Universitat de les Illes Balears

Facultad de turismo

Memoria del Trabajo de fin de grado

Plan de viabilidad de una agencia de excursiones online

Mº Antonia Gutiérrez Guerra

Grado de turismo

Año académico 2015-16

DNI de l'alumne: 43165706L

Trabajo tutelado por Carles Mulet Forteza
Departamento de Economia de la empresa

	Autor		Tutor	
S'autoritza la Universitat a incloure aquest treball en el Repositori Institucional per a la seva consulta en accés obert i difusió en línia, amb finalitats exclusivament acadèmiques i d'investigació	Sí	No	Sí	No
	■	□	■	□

Palabras clave del trabajo:
MºAntonia Gutiérrez Guerra

ÍNDICE

1- INTRODUCCIÓN

2-METODOLOGIA

3- DESCRIPCIÓN DE LA IDEA EMPRESARIAL

3.1 Definir el proyecto.
3.2 Descripción del producto.
3.3 La imagen y marca.
3.4 Descripción de la situación actual de las empresas on-line.
3.5 Ubicación de la empresa.

4- EL MERCADO

4.1 Clientes a los que nos queremos dirigir (segmento)
4.2 El análisis de la competencia, tanto la competencia directa como indirecta.

5- DISEÑO DE LA OFERTA Y LOCALIZACIÓN

¿Qué ofrecemos? ¿Cómo lo ofrecemos?

6- ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

6.1 Número de puestos de trabajo.
6.2 Tipos de contratos.
6.3 Recursos materiales necesarios para crear la empresa.

7- PLAN DE MARKETING

7.1 Análisis DAFO.
7.2 Política comercial (producto, precio, distribución y promoción).

8- PLAN FINANCIERO

8.1 Forma jurídica de la empresa.
8.2 Proyecto de inversión, cuáles serán nuestros recursos propios y los recursos ajenos (fuentes de financiación).

9-ANÁLISIS DE VIABILIDAD

9.1) Previsión de ventas.
9.2) Previsión de costes.
9.3) Análisis de escenario optimista.
9.4) Análisis de escenario pesimista.

10- CONCLUSIONES

11- BIBLIOGRAFÍA

1-INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente trabajo de fin de grado es el de realizar un estudio económico con la finalidad de determinar si la inversión que pretendo realizar en una nueva empresa es viable. Esta nueva empresa se dedicaría a la venta de excursiones on-line para turistas en la isla de Mallorca.

El motivo de elegir esta modalidad de negocio se debe a que, durante los últimos años, el mundo de los TTOO y AAVV han pasado de ser utilizados más por internet que asistiendo a una oficina física.

Opino que esta tendencia propicia la proliferación de éste tipo de empresas ya que se reducen gastos tales como alquiler de local, personal, electricidad etc., lo cual puede propiciar que este tipo de empresas puedan obtener beneficios.

He elegido que la empresa sea de ventas de excursiones ya que he trabajado en una compañía que ofrecía servicios turísticos y la facturación con intermediarios online era muy destacada.

El objetivo que me marco realizando el presente estudio de viabilidad es el de determinar si la venta online puede proporcionar una gran rentabilidad a las empresas. De ser así, posiblemente en un futuro próximo cabría la posibilidad de que montase una empresa de venta online.

Finalmente, la dificultad que me he encontrado para realizar el presente trabajo es la de elegir la información precisa y adecuada para llevar a cabo el mismo, así como plasmar en el trabajo todas las ideas que me han venido surgiendo pues me ha sido totalmente imposible en 8.000 palabras resumir todo lo que pretendo explicar. En este sentido, el tutor del trabajo me ha permitido superar este límite para que el trabajo tenga una mayor consistencia.

A continuación, en el siguiente apartado, pasamos a describir la metodología utilizada para la elaboración del presente trabajo.

2-METODOLOGÍA

Respecto a la metodología utilizada ésta ha sido múltiple. Concretamente he realizado una revisión literaria de determinadas páginas webs a través de un buscador y eligiendo la información de las páginas que más datos me ofrecían para poder realizar mi estudio.

Para el estudio realizaré un plan de viabilidad en el cual se estudian diferentes conceptos (www.camaraburgos.com). El plan de viabilidad consiste en elaborar un documento con el fin de planificar y controlar los puntos más importantes de la idea del negocio. Su función es la de plasmar en un documento como se va a organizar la empresa, cuales son los recursos necesarios para su puesta en marcha y realizar una previsión de su puesta en funcionamiento.

Para su elaboración es importante analizar los siguientes aspectos:

- Describir la idea de empresa que se desea desarrollar, ¿qué quiero hacer?, ¿cómo?, ¿dónde me quiero ubicar?

- Definir y explicar el producto o servicio que se va a ofrecer a los clientes.

- Realizar un análisis del mercado, quienes son nuestros futuros clientes y cuál es nuestra mayor competencia.

- Recursos propios que disponemos, recursos ajenos a solicitar al banco.

- Saber cuánto personal vamos a precisar para la puesta en marcha de la empresa.

- Finalmente, es importante realizar una previsión de ingresos y gastos, en este caso, al tratarse de una estimación de datos hay que realizar una previsión optimista (recogiendo los datos más favorables para la empresa) y una previsión pesimista, (situándonos en el escenario más pesimista).

En el caso de la empresa que quiero llevar a cabo, para comenzar, describiré la idea empresarial describiendo el tipo de empresa y servicios que ofrecemos, la importancia de la imagen de la empresa, así como la situación actual de las empresas online.

También realizaré un estudio de mercado, de los clientes potenciales y de los competidores existentes destacando los competidores más directos y con los que nuestra empresa tiene más similitudes.

Posteriormente, explicaré todos los servicios que ofrecemos a nuestros clientes, detallando los diferentes segmentos, describiendo el tipo de servicio y presentando la variedad de precios.

A continuación, describiré la estructura organizativa para poder desarrollar la empresa. Es importante tener en cuenta de cuanto personal se va a precisar, del

tipo de contratación, saber cuántas personas se van a contratar a jornada parcial, y cuantas, a jornada completa, así como los salarios que se les van a ofrecer.

Como siguiente punto a destacar, elaboraré un plan de marketing analizando las diferentes variables internas y externas que afectan al proyecto (conocido como el análisis DAFO), también explicaré nuestra política comercial analizando las 4p del marketing.

A continuación, el siguiente apartado trata del Plan Financiero de la empresa, en este punto explicaré la forma jurídica en la que se constituirá la empresa y cuál será el proyecto de inversión. Dentro del proyecto de inversión explicaré los recursos propios que aportaré a la empresa, así como el préstamo que solicitaré al banco.

Para finalizar, realizaré un análisis de escenarios del proyecto empresarial a través de una previsión de costes y ventas. En este apartado examinaré los diferentes resultados obtenidos tanto en el escenario optimista como en el escenario más pesimista. Una vez analizados los resultados obtenidos podré determinar si el proyecto es viable o en caso negativo produce pérdidas y no debería llevarse a cabo.

3- DESCRIPCIÓN DE LA IDEA EMPRESARIAL

En el presente apartado voy a realizar una descripción de la idea empresarial y la voy analizar (www.boltana.es) definiendo el proyecto, describiendo el servicio que ofrecemos, mostraré la imagen y marca elegidos y también explicaré la situación actual de las empresas online.

3.1 Definición del proyecto

La idea es de crear una oficina virtual en la que poder realizar reservas de excursiones y hacer posible la relación directa y constante (24h) del cliente y la empresa a través de internet.

En este caso la creación de una empresa de excursiones online nos permite establecer una relación constante entre el cliente y la agencia sin requerir la presencia física de ambas partes.

De esta manera gracias a internet nos permitiría acercarnos a miles de personas con necesidades diferentes y poder ofrecerles nuestras excursiones por la isla con una gran variedad de visitas dirigidas a diferentes segmentos, y, además, poder ofrecerles información detallada de las actividades, fiestas, eventos…. que se realizan en nuestra isla.

3.2 Descripción del producto

Es una agencia online que ofrece diferentes servicios de ocio dirigido a los turistas.

Los servicios que ofreceremos en nuestra web serán diferentes excursiones tanto de día como de noche (que se detallarán en el apartado nº 3) dirigido a los turistas que visiten nuestra isla. El servicio será a un precio muy competitivo y de la mejor calidad posible para satisfacer las necesidades del turista y así poder cumplir con sus expectativas.

3.3 La imagen y marca

La imagen es la forma en la que comunicamos a los clientes lo que les ofrecemos.

Los clientes se orientan por lo que ven, en la primera imagen que reciben, y la marca es lo que nos atrae a ellos. Es el logotipo, combinación de símbolos, mezcla de colores, incluso un slogan o una música particular.

La imagen es un método muy efectivo para que con un simple vistazo a nuestro logo despertemos un sentimiento de atracción a nuestros clientes.

Es importante tener en cuenta que para que nuestra imagen de marca funcione el servicio que prestemos sea el adecuado ya que la publicidad del boca a boca entre nuestros clientes es una de las más fiables e importantes para promocionarnos.

En éste caso, y ya que nos dirigimos a varios segmentos, el familiar y el de gente joven elegiré un diseño de marca con una mezcla de colores llamativos y muy fácil de recordar ya que en el caso de que un cliente esté comparando precios entre varias páginas de internet siempre volverán a comparar las webs de marcas más fáciles de memorizar.

MALLORCABOOKING.COM

3.4 Situación actual de las empresas online

El mercado de las empresas online ha experimentado grandes cambios y una gran evolución durante los últimos años y un crecimiento constante a pesar de los efectos de la crisis y la recesión económica (www.eoi.es).

El paso de los años y las nuevas tecnologías han hecho posible que una gran variedad de comercios se realice a través de internet estimulando la creación y utilización de innovaciones tecnológicas.

Ventajas de los comercios electrónicos:

- Mejoras en la distribución: al existir menos intermediarios los productos o servicios se pueden entregar de inmediato.

- Mejora de la comunicación con el cliente por vía electrónica: a través de la web informamos a los clientes del producto o servicio en nuestro caso, tanto mediante comunicaciones internas como con otras empresas y clientes, esto facilita las relaciones comerciales, así como el dar soporte al cliente por nuestra disponibilidad durante 24 horas.

- Beneficios operacionales: el uso de la red reduce errores, tiempo y sobrecostes en el tratamiento de la información. Se facilita la creación de mercados y segmentos nuevos y alcanzarlos con mayor rapidez.

- Fidelización de los clientes: aplicando protocolos y estrategias de comunicación efectivas que le permitan al cliente plantear inquietudes hacer comentarios en relación a los servicios y en consecuencia que el cliente repita la compra del servicio.

Actualmente en España durante el año 2013 el negocio de los comercios online creó aproximadamente en 1,3 millones de personas con un volumen de negocio de unos 2.822 millones de euros y en 2014 un 25% más aproximadamente (marketing4ecommerce.net).

Entre otros motivos, el factor precio propicia la llegada de nuevos clientes en este canal de venta.

Por otro lado, también está aumentando notablemente la compra de productos o servicios a través de móviles, y esta tendencia sigue creciendo.

Otra de las características de las tiendas online es que cada vez es más social, los consumidores pueden dar su opinión del proceso de compra en redes sociales o en la propia página web cosa que estimula este tipo de compra.

En resumen, las tiendas online crecen muy rápidamente y es evidente que hay que estar muy atentos y adaptarnos a los continuos cambios.
Las ramas de actividad más utilizadas fueron:

Tabla 1: Ramas de actividad utilizadas por e-comerce.

Actividad	porcentaje
Agencias de viajes y Tour operadores	13,80%
Transporte aéreo	11,00%
Marketing directo	5,80%
Transporte terrestre	4,80%
Espectáculos artísticos	3,70%
Prendas de vestir	3,40%
Azar y apuestas	3,30%
Publicidad	3,00%
Alimentación	2,70%
Electrodoméstico	2,20%

Fuente: Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones.

3.5 Ubicación de la empresa

La ubicación de la empresa para comercializar con el cliente es a través de una presencia virtual para poder vender ofertas de excursiones a través de internet.

Al ser una ubicación por internet, ofrecemos a los clientes la facilidad para acceder a nuestra ‘tienda’ online desde cualquier parte del mundo y en cualquier momento del día.

En nuestro caso la web de venta por internet debemos informar al cliente sobre el nombre de la sociedad y en su caso la ubicación, teléfono etc…

Daré de alta una línea de teléfono destinada a la atención al cliente y la central desde donde se realizarán las gestiones administrativas serán desde una oficina que arrendaré en el polígono industrial de Can Valero.

4- EL MERCADO

A lo largo de éste apartado explicaré el tipo de comercio electrónico utilizado para comercializar nuestros servicios, los diferentes clientes a los que nos queremos dirigir, así como un análisis de nuestra competencia que nos afecta tanto directa como indirectamente (adl-econociendo.blogspot.com.es).

El mercado permite a nuestra empresa acceder a un gran número de clientes con un alto grado de información acerca de las características y precios de nuestras excursiones.
Nos permite desarrollar una relación entre vendedor y comprador como una venta personalizada que permita la efectividad de la venta y favorece también la fidelización del cliente.

Tipos de comercio electrónico:

- B2B (Business to business) es el comercio electrónico entre empresas donde a través de la red se negocia las relaciones entre proveedores y empresas.

- B2C (Business to costumer) es el más usual y el tipo utilizado en nuestro negocio. Es el proceso en el que las empresas ofrecen sus productos o servicios mediante una página web facilitando información y precios al consumidor con una atención personalizada.

Otros modelos:

- C2C (costumer to costumer) los consumidores compran y venden a otros consumidores a través de páginas de internet, como, por ejemplo: Ebay

- C2B (costumer to business) en este caso el consumidor utiliza la red para conseguir mejores condiciones en la oferta presentada por una empresa.

4.1 Clientes a los que nos queremos dirigir

Al ofrecer una amplia gama de servicios y actividades como excursiones de día y eventos de noche trabajaremos con los siguientes clientes:

-Clientes de diferentes nacionalidades: la información de nuestra web estará disponible en varios idiomas, español, inglés, alemán y ruso. En nuestra página podrá disponer de toda la información detallada de cada uno de nuestros servicios, con diferentes precios dependiendo del servicio escogido.

El total de llegadas por nacionalidades de turistas a los que nos dirigimos es (www.caib.es):

Tabla 2: Turistas con destino principal las Illes Balears. Año 2014

NACIONALIDAD		TOTAL 2014
España		2.191.225,00
Irlanda		125.204,00
Reino Unido		3.385.115,00
Alemania		4.142.885,00
Rusia		120.115,00

Fuente: Institut d'Estadística de les Illes Balears (IBESTAT) a partir de datos de FRONTUR. España (CC BY 3.0)

-Turismo familiar: la mayoría de nuestras excursiones de día irán dirigidas a este tipo de turismo, en el cual los bebes de 3 años no pagarán entrada y deberán tomar el asiento del padre o tutor y a partir de 3 años hasta los 12 años deberán pagar un precio por la entrada que será inferior que en los considerados adultos.

-Turismo de gente joven: Este tipo de segmento puede reservar tanto las diferentes excursiones que ofrecemos de día como los eventos en fiestas de noche, para este tipo de evento el cliente debe ser mayor de 18 años.

Según los datos facilitados en Ibestad el gasto turístico durante el año 2014 fue el siguiente:

Tabla 3: Gasto total y gastos medios de los turistas con destino principal las Illes Balears por periodo y país de residencia:

NACIONALIDAD	Gasto total €	Gasto medio diario €	Gasto medio por persona €
España	1.626.440,00	95,03	739,44
Reino Unido	2.800.877,00	105,04	827,4
Alemania	3.590.025,00	104,78	866,54

Fuente:Institut d'Estadística de les Illes Balears (IBESTAT) a partir de datos de EGATUR. España (CC BY 3.0)

A la hora de elegir el segmento para el proyecto he tenido en cuenta qué nacionalidades son las que más gasto realiza en sus vacaciones en Mallorca.

4.2 Análisis de la competencia:

Hay que tener en cuenta varios objetivos a la hora de estudiar a nuestra competencia (www.infoautonomos.com):

1- Saber dónde posicionarse y con quién compites.

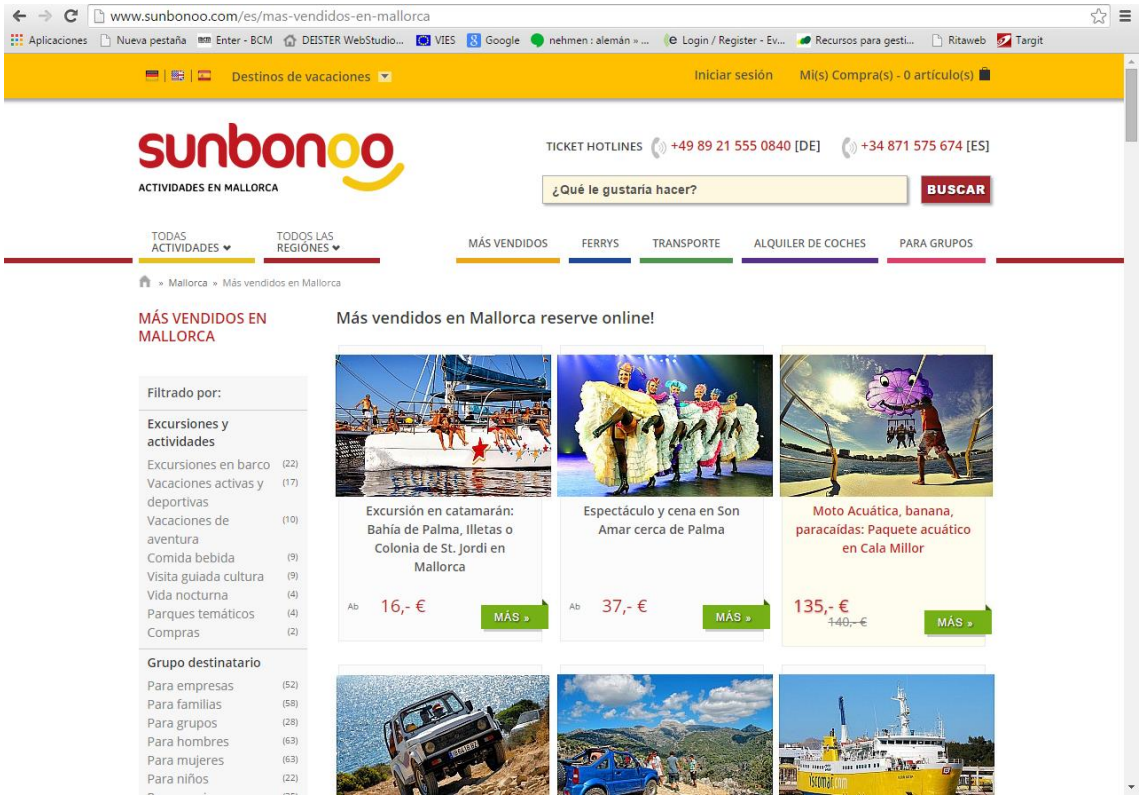
Siempre conviene identificar y estudiar bien a los competidores sobre todo para conocer las tendencias que van surgiendo del mercado.

En este caso al ser una página de internet existen muchas páginas de internet específicas para hacer diferentes tipos de excursiones como www.mallorcakayak.com, senderismoytreking.com escullaventura.es attractioncatamaran.com etc. en estos casos ofrecen un único servicio específico y por lo tanto no ofrecen la gran amplia variedad de servicios de excursiones y eventos nocturnos como ofrecemos en nuestra web.

Por otro lado, hay otras páginas como agencebalear.com que sí que ofrecen diferentes excursiones y también añaden otro tipo de servicios como pueden ser venta de billetes de vuelo para viajes, alquiler de coches etc…y otra página como puede ser mallorcaexcursiones.com que también ofrece excursiones de día y excursiones vip de cata de vino y comidas en los restaurantes más tradicionales de la isla (servicio que no ofrecemos en nuestra web)

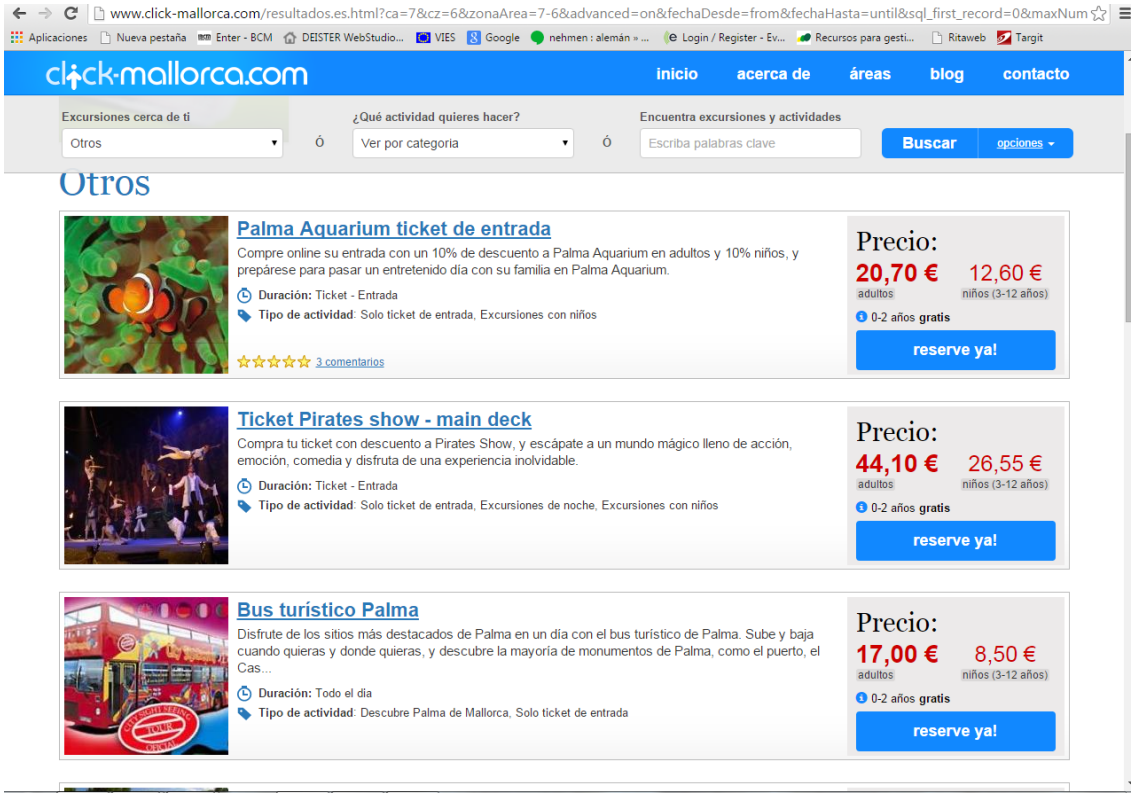
Nuestros mayores competidores son:

Sunbonoo: es una página que ofrece diferentes actividades en Mallorca, excursiones de día, cenas espectáculo y eventos nocturnos en salas de fiesta.



Clickmallorca.com o Nofrills (que pertenecen a la misma compañía). Esta paginas son las más competidoras ya que ofrecen el mismo tipo de excursiones que nuestra agencia y además a precios muy bajos (nofrills=no lujos). Podríamos

decir que son las Low cost de las excursiones en nuestras islas y además basan su estrategia a través del precio.



2- Localizar oportunidades de negocio:

La oportunidad de negocio es clara ya que todas estas empresas de servicios de venta online se encuentran en crecimiento y aunque se trata de vender unos servicios que ya existen, considero que podrían ser mejorados en el concepto creando un valor añadido para el cliente al cual nos queremos dirigir. Hemos de tener en cuenta la verdadera necesidad que el cliente desea satisfacer a la hora de comprar una excursión en nuestra página, de este modo, sin olvidarnos de lo que ofrece nuestra competencia más directa.

He visto que en las páginas web de nuestros mayores competidores figura la información en inglés, alemán y español, en nuestro caso también vamos a incluir el ruso y excursiones Vip personalizadas para los clientes que lo deseen.

3- Detectar elementos que nos diferencien de nuestra competencia:

Ya que nuestros mayores competidores ofrecen los mismos servicios que nuestra web, nosotros nos vamos a diferenciar por el trato personalizado a nuestros clientes a la hora de realizar la actividad, la información en nuestra web estará perfectamente explicada y en varios idiomas incluido el ruso y las excusiones Vip a la carta. Por otro lado, mostraremos imágenes de las personas que disfrutan de nuestras excursiones, de ese modo haremos ver al posible cliente la experiencia que podría disfrutar si elige una excursión desde nuestra página web.

También considero que para los posibles clientes es muy importante la valoración de otros clientes a la hora de realizar la excursión, y por ese motivo, en nuestra web, todos los clientes que hayan disfrutado de una de nuestras excursiones podrán dar su opinión, y de esa forma animar al posible futuro comprador de nuestros servicios

Técnicas para analizar a nuestra competencia:

- Visitar sus páginas web observando todos los detalles, pensando en las mejoras para diferenciarnos de ellos.

- Revisar sus:

- Precios. En el caso de click Mallorca y Sunbonoo su mayor estrategia es vender a precios muy bajos, en nuestro caso deberemos igualarlo y además ofrecer un trato y servicio personalizado.

- Tipología y perfil del cliente: En este caso nos queremos dirigir al mismo tipo de clientes y añadir al turismo de habla rusa y una elección a la carta con trato Vip personalizado.

- Reputación y satisfacción de la clientela: nos gustaría añadir en nuestra página un apartado para que los clientes puedan compartir sus opiniones y experiencias vividas en las diferentes excursiones, así de este modo sabremos si el servicio se está ofreciendo de la manera más correcta.

- Aspecto de la web: en este caso la página se centrará en que la información sea lo más detallada posible y muy entendible intentando poner toda la información necesaria (sin llegar al exceso) para que la web sea atractiva a la hora de que el posible cliente entre a visitarnos.

- Antigüedad de los competidores: nuestros competidores llevan varios años trabajando a través de internet y es una referencia muy buena ya que es una señal efectiva de que el negocio funciona.

Ya que es un negocio online también hay que tener en cuenta cuantos seguidores tienen en las redes sociales y muy importante su posicionamiento en la web (SEO Y SEM).

5-DISEÑO DE LA OFERTA Y LOCALIZACIÓN

En el presente apartado explicaré los servicios que ofrecemos, detallando sus precios y separado por segmentos.

¿Qué ofrecemos? La tabla que se muestra a continuación es un descriptivo de las diferentes excursiones para realizar en familia donde la duración puede ser de todo el día o de medio día. Los precios están determinados según adultos o niños.

Tabla 4: Excursiones en familia.

TIPO DE EXCURSIÓN	DURACIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD	ADULTO	NIÑOS
Excursión a las Cuevas del Drach	todo el día	excursión a las cuevas del Drach y paseo por Porto Cristo	40,00 €	20,00 €
Marineland	todo el día	excursión y visita al parque incluidos el show de delfines	41,50 €	26,00 €
paseo en barca a Formentor	medio día	visita en barca a Puerto de Alcudia y Formentor	24,00 €	12,00 €
Excursión Palma Aquarium	todo el día	excursión por el parque incluido con visita a la playa del arenal	40,00 €	20,00 €
Excursión a Natura Parc	medio día	visita guiada al zoo	22,00 €	11,00 €
Catamarán Alcudia	medio día	crucero por todo el Pto Alcudia	57,00 €	27,00 €
Excursión al Hidropark	todo el día	visita al parque acuático	20,90 €	14,90 €
Excursión a Western water park	todo el día	visita al parque acuático	43,50 €	27,00 €
Excursión a Katmandú	todo el día	Visita a todas las diferentes atracciones	39,50 €	23,00 €
Pirates Show	nocturna	Visita al show y cena incluida	70,00 €	40,00 €
Marineland y Golf Fantasía	todo el día	visita al parque incluidos el show y traslado al Mini golf	53,00 €	35,00 €

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se detallan las excursiones que serán únicamente para adultos ya que la entrada ofrece bebidas alcohólicas. La tabla muestra, la excursión, su duración y el precio por adulto.

Tabla 5: Eventos adultos.

TIPO DE EXCURSION	DURACIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD	ADULTO
Megapark Night tour	noche	Discoteca y barra libre	23,00 €
Bcm Biggest Club	noche	Discoteca y barra libre	47,00 €
Pacha	noche	Discoteca y dos copas	35,00 €
Titos	noche	Discoteca y dos copas	35,00 €
Pacha especial	noche	Dj especial discoteca y dos copas	50,00 €
Titos especial	noche	Dj especial discoteca y dos copas	50,00 €
Bh hotel t baja	día	beach club y barra libre	32,00 €
Bh hotel t media	día	beach club y barra libre	40,00 €
Bh hotel t alta	día	beach club y barra libre	47,00 €
Bh Stage	noche	concierto y barra libre	50,00 €

Fuente: Elaboración propia.

Para finalizar con los servicios que ofrecemos a nuestros clientes, nuestra empresa también ofrece una serie de excursiones VIP que pueden ser tanto de día como de noche.

Tabla 6: Eventos VIP

Limusina tour	día o noche	cualquier excursión	70€ extra
Ruta Gastronómica	noche	cena en restaurante Santi Taura	50 €
Vip Romántico	noche	cena en hotel Maricel	150 €

Fuente: Elaboración propia.

6- ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

En éste apartado se explica la estructura organizativa, detallando cuantos puestos de trabajo se van a crear, el tipo de contratación, así como los recursos materiales para crear la empresa (www.empleo.gob.es).

6.1 Número de puestos de trabajo:

El número de personal contratado será:

- 3 guías a jornada completa.
- 1 guía a jornada parcial.
- 1 administrativo que en este caso seré yo que me encargaré de todas las tareas administrativas y de organización de las diferentes excursiones.

El motivo por el que se van a contratar a 3 guías de jornada completa es porque cada uno de ellos tendrá dos días libres semanales y de ésta manera se podrían cubrir todos los días de la semana.

6.2 Tipo de contrato para los guías:

El tipo de contrato que se realizará, será contrato temporal eventual por circunstancias de la producción, en el que la relación laboral entre empresario y trabajador durará por un periodo determinado de seis meses y su formalización se realizará por escrito.

- Características del contrato:

Éste tipo de contratos se podrán realizar debidos a las circunstancias del mercado, en los casos de acumulación de tareas y exceso de pedidos aun tratándose de la actividad normal de la empresa.

La duración máxima de éste tipo de contratos es de seis meses, dentro de un periodo de doce, no obstante, se podrán prolongar estos plazos por un periodo máximo de dieciocho meses.

En los contratos temporales y de duración determinada los trabajadores tienen los mismos derechos que en los contratos de duración indefinida, sin perjuicio de las particularidades específicas de cada una de las modalidades contractuales.

Cuando finalice el contrato, el trabajador tendrá derecho a recibir una indemnización de cuantía equivalente a la parte proporcional de abonar doce días de salario por cada año de servicio o la establecida en su caso en la normativa específica que sea de aplicación según la fecha en la que realizó el contrato al trabajador.

- Tipo de contrato administrativo:

Contrato como fijo discontinuo por un periodo de ocho meses. El contrato como fijo discontinuo tiene las siguientes características:

Es una modalidad de carácter indefinido para realizar trabajos de fijos discontinuos o no se repitan en fechas ciertas dentro del volumen habitual de la actividad de la empresa.

Se distinguen de los contratos eventuales en que el eventual se realiza para trabajos extraordinarios y no responden a necesidades periódicas y en el contrato de fijo discontinuo sí que responden a necesidades periódicas.

Éste tipo de contratos se formalizan necesariamente por escrito y en modelo oficial en el cual se incluyen los siguientes puntos:

- Duración del contrato.
- Forma y orden descrita por convenio.
- Jornada laboral.

En los contratos de fijos discontinuos la jornada normalmente es a tiempo completo (40 horas), aunque también se pueden realizar a jornada parcial. En éste caso se realiza a jornada completa.

6.3 Recursos materiales para crear la empresa:

Son el conjunto de recursos para poder desarrollar la actividad de la empresa tales como las instalaciones, terrenos, construcciones maquinaria, mobiliario y elementos de transporte (www.e-emprendiendo.es).

En este caso al tratarse de una agencia online de excursiones no se requiere de terrenos ni construcciones o maquinaria.

Se alquilará una oficina en el polígono para realizar las tareas administrativas, de actualización de la web y organización de las excursiones. El precio del alquiler mensual es de 800€, con una fianza de dos mensualidades.

El mobiliario es el conjunto de muebles, ordenadores y conjuntos electrónicos que estarán en la oficina, el valor de nuestro mobiliario es de 3.300€.

Elementos de transporte: son los vehículos que se utilizarán para el transporte de nuestros diferentes turistas.

En este caso aporto un Minibús de 30 plazas y también se alquilarán autobuses desde12 plazas hasta 56 plazas (según el nº de clientes) en una empresa de alquiler de autobuses que será nuestro proveedor Mallorcabus.es

7- PLAN DE MARKETING

A lo largo de éste apartado se explicarán diferentes conceptos referentes al plan de marketing para la creación de la empresa, en primer lugar, realizaré un análisis DAFO explicando sus cuatro variables (www.uv.es) (www.ferrol.es) y posteriormente nuestra política comercial describiendo las 4p´s del marketing.

7.1 Análisis DAFO:

Es un análisis que describe cuatro variables. Las fortalezas y debilidades que son los factores internos de la empresa, estos elementos son los más fáciles de describir y también los más fáciles para actuar ya que la empresa es la que tiene el control y capacidad de cambio sobre ellos (dependen de la propia empresa). Por otro lado, las variables externas están compuestas por las oportunidades y las amenazas, en este caso, la empresa depende de factores exteriores que no dependen de la propia empresa y consecuentemente son más difíciles de controlar.

* Análisis interno: Debilidades y Fortalezas.

Debilidades:

Al ser una empresa nueva los clientes no nos conocen y nos costará un tiempo ganarnos mercado y darnos a conocer.

Otra debilidad es que al ser una empresa que se abre nueva y empieza de “0” disponemos de bajos recursos propios por lo que nos será difícil disponer del préstamo deseado.

Fortalezas:

La mayor fortaleza es que la agencia está puesta por internet y de este modo podemos hacer llegar la información sobre nuestros servicios a todos los lugares. Por otro lado, tendremos bajos costes de infraestructura ya que al ser una empresa on-line sólo tenemos que alquilar una oficina para poder realizar las tareas administrativas.

En este caso dispongo de experiencia de varios años trabajando en una empresa que se dedica a la comercialización de excursiones por lo que conozco a la mayoría de proveedores y podré negociar las tarifas.

Aparte de la página web, también dispondremos de otras redes sociales y un buen posicionamiento en la web (SEO SEM)

* Análisis externo: Amenazas y Oportunidades

Amenazas:

La mayor amenaza es que hay mucha competencia y varias agencias on-line que ofrecen los mismos servicios.

Nuestros competidores tienen más experiencia y por lo tanto ya se han ganado la confianza de algunos clientes.

Oportunidades:

Cambio en el hábito de compra de los consumidores, con el paso de los años nos atrevemos a comprar más productos y servicios por internet.

Crecimiento de empresas on-line.

Nuestros precios serán accesibles y competitivos para atraer más a los clientes. Nuestros avances tecnológicos nos permitirán que el cliente reciba lo que realmente espera.

La información de nuestra página web será muy clara sin posibles confusiones.

Tendremos publicidad en forma de Banners por internet para atraer más a los clientes.

7.2 Política comercial:

La política comercial de la empresa es un concepto clave e imprescindible a la hora de crear una empresa ya que es el conjunto de principios y objetivos que guían a la empresa para aumentar las ventas tanto en la relación con el cliente como en la relación con los diferentes terceros. Es muy importante definir, ¿qué? ¿Cómo? ¿Cuando? ¿Y a quién? Vendemos nuestro servicio (www.venmas.com).

En nuestro caso está determinado de la siguiente manera:

¿Qué vendemos? Excursiones de productos turísticos en Mallorca.
¿Cómo? A través de internet.
¿Cuando? Las 24h del día.
¿A quién? A todo tipo de turistas de diferentes nacionalidades, turismo familiar y turismo de gente joven.

Las cuatro “p” (producto, precio, distribución y promoción)

Las 4 p del Marketing son:

* *El producto*: es todo lo tangible o intangible que se ofrece al cliente para satisfacer sus necesidades. El producto reúne un conjunto de características y beneficios que el cliente recibe al consumirlo.

El producto sufre un ciclo de vida que depende del cliente y de la competencia. Las cuatro fases del producto son: Lanzamiento, crecimiento, madurez y declive.

En nuestro caso, ofrecemos un servicio con unas características determinadas de disfrute de excursiones por la Isla de Mallorca, y, por lo tanto, al ser una

empresa de nueva creación el servicio al inicio del ejercicio se encontrará en estado de lanzamiento. Satisface la necesidad del cliente por visitar un determinado espacio turístico e intentaremos no sólo satisfacer esta necesidad, si no también, cubrir las expectativas del cliente.

* *El precio*: Para poder determinar el precio de venta necesitamos conocer el coste de ese servicio (a qué precio nos vende nuestro proveedor), y según el coste de ese servicio, fijaremos el precio de venta, sin olvidar al precio por el cual lo está vendiendo nuestra competencia.

Determinar el precio de nuestros servicios nos permitirá realizar estrategias adecuadas y una previsión de ventas óptima a la hora de realizar el estudio financiero de viabilidad.

Por lo tanto, sumaremos los costes por servicio, tendremos en cuenta el precio por el cual el cliente desea adquirir ese servicio y lo compararemos con el precio de venta de nuestra competencia.

* *La distribución*: Es importante definir donde comercializamos nuestro producto, en nuestro caso la distribución se realizará a través de la comercialización de servicio de excursiones por internet. Es el método por el cual el cliente puede acceder de una manera cómoda y muy fácil desde cualquier parte del mundo.

Una vez realizada la compra el cliente obtendrá un voucher o en un código de reserva por lo que la distribución será inmediata, primero el cliente accede a la compra del ticket y posteriormente en la fecha elegida el cliente disfrutará del servicio contratado.

* *Promoción*: Es la manera de informar o dar a conocer nuestro servicio y persuadir o motivar su compra, mediante ofertas, cupones, descuentos etc…

Hay diferentes maneras de realizar la promoción del servicio, como la publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, comunicación interactiva o el conocido “boca a boca”.

8- PLAN FINANCIERO

Para poder realizar el plan financiero de la empresa en el presente apartado explicaré qué forma jurídica se constituirá (www.ipyme.org) y detallaré las aportaciones y préstamos solicitados.

8.1 Forma jurídica de la empresa.

Se constituirá una Sociedad De Responsabilidad Limitada.

Características de S.L

Su capital social está dividido en participaciones sociales, indivisibles y acumulables y en este caso los socios no responden personalmente de las deudas si no que responderán solidariamente sobre la sociedad y frente a los acreedores de sus aportaciones y del valor que tengan en la escritura.

El número de socios ha de ser de un mínimo de un socio, la responsabilidad como ya he comentado ha de ser limitada al capital aportado y el capital mínimo es de 3.000€.

Fiscalmente cada año se realizará el impuesto de sociedades, en el caso de que la empresa haya dado resultados positivos en el año (beneficios) el impuesto de sociedades será del 25% y en el caso de resultados negativos también se realizará el impuesto de sociedades, aunque en este caso el 25%, hacienda no te lo devuelve, sino que te lo compensa con años posteriores.

Las formas de Constitución de la Sociedad limitada pueden ser dos: de forma telemática o presencial.

En su denominación debe figurar la indicación de S.L y la denominación social deberá realizarse en el registro mercantil y no se podrá poner un nombre ya existente.

La empresa ha de llevar:

-Libro de inventario.
-Cuentas anuales.
-Libro diario (de las operaciones realizadas diariamente)
-Libro de actas en el que figurarán los acuerdos tomados por las Juntas Generales.
-Libro registro de socios, en este libro se deberá especificar la titularidad originaria y las transmisiones de las participaciones sociales.

En el caso de mi empresa, la denominación es de Mallorca de excursiones S.L la hemos inscrito en el registro mercantil.

8.2 Proyecto de inversión, recursos propios y recursos ajenos.

Los socios seremos mi padre y yo que también actuaré de administrador.

El capital aportado es de un total de 10.000€ de los cuales están repartidos en un 50% por cada una de las partes.

Solicitaremos un préstamo al banco de 15.000€ a pagar en un periodo de 5 años y con una tasa de interés del 5%. Los capitales a destacar serían los situados en los meses 12, 24, 36, 48 y 60. Respecto a dicho préstamo se ha considerado que el que mejor se adapta a los requisitos de la empresa es de amortización de capital constante. En la tabla siguiente puede observarse el cuadro de amortización del mismo:

Tabla 7: Cuadro de amortización del préstamo.

MES	PAGADERO	CAPITAL -15.000	INTERES 5%	CAPITAL RESIDUAL
1	312,50 €	250,00 €	62,50 €	14.750,00 €
2	311,46 €	250,00 €	61,46 €	14.500,00 €
3	310,42 €	250,00 €	60,42 €	14.250,00 €
4	309,38 €	250,00 €	59,38 €	14.000,00 €
5	308,33 €	250,00 €	58,33 €	13.750,00 €
6	307,29 €	250,00 €	57,29 €	13.500,00 €
7	306,25 €	250,00 €	56,25 €	13.250,00 €
8	305,21 €	250,00 €	55,21 €	13.000,00 €
9	304,17 €	250,00 €	54,17 €	12.750,00 €
10	303,13 €	250,00 €	53,13 €	12.500,00 €
11	302,08 €	250,00 €	52,08 €	12.250,00 €
12	301,04 €	250,00 €	51,04 €	12.000,00 €
13	300,00 €	250,00 €	50,00 €	11.750,00 €
14	298,96 €	250,00 €	48,96 €	11.500,00 €
15	297,92 €	250,00 €	47,92 €	11.250,00 €

16	296,88 €	250,00 €	46,88 €	11.000,00 €
17	295,83 €	250,00 €	45,83 €	10.750,00 €
18	294,79 €	250,00 €	44,79 €	10.500,00 €
19	293,75 €	250,00 €	43,75 €	10.250,00 €
20	292,71 €	250,00 €	42,71 €	10.000,00 €
21	291,67 €	250,00 €	41,67 €	9.750,00 €
22	290,63 €	250,00 €	40,63 €	9.500,00 €
23	289,58 €	250,00 €	39,58 €	9.250,00 €
24	288,54 €	250,00 €	38,54 €	9.000,00 €
25	287,50 €	250,00 €	37,50 €	8.750,00 €
26	286,46 €	250,00 €	36,46 €	8.500,00 €
27	285,42 €	250,00 €	35,42 €	8.250,00 €
28	284,38 €	250,00 €	34,38 €	8.000,00 €
29	283,33 €	250,00 €	33,33 €	7.750,00 €
30	282,29 €	250,00 €	32,29 €	7.500,00 €
31	281,25 €	250,00 €	31,25 €	7.250,00 €
32	280,21 €	250,00 €	30,21 €	7.000,00 €
33	279,17 €	250,00 €	29,17 €	6.750,00 €
34	278,13 €	250,00 €	28,13 €	6.500,00 €
35	277,08 €	250,00 €	27,08 €	6.250,00 €
36	276,04 €	250,00 €	26,04 €	6.000,00 €
37	275,00 €	250,00 €	25,00 €	5.750,00 €
38	273,96 €	250,00 €	23,96 €	5.500,00 €
39	272,92 €	250,00 €	22,92 €	5.250,00 €

40	271,88 €	250,00 €	21,88 €	5.000,00 €
41	270,83 €	250,00 €	20,83 €	4.750,00 €
42	269,79 €	250,00 €	19,79 €	4.500,00 €
43	268,75 €	250,00 €	18,75 €	4.250,00 €
44	267,71 €	250,00 €	17,71 €	4.000,00 €
45	266,67 €	250,00 €	16,67 €	3.750,00 €
46	265,63 €	250,00 €	15,63 €	3.500,00 €
47	264,58 €	250,00 €	14,58 €	3.250,00 €
48	263,54 €	250,00 €	13,54 €	3.000,00 €
49	262,50 €	250,00 €	12,50 €	2.750,00 €
50	261,46 €	250,00 €	11,46 €	2.500,00 €
51	260,42 €	250,00 €	10,42 €	2.250,00 €
52	259,38 €	250,00 €	9,38 €	2.000,00 €
53	258,33 €	250,00 €	8,33 €	1.750,00 €
54	257,29 €	250,00 €	7,29 €	1.500,00 €
55	256,25 €	250,00 €	6,25 €	1.250,00 €
56	255,21 €	250,00 €	5,21 €	1.000,00 €
57	254,17 €	250,00 €	4,17 €	750,00 €
58	253,13 €	250,00 €	3,13 €	500,00 €
59	252,08 €	250,00 €	2,08 €	250,00 €
60	251,04 €	250,00 €	1,04 €	- €

Fuente: www.tabla-amortización.es

9-ANALISIS DE VIABILIDAD

A continuación, se realizará un análisis de viabilidad que consiste en determinar la futura rentabilidad de la inversión del proyecto.
Para ello, en primer lugar, se realizará una estimación optimista tanto de los ingresos como de los costes.

A continuación, pasamos a detallar los cálculos realizados para realizar la previsión de ingresos situándonos en el escenario optimista.

9.1) Previsión de ventas:

Consiste en realizar una previsión de las posibles ventas teniendo en cuenta el máximo de ventas y situándonos en el escenario más optimista.

PREVISION DE VENTAS OPTIMISTA

Tabla 8: Previsión de ventas optimistas excursiones de familia.

Día	Excursión 1	Precio Ad	Precio Ch	Pax Ad Tb	Pax Ch Tb	Pax Ad Ta	Pax Ch Ta	Total Tb	Total Ta
lunes	Cuevas del Drach	40	20	10	3	21	8	**460,00**	**1.000,00**
martes	Marineland	41,5	26	10	3	21	8	**493,00**	**1.079,50**
miércoles	Barca Formentor	24	12	10	3	21	8	**276,00**	**600,00**
jueves	Palma Aquarium	40	20	10	3	21	8	**460,00**	**1.000,00**
viernes	Natura Park	22	11	10	3	21	8	**253,00**	**550,00**
sábado	Catamarán Alcudia	57	27	10	3	21	8	**651,00**	**1.413,00**
domingo	Hidropark	20,9	14,9	10	3	21	8	**253,70**	**558,10**
lunes	Westernpark	43,5	27	10	3	21	8	**516,00**	**1.129,50**
miércoles	Katmandú	39,5	23	10	3	21	8	**464,00**	**1.013,50**
viernes	Pirates	70	40	10	3	21	8	**820,00**	**1.790,00**
domingo	Marineland y Golf	53	35	10	3	21	8	**635,00**	**1.393,00**
							TOTAL	**5.281,70 €**	**11.526,60 €**

La tabla anterior detalla las diferentes excursiones que se realizan en familia, muestra los diferentes días de la semana, detallado por tipo de excusión que se realiza y sus diferentes precios. Las temporadas las he repartido en “tb” para la temporada baja y “ta” para la temporada alta, teniendo en cuenta que en “tb” los pases vendidos son inferiores a los de la “ta”.

Si multiplicamos el número de entradas vendidas tanto de ad (adultos) como ch (niños) por los diferentes precios de venta, obtenemos el ingreso total por día, y teniendo en cuenta que hay días en los que se realizan varias excursiones la suma de los ingresos obtenidos diariamente nos dará un global de los ingresos semanales.

Tabla 9: Previsión de ventas optimistas eventos de adultos.

Día	Excursión 2	Precio	Pax tb	Pax ta	Total Tb	Total Ta
lunes	Megapark	23	12	24	**276,00**	**552,00**
martes	Bcm	47	12	24	**564,00**	**1.128,00**
miércoles	Pacha	35	12	24	**420,00**	**840,00**
jueves	Titos	35	12	24	**420,00**	**840,00**
viernes	Pacha especial	50	no	24	**no**	**1.200,00**
sábado	Titos especial	50	no	24	**no**	**1.200,00**
domingo	Bh hotel	32	12	no	**384,00**	**no**
		47	no	24	**no**	**1.128,00**
viernes	Bh Stage	50	no	24	**no**	**1.200,00**
				TOTAL	**2.064,00 €**	**8.088,00 €**

La tabla anterior, al igual que lo realizado para la tabla de excursiones de familia, detalla las diferentes excursiones para adultos, muestra los diferentes días de la semana, detallado por tipo de excusión que se realiza y sus diferentes precios. En este caso las temporadas también están repartidas en “tb” para la temporada baja y “ta” para la temporada alta, teniendo en cuenta que en “tb” los pases vendidos son inferiores a los de la “ta”.

Tabla 10: Previsión de ventas optimistas eventos VIP.

Excursión	Precio	Pax Tb	Pax Ta	Total Tb	Total Ta
Limusina	70		1		**70**
Ruta Gastronómica	50	2	4	**100**	**200**
Vip Romántico	150		2		**300**
			TOTAL	**100,00 €**	**570,00 €**

Finalmente, la tabla anterior muestra las diferentes excursiones VIP, detallado por tipo de excusión que se realiza y sus diferentes precios.

* La temporada baja comprende los meses de: marzo, abril, mayo y octubre

* La temporada alta comprende los meses de: junio, julio agosto y septiembre

	FAMILIA	ADULTOS	VIP	SEMANAL	MENSUAL
TOTAL TEMPORADA BAJA	5.281,70	2.064,00	100	7.445,70 €	29.782,80 €
TOTAL TEMPORADA ALTA	11.526,60	8.088,00	570	20.184,60 €	80.738,40 €

TOTAL TEMPORADA BAJA ANUAL	**119.131,20 €**
TOTAL TEMPORADA ALTA ANUAL	**322.953,60 €**
TOTAL VENTAS OPTIMISTA	**442.084,80 €**

El cuadro anterior es un resumen de los datos obtenidos referente a las diferentes ventas realizadas en el escenario optimista. Dicho cuadro detalla la suma obtenida del total por diferentes temporadas y excursiones semanalmente, y si lo multiplicamos por cuatro semanas obtenemos los datos mensuales.

Finalmente, en el cuadro anual muestra el total de ventas de todas las excursiones y por lo tanto el ingreso anual.

A continuación, pasamos a detallar los cálculos realizados para confeccionar la previsión de costes situándonos en el escenario optimista.

9.2) Previsión de costes:

Consiste en realizar una previsión de las compras teniendo en cuenta el máximo de ventas y situándonos en el escenario más optimista.

En nuestro caso el precio por evento que pagamos al proveedor corresponde a un 70% del total del precio al que vendemos al cliente.
Por lo tanto, nuestro ingreso por excursión vendida es del 30% del precio al que vendemos al cliente.

PREVISION DE COMPRAS OPTIMISTA

Tabla 11: Previsión de compras optimista para excursiones de familia.

Día	Excursión 1	Precio Ad	Precio Ch	Pax Ad Tb	Pax Ch Tb	Pax Ad Ta	Pax Ch Ta	Total Tb	Total Ta
lunes	Cuevas del Drach	28	14	10	3	21	8	**322,00 €**	**700,00 €**
martes	Marineland	29,05	18,2	10	3	21	8	**345,10 €**	**755,65 €**
miércoles	Barca Formentor	16,8	8,4	10	3	21	8	**193,20 €**	**420,00 €**
jueves	Palma Aquarium	28	14	10	3	21	8	**322,00 €**	**700,00 €**
viernes	Natura Park	15,4	7,7	10	3	21	8	**177,10 €**	**385,00 €**
sábado	Catamarán Alcudia	39,9	18,9	10	3	21	8	**455,70 €**	**989,10 €**
domingo	Hidropark	14,63	10,43	10	3	21	8	**177,59 €**	**390,67 €**
lunes	Westernpark	30,45	18,9	10	3	21	8	**361,20 €**	**790,65 €**
miércoles	Katmandú	27,65	16,1	10	3	21	8	**324,80 €**	**709,45 €**
viernes	Pirates	49	28	10	3	21	8	**574,00 €**	**1.253,00 €**
domingo	Marineland y Golf	37,1	24,5	10	3	21	8	**444,50 €**	**975,10 €**
							TOTAL	**3.697,19 €**	**8.068,62 €**

La tabla anterior detalla las diferentes excursiones que se realizan en familia, muestra los diferentes días de la semana, detallado por tipo de excusión que se realiza y los diferentes precios que pagamos a nuestros proveedores, como ya he mencionado anteriormente el coste por excursión es el 70% del precio de venta, por lo que nuestro ingreso por excursión vendida es de un 30% del total de la venta. Las temporadas también están repartidas en “tb” para la temporada baja y “ta” para la temporada alta, y en este caso, el pago al proveedor siempre es del 70% del total de la venta.

Si multiplicamos el número de entradas vendidas tanto de ad (adultos) como ch (niños) por los diferentes precios de compra, obtenemos el coste total por día, y teniendo en cuenta que hay días en los que se realizan varias excursiones la suma de los costes obtenidos diariamente nos dará un global de los costes semanales.

Tabla 12: Previsión de compras optimista para eventos de adultos.

Día	Excursión 2	Precio	Pax Tb	Pax Ta	Total Tb	Total Ta
lunes	Megapark	16,1	12	24	**193,20 €**	**386,40 €**
martes	Bcm	32,9	12	24	**394,80 €**	**789,60 €**
miércoles	Pacha	24,5	12	24	**294,00 €**	**588,00 €**
jueves	Titos	24,5	12	24	**294,00 €**	**588,00 €**
viernes	Pacha especial	35	no	24	**no**	**840,00 €**
sábado	Titos especial	35	no	24	**no**	**840,00 €**
domingo	Bh Hotel	22,4	12	no	**268,80 €**	**no**
		32,9	no	24	**no**	**789,60 €**
viernes	Bh Stage	35	no	24	**no**	**840,00 €**
				TOTAL	**1.444,80 €**	**5.661,60 €**

La tabla anterior detalla la misma información que la tabla excursiones de familia, pero para el caso de eventos de adultos.

Tabla 13: Previsión de compras optimista para eventos VIP.

Excursión	Precio	Pax Tb	Pax Ta	Total Tb	Total Ta
Limusina	49				**- €**
Ruta Gastronómica	35		2		**70,00 €**
Vip Romántico	105				**- €**
			TOTAL		**70,00 €**

Finalmente, la tabla anterior detalla las excursiones VIP.

* La temporada baja comprende los meses de: marzo, abril, mayo y octubre
* La temporada alta comprende los meses de junio, julio agosto y septiembre

	FAMILIAS	ADULTOS	VIP	SEMANAL	MENSUAL
TOTAL TEMPORADA BAJA	3.697,19	1.444,80		5.148,99 €	20.595,96 €
TOTAL TEMPORADA ALTA	8.068,62	5.661,60	70	13.800,22 €	55.200,88 €

TOTAL TEMPORADA BAJA ANUAL	**82.383,84 €**
TOTAL TEMPORADA ALTA ANUAL	**220.803,52 €**
TOTAL COMPRAS OPTIMISTA	**303.187,36 €**

Las fuentes para todas las tablas de éste apartado son de elaboración propia.

El cuadro anterior es un resumen de los datos obtenidos referente a las diferentes compras realizadas en el escenario optimista. Dicho cuadro detalla la suma obtenida del coste total por diferentes temporadas y excursiones semanalmente, y si lo multiplicamos por cuatro semanas obtenemos los datos mensuales.

Finalmente, en el cuadro anual muestra el total de costes de todas las excursiones y por lo tanto el coste anual.

A continuación, pasamos a detallar los cálculos realizados para confeccionar la previsión de ingresos situándonos en el escenario pesimista. De la misma forma que se han realizado los datos en el escenario optimista he extraído los resultados para el escenario pesimista, aunque en el caso del escenario pesimista el número de entradas vendidas disminuye.

Consiste en realizar una previsión de las posibles ventas teniendo en cuenta el mínimo de ventas y situándonos en el escenario más pesimista

9.1) Previsión de ventas:

PREVISION DE VENTAS PESIMISTA

Tabla 14: Previsión de ventas pesimista para excursiones de familia.

Día	Excursión 1	Precio Ad	Precio Ch	Pax Ad Tb	Pax Ch Tb	Pax Ad Ta	Pax Ch Ta	Total Tb	Total Ta
lunes	Cuevas del Drach	40	20	5	1	10	4	**220,00**	**480,00**
martes	Marineland	41,5	26	5	1	10	4	**233,50**	**519,00**
miércoles	Barca Formentor	24	12	5	1	10	4	**132,00**	**288,00**
jueves	Palma Aquarium	40	20	5	1	10	4	**220,00**	**480,00**
viernes	Natura Park	22	11	5	1	10	4	**121,00**	**264,00**
sábado	Catamarán Alcudia	57	27	5	1	10	4	**312,00**	**678,00**
domingo	Hidropark	20,9	14,9	5	1	10	4	**119,40**	**268,60**
lunes	Westernpark	43,5	27	5	1	10	4	**244,50**	**543,00**
miércoles	Katmandu	39,5	23	5	1	10	4	**220,50**	**487,00**
viernes	Pirates	70	40	5	1	10	4	**390,00**	**860,00**
domingo	Marineland y Golf	53	35	5	1	10	4	**300,00**	**670,00**
							TOTAL	**2.512,90 €**	**5.537,60 €**

Tabla 15: Previsión de ventas pesimista para eventos de adultos.

Día	Excursión 2	Precio	Pax tb	Pax ta	Total Tb	Total Ta
lunes	Megapark	23	6	12	**138,00**	**276,00**
martes	Bcm	47	6	12	**282,00**	**564,00**
miércoles	Pacha	35	6	12	**210,00**	**420,00**
jueves	Titos	35	6	12	**210,00**	**420,00**
viernes	Pacha especial	50	no	12	**no**	**600,00**
sábado	Titos especial	50	no	12	**no**	**600,00**
domingo	Bh hotel	32	6	no	**192,00**	**no**
		47	no	12	**no**	**564,00**
viernes	Bh stage	50	no	12	**no**	**600,00**
				TOTAL	**1.032,00 €**	**4.044,00 €**

Tabla 16: Previsión de ventas pesimista para eventos VIP.

Excursión	precio	pax tb	pax ta	total tb	total ta
Limusina	70		1		**70**
Ruta Gastronomica	50		2	**0**	**100**
Vip Romántico	150				**0**
			TOTAL	**- €**	**170,00 €**

	FAMILIA	ADULTOS	VIP	SEMANAL	MENSUAL
TOTAL TEMPORADA BAJA	2.512,90	1.032,00	0	3.544,90 €	14.179,60 €
TOTAL TEMPORADA ALTA	5.537,60	4.044,00	170	9.751,60 €	39.006,40 €

TOTAL TEMPORADA BAJA ANUAL	**56.718,40 €**
TOTAL TEMPORADA ALTA ANUAL	**156.025,60 €**
TOTAL VENTAS PESIMISTA	**212.744,00 €**

El cuadro anterior es un resumen de los datos obtenidos referente a las diferentes ventas realizadas en el escenario pesimista. Dicho cuadro detalla la suma obtenida del total por diferentes temporadas y excursiones semanalmente, y si lo multiplicamos por cuatro semanas obtenemos los datos mensuales.

Finalmente, en el cuadro anual muestra el total de ventas de todas las excursiones y por lo tanto el ingreso anual.

A continuación, pasamos a detallar los cálculos realizados para realizar la previsión de costes situándonos en el escenario pesimista. De la misma forma que se han realizado los datos en el escenario optimista he extraído los resultados para el escenario pesimista, aunque en el caso del escenario pesimista el número de entradas vendidas disminuye y el pago a nuestros proveedores por entrada vendida aumenta en un 10%.

Consiste en realizar una previsión de las compras teniendo en cuenta el mínimo de ventas y situándonos en el escenario más pesimista.
En nuestro caso el precio por evento que pagamos al proveedor corresponde a un 80% del total del precio al que vendemos al cliente.

Por lo tanto, nuestro ingreso por excursión vendida es del 20% del precio al que vendemos al cliente.

9.2) Previsión de gastos:

PREVISION DE COMPRAS PESIMISTA

Tabla 17: Previsión de compras pesimista para excursiones de familia.

Día	Excursión 1	Precio Ad	Precio Ch	Pax Ad Tb	Pax Ch Tb	Pax Ad Ta	Pax Ch Ta	Total Tb	Total Ta
lunes	Cuevas del Drach	32	16	5	1	10	4	**176,00 €**	**384,00 €**
martes	Marineland	33,2	20,8	5	1	10	4	**186,80 €**	**415,20 €**
miércoles	Barca Formentor	19,2	9,6	5	1	10	4	**105,60 €**	**230,40 €**
jueves	Palma Aquarium	32	16	5	1	10	4	**176,00 €**	**384,00 €**
viernes	Natura Park	17,6	8,8	5	1	10	4	**96,80 €**	**211,20 €**
sábado	Catamarán Alcudia	45,6	21,6	5	1	10	4	**249,60 €**	**542,40 €**
domingo	Hidropark	16,72	11,92	5	1	10	4	**95,52 €**	**214,88 €**
lunes	Westernpark	34,8	21,6	5	1	10	4	**195,60 €**	**434,40 €**
miercoles	Katmandu	31,6	18,4	5	1	10	4	**176,40 €**	**389,60 €**
viernes	Pirates	56	32	5	1	10	4	**312,00 €**	**688,00 €**
domingo	Marineland y Golf	42,4	28	5	1	10	4	**240,00 €**	**536,00 €**
							TOTAL	**2.010,32 €**	**4.430,08 €**

Tabla 18: Previsión de compras pesimista para eventos de adultos.

Día	Excursión 2	Precio	Pax Tb	Pax Ta	Total Tb	Total Ta
lunes	Megapark	18,4	6	12	**110,40 €**	**220,80 €**
martes	Bcm	37,6	6	12	**225,60 €**	**451,20 €**
miércoles	Pacha	28	6	12	**168,00 €**	**336,00 €**
jueves	Titos	28	6	12	**168,00 €**	**336,00 €**
viernes	Pacha especial	40	no	12	**no**	**480,00 €**
sábado	Titos especial	40	no	12	**no**	**480,00 €**
domingo	Bh hotel	25,6	6	no	**153,60 €**	**no**
		37,6	no	12	**no**	**451,20 €**
viernes	Bh stage	40	no	12	**no**	**480,00 €**
				TOTAL	**825,60 €**	**3.235,20 €**

Tabla 19: Previsión de compras pesimista para eventos VIP.

Excursión	Precio	Pax Tb	Pax Ta	Total Tb	Total Ta
Limusina	56		1		**56,00 €**
Ruta Gastronómica	40		2	**- €**	**80,00 €**
Vip Romántico	120				**- €**
			TOTAL	**- €**	**136,00 €**

	FAMILIAS	ADULTOS	VIP	SEMANAL	MENSUAL
TOTAL TEMPORADA BAJA	2.010,32	825,60	0	2.835,92 €	11.343,68 €
TOTAL TEMPORADA ALTA	4.430,08	3.235,20	136	7.801,28 €	31.205,12 €

TOTAL TEMPORADA BAJA ANUAL	**45.374,72 €**
TOTAL TEMPORADA ALTA ANUAL	**124.820,48 €**
TOTAL COMPRAS PESIMISTA	**170.195,20 €**

Las fuentes para todas las tablas de éste apartado son de elaboración propia.

El cuadro anterior es un resumen de los datos obtenidos referente a las diferentes compras realizadas en el escenario pesimista. Dicho cuadro detalla la suma obtenida del coste total por diferentes temporadas y excursiones semanalmente, y si lo multiplicamos por cuatro semanas obtenemos los datos mensuales.

Finalmente, en el cuadro anual muestra el total de costes de todas las excursiones y por lo tanto el coste anual.

9.3) Análisis de escenario optimista.

El análisis de escenario optimista es la descripción de una posible situación en un futuro teniendo en cuenta los datos más favorables para la empresa.

Su función es muy importante ya que nos proporciona los resultados necesarios para decidir si finalmente se va a llevar a cabo el proyecto.

Los datos para la realización del escenario optimista son los siguientes:

* El minibús se amortizara por el sistema lineal en un periodo de 5 años y el mobiliario también tendrá una vida útil de 5 años *A partir del segundo año al tratarse del escenario optimista las ventas y coste ventas aumentarán en un 5%, otros costes 2% y gasto personal 2,5%

alquiler anual	9.600,00 €
mobiliario	3.300,00 €
elementos transporte	
minibús	16.000,00 €
alquiler bus	61.000,00 €
capital aportado	10.000,00 €
préstamo	15.000,00 €
gasto personal	
3 guías completa	28.800,00 €
1 guía parcial	6.400,00 €
1 administrativo	9.600,00 €
total gasto personal	44.800,00 €
ventas	442.085,00€
coste ventas	303.187,36€
intereses préstamo	681,26 €
capital préstamo anual	3.687,26 €

También hay que tener en cuenta las amortizaciones, la suma de intereses anual del préstamo, así como su capital:

amortización bus	**3.200,00**			
amortización mobiliario	**660,00**			
	año2	año3	año4	año5
resto intereses	531,26	381,26	231,26	81,26
resto capital préstamo	3.531,26	3.381,26	3.231,26	3.081,26

Tabla 20: Escenario optimista.

ESCENARIO OPTIMISTA						
	AÑO 0	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
mobiliario	3.300,00					
minibus	16.000,00					
capital aportado	10.000,00					
fondos de inversión	29.300,00					
TOTAL VENTAS		442.085,00	464.189,25	487.398,71	511.768,65	537.357,08
COSTE VENTAS		303.187,36	318.346,73	334.264,06	350.977,27	368.526,13
OTROS COSTES		70.600,00	72.012,00	73.452,24	74.921,28	76.419,71
GTO PERSONAL		44.800,00	45.920,00	45.920,00	45.920,00	45.920,00
GOP		23.497,64	27.910,52	33.762,41	39.950,10	46.491,24
AMORTIZACION		3.860,00	3.860,00	3.860,00	3.860,00	3.860,00
BAIT		19.637,64	24.050,52	29.902,41	36.090,10	42.631,24
INTERESES		681,26	531,26	381,26	231,26	81,26
BAT		18.956,38	23.519,26	29.521,15	35.858,84	42.549,98
IMP SOC 25%		4.739,10	5.879,82	7.380,29	8.964,71	10.637,49
BDIT		14.217,29	17.639,45	22.140,86	26.894,13	31.912,48
AMORTIZACION		3.860,00	3.860,00	3.860,00	3.860,00	3.860,00
CASH FLOW	-29.300,00	18.077,29	21.499,45	26.000,86	30.754,13	35.772,48
DEVOLUCION CUOTA		3.687,26	3.531,26	3.381,26	3.231,26	3.081,26
CASH FLOW*	-29.300,00	14.390,03	17.968,19	22.619,60	27.522,87	32.691,22

K	10,00%

VAN	54.723,19
TIR	59,02%
Pay Back	1,97

año 0	**año 1**	**año 2**	**año 3**	**año 4**	**año 5**
-29.300,00	14.390,03	17.968,19	22.619,60	27.522,87	32.691,22
29.300,00	14.909,98				

14.909,98	x
14.390,03	1 año

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro anterior, muestra los diferentes cálculos para poder obtener el resultado de los diferentes indicadores financieros que indicarán si la empresa es o no rentable.

En primer lugar, durante el periodo “0” se tiene en cuenta todo lo que aporto a la empresa, el mobiliario, minibús y el capital aportado. La suma de todo lo aportado dará lugar al fondo de inversión.

Como en el periodo “0” no se generan ventas ni costes ni amortizaciones, el resultado del Cash Flow (flujo de caja) será igual al del fondo de inversión en signo contrario, ya que lo primero que deseamos recuperar para poder empezar a recibir beneficios es todo lo hemos aportado a la empresa.

Durante el primer año de funcionamiento y ya que nos situamos en el escenario más optimista el resultado del Cash Flow se realizará de la siguiente manera:

- En un primer lugar, al total de previsión de ventas optimistas le restamos los diferentes costes optimistas (coste de venta, gasto de personal y otros costes) y obtenemos el GOP que es el beneficio bruto.

- Al resultado obtenido en el GOP hay que restarle las amortizaciones y de esa manera conseguiremos el BAIT que es el beneficio antes de intereses e impuestos.

- Al BAIT le restamos los intereses y dará lugar al BAT que es el beneficio antes de impuestos. Si el BAT resulta positivo, y en este caso resulta positivo, significa que la empresa ha alcanzado beneficios y por lo tanto hay que calcularle un impuesto sobre sociedades de un 25%. Éste resultado dará lugar al BDIT que es beneficio después de impuestos.

- Al BDIT se le suman las amortizaciones y como resultado tendremos el Cah Flow (flujo de caja disponible) al que si finalmente restamos la suma de la cuota anual del préstamo dará lugar al Cash Flow final.

A partir del segundo año los cálculos se realizarán de la misma manera y ya que nos situamos en el escenario optimista, las ventas y los costes de ventas aumentarán en un 5%, otros costes aumentarán en un 2% y el gasto de personal incrementará en un 2,5%.

* Una vez obtenido los resultados del Cash Flow durante los cinco primeros años, he analizado el resultado del **VAN** (valor actual neto).

El resultado del Van se ha obtenido a través de la siguiente operación:

$$V.A.N. = -A + \frac{Q_1}{(1+i)^1} + \frac{Q_2}{(1+i)^2} + \ldots + \frac{Q_n}{(1+i)^n}$$

Q= Flujos de caja.
A= Desembolso inicial.
n= Periodo de tiempo.
i= coste de capital.

El coste de capital se ha determinado teniendo en cuenta que el coste de la deuda es de un 5%, en este caso he duplicado el tipo de interés del préstamo.

El resultado final del VAN en el escenario optimista es de 54.723,19>0 por lo tanto, en este caso la inversión produce ganancias y el proyecto puede aceptarse y llevarse a cabo.

* Una vez obtenido el resultado del Van analizaré el resultado de **TIR** (Tasa interna de rentabilidad).

El resultado del TIR se obtiene igualando el VAN=0

La TIR es otro indicador de la rentabilidad del proyecto, por lo que a mayor resultado en la TIR mayor rentabilidad tendrá la empresa. En su caso, es otro buen indicador para decidir si se acepta o se rechaza el proyecto. Si el resultado de TIR es mayor al coste del capital éste resultado es un buen indicativo de que el proyecto es viable y se puede llevar a cabo. El resultado de TIR se da en valores absolutos. En este caso el resultado de TIR en el escenario optimista es de 59,02%>k (10%) por lo que es un resultado positivo y la inversión se puede realizar.

* Para finalizar analizaré el **Pay Back** (plazo de recuperación).

El Pay Back se define como el tiempo que tardaré en recuperar la inversión (desembolso) inicial. En nuestro caso el resultado del Pay Back situándonos en el escenario optimista es de 2 años, por lo que también es un buen indicativo de que el proyecto es viable.

9.4) Análisis de escenario pesimista.

El análisis de escenario pesimista es la descripción de una posible situación en un futuro teniendo en cuenta los datos menos favorables para la empresa.

Su función es muy importante ya que nos proporciona los resultados necesarios para decidir si finalmente se va a llevar a cabo el proyecto.

Los datos para la realización del escenario pesimista son los siguientes:

* El minibús se amortizará por el sistema lineal en un periodo de 5 años y el mobiliario también tendrá una vida útil de 5 años *A partir del segundo año al tratarse del escenario pesimista las ventas y coste ventas aumentarán en un 2%, otros costes 1% y gasto personal 1%

alquiler anual	14.400,00 €
mobiliario	3.300,00 €
elementos transporte	
minibús	16.000,00 €
alquiler bus	97.600,00 €
capital aportado	10.000,00 €
préstamo	15.000,00 €
gasto personal	
3 guías completa	28.800,00 €
1 guía parcial	6.400,00 €
1 administrativo	9.600,00 €
total gasto personal	44.800,00 €
ventas	212.744,00 €
coste ventas	170.195,20 €
intereses préstamo	681,26 €
capital préstamo anual	3.687,26 €

También hay que tener en cuenta las amortizaciones, la suma de intereses anual del préstamo, así como su capital:

amortización bus	**3.200,00**			
amortización mobiliario	**660,00**			
	año2	año3	año4	año5
resto intereses	531,26	381,26	231,26	81,26
resto capital préstamo	3.531,26	3.381,26	3.231,26	3.081,26

Tabla 21: Escenario pesimista.

ESCENARIO PESIMISTA						
	AÑO 0	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
mobiliario	3.300,00					
minibús	16.000,00					
capital aportado	10.000,00					
fondos de inversión	29.300,00					
TOTAL VENTAS		212.744,00	216.998,88	221.338,86	225.765,63	230.280,95
COSTE VENTAS		170.195,20	173.599,10	177.071,09	180.612,51	184.224,76
OTROS COSTES		112.000,00	113.120,00	114.251,20	115.393,71	116.547,65
GTO PERSONAL		44.800,00	45.248,00	45.248,00	45.248,00	45.248,00
GOP		-114.251,20	-114.968,22	-115.231,43	-115.488,59	-115.739,46
AMORTIZACION		3.860,00	3.860,00	3.860,00	3.860,00	3.860,00
BAIT		-118.111,20	-118.828,22	-119.091,43	-119.348,59	-119.599,46
INTERESES		681,26	531,26	381,26	231,26	81,26
BAT		-118.792,46	-119.359,48	-119.472,69	-119.579,85	-119.680,72
IMP SOC 25%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
BDIT		-118.792,46	-119.359,48	-119.472,69	-119.579,85	-119.680,72
AMORTIZACION		3.860,00	3.860,00	3.860,00	3.860,00	3.860,00
CASH FLOW	-29.300,00	-114.932,46	-115.499,48	-115.612,69	-115.719,85	-115.820,72
DEVOLUCION CUOTA		3.687,26	3.531,26	3.381,26	3.231,26	3.081,26
CASH FLOW*	-29.300,00	-118.619,72	-119.030,74	-118.993,95	-118.951,11	-118.901,98

K	10,00%

VAN	-479.984,52

El cuadro anterior, muestra los diferentes cálculos para poder obtener el resultado de los diferentes indicadores financieros que indicarán si la empresa es o no rentable situándonos en el escenario más pesimista.

Las operaciones se han realizado de la misma manera que en el escenario optimista, aunque en este caso, se han tenido en cuenta los posibles datos menos favorables para la empresa. En el escenario pesimista, a partir del segundo año, las ventas y los costes de ventas aumentarán en un 2%, otros costes aumentarán en un 1% y el gasto de personal incrementará en un 1%.

Una diferencia a tener en cuenta en el cuadro del escenario pesimista con respecto al escenario optimista es que el resultado del BAT (beneficios antes de impuestos) en éste escenario es negativo, por lo tanto, no se le aplica el impuesto de sociedades. Cabe destacar que cuando el BAT es negativo hacienda no devuelve el impuesto, aunque sí que lo puede compensar si en la compañía existes varias empresas. No es el caso de éste supuesto.

Como se puede observar en el cuadro del escenario pesimista los Cash Flows resultantes son negativos durante los primeros 5 años.

El resultado final del VAN en el escenario pesimista es de -479.984,52<0 por lo tanto, en este caso la inversión produce pérdidas y el proyecto no puede aceptarse ni llevarse a cabo.

Ya que el resultado del VAN en el escenario pesimista es de resultado negativo, la TIR no se puede calcular y el plazo de recuperación de la inversión sería de un periodo muy superior a los cinco años.

10-CONCLUSIONES

Una vez realizado un análisis de viabilidad de las posibles situaciones en las que se puede encontrar la empresa que deseo llevar a cabo opino que me gustaría abrir una empresa de excursiones online.

Como ya he comentado en el apartado 3.4 del proyecto, las empresas que ofrecen servicios o productos por internet están proliferando de una manera muy notable durante los últimos años.

Otro motivo por el que creo en éste proyecto es que al abrir una empresa por internet no se corren los mismos riesgos que abrir una empresa física, ya que se reducen muchísimo los gastos.

En el caso del presente proyecto no requiere una elevada inversión (en éste caso 10.000€) y el préstamo solicitado tampoco es muy cuantioso.

Los costes más sobresalientes son, el alquiler del bus y los gastos de personal. En el caso del alquiler del bus podríamos plantearnos aumentar el préstamo y adquirir otro minibús de segunda mano. Por otro lado, en el caso del personal podríamos reducir las jornadas completas por parciales y de ésta manera reduciríamos bastante los costes.

Cabe destacar que, para reducir los costes de ventas convendría llegar a un buen acuerdo con los proveedores e intentar vender el máximo de excursiones para poder negociar nuestra comisión y obtener más beneficios para nuestra empresa.

Soy consciente de que si nos situamos en el escenario más pesimista los resultados son muy negativos durante los primeros años, el VAN= -479.984,52 y por lo tanto el proyecto en principio no debería llevarse a cabo, aunque en este caso al tener en cuenta los resultados menos favorables, la propiedad de la empresa (en esta caso, mi padre y yo) debería estudiar todos los costes, intentando aumentar las comisiones frente los proveedores, cambiando de oficina con un coste de alquiler inferior, elegir otro proveedor de alquiler de autobuses o incluso aumentando la inversión. Por ello, se tendrían que revisar todas las partidas de gastos realizados e intentarlos reducir al máximo.

Por otro lado, si nos situamos en el escenario optimista los resultados son muy buenos desde el primer año, el VAN= 54.723,19, la TIR= 59,02% y recuperamos la inversión en 2 años. Son unos resultados muy positivos y opino que son los que más se acercan a la realidad. Considero que poder llegar al total de ventas del escenario optimistas es muy alcanzable, la comisión en este caso es de un 30% sobre lo que vendemos por lo que también se acerca mucho a la realidad, y en este caso, alquiler de la oficina y los pagos al proveedor de autobuses también son muy ajustados.

Creo en éste proyecto y me ha resultado muy positivo realizar el presente plan de viabilidad, ya que a pesar de creer que el poner en marcha una empresa de venta online podría proporcionar muchos beneficios, he podido comprobar que, si los costes varían de una manera desfavorable para la empresa, podemos pasar de obtener unos buenos beneficios a tener que cerrar la empresa.

Considero que todas las empresas deberían realizar un plan de viabilidad antes de su puesta en marcha, ya que te hace razonar sobre cómo y cuánto te va a suponer crear esa empresa y qué decisiones sobre reducir costes pueden ser las más adecuadas.

Personalmente el presente proyecto me ha gustado mucho realizarlo, ya que he podido plasmar en un mismo trabajo diferentes conceptos y conocimientos que he ido adquiriendo durante los cursos realizados en la universidad.

11- BIBLIOGRAFIA

FUENTES ELECTRÓNICAS

http://www.camaraburgos.com/contenido/index.php?option=com_content&view=article&id=137&Itemid=162

http://www.boltana.es/pub/documentos/documentos_Guia_PLAN_DE_VIABILIDAD_-_Ayto_Manises_9735ccb7.pdf

www.eoi.es/.../negociosinternacionales/.../la-situacion-del-comercio-elect.

marketing4ecommerce.net/el-comercio-electronico-alcanza-cifras-record...

http://adl-econociendo.blogspot.com.es/2011/06/tipos-de-comercio-electronico-b2b-b2c.html

https://www.caib.es/ibestat/estadistiques/043d7774-cd6c-4363-929a-703aaa0cb9e0/ef88f7cf-8e0b-44e0-b897-85c2f85775ec/es/I208002_3001.px

http://www.infoautonomos.com/hacerse-autonomo/estudio-de-mercado/analisis-de-la-competencia-en-tu-estudio-de-mercado/

http://www.empleo.gob.es/es/informacion/contratos/contenidos/eventcircuns.html

http://www.e-emprendiendo.es/opencms75/export/sites/famet-emprendiendo/galerias/descargas/Equipos_e_infraestructurax_Recursos_necesarios.pdf

http://www.uv.es/motiva/MarDelPlata06/infoem/documents/3_dentificacionOportunidades_SAE.pdf

http://www.ferrol.es:8080/activateenelcentro/fotos/biblioteca/CPX_ComoelaborarAnalisisDAFO_cas.pdf

https://www.venmas.com/layout/set/print/venmas/boletin/actual/tecnicas_de_venta/define_tu_politica_comercial

http://www.ipyme.org/es-ES/DesarrolloProyecto/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SRL&nombre=Sociedad%20de%20Responsabilidad%20Limitada&idioma=es-ES#d1