268,02€
Margen de beneficios	8,3%	11,7%	16%
RENTABILIDAD ECONÓMICA	39,7%		
Beneficio antes de impuestos	4.953€	8.200€	13.185€
IRPF (20%)	990€	1.640€	2.637€
RESULTADO DEL EJERCICIO	3.963€	6.559€	10.548€

Elaboración propia

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

4. 4. 5. ¿Cómo puedes financiar tu negocio?

Las fuentes de financiación que hemos estimado suponen 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 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.

4. 5. ¿Cuántos trabajadores debe tener tu negocio?

4. 5. 1. ¿Qué perfil debes tener como promotor del negocio?

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 15.600 euros (1000 euros/mes netos). 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 brutos
- **Guías externos:** 20 euros/hora

4. 5. 2. ¿Qué estructura debe tener tu empresa?

Además de tu trabajo como guía turístico, 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 administrativas (teléfono, facturas, comunicación, etc.), la promoción de la empresa (el diseño de las ofertas, la publicidad, la elaboración de los presupuestos), encargarte de las relaciones externas, y además, deberás apoyar al personal contratado en temporada alta.

Si bien aquéllas para las que se requieran otros conocimientos, como los aspectos fiscales y laborales, deberás contratar los servicios externo de una asesoría.

4. 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. Finalmente, si el promotor no tiene conocimientos de idiomas, deberá subcontratar a guías habilitados que puedan acompañar a grupos de visitantes extranjeros.

4. 5. 4. ¿Qué convenio colectivo debes aplicar?

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](#).



PROGRAMA DE FOMENTO DE LOS ACUERDOS TERRITORIALES EN MATERIA DE EMPLEO Y DESARROLLO LOCAL DE LA COMUNITAT VALENCIANA 2017



ACUERDO TERRITORIAL PARA EL EMPLEO LITORAL SUR ALICANTE



**AJUNTAMENT DE
GUARDAMAR
DEL SEGURA**



**EXCMO. AYUNTAMIENTO
PILAR DE LA HORADADA**



**EXCMO. AYUNTAMIENTO
DE TORREVEIJA**



Unión General de Trabajadores



confederación sindical
de comisiones obreras



**GENERALITAT
VALENCIANA**

