



PLAN DE EMPRESA

SERVICIOS DE GUÍAS TURÍSTICOS

*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



SERVICIOS DE GUÍAS TURÍSTICOS

ÍNDICE

1. ¿En qué consiste esta idea empresarial?	3
2. Los guías turísticos: a quién vas a dirigir tu actividad	3
3. Características generales del turismo.....	7
4. Ventajas y dificultades que presenta tu empresa de servicios de guías turísticos	7
4. 1. Estructura la empresa de guías turísticos	7
4. 1. 1. ¿Resulta atractivo este mercado para crear un nuevo negocio?	7
4. 1. 2. ¿Cómo puedes conocer el tamaño del mercado?	8
4. 1. 3. ¿Qué previsiones puedes realizar sobre el futuro de la empresa?	10
4. 2. Cómo analizar y conocer a tu competencia	11
4. 2. 1. ¿Qué características debe presentar tu negocio en el mercado?	11
4. 2. 2. ¿Qué problemas puedo encontrar para comenzar o terminar la actividad de la empresa?	14
4. 2. 3. ¿Quién es y qué características tiene tu competencia?	15
4. 2. 4. ¿Cómo debes proveer tu empresa?	16
4. 2. 5. ¿Cómo son tus clientes?	17
4. 3. Cómo debes promocionar tu empresa	17
4. 3. 1. ¿Cómo vas a diseñar tus servicios?.....	17
4. 3. 2. ¿Cuánto vas a cobrar por tus servicios?.....	20
4. 3. 3. ¿Cómo vas a vender tus servicios?	22
4. 3. 4. ¿Cómo darás a conocer tu negocio?	23
4. 4. Resultados económicos de tu empresa	23
4. 4. 1. ¿Cuánto debo invertir para iniciar mi negocio?	23
4. 4. 2. ¿Cuáles son los gastos fijos de mi actividad?	24
4. 4. 3. ¿Cuál es la previsión de las ventas que debes alcanzar?	25
4. 4. 4. ¿Cuál es la cuenta de resultados de tu empresa?	27
4. 4. 5. ¿Cómo puedo financiar mi negocio?.....	29
4. 5. ¿Cuántos trabajadores debe tener tu negocio?.....	29
4. 5. 1. ¿Qué perfil debes tener como promotor del negocio?	29
4. 5. 2. ¿Qué estructura debe tener tu empresa?	30
4. 5. 3. ¿Qué servicios puedes externalizar?	31
4. 5. 4. ¿Qué convenio colectivo debes aplicar?	31

1. ¿En qué consiste esta idea empresarial?

Pretendemos ayudarte a crear una **empresa de guías turísticos** que dé a conocer los bienes y los espacios culturales y naturales de los tres municipios de nuestro ámbito de actuación, por medio de visitas guiadas a los recursos patrimoniales, junto con otros servicios complementarios. Por otra parte, las actividades de esta empresa fomentarán la conservación de los recursos, los oficios y habilidades tradicionales y ayudarán a mejorar la calidad y la identidad de los productos turísticos locales.



Los datos recabados muestran que las tres poblaciones: Guardamar del Segura, Torrevieja y Pilar de la Horadada, presentan un gran potencial patrimonial susceptible de ser aprovechado para las actividades turísticas: poseen un gran número de instalaciones culturales y de Bienes de Interés Cultural (BIC). La demanda de visitas culturales presenta un crecimiento sostenido en nuestra zona, que precisa de guías turísticos habilitados que proporcionen este tipo de servicios.

2. Los guías turísticos: a quién vas a dirigir tu actividad

Los guías turísticos son los profesionales responsables de despertar y canalizar el interés de los visitantes, en relación con los principales bienes de los patrimonios cultural y natural. Esta profesión está regulada legalmente en la Comunidad Valenciana para salvaguardar el patrimonio y la cultura de los valencianos.

Según datos de Turespaña, 9,3 millones de turistas realizaron visitas culturales durante sus viajes en la Comunitat Valenciana en 2013. De hecho, las actividades vinculadas a la cultura

(entre las que se encuentran las visitas guiadas) son las segundas más practicadas por quienes visitan nuestro territorio, después de las relacionadas con la gastronomía.

La Comunitat Valenciana alberga un gran patrimonio natural, artístico y cultural. De hecho, tiene más de 1.200 recursos catalogados como BIC en su territorio que la convierten en la quinta autonomía con más bienes así declarados. Además, nuestro territorio cuenta con 224 museos y 22 parques naturales a lo largo de las tres provincias.

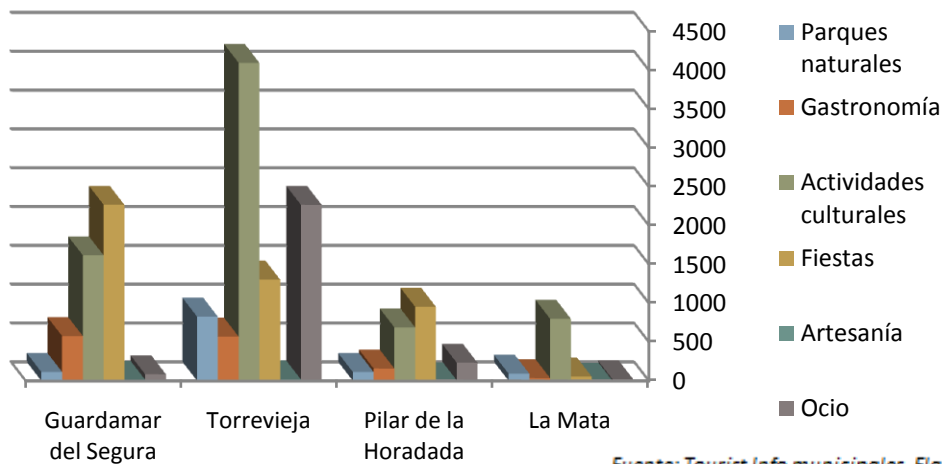


En nuestro ámbito de actuación existen atractivos culturales y naturales de gran interés. Podemos encontrar yacimientos arqueológicos, como la Rábida Califal o el Castillo de Guardamar del Segura, las torres vigías de la costa, la huella de los romanos en Pilar de la Horadada, etc. También localizamos destacados espacios naturales como el Parque Natural de las Lagunas de la Mata y Torrevieja, declarado zona ZEPA, las Lagunas de lo Monte, declarado Paraje Natural municipal del Pilar de la Horadada, la zona verde de la Pinada en Guardamar del Segura o espacios como las zonas de huerta y el litoral. Todo ello pone de relieve las potencialidades de los tres municipios, cuyo aprovechamiento, en buena medida, todavía está por explorar.



Por lo tanto, entre la tipología de turistas que nos visitan podemos encontrar este otro perfil: el turista experiencial cultural, cuya principal motivación es el descubrimiento de nuevos destinos y culturas. En este caso, se interesa por lugares con riqueza en patrimonio histórico y cultural. Sus niveles de gasto y de estudios son superiores a la media.

Consultas en las Tourist Info municipales por temas (2016)



Como puedes ver en la gráfica anterior, el turista que visita las tres poblaciones muestra un creciente interés por diferentes temáticas como las visitas a parques naturales, gastronomía, actividades culturales, fiestas, artesanía y ocio. 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% 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 este tipo de turismo en los tres municipios, son altas para una empresa dedicada exclusivamente a esta actividad.

A estos datos, se une la voluntad de la Administración por conservar y poner en valor el patrimonio cultural y natural, como recurso turístico singular o complementario a otros tipos de servicios turísticos que permiten su explotación como actividad económica.

Los ayuntamientos de nuestro ámbito de actuación, presentan una programación cultural variada durante todo el año.

Podemos enumerar diferentes tipos de iniciativas que ofertan servicios de visitas guiadas:

AGENTES IMPLICADOS	
GUÍAS TURÍSTICOS	Guías turísticas <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 Recursos de esta web).
AGENCIAS DE VIAJES	Agencias de viajes que organizan excursiones e itinerarios guiados.
ADMINISTRACIONES PÚBLICAS	Que ofertan este tipo de servicios guiados por medio de sus departamentos: museos, oficinas de turismo, etc.
INTRUSISMO PROFESIONAL	Prácticas de intrusismo profesional, que ofrecen los mismos servicios sin la habilitación oficial requerida y por tanto, no garantizan un producto de calidad.

El mercado de las visitas guiadas se encuentra en una situación ambigua, puesto que las iniciativas que ofrecen este tipo de servicios pueden ser varias: desde agencias de viaje hasta profesionales independientes.

Además, el hecho de que los registros oficiales engloben este tipo de compañías en un epígrafe amplio de empresas turísticas, que proporcionan también otros tipos de servicios, nos impide conocer el número exacto de este tipo de empresas. En la Clasificación Nacional de Actividades Económicas ([CNAE-2009](#)), deberás darte de alta en el grupo que recoge los Servicios Turísticos.

CNAE	799 Otros servicios de reservas y actividades relacionadas con los mismos
	7790 Otros servicios de reservas y actividades relacionadas con los mismos
Condición jurídica	Empresario individual (Autónomo)

3. Características generales del 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.

Asimismo, ofrecemos algunas reseñas sobre la normativa turística y la creación de empresas turísticas en la Comunitat Valenciana.

4. Ventajas y dificultades que presenta tu empresa de servicios de guías turísticos

4. 1. Estructura de la empresa de guías turísticos

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

Los guías oficiales de turismo son profesionales debidamente habilitados por las autoridades competentes de los diferentes territorios, donde realizan su actividad profesional. Entre sus actividades propias, encontramos la prestación, de manera habitual y retribuida, de servicios de información, acompañamiento, orientación y/o asistencia, en materia cultural, monumental, artística, histórica y geográfica o natural, a quienes realicen visitas a los bienes integrantes del patrimonio.



En [Alicante City and Experience](#), podemos encontrar varias empresas y asociaciones de guías turísticos que ofertan visitas por la ciudad de Alicante y por todo el territorio de la Comunitat Valenciana. No obstante, en los municipios de Guardamar del Segura, Torrevieja y Pilar de la Horadada, no existe ninguna empresa de guías como lo evidencia la necesidad de cubrir un hueco en este mercado laboral. En cambio, encontramos 32 agencias de viaje, de las que 5 tienen su sede en Guardamar del Segura, 25 en Torrevieja y 2 en Pilar de la Horadada. Estas agencias, en momentos puntuales, pueden ofrecer visitas guiadas dentro y fuera de los municipios, contratando un guía local al efecto.

Además, las oficinas de turismo de Guardamar del Segura y de Pilar de la Horadada, apoyándose en personal municipal o contratado al efecto, ofrecen visitas guiadas de índole cultural, mientras que Torrevieja apuesta por los itinerarios guiados en el Parque Natural de las Lagunas de la Mata y Torrevieja, a través de una empresa externa.



Debes tener en cuenta que el mayor problema de una empresa de guías turísticos es el intrusismo, es decir, las actividades de personas que realizan las mismas funciones de un guía pero sin la habilitación correspondiente. Estas visitas guiadas se ofrecen normalmente a precios más bajos y sin ningún tipo de garantía de calidad.

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 visitas turísticas es: ¿a quién puedo vender mis productos?

Hoy en día, el turismo está marcado por nuevas tendencias que representan una alternativa a las actividades tradicionales.



En España, están irrumpiendo con fuerza varias modalidades de turismo como el ecoturismo, el turismo rural, los deportes de riesgo, las actividades de aventura, gastronomía, ocio, cultura, etc. Esta tendencia está favoreciendo la demanda de profesionales que presten servicios de información, acompañamiento, orientación y/o asistencia en diversas materias. Por tanto, los clientes potenciales de tu empresa serán de procedencia nacional e internacional.

A los usuarios de nuestros servicios podemos llegar:

1. De forma directa: a través de una buena campaña de publicidad, una página web activa y la profesionalidad del servicio que estamos ofertando.
2. A través de intermediarios:
 - a. Otras empresas promotoras de visitas guiadas.
 - b. Asociaciones culturales y de ocio.
 - c. Pensionistas: por medio de viajes organizados, suelen recurrir a visitas con interés paisajístico y cultural (Guardamar del Segura y Torrevieja reciben anualmente grupos de jubilados de octubre a diciembre y de febrero a mayo).
 - d. Instituciones públicas.
 - e. Hoteles de la zona: la apertura hacia los complejos hoteleros permite hacer publicidad de tus servicios o, incluso, firmar un convenio para informar a los clientes de los servicios que ofreces (visitas guiadas, horarios, precios, etc.).
 - f. Navieras: varios cruceros llegan a Alicante y Cartagena, desde diferentes puntos del mundo, lo que supone un nicho de mercado importante, puesto que los barcos venden las excursiones a bordo. Las visitas suelen ser en inglés, italiano, alemán y francés.
 - g. Agencias de Viaje y Touroperadores: pueden ser un gran aliado. Dales a conocer tus servicios.
 - h. Profesionales de diversos ámbitos que realizan, por ejemplo, convenciones de empresa.
 - i. Grupos como colegios, universidades y otros organismos públicos y privados, que desean ofertar a sus miembros un servicio profesional de información, asistencia y acompañamiento.
 - j. Escuelas de español para extranjeros: son muchas las personas que llegan hasta el sur de la Comunidad Valenciana atraídos por el clima, la gastronomía, la cultura y los espacios naturales con el fin de aprender español. Son clientes potenciales, residen todo el año y pretenden aprender y divertirse.

Conocer las dimensiones exactas del mercado de una empresa de guías turísticos resulta complicado, debido a que los productos que ofrece son originales y no existen registros ni estudios, que nos puedan servir de referencia. 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?

A través de la metodología DAFO, analizaremos los aspectos positivos y negativos de tu proyecto:

		FACTORES NEGATIVOS	
		DEBILIDADES	AMENAZAS
FACTORES INTERNOS	Bajo poder de negociación con los proveedores de clientes	Intrusismo y competencia desleal	FACTORES EXTERNOS
	Especialización del servicio de guías	Oferta centrada en el turismo de sol y playa y falta de diversificación	
	Insuficiente adaptación a nuevas fórmulas de contratación y consumo de los clientes	Falta de plazas hoteleras, extensión del todo incluido y problemas de acceso y congestión de infraestructuras y servicios públicos en temporada alta	
		Infrautilización y deterioro del patrimonio cultural e impacto ambiental alto	
		Competencia de las visitas guiadas de ciudades cercanas con recursos similares	
		FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
FACTORES INTERNOS	Oferta de servicios innovadores	Conservación, puesta en valor y aprovechamiento de los recursos patrimoniales y naturales	FACTORES EXTERNOS
	Alta calidad de los servicios ofertados	Buenas condiciones climáticas	
	Relación calidad-precio muy competitiva	Riqueza y diversidad del patrimonio cultural y natural	
		Inexistencia de empresas de guías turísticos en la zona	
		Complementariedad con el turismo de sol y playa y fidelidad de la demanda	
		Aprovechamiento de nuevos productos del turismo activo, deportivo y ornitológico	
		Desestacionalización de la demanda por ciertos segmentos de población	
		FACTORES POSITIVOS	

4. 2. Cómo analizar y conocer a tu competencia

La lectura de este apartado te permitirá evaluar 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 acreditación profesional - Plazo de implantación medio Barreras a la salida: baja <ul style="list-style-type: none"> - No hay inversiones materiales importantes que recuperar, que lastren la salida de la empresa
INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA	Baja: <ul style="list-style-type: none"> - No existe ninguna empresa de guías turísticos como tal, pero el intrusismo está extendido
INFLUENCIA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	Alternativas de guías turísticos: 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: <ul style="list-style-type: none"> - Influencia de las empresas e instituciones que contratan este tipo de servicios
POSIBILIDAD DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	Baja: <ul style="list-style-type: none"> - Existe una cartera baja 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?

Debido a la incidencia del intrusismo y a los servicios turísticos de las agencias de viajes, que suelen ofertar servicios de visitas guiadas, no podemos proporcionarte un número exacto de empresas de guías turísticos en el mercado. Además, cabe la posibilidad de que muchas de las empresas que se dan de alta como empresa turística de servicios complementarios, realicen actividades similares a las que ofrecerá tu negocio.

No obstante, disponemos de los siguientes datos: en los municipios de Guardamar del Segura, Torrevieja y Pilar de la Horadada no existen empresas de guías turísticos; en cambio, encontramos 32 agencias de viajes (5 en Guardamar del Segura, 25 en Torrevieja y 2 en Pilar de la Horadada) y 39 empresas de turismo activo (2 en Guardamar del Segura, 28 en Torrevieja y 9 en Pilar de la Horadada).

Por último, las oficinas de turismo de los municipios ofrecen puntualmente visitas guiadas por los distintos bienes de su patrimonio.

¿Qué personalidad jurídica debe tener tu empresa?

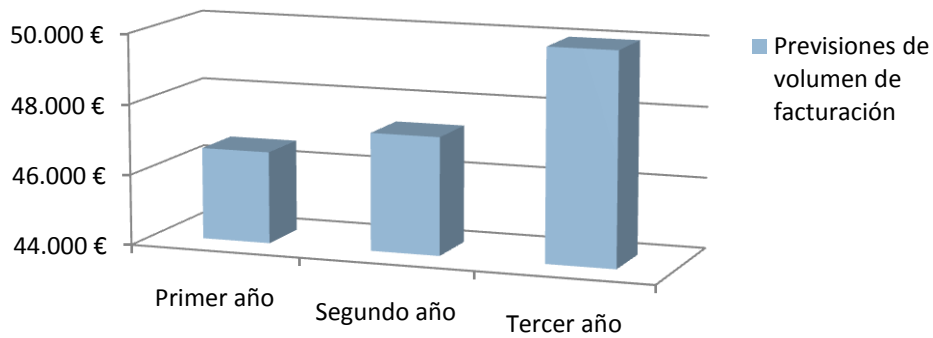
Tras analizar la estructura y dimensión que podría tener nuestra empresa inicialmente, creemos que la personalidad jurídica más adecuada para tu empresa de guías turísticos es la de empresario individual (Autónomo), aunque debe mantener una plantilla flexible, de modo que pueda cubrir las necesidades del negocio durante la temporada alta o ampliar la plantilla, si el volumen de servicios lo requiere.

No obstante, también se puede optar por otras formas jurídicas de empresa para prestar y comercializar estos servicios, como cooperativas o sociedades limitadas, que puedes consultar [aquí](#).



¿Qué volumen de facturación debes alcanzar?

Después de consultar varias empresas ubicadas en la provincia de Alicante y teniendo en cuenta la temporalidad, el intrusismo y la peculiaridad descrita de estas empresas, por regla general encontramos una gran disparidad en el volumen de facturación de las mismas. Según nuestras previsiones, la facturación del primer año de tu empresa de guías turísticos es de 46.600€, una cifra que aumenta a 47.334€ el segundo año y a 50.000€ en el tercero. Obviamente, su distribución mensual a lo largo del año está sometida a cierta irregularidad debido a la estacionalización que presenta el turismo de sol y playa que tenemos actualmente en nuestro ámbito de actuación.



¿Cuántas personas deben trabajar en tu empresa?

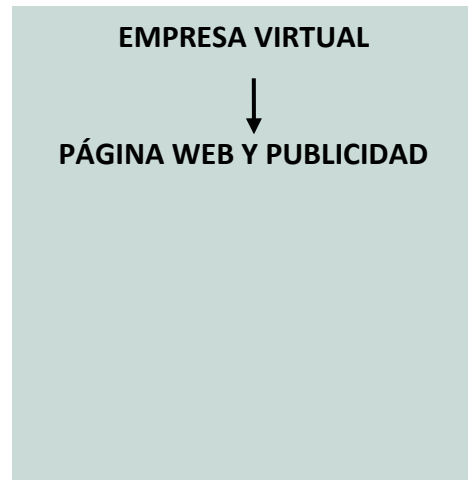
El personal necesario para crear una empresa de guías turísticos dependerá del volumen de trabajo que tengamos. Una persona puede empezar como empresario individual (autónomo) o también, puede constituir una sociedad con dos o tres personas. En este caso, se aconseja que sean especialistas en competencias distintas, para generar sinergias empresariales positivas. Más adelante, en el punto de la estructura organizativa, lo detallaremos.

¿Con qué instalaciones debes contar?

Para llevar a cabo esta actividad, puedes escoger entre estas dos opciones:

TRADICIONAL vs VIRTUAL

¿Cuál debo elegir?



En principio, la situación ideal es que se complemente el espacio físico (la oficina) con el espacio virtual (internet). Si no te puedes permitir un local busca una alternativa como un vivero de empresas o un espacio *coworking*, que se trata de un espacio de trabajo compartido con otros profesionales independientes, que además puede generar sinergias positivas para tu proyecto empresarial.

Torreveija ya cuenta con un vivero de empresas, dependiente de la Cámara de Comercio y en Guardamar del Segura, la apertura de un espacio *coworking* es inminente. Estas opciones reducen 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?

Llamamos barreras a los factores que obstaculizan la entrada o la salida en el mercado de cualquier iniciativa empresarial. En principio, el bajo coste de implantación de este negocio en el mercado es una ventaja con respecto a las inversiones que deben realizar otras empresas. Nuestras inversiones iniciales consisten en un local pequeño, el mobiliario y un equipo informático.

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 consigue consolidarse en el mercado. Así, el primer año, puede resultar especialmente duro en temporada baja debido a que durante los primeros meses debes hacerte con una cartera de clientes y no siempre es fácil.

También la exigencia de una correcta acreditación como guía turístico es una barrera de entrada al intrusismo, una práctica muy extendida en este sector.

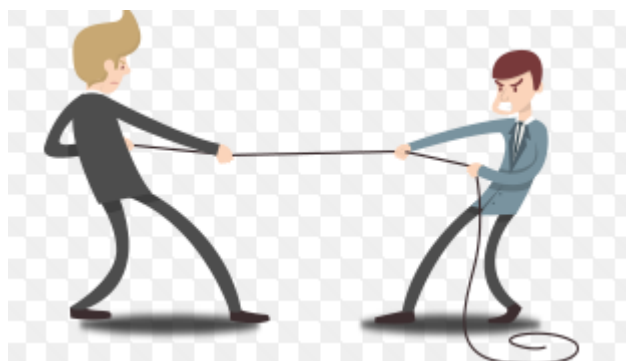
La tramitación de tu negocio como empresario individual requiere de pocas gestiones y resulta más económico. En el caso de una sociedad de responsabilidad limitada debe constituirse con un capital social mínimo de 3.000 euros. En ambos casos, se deberá contratar un seguro de responsabilidad civil que supondrá un gasto de alrededor de 600 euros anuales.

Por último, las barreras para la salida del negocio del mercado son bajas, puesto que no requiere una gran inversión inicial.

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

Debemos tener en cuenta que nos encontraremos con diferentes tipos de competidores en nuestro mercado. En primer lugar, otras empresas de guías turísticos suponen una competencia directa para nuestro negocio, ya que, aunque su sede social no se encuentre en nuestro ámbito de actuación, pueden desarrollar sus actividades en este territorio.

Por otra parte, ya hemos visto que las agencias de viajes, las cadenas hoteleras y los museos, pueden incluir visitas guiadas en su oferta turística, aunque no se dediquen a ellas exclusivamente. Por ello, tratar de que los clientes potenciales elijan tus servicios y no otros, debe ser tu objetivo principal durante los primeros meses de actividad de la empresa.



Además, las administraciones públicas, que son titulares de bienes culturales y naturales, también organizan excursiones y visitas guiadas a estos espacios. El hecho de que tú ofertes un producto singular y de alta calidad, puede suponer una ventaja competitiva frente a las actividades que organizan las instituciones.

El intrusismo y los free tours son fenómenos muy extendidos en este sector turístico, ya que quienes lo practican realizan las mismas actividades sin ningún tipo de habilitación oficial, a precios más bajos y sin una mínima garantía de calidad. Nuevamente, el recurso a la calidad, puede suponer un elemento diferenciador del resto de ofertas, ya sean de otras empresas o de quienes practican el intrusismo.

Por último, aunque las audioguías y los itinerarios autoguiados a través de códigos QR puedan parecer una herramienta que compite con tus actividades, puedes usarlos como un elemento a tu favor. Algunas empresas, como Egoduco, dan a los guías la posibilidad de crear sus propias audioguías de manera gratuita. También puedes generar un código QR en tus folletos informativos, que te permitirá interactuar a través del smartphone.

En resumen, conocer las herramientas del marketing para exponer tu oferta y el valor añadido y/o diferenciador que proporciones, resultará fundamental para tener éxito en el mercado.

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

Según nuestras estimaciones, tu empresa de guías turísticos no tendrá que recurrir a servicios externos, salvo cuando, por necesidades de la demanda en temporada alta, precises la contratación de otros guías externos. Estos trabajadores procederán de otra empresa de guías o, sobre todo, de profesionales independientes.

Por ello, el margen de negociación con el que puedas convenir el precio de los guías externos será reducido. Por regla general, hemos estimado que los guías externos cobrarán 20 euros por hora para grupos en español y 25 euros por hora, para grupos en un idioma extranjero.

El hecho de que tu empresa de guías turísticos sea la única especializada dentro de nuestro ámbito de actuación, hace que la presión que puedan ejercer los posibles proveedores sobre tu negocio sea baja, ya que podrás cambiar de proveedor en función de la calidad/precio de los servicios que preste y de los intereses de tu empresa.



4. 2. 5. ¿Cómo son tus clientes?

El turista vacacional-cultural es el mayoritario en los municipios de Guardamar del Segura, Torrevieja y Pilar de la Horadada. Su principal motivación es la vacacional aunque la combina con otro tipo de actividades relacionadas con la gastronomía o 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.



4. 3. *Cómo debes promocionar tu empresa*

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

En primer lugar, a la hora de crear tu empresa, debes saber cuáles son los recursos reales, potenciales y complementarios, que existen en los municipios de nuestro ámbito de actuación, dónde vas a centrar tu actividad y también, en las zonas próximas. Recuerda que en apartado **Recursos** puedes consultar las fichas de recursos turísticos de Guardamar del Segura, Torrevieja y Pilar de la Horadada. Además, debes tener en cuenta quienes son los clientes a los que te vas a dirigir.

Para diseñar tu carta de servicios, conviene que tengas en cuenta las siguientes observaciones:

Conoce los recursos y los eventos de tu ámbito cercano

Comprueba la disponibilidad de uso de los bienes

Consulta los registros oficiales de bienes. *También 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



Valora los costes de tu carta de servicios

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 distinguir entre:

- a) **Visitas escolares o de grupos de la tercera edad:** por lo general, son visitas de medio día, que pueden darse en espacios monumentales, museos y/o espacios naturales. Suelen ser visitas muy didácticas y sobre todo, en el caso de grupos de la tercera edad, no deben tener un gran recorrido a pie.
- b) **Visita cultural:** se centra en el patrimonio de los municipios y en ocasiones, se pueden complementar con la visita a algún lugar representativo con muestras de artesanía y gastronomía locales. Estas visitas tendrán diferentes costes, en función de si se realizan en español o en un idioma extranjero.

Además de los productos descritos, debes tener en cuenta que tu empresa podrá priorizar uno o incluso, diseñar actividades guiadas nuevas 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 servicios?

La relación de tarifas estará condicionada por la duración y el tipo de visita guiada que se vaya a realizar. El precio de tus servicios deberá cubrir los gastos fijos y variables, además de dejar un margen de beneficio y que resulte competitivo en el mercado. 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 sumar impuestos. Los tipos de costes que pueden presentarse son dos:

- Variables: cuando el importe varía en función de las ventas
- Fijos: cuando el importe es independiente del volumen de ventas.

La siguiente tabla te muestra el cálculo del precio de un servicio de guía turístico, que está condicionado por el idioma en que realice la visita, el tamaño del grupo y otras variables:

Tasas de guías turísticas por día y tamaño de los grupos

NÚMERO DE PERSONAS	PRECIO MEDIO DÍA	PRECIO DÍA COMPLETO
Hasta 20	110€	185€
De 21 a 30	120€	195€
De 31 a 40	125€	206€
Visita crucero	150€	200€

Elaboración propia

Además, debes tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Los días festivos y las horas nocturnas (desde las 21 a las 8 horas) se cargan con un 50% de suplemento.
- El precio de medio día incluye un máximo de cuatro horas.
- El tour de un día completo supone ocho horas seguidas e incluye una hora de almuerzo o comida. Pasado este tiempo, la facturación será por dos medios días o se aplicarán horas extras.
- El precio de cada hora extra es, por regla general, de 25 €.
- El IVA aplicable es del 21%.
- Se aplica un suplemento del 20% a partir del segundo idioma y por cada uno de ellos, es decir, cuando el guía tiene que realizar la visita en más de un idioma.
- El transfer al aeropuerto y otras asistencias especializadas, tienen una tarifa base de medio día de visita.

Estas tarifas, obtenidas de precios reales del mercado, son las que suelen tener los guías por cuenta propia (autónomos o freelance). En el caso de tener un guía en plantilla, negociará el salario o la tarifa a facturar. Aunque en los primeros momentos de la actividad el guía es fijo, puedes negociar estos precios para momentos puntuales en que precises otro trabajador:

- Visita en español: 20€/hora
- Visita en otros idiomas: 25€/hora

El siguiente cuadro muestra el cálculo orientativo del precio por persona para las visitas guiadas:

Tabla 1. Estimación de precios

CONCEPTO	ESCOLAR	ESPAÑOL	IDIOMAS	TOTAL RUTAS
Guías externos	1.500€	1.000€	500€	3.000€
COSTES VARIABLES	1.500€	1.000€	500€	3.000€
COSTES FIJOS	15.938€	10.519€	5.419€	31.875€
COSTES TOTALES	17.438€	11.519€	5.919€	34.875€
Nº de viajeros	3.600€	960€	350€	4.910€
COSTE UNITARIO	4,84€	12,14€	16,65€	7,10€
MARGEN DE BENEFICIO (13%)	0,48€	1,58€	2,16€	8,03€
TOTAL	5,33€	13,72€	18,82€	15,13€
IVA (21%)	1,12€	2,88€	3,95€	3,18€
PVP/ PERSONA	6,45€	16,60€	22,77€	18,31€
PVP FINAL	7€	15€	20€	

Elaboración propia

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

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

Vía indirecta por medio de intermediarios dedicados al sector turístico, como las agencias de viajes, las instituciones públicas, las empresas, etc. Si obtienes beneficios a partir de esta mediación, debes incluir un porcentaje que resulte rentable para el mediador, que puede ser muy variable y cumplir siempre con los compromisos pactados. Las agencias de viajes solicitan información sobre los servicios, la configuración de un paquete turístico a la carta y la remisión de un presupuesto. Se recomienda solicitar un porcentaje del mismo a cuenta, puesto que la elaboración de presupuestos supone dedicación en tiempo y recursos. Una vez prestado el servicio, se entregará la factura y se cobrará el importe según se haya acordado previamente con el intermediario. Es importante detallar si las entradas o donativos, a los monumentos y/o espacios naturales, están o no incluidas en el servicio que vas a prestar.

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 principio: preparación de ofertas, diseño de contenidos web, envío de correos electrónicos, visitas de clientes, etc. Cuando la empresa se consolide en el mercado, el volumen de trabajo que dedicarás a la comercialización disminuirá, aunque siempre le deberás dedicar tiempo y recursos, para estar al día. El método de pago en esta ocasión se realizará en el momento de la contratación y será la cantidad estipulada.

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 desarrolles tus actividades. Deberás estar abierto a recoger nuevas ideas y a diseñar nuevos productos, en función de las preferencias de tus potenciales clientes. Por ello, en los primeros momentos, los cambios en las herramientas publicitarias que utilices serán constantes.

Las vías publicitarias más comunes que utilizarás serán:

VÍAS DE PUBLICIDAD	PÁGINA WEB Y BLOG
	PORTALES SOCIALES EN INTERNET
	TARJETAS DE VISITA
	FOLLETOS INFORMATIVOS, GUÍAS Y CATÁLOGOS
	MAILING
	GUÍAS LOCALES Y OTROS RECURSOS MUNICIPALES
	OPINIONES POSITIVAS DE LOS USUARIOS

4. 4. Resultados económicos de tu empresa

4. 4. 1. ¿Cuánto debo invertir para iniciar mi negocio?

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

Tabla 2. Inversiones estimadas para el inicio

CONCEPTOS	IMPORTES
Gastos de constitución y puesta en marcha	413€
Stock inicial y materiales de consumo	537€
Web y mantenimiento	1.240€
Indumentaria	74€
Equipo informático	1.240€
Fianzas	600€
Tesorería	5.160€
TOTAL INVERSIONES	8.528€
IVA soportado	736€
TOTAL NECESIDADES INICIALES	9.264€

Elaboración propia

Como ya hemos visto, la puesta en marcha de la empresa puede realizarse de modo virtual, lo que te permitiría reducir considerablemente los costes iniciales. Si esta opción no fuera posible, te recomendamos que alquiles un local que ya esté acondicionado, es decir, que cumpla la normativa vigente y que se encuentre en condiciones para su uso inmediato. No obstante, si fuera necesario prepararlo, las obras supondrán una serie de costes adicionales, además del mobiliario y la decoración.

Entre los gastos de constitución y puesta en marcha, incluiremos el seguro de responsabilidad civil y el seguro del local. Y además, como otras inversiones iniciales la publicidad, el equipo informático y la página web, la indumentaria, etc.

Por lo que respecta a la amortización del inmovilizado, consideramos sus porcentajes normales: el mobiliario y los equipos informático: un 25% y la página web: un 33% anual.

4. 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	IMPORTES		
	1 ^{er} año	2 ^o año	3 ^{er} año
Sueldos y seguridad social	21.216€	21.216€	21.216€
Arrendamiento local	3.600€	3.600€	3.600€
Guías independientes	1.480€	1.480€	1.480€
Teléfono móvil e internet	450€	450€	450€
Seguros	600€	625€	650€
Publicidad y propaganda	1.818€	1.500€	1.200€
Suministros	1.000€	800€	800€
Gastos financieros	592€	413€	307€
Amortización inmovilizado	719€	719€	719€
Otros	300€	300€	300€
TOTAL GASTOS FIJOS	31.875€	31.103€	30.722€

Elaboración propia

En nuestro supuesto, hemos considerado que las actividades son asumidas por el personal fijo de plantilla y sólo en caso de necesidad, durante tres meses, se contratará personal externo.

En cuanto a las fuentes de financiación, estimamos que el emprendedor aporta un capital inicial de 1.264 euros y solicitará un préstamo a una entidad financiera de 8.000 euros, a pagar en 5 años, con un 6,95% de tipo de interés y con una comisión de apertura del 1%. La cuota mensual es de 158,22 euros.

Debes tener en cuenta, que durante los primeros meses de actividad de tu empresa, aún no estará asentada en el mercado y por tanto, los ingresos serán bajos. Así, 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. Por ello, hemos previsto para este periodo inicial una tesorería equivalente a un mes y medio de gastos.

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

Los clientes potenciales que debes atraer para desestacionalizar la actividad constituyen un gran volumen. Por ejemplo, puedes recurrir a los colegios de Alicante y provincia. Te recomendamos que envíes un mail a todos los centros, presentes tu empresa y describas las visitas que has creado para los escolares.

Además, los municipios de nuestro ámbito de actuación reciben turistas de la tercera edad durante el otoño, el invierno y la primavera, lo que puede resultar un factor importante para desestacionalizar las actividades de tu empresa. Por último, puedes establecer en tu calendario, una visita fija al mes para dar a conocer los municipios y alternarla con otras actividades (alquiler de bicicletas, segways, organización de una gymkana, etc.).

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
Grupos reducidos	40	90	92	99	3.600	3.672	3.960
Grupos idioma español	30	32	33	34	960	970	1.000
Grupos idioma extranjero	25	14	15	15	350	354	364
TOTAL		136	140	148	4.810	4.996	5.324

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
Grupos reducidos	3.600	3.672	3.960	7€/pax	25.200€	25.704€	27.720€
Grupos idioma español	960	970	1.000	15€/pax	14.400€	14.550€	15.000€
Grupos idioma extranjero	350	354	364	20€/pax	7.000€	7.080€	7.280€
TOTAL	4.810	4.996	5.324		46.600€	47.334€	50.000€

Elaboración propia

Recuerda que la consolidación de una empresa 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 negocio para darlo a conocer y asegurar la financiación.

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
Reducido	0	900€	900€	1800€	1350€	1350€	900€	900€	1350€	1800€	2250€	900€	14400€
Español	0	0€	500€	500€	1500€	500€	500€	500€	500€	1500€	500€	500€	7000€
Extranjero	0	2240€	3360€	1400€	2800€	2240€	0€	0€	2800€	3920€	4200€	2240€	25200€
TOTAL	0	3140€	4760€	3700€	5650€	4090€	1400€	1400€	4650€	7220€	6950€	3640€	46600€

Elaboración propia

Estas estimaciones, te permiten contar con un remanente de tesorería positivo durante los primeros doce meses de actividad 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	0	3.140€	4.760€	3.700€	5.650€	4.090€	1.400€	1.400€	4.650€	7.220€	6.950€	3.640€
IVA repercutido ventas	0	659€	1.000€	777€	1.187€	859€	294€	294€	977€	1.516€	1.460€	764€
Capital propio	1.264€											
Emisión de deuda	8.000€											
TOTAL ENTRADAS	9.264€	3.799€	5.760€	4477€	6.837€	4.949€	1.694€	1.694€	5.627€	8.736€	8.410€	4.404€
Declaraciones IVA			225€			2.275€			1.097€			2.986€
TOTAL SALIDAS	9.234€	3.104€	3.210€	2920€	3.069€	5.218€	2.743€	2.743€	4.081€	3.431€	3.424€	3.317€
TESORERÍA FINAL	30€	726€	3.276€	4.833€	8.600€	8.331€	7.282€	6.232€	7.778€	13.083€	18.069€	19.156€

Elaboración propia

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

La siguiente tabla recoge 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 8. Cuenta de resultados en los tres primeros años

CONCEPTOS	IMPORTES		
	1er año	2º año	3er año
TOTAL INGRESOS (Sin IVA)	46.600€	47.334€	50.000€
Ingresos Grupos reducidos	25.200€	25.704€	27.720€
Ingresos Grupos español	14.400€	14.550€	15.000€
Ingresos Grupos idioma extranjero	7.000€	7.080€	7.280€
COSTES VARIABLES	3.000€	3.200€	3.500€
TOTAL INGRESOS-COSTES VARIABLES	43.600€	44.134€	46.500€
Sueldos y seguridad social	21.216€	21.216€	21.216€
Arrendamiento local	3.600€	3.600€	3.600€
Suministros	1.100€	800€	800€
Teléfono móvil e internet	450€	450€	450€
Seguros	600€	625€	650€
Publicidad y propaganda	1.818€	1.500€	1.200€
Servicios de externos	1.480€	1.480€	1.480€
Amortización inmovilizado	719€	719€	719€
Otros	300€	300€	300€
BENEFICIO antes de impuesto e intereses	12.317€	13.444€	16.085€
Gastos financieros	592€	413€	307€
Margen de beneficio	26,43%	28,40%	32,17%
RENTABILIDAD ECONÓMICA	54,64%		
Beneficio antes de impuestos	11.726€	13.031€	15.778€
IRPF (20%)	2.345€	2.606€	3.155€
RESULTADO DEL EJERCICIO	9.380€	10.425€	12.623€

Elaboración propia

Observamos a través de la cuenta de resultados que nuestro negocio da beneficios, con un margen sobre el volumen de ventas por encima del 25% antes de impuestos. Hemos estimado en un 20%, el tipo aplicado del Impuesto de la Renta de las Personas Físicas (IRPF).

Tabla 9. Balance de situación previsto al final del primer año

ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO FIJO	3.385€	FONDOS PROPIOS	10.644€
Inmovilizado	4.104€	Capital social	1.264€
Amortizaciones	-719 €	Pérdidas y ganancias	9.380€
ACTIVO CIRCULANTE	19.156€	Exigible a largo plazo	6.566€
Tesorería	19.156€	Exigible a corto plazo	5.331€
		Hacienda acreedora IVA	2.986€
		Hacienda acreedora IRPF	2.345€
TOTAL ACTIVO	22.541€	TOTAL PASIVO	22.541€

Elaboración propia

El balance de situación nos permite calcular el fondo de maniobra de la empresa, que indica la capacidad de tu negocio para atender los pagos a corto plazo y además, realizar nuevas inversiones. En este caso, te interesa que el fondo de maniobra, calculado como activo circulante menos exigible a corto plazo, sea positivo. Quedaría de esta forma:

Tabla 10. Punto de equilibrio y umbral de rentabilidad del primer año

TIPO DE RUTA	VISITANTES	VENTAS
Grupos reducidos	2.421	16.946€
Grupos español	754	11.304€
Grupos idioma extranjero	292	5.836€

Elaboración propia

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

Con estos datos, podemos calcular la **tasa interna de retorno (TIR)**, que indica la rentabilidad que ofrece 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, obtenidos sumando la amortización del inmovilizado y el resultado neto de explotación. En función de estos parámetros cuanto mayor sea la TIR, más rentable será nuestro proyecto.

Tabla 11. Tasa Interna de Retorno a 3 años

Conceptos	Importes
Inversión inicial	8.528€
Cash Flow 1	10.099€
Cash Flow 2	13.750€
Cash Flow 3	16.497€
TIR a 3 años	127%

Elaboración propia

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

Para financiar la inversión inicial tenemos varias opciones:

- Los recursos propios del emprendedor: que en este supuesto hemos estimado que sólo serán el 20% de los recursos necesarios
- La financiación procedente de terceros: que será el 80% restante vía crédito bancario, ya descrito anteriormente.

Aunque no debe descartarse la posibilidad de que contemos con alguna subvención oficial. De recibir alguna, es posible que puedas amortizar una parte del crédito 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:

- Tu perfil debe ser el de un guía turístico, altamente cualificado, con conocimiento de varias lenguas extranjeras.
- Contar con la habilitación oficial que otorga la Agencia Valenciana de Turismo.
- La formación complementaria puede ser importante, ya que una de las rutas de tu empresa 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 colegios.



También es importante que el emprendedor de este negocio tenga la formación adecuada y, en caso contrario, que recuerde la importancia de contratar a profesionales del sector que tengan las aptitudes, conocimientos y la titulación o habilitación que exija la legislación vigente.

Igualmente, el perfil del guía turístico es el de una persona que posee habilidades comunicativas para expresarse con soltura y dar explicaciones con naturalidad. Debe reunir otras aptitudes, como buena presencia, empatía, psicología, conocimiento de idiomas, capacidad de liderazgo, etc.

En el caso del guía de naturaleza, el perfil aconsejable requiere nociones de primeros auxilios e incluso una titulación de monitor de ocio y tiempo libre, es decir, aquélla que le permita abordar aspectos pedagógicos en el ámbito natural, más allá de su preparación técnica.

Tu remuneración anual bruta, como promotor y único empleado de la empresa, incluyendo las aportaciones a la Seguridad Social, será de 21.216 euros (1.500 euros/mes neto). No obstante, puede que requieras los servicios de guías externos en temporada alta, si la demanda así lo exige. De este modo, los salarios se distribuyen de la siguiente manera:

- Promotor: 21.216€/anuales bruto
- Guías externos:
 - 20€/hora en castellano.
 - 25€/ en idioma extranjero



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

Como ya hemos visto, el promotor de la empresa de visitas turísticas se dará de alta como un empresario por cuenta propia (autónomo), aunque puede optar por otras formas jurídicas de empresa como cooperativas o sociedades de responsabilidad limitada.

En nuestro supuesto, al tratarse de un empresario individual la mayor parte de las tareas que requiera el negocio las asumirá él mismo.

Si bien, aquéllas que requieran de otros conocimientos, como los aspectos fiscales y laborales, precisarán de los servicios externos de una asesoría.

Como promotor, debes realizar las siguientes funciones:

PROMOTOR	GERENCIA: nociones de gestión empresarial y conocimientos del sector
	ATENCIÓN AL CLIENTE: tareas de gestión, planificación y contratación de las visitas
	GUÍAS: información, acompañamiento y asistencia a los visitantes

4. 5. 3. ¿Qué servicios puedes externalizar?

Como tu negocio se constituye como una empresa individual, es probable que debas contratar los servicios de guías externos habilitados para las visitas guiadas a extranjeros o cuando lo requiera el volumen de trabajo, en temporada alta. Es importante que la persona que contrates, ya sea por horas o durante una temporada, se adapte al perfil que buscas y que conozca las características de los servicios que ofrece tu empresa.

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

Las actividades de una empresa de servicios de guías turísticos 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



Unión General de Trabajadores



EXCMO. AYUNTAMIENTO
PILAR DE LA HORADADA



confederación sindical
de comisiones obreras



EXCMO. AYUNTAMIENTO
DE TORREVIEJA



GENERALITAT
VALENCIANA

