



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

PLAN DE EMPRESA

"CAMPERVAN"

MEMORIA PRESENTADA POR:

Juan Calatayud Tormo

TUTOR:

Jordi Capó i Vicedo

GRADO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESA

Convocatoria de defensa: Marzo de 2022

Jack Kerouac: “No había adónde ir excepto a todas partes, así que sigue rodando bajo las estrellas”.

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

Palabras clave: camper, plan de empresa, vacaciones, viaje, aventura, aire libre, naturaleza, libertad, viabilidad, furgoneta, vehículo.

Resumen: Este proyecto consiste en la creación de una empresa, por tanto se enmarca dentro de la modalidad de plan de empresa. Es una declaración formal de una idea de negocio.

La idea surge de la necesidad de camperizar furgonetas a muy bajo precio para que todos puedan disfrutar de las sensaciones de aventura y libertad que proporciona este tipo de viajes.

"CAMPERVAN" fabricará los módulos que permitirán camperizar cualquier modelo de furgoneta en apenas unos minutos. Con este novedoso sistema se podrá transformar una furgoneta en una camper con todo lo necesario para poder pasar desde un fin de semana hasta unas vacaciones. Una vez disfrutada, el vehículo podrá volver a su estado habitual en escasos 5 minutos.

Es un negocio innovador, dado que no existe ninguna empresa con las mismas características, que pretende hacer más accesible esta forma de viajar.

Keywords: camper, business plan, vacation, travel, adventure, outdoors, nature, freedom, feasibility, van, vehicle.

Summary: This project consists of the creation of a company, therefore it is part of the business plan modality. It is a formal statement of a business idea.

The idea arises from the need to manufacture campervans at a very low price so that everyone can enjoy the sensations of adventure and freedom that this type of trip offers.

"CAMPERVAN" will manufacture the modules that will allow any van model to be camperized in just a few minutes. With this new system you can transform a van into a camper with everything you need to spend from a weekend to a vacation. Once enjoyed, the vehicle can return to its usual state in just 5 minutes.

It is an innovative business since there is no company with the same characteristics, which aims to make this way of traveling more accessible.

Paraules clau: camper, pla d'empresa, vacances, viatge, aventura, aire lliure, naturalesa, llibertat, viabilitat, furgoneta, vehicle

Resum: Aquest projecte consisteix en la creació d'una empresa, per tant s'emmarca dins de la modalitat de pla d'empresa. És una declaració formal d'una idea de negoci.

La idea sorgeix de la necessitat de camperitzar furgonetes a molt baix preu perquè tots puguin gaudir de les sensacions d'aventura i llibertat que proporciona aquest tipus de viatges.

“CAMPERVAN” fabricarà els mòduls que permetran camperitzar qualsevol model de furgoneta en tan sols uns minuts. Amb aquest nou sistema es podrà transformar una furgoneta en una camper amb tot el necessari per a poder passar des d'un cap de setmana fins a unes vacances. Una vegada gaudida, el vehicle podrà tornar al seu estat habitual en escassos 5 minuts.

És un negoci innovador, ja que no existeix cap empresa amb les mateixes característiques, que pretén fer més accessible aquesta manera de viatjar.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	8
2. DEFINICIÓN DE NEGOCIO	9
2.1 PROMOTOR.	9
2.2 IDEA DE NEGOCIO.	9
2.3 SÍNTESIS DEL PRODUCTO OFRECIDO.....	10
2.4 MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA.	10
2.5 ORIGEN DE LA IDEA Y MOTIVACIÓN.	11
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	13
3.1 ANÁLISIS DE MERCADO.....	13
3.1.1 Sector y tendencias de la actividad a desarrollar en los últimos años.	13
3.1.2 Mercado elegido.	17
3.1.3 Segmento de mercado y tipo de demanda.	18
3.1.4 Perfil de los clientes potenciales y sus características.....	18
3.2 ANÁLISIS DE MERCADO.....	21
3.2.1 Análisis de la competencia.	21
3.2.2 Principales empresas competidoras.....	23
3.2.3 Productos sustitutivos.	27
3.2.4 Búsqueda de proveedores.	27
4. ANÁLISIS DAFO	30
4.1 CUADRO RESUMEN ANÁLISIS DAFO.	33
4.2 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.	34
4.3 EVALUACIÓN ESTRATEGIAS.....	34
4.3.1 Ajuste de cada estrategia	34
4.3.2 Aceptabilidad.	36
4.3.3 Factibilidad.....	37
4.4 PLAN DE ACCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS SELECCIONADAS.	37
5. PLANIFICACIÓN COMERCIAL Y DE MARKETING	41
5.1 PRODUCTO.	42
5.2 PRECIO.	45
5.3 DISTRIBUCIÓN.	46
5.4 COMUNICACIÓN.	48
5.4.1 Imagen corporativa.....	48
5.4.2 Aplicaciones de identidad.	49
5.4.3 Publicidad.....	50
5.4.4 Acciones comerciales.	51
6. PLAN DE OPERACIONES.....	53
6.1 UBICACIÓN.	53
6.2 INFRAESTRUCTURA.	53
6.3 EQUIPAMIENTO INICIAL.	54
6.4 ESTRUCTURA DE ACTUACIÓN.	54
6.5 PLANIFICACIÓN DE PEDIDOS.	57
7. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	58

8. ESTRUCTURA JURÍDICA	59
9. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO	62
9.1 COSTES INICIALES.....	62
9.2 FINANCIACIÓN.....	64
9.3 COSTE DE LA ACTIVIDAD.	64
9.4 GASTOS VARIABLES MENSUALES:	65
9.5 MÁRGENES Y BENEFICIOS.....	65
9.6 PROYECCIÓN DE VENTAS.	68
9.7 RESULTADOS ESPERADOS.	69
9.7.1 Creación de escenarios.....	73
9.8 EVALUACIÓN GLOBAL.....	77
10. INFORMACIÓN ADICIONAL	78
11. CONCLUSIONES	79
12. BIBLIOGRAFÍA	80
13. ANEXO	82
13.1 ENCUESTA.	82
13.1.1 Encuesta y resultados.....	82
13.2 IMÁGENES DE PRODUCTOS A COMERCIALIZAR.	86

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1.EVOLUCIÓN MATRICULACIONES AC Y CAMPERS 2013-2020. FUENTE ASEICAR.....	13
GRÁFICO 2.FACTURACIÓN SECTOR CARAVNING 2019. FUENTE ES.STATISTA.COM	15
GRÁFICO 3. ¿CON QUIÉN REALIZAS TUS VIAJES?, FUENTE ENCUESTA CETELEN-CANAL SONDEO OBSERVATORIO CETELEN MOTOR.	16
GRÁFICO 4.DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL POR EDADES. FUENTE HOSTELTUR.COM.....	17
GRÁFICO 5. FACTURACIÓN SECTOR CARAVNING 2019. FUENTE ES.STATISTA.COM.	68
GRÁFICO 6. CUOTA DE MERCADO DE VEHÍCULO COMERCIAL. WWW.COCHES.COM	70

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.PORCENTAJE TOTAL MATRICULACIONES POR CCAA DE AC Y CAMPERS. FUENTE ASEICAR.....	14
TABLA 2. COMPARATIVA RESPECTO ESTRUCTURA DE LOS GRUPOS DE COMPETENCIA. ELABORACIÓN PROPIA.....	22
TABLA 3. MATRIZ DAFO. FUENTE GRANDESPYMES.....	32
TABLA 4. RESUMEN ANÁLISIS DAFO. ELABORACIÓN PROPIA.....	33
TABLA 5. MISIÓN VISIÓN DE LA EMPRESA. ELABORACIÓN PROPIA.....	33
TABLA 6. MATRIZ DE AJUSTE DE LAS ESTRATEGIAS PLANTEADAS. ELABORACIÓN PROPIA.....	35
TABLA 7. GRUPOS DE INTERÉS CAMPERYOURVAN.....	36
TABLA 8. PLAN DE ACCIÓN E3. ELABORACIÓN PROPIA.	38
TABLA 9. PLAN DE ACCIÓN E6/E7. ELABORACIÓN PROPIA.	39
TABLA 10. PLAN DE ACCIÓN E5. ELABORACIÓN PROPIA	40
TABLA 11. FORMAS JURÍDICAS DE EMPRESA. ELABORACIÓN PROPIA.....	59
TABLA 12. STOCK INICIAL. ELABORACIÓN PROPIA.	63
TABLA 13. COSTES INICIALES. ELABORACIÓN PROPIA.....	63
TABLA 14. GASTOS FIJOS MENSUALES, PRECIOS SIN IVA. ELABORACIÓN PROPIA	65
TABLA 15. MÁRGENES Y BENEFICIOS POR ARTÍCULO. ELABORACIÓN PROPIA.....	66

TABLA 16. MÁRGENES Y BENEFICIOS POR PACK. ELABORACIÓN PROPIA	67
TABLA 17. PREVISIÓN DE VENTAS MENSUALES PARA LOS TRES PRIMEROS AÑOS ESCENARIO BASE O REAL. ELABORACIÓN PROPIA.	69
TABLA 18. PREVISIÓN VENTAS ESCENARIO REAL. ELABORACIÓN PROPIA.	70
TABLA 19. PREVISIÓN CONSUMO ESCENARIO REAL. ELABORACIÓN PROPIA.	70
TABLA 20. CUENTA DE RESULTADOS PREVISTA ESCENARIO REAL. ELABORACIÓN PROPIA.....	71
TABLA 21. SUELDO PROMOTOR ESCENARIO REAL. ELABORACIÓN PROPIA.	71
TABLA 22. BALANCE FINAL DE LOS TRES PRIMEROS AÑOS DE ACTIVIDAD ESCENARIO REAL. ELABORACIÓN PROPIA.	72
TABLA 23. RATIOS DE VIABILIDAD EN UN ESCENARIO REAL. ELABORACIÓN PROPIA.....	72
TABLA 24. PREVISIÓN DE VENTAS ESCENARIO PESIMISTA. ELABORACIÓN PROPIA.	73
TABLA 25. PREVISIÓN DE CONSUMO ESCENARIO PESIMISTA. ELABORACIÓN PROPIA.	73
TABLA 26. CUENTA DE RESULTADOS PREVISTA ESCENARIO PESIMISTA. ELABORACIÓN PROPIA.	71
TABLA 27. SUELDO PROMOTOR ESCENARIO PESIMISTA. ELABORACIÓN PROPIA.	71
TABLA 28. BALANCE FINAL DE LOS TRES PRIMEROS AÑOS DE ACTIVIDAD ESCENARIO PESIMISTA. ELABORACIÓN PROPIA.	72
TABLA 29. RATIOS DE VIABILIDAD EN UN ESCENARIO PESIMISTA. ELABORACIÓN PROPIA.	74
TABLA 30. PREVISIÓN DE VENTAS ESCENARIO OPTIMISTA. ELABORACIÓN PROPIA.	73
TABLA 31. PREVISIÓN DE CONSUMO ESCENARIO OPTIMISTA. ELABORACIÓN PROPIA.	73
TABLA 32. CUENTA DE RESULTADOS PREVISTA ESCENARIO OPTIMISTA. ELABORACIÓN PROPIA.....	71
TABLA 33. BALANCE FINAL DE LOS TRES PRIMEROS AÑOS DE ACTIVIDAD ESCENARIO OPTIMISTA. ELABORACIÓN PROPIA.	72
TABLA 34. SUELDO PROMOTOR ESCENARIO OPTIMISTA. ELABORACIÓN PROPIA.....	76
TABLA 35. RATIOS DE VIABILIDAD EN UN ESCENARIO OPTIMISTA. ELABORACIÓN PROPIA.	76
TABLA 35. COMPARATIVA VAN Y TIR. ELABORACIÓN PROPIA.	76

ÍNDICE DE IMÁGENES

IMAGEN 1. FOTO KIT CAMPER FURGÓN. FUENTE WWW.LEROYMERLIN.COM	23
IMAGEN 2. KITS SPIRITCAMPER. FUENTE HTTPS://SPIRITCAMPER.COM/PAGES/CAMPERIZACIONES	25
IMAGEN 3. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS ARTÍCULOS OFRECIDOS. FUENTE HTTPS://VANBOXCAMPER.COM	26
IMAGEN 4. LOGO EMPRESA CAMPERYOURVAN. ELABORACIÓN PROPIA.....	48
IMAGEN 5. LOGO EN CAJA DE ENVIÓ. ELABORACIÓN PROPIA.	51
IMAGEN 6. LOGO EN POLO BLANCO. ELABORACIÓN PROPIA.	51
IMAGEN 7. INFRAESTRUCTURA. ELABORACIÓN PROPIA.....	53

ÍNDICE DE PRODUCTOS

PRODUCTO 1. AISLANTE TÉRMICO Y SOLAR PARA FURGÓN MEDIANO.	86
PRODUCTO 2. COLCHÓN PARA FURGÓN MEDIANO.	86
PRODUCTO 3. MÓDULO PARA FURGÓN PEQUEÑO.....	87
PRODUCTO 4. MÓDULO PARA FURGÓN MEDIANO.....	88
PRODUCTO 5. MÓDULO PARA FURGÓN GRANDE.	89
PRODUCTO 6. COCINA PORTÁTIL + CARTUCHO DE GAS.	90
PRODUCTO 7. WC PORTÁTIL.....	90
PRODUCTO 8. NEVERA PORTÁTIL.....	91
PRODUCTO 9. DUCHA PORTÁTIL.....	91

1. Introducción

Actualmente nos encontramos en un contexto económico de incertidumbre, en gran parte debido a la pandemia que estamos viviendo. En el ámbito laboral son muchas las personas a las que les cuesta encontrar una estabilidad económica acorde a sus necesidades. Una solución a este problema es el autoempleo.

Con el **objetivo** de crear una empresa para el autoempleo, principal motivación para la elección de este trabajo, se realizarán los estudios adecuados para analizar la viabilidad del proyecto.

En el siguiente plan de negocio se dará respuesta a una necesidad no cubierta por las empresas actuales en el sector, es decir, eliminar las barreras que impiden a los clientes potenciales acceder al fascinante mundo de las camper.

Para realizarlo, se aplicarán los conocimientos que se han adquirido al cursar el Grado de Administración y dirección de empresa, y se seguirá la estructura fijada para su elaboración. En este sentido se llevará a cabo un análisis exhaustivo en el que abordaremos los siguientes puntos:

- Plan de negocio
- Estudio de mercado
- Plan comercial y de marketing
- Organización y recursos humanos
- Plan financiero
- Marco legal

Finalmente, reflexionaremos sobre los resultados obtenidos en esta investigación y analizaremos sus posibles consecuencias en el mercado.

Agradecimientos: Agradezco a toda mi familia el apoyo recibido durante mis estudios, en especial a mis padres por su sacrificio y apoyo incondicional. A mi pareja por su colaboración y soporte.

2. Definición de negocio

2.1 Promotor.

En una primera etapa, la idea de negocio propuesta se desarrolla con un único promotor, Juan Calatayud Tormo.

Esta idea surge de la experiencia personal del promotor, garantizando el compromiso y el conocimiento real de las necesidades que se pretenden cubrir.

La formación recibida, el conocimiento del sector y la iniciativa emprendedora, complementan los requisitos necesarios para defender de forma segura y responsable este proyecto.

2.2 Idea de negocio.

Es evidente que las furgonetas camperizadas están de moda, solo basta con observar a nuestro alrededor cuando circulamos por las carreteras españolas para cerciorarse de ello. Este tipo de vehículos permite viajar de una manera muy cómoda, sin rumbo fijo, aportando una sensación de libertad en cada viaje que no se puede disfrutar de cualquier otro modo.

Hay diferentes opciones para disfrutar de una camper, se puede adquirir una nueva, buscar en el mercado de segunda mano o comprar un furgón y camperizarlo uno mismo. Pero estas opciones, debido a la gran demanda que está teniendo este tipo de vehículos, son cada vez más costosas de conseguir. Los clientes potenciales tienen que realizar grandes desembolsos iniciales para llevar a cabo su objetivo.

La empresa "CAMPERVAN" pretende ofrecer un producto completo, que cubra las necesidades básicas de los posibles usuarios para camperizar de una manera económica sus furgonetas. De esta manera los clientes potenciales no tendrán que realizar un desembolso inicial tan elevado. **La idea se sintetiza en la creación de una empresa especializada en la fabricación y comercialización de productos para la camperización de vehículos a bajo coste.**

Para cumplir con el objetivo, se proporcionará a los clientes nuevos una serie de productos que cubran las necesidades básicas para su iniciación. Estos módulos serán instalados por ellos mismos en sus furgonetas de una manera fácil y rápida. Una vez disfrutado, se podrá desmontar en apenas unos minutos.

Con este sistema se busca dar un nuevo uso de los vehículos que ya disponen nuestros posibles clientes, quienes ahora, además, podrán disfrutar de una camper en su tiempo libre.

En el mercado actual existen empresas especializadas en la camperización de vehículos, sin embargo, no cumplen los requerimientos que "CAMPERVAN" ofrece. Con "CAMPERVAN" el usuario puede desmontar todo el mobiliario en apenas unos

minutos, de manera que al vehículo no se le da un uso exclusivo como furgoneta camper. Esta condición nos permite aventajarnos respecto a otras empresas, pues no tenemos que pasar los complejos controles de homologación del mobiliario. Del mismo modo, nos adentramos en un mercado poco, o apenas explotado en nuestra zona de explotación. Estas dos premisas son la base en las que se asienta la oportunidad de la idea de negocio de la empresa "CAMPERVAN".

2.3 Síntesis del producto ofrecido.

Desde "CAMPERVAN" se apuesta por sumar nuevas miradas en la forma de hacer turismo. Con un diseño vanguardista y materiales que respetan el medio ambiente y de larga durabilidad, el vehículo se convierte en un cómodo espacio para todos sus usuarios.

Para dar este servicio, desde la página web www.campervan.com, el cliente potencial elegirá entre uno de los dos packs que ofrecemos, el *Basic* y el *Premium*. Al ser una empresa joven se dará respuesta solo a ciertos modelos de furgonetas, atendiendo a dos criterios: las ventas de los modelos más vendidos en España y las medidas de los vehículos. No se descarta ampliar si la empresa prospera.

A través de la página web y de las redes sociales se darán a conocer los packs que comercializamos:

- **PACK BASIC:** consta de aislantes térmicos para lunas, mueble de almacenamiento, mesa y banco de comedor, estructura de cama y colchón.
- **PACK PREMIUM:** se compone de aislantes térmicos para lunas, estructura de cama, colchón, mueble de almacenamiento, mesa y banco de comedor, cocina, ducha y wc portátil.

Además, con el envío de nuestros productos se adjunta un código QR que da acceso a un vídeo explicativo de las instrucciones de montaje de cada uno de los packs. Con esta iniciativa se pretende reducir gastos, pero sobre todo ser más sostenibles con el medio ambiente.

Como ya hemos dicho, el producto se comercializará online y, por ello, se enviará por servicio de transporte.

2.4 Misión y visión de la empresa.

Misión: Contribuir al bienestar de las personas poniendo a su disposición artículos bien diseñados, funcionales y de calidad en camperización de vehículos.

Visión: Ser una compañía reconocida como líder a nivel nacional en la fabricación de productos para camperizar vehículos por todos los grupos de interés relacionados con la actividad de la empresa.

2.5 Origen de la idea y motivación.

El verano de 2018, tres amigos, cansados de convencionalismos turísticos, decidieron emprender una nueva aventura y recorrer las carreteras europeas viajando en una autocaravana de alquiler. Estos tres amigos regresaron con las maletas repletas de recuerdos y emociones, pero sobre todo, convencidos de que no sería su última experiencia en una camper.

Son muchos los motivos por los que decidirse a viajar en furgoneta y más en tiempos COVID, por eso no es de extrañar que encontremos 18.400.000 resultados cuando tecleamos las palabras “viajar camper” en el buscador de Google. En el último año cientos de personas se han decantado por esta original y alternativa forma de viajar, pero no solo eso, los estudios muestran que cada vez son más los interesados en este mundo, algo sorprendente si tenemos en cuenta la crisis sanitaria que acarreamos desde hace dos años. Precisamente esto es lo que le ocurrió al promotor de “CAMPERVAN” quien, tras esa apasionante aventura, detectó un nicho de mercado que estaba por explotar. En concreto observó que la gente joven anhelaba realizar una experiencia similar a la suya, sin embargo los precios para adquirir o alquilar una camper no estaban al alcance de los salarios actuales. Además, para la mayoría de familias era inviable mantener dos vehículos y todo lo que esto suponía (mantenimiento, garajes, seguros, etc.). Tras esta observación surgió la idea de negocio de “CAMPERVAN”, una empresa cuyo fin es universalizar el mundo de la camperización.

El presupuesto aproximado para camperizar una furgoneta de tamaño medio es de entre 2500 y 5000€, a lo que hay que sumar unos 600€ de las homologaciones. Pero ¿y si fuera posible equipar una furgoneta de uso particular sin necesidad de arruinarse ni tener que someterse a los engorrosos trámites de las homologaciones? El promotor de “CAMPERVAN” pensó que diseñar módulos que se adaptaran a las marcas y modelos de vehículos más vendidos del mercado sería un mercado que explotar. Además, esta opción ofrecía múltiples ventajas y versatilidad al cliente, ya que este podría utilizar su propio turismo tanto para viajar, como para su uso personal o profesional.

Aun así, invertir en la camperización de un vehículo para una persona que no ha realizado nunca un viaje de este tipo podría resultar demasiado arriesgado y, por ello, se estudió la posibilidad de vender *kits* básicos y *kits* más complejos, que se podrían ir completando con accesorios en función de las necesidades de cada momento.

Del mismo modo, el promotor de “CAMPERVAN”, quien tras una larga trayectoria profesional siempre trabajando para otros, ansiaba ver nacer y crecer su propia empresa, además de ser su propio jefe y las ventajas que todo esto conlleva (flexibilidad horaria, realización personal, independencia, aprender y desarrollar nuevas habilidades, ambición, etc.)

Todas estas razones son las que llevan a crear una idea de negocio global, capaz de romper barreras, pues, es apta para cualquier persona independientemente de su edad o posición económica. A todo ello se le suma la motivación personal del

promotor, quien por una parte desea que todo el mundo pueda disfrutar de experiencias tan inolvidables como las que él vivió junto a sus dos amigos y, quien por otra, ve este proyecto como un reto de superación personal y no tiene dudas del aprendizaje tan enriquecedor que este le aportará.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1 Análisis de mercado.

3.1.1 Sector y tendencias de la actividad a desarrollar en los últimos años.

La empresa "CAMPERVAN" se enmarca dentro del sector secundario, que abarca todas las actividades artesanales e industriales que producen bienes materiales para satisfacer las necesidades de la población.

Dentro del grupo de actividades que engloba el sector productivo, la empresa se encuentra enmarcada en el conjunto de actividades de fabricación y comercialización de productos para la camperización de vehículos. En este gran grupo encontramos todos los productos relacionados con el mundo del caravaning como pueden ser la fabricación y venta de autocaravanas, caravanas y campers. Sin olvidar la venta de productos complementarios como cartuchos de gas para cocinas portátiles, pastillas químicas para el inodoro, iluminación..., con los que poder comercializar.

Según ASEICAR, la Asociación Española del Comercio y la Industria del Caravaning, *“El sector del caravaning ha llegado por fin a nuestro país para quedarse. Así lo demuestran las cifras de matriculaciones de vehículos durante el 2019. Por segundo año consecutivo, el sector bate su récord de matriculaciones llegando a las 9.000 unidades, lo que supone un incremento de un 19,2% respecto a 2018. Se trata de la sexta subida consecutiva desde 2013, el peor año del sector durante la crisis”*.

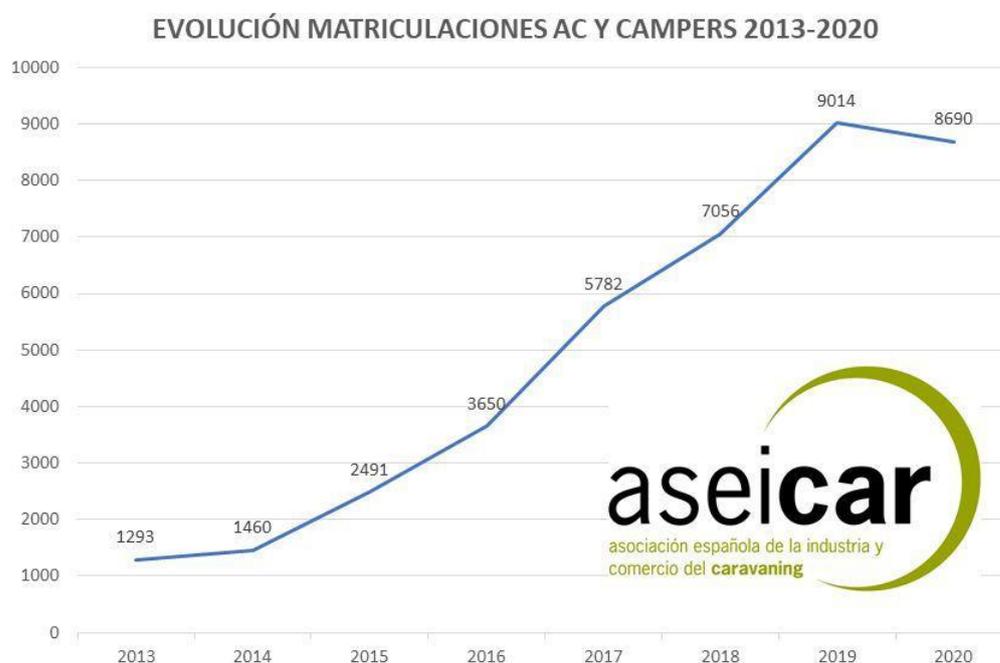


Gráfico 1. Evolución matriculaciones AC y CAMPERS 2013-2020. Fuente ASEICAR.

"Además, este sector ha conseguido capear mejor la crisis del coronavirus. Durante 2020 se matricularon 8.690 autocaravanas y campers, esto supone un 4% menos que en 2019 (9.014 matriculaciones). Teniendo en cuenta que el sector estuvo prácticamente cerrado durante 3 meses por el confinamiento, con estos datos, se demuestra que es mucho más que una moda pasajera. **Tanto el sector de la venta como el sector del alquiler pueden presumir de haber superado el año 2020 con buenas cifras.**

De hecho, el mes de julio de 2020 con 1.525 unidades de autocaravanas y campers vendidas, supuso hasta la fecha la mejor cifra registrada en España."

El motivo de este retroceso deriva del confinamiento sufrido durante el año 2020. Superado este estado de incertidumbre, las condiciones actuales ayudan al crecimiento del sector. Esta forma de ocio favorece el turismo en condiciones seguras, facilitando la supervivencia en un momento de crisis sanitaria como es el actual.

	PORCENTAJE TOTAL MATRICULACIONES 2020	Nº MATRICULACIONES AC Y CAMPERS				% DIFERENCIA 2019-2020
		2017	2018	2019	2020	
• ANDALUCÍA	16,09%	918	1.120	1.503	1.398	-6,99%
• ARAGÓN	1,84%	141	164	185	160	-13,51%
• ASTURIAS	2,27%	148	154	220	197	-10,45%
• BALEARES	1,38%	34	95	90	120	+33,33%
• CANARIAS	6,67%	314	395	565	580	+2,65%
• CANTABRIA	1,25%	77	94	114	109	-4,39%
• C LA MANCHA	2,35%	113	137	199	204	+2,51%
• C LEÓN	3,66%	221	262	345	318	-7,83%
• CATALUÑA	25,06%	1.298	1.664	2.304	2.178	-5,47%
• CEUTA	0,06%	13	20	15	5	-66,67%
• C VALENCIANA	7,50%	478	613	702	652	-7,12%
• EUSKADI	8,91%	670	722	867	774	-10,73%
• EXTREMADURA	0,98%	53	57	79	85	+7,59%
• GALICIA	6,23%	431	525	587	541	-7,84%
• LA RIOJA	0,58%	19	23	36	50	+38,89%
• C MADRID	9,77%	502	621	788	849	+7,74%
• MELILLA	0,01%	10	8	1	1	0%
• MURCIA	2,53%	139	164	172	220	+27,91%
• NAVARRA	2,87%	203	218	242	249	+2,89%
TOTAL	100%	5.782	7.056	9.014	8.690	

Tabla 1. Porcentaje total matriculaciones por CCAA de AC y CAMPERS. Fuente ASEICAR.

Las comunidades autónomas que incrementaron sus matriculaciones respecto al 2019 a pesar de los tres meses de confinamiento fueron: la Comunidad de Madrid, Murcia, Navarra, Castilla-La Mancha, Extremadura, La Rioja, Baleares y las Islas Canarias.

Otro dato importante que demuestra el auge del sector del caravaning es el aumento de las áreas de servicio y aparcamiento para este tipo de vehículos en nuestro país, en total 950 áreas de servicio de carácter público y privado y más de 160 campings con instalaciones específicas. Sin embargo, los usuarios manifiestan que, aunque antes de la pandemia era ya significativo el caravaning en España, aún estamos lejos de las instalaciones que ofrecen países vecinos como Francia, con 7.470 espacios, o Italia con 4740.

Según ASEICAR, son muchas las CC.AA que han visto esta tendencia y han apostado por esta opción de turismo creando nuevas áreas de servicio, como es el ejemplo de Galicia (más de 100), Cataluña (90) o Castilla y León (80).

Por otro lado, debemos tener en cuenta la normativa legal que establece las obligaciones y prohibiciones de los vehículos vivienda. En este sentido, en la Instrucción 08/V-74 de la DGT no aparece ninguna regulación concreta relativa a furgonetas camper y autocaravanas, por lo que la ley se aplica por igual a todos los vehículos:

“esta Dirección General de Tráfico considera que mientras un vehículo cualquiera está correctamente estacionado, sin sobrepasar las marcas viales de delimitación de la zona de estacionamiento, ni la limitación temporal del mismo, si la hubiere, no es relevante el hecho de que sus ocupantes se encuentren en el interior del mismo y la autocaravana no es una excepción, bastando con que la actividad que pueda desarrollarse en su interior no trascienda al exterior mediante el despliegue de elementos que desborden el perímetro del vehículo tales como tenderetes, toldos, dispositivos de nivelación, soportes de estabilización, etc.”.

No obstante, las costas y los espacios protegidos se rigen por legislaciones específicas y, por tanto, se debe prestar atención a la normativa de estos lugares. De la misma forma, conviene señalar que en el Real Decreto Legislativo 6/2015, de 30 de octubre, se otorga competencia a cada municipio para elaborar su propia regulación: “Se regulará por ordenanza municipal, pudiendo adoptarse las medidas necesarias para evitar el entorpecimiento del tráfico, entre ellas, limitaciones horarias de duración del estacionamiento, así como las medidas correctoras precisas”.

El impacto económico que genera el sector del caravanning a nivel nacional ronda los 500 millones de euros anuales, siendo la comunidad autónoma que más contribuye a ello Cataluña. Los expertos estiman para este año un impacto superior al de los últimos tres años.

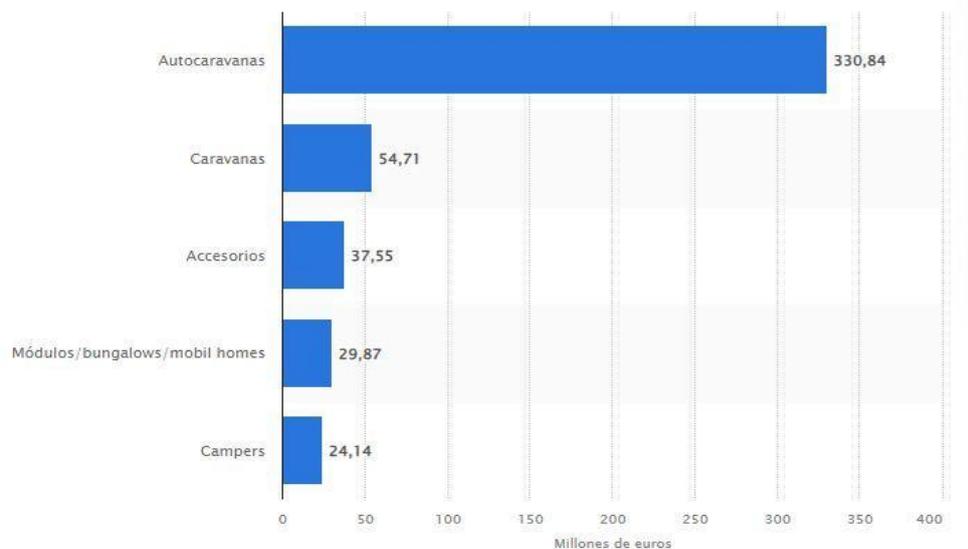


Gráfico 2. Facturación sector caravanning 2019. Fuente es.statista.com

Según datos estadísticos de ASEICAR **en relación al perfil de los usuarios**, se concluye que el usuario se decanta por este tipo de vehículos para realizar viajes en pareja, lo hace por motivos económicos y las características principales que marcan la diferencia a la hora de elegir el formato del vehículo son el tamaño y el diseño. Así, las parejas más jóvenes prefieren el formato camper, mientras que las familias con hijos se decantan por las autocaravanas. La razón principal de la elección del formato camper en parejas jóvenes es su precio, ya que es sensiblemente inferior al de las caravanas.



Gráfico 3. ¿Con quién realizas tus viajes?, Fuente encuesta Cetelen-canal sondeo observatorio Cetelen motor.

Las furgonetas camper han ganado gran popularidad, especialmente entre los jóvenes de unos treinta años. Su versatilidad las convierte en perfectas para cualquier tipo de viaje y, además, ofrecen multitud de posibilidades.

"Su diseño permite darle un uso mixto pues hay modelos cuyas dimensiones apenas se diferencian de las de una furgoneta. Puede utilizarse para trabajar y es ideal para viajar, lo que favorece que autónomos y jóvenes profesionales con trabajo remoto se rindan a las posibilidades que les ofrece este tipo de vehículos donde se sentirán como en casa gracias al diseño interior, cada vez más cuidado y sofisticado".
(m3caravaning.com, 2019)

Pero los usuarios también cuentan con la opción de alquilar furgonetas camper cuando el uso no va a ser tan continuado. Tanto si es alquilada como adquirida, lo que no varía es la sensación de libertad que buscan los usuarios al utilizar este tipo de vehículos, sin olvidar el contacto directo con la naturaleza. Estas dos características son las que las convierten en la opción perfecta para hacer turismo.

Con estos datos, se desmiente el "mito" de que estos viajes son solo para gente jubilada (10%) o con poco poder adquisitivo. Además, cada vez hay más familias menores de 45 años y con hijos que utilizan este vehículo para sus vacaciones. En los últimos años también existe un aumento de gente joven, entre 18 a 24 años (5%) que demanda este tipo de producto. A medida que la oferta aumenta y los precios de adquisición o alquiler de las autocaravanas y campers disminuyen, hay más gente dispuesta a utilizar este tipo de furgonetas.

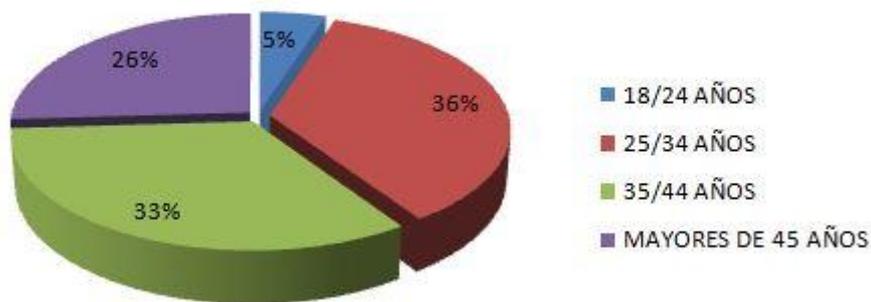


Gráfico 4. Distribución porcentual por edades. Fuente hosteltur.com.

A la hora de realizar viajes, entre los propietarios predominan las escapadas de fin de semana y los viajes por España, tanto en pareja como en familia. Las personas entre 25 y 34 años suelen viajar en pareja, con estancias en torno a los 6 días y destinan 887 euros de media por cada viaje realizado. A este tipo de perfil de usuario le siguen las personas de entre 35 a 44 años, que suelen realizar sus viajes en familia y prefieren las autocaravanas a las camper por su mayor comodidad, con una estancia superior a los 7 días y un gasto medio por viaje de 1007 euros. Por último y sin dejar de lado a los mayores de 45 años, aparecen los jóvenes entre 18 y 24 años, que viajan con amigos durante aproximadamente 6 días con un gasto medio de 852 euros por viaje. Destacar que los mayores de 45 años son los que destinan más tiempo y dinero a la hora de realizar sus viajes.

3.1.2 Mercado elegido.

Dentro del sector elegido, la empresa "CAMPERVAN" se especializará en ofrecer productos para camperizar de manera económica cualquier vehículo mediante la fabricación y comercialización de productos adaptados para tal fin. La elección de este campo de actuación radica en los altos costes que tienen que desembolsar los posibles usuarios en el momento de camperizar sus vehículos, además de observarse un nicho de mercado poco explotado. Tal como analizaremos en el punto 3.2.1, "Análisis de la competencia", son muchas las empresas que operan en España ofreciendo el camperizado completo del vehículo, pero pocas las empresas que fabrican módulos insertables sin modificar el habitáculo. Al no sufrir modificaciones nuestros productos no requieren de ninguna homologación, reduciendo los costes asociados. Además, los artículos adquiridos serán enviados al lugar solicitado por el cliente.

Al ser pocas las empresas especializadas en ofrecer este tipo de productos, se pretende poder alcanzar una cuota de mercado propia y llegar a ser una empresa de referencia a nivel nacional.

Por último, la tendencia creciente del uso de este tipo de vehículos para la realización de viajes, es el elemento clave para enfocar la actividad de la empresa "CAMPERVAN" a este mercado.

3.1.3 Segmento de mercado y tipo de demanda.

El producto que ofrece "CAMPERVAN" tendrá la misión de cubrir todas las necesidades básicas de los usuarios al realizar viajes con sus propias furgonetas.

Por tanto, las necesidades que se pretenden satisfacer serán las propias de usuarios que realicen viajes con sus propios vehículos, como se ha estudiado con anterioridad. **Nos encontramos, por tanto, ante el primer nivel de segmentación del mercado, gente joven de entre 18 y 34 años que tengan acceso a una furgoneta y quieran darle un segundo uso.**

El segundo criterio utilizado para segmentar el mercado es el del ámbito de actuación, el cual será todo el territorio español, a excepción de las Islas Canarias, ya que con los recursos iniciales no se puede abarcar una zona de actuación superior.

Somos conscientes de que al elegir esta zona geográfica estamos dejando de lado a un mercado muy potente, como el francés o el italiano entre otros. No obstante, no se descarta en un futuro atacar mercados comunitarios.

En resumen, el segmento de mercado elegido por la empresa es dentro del territorio español, el de jóvenes de entre 18 y 34 años con acceso a una furgoneta y que quieran darle un segundo uso.

3.1.4 Perfil de los clientes potenciales y sus características.

Antes de analizar el perfil de los clientes potenciales de CAMPERVAN conviene señalar algunas de las conclusiones extraídas de la encuesta *El consumidor del sector caravaning en España*, realizada por el Observatorio Cetelem. Los siguientes datos fueron obtenidos a partir del muestreo realizado a 649 personas, considerando cuotas de género, edad y comunidad autónoma:

- La mayoría de usuarios y/o propietarios de campers son menores de 45 años (aproximadamente el 50%).
- El 57% de los usuarios realiza sus viajes en pareja y el 49% con la familia.
- El 78% de los usuarios de caravaning encuestados tiene actualmente algún elemento de caravaning. El 14% que no tiene, pretende adquirirlo/s en los próximos dos años.
- El gasto medio realizado por los usuarios encuestados que tienen algún elemento de caravaning fue de 43.582€. El gasto durante el 2021 fue unos 1.250€ superior al de 2020, por lo que aumenta en un 3%.
- El 92% de los usuarios encuestados utilizan Internet como medio de consulta durante el proceso de compra de su caravana o autocaravana (webs especializadas, blogs, redes sociales, foros de Internet...). Destacan muy por encima de la media los menores de 45 años en el uso de las redes sociales como fuente de información, con un 47% frente al 25% de la media total.

- Los viajes a cualquier punto de España son los más demandados, por detrás de los viajes al extranjero y las pequeñas escapadas.
- A la hora de comprar una caravana o autocaravana, la funcionalidad es el aspecto más valorado por los usuarios encuestados con un 85%, la duración con el 65%, el diseño con un 28% y que no dañe el medio ambiente con un 27%.
- El 78% de los usuarios valora que su próximo elemento de caravanning sea poco contaminante. Del mismo modo el 89% de los usuarios valora el consumo de carburante.
- Los principales puntos negativos para adquirir su caravana o autocaravana mediante renting son no ser el propietario del vehículo (55%) y la imposibilidad de realizar modificaciones por cuenta propia (48%).

Por otra parte, el promotor de CAMPERVAN llevó también a cabo una encuesta (anexo 13.1) en la que se obtuvieron datos similares a la del Observatorio Cetelem y otros resultados de interés como:

- El 54.3% de los usuarios encuestados indicó que le gustaría adquirir estos productos por Internet.
- El 35.8% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre 800 € y 1200 € por el camperizado de su vehículo. El 53.1% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre 1300 € y 1600 €.
- El 76.6% manifestó que no daba importancia a la marca del producto si este cumplía con su funcionalidad.

A partir de todos estos datos objetivos podemos concluir que el perfil del cliente potencial al que se dirige CAMPERVAN se caracteriza por:

1. Ser una **persona joven**, de entre 18 y 34 años, es decir, perteneciente a la generación Z o *millennial*. En palabras del director de la 34ª edición del Salón Internacional del Caravanning, Josep Antoni Llopart, *"hasta hace bien poco, el mundo del caravanning en España estaba vinculado exclusivamente a gente mayor y jubilados extranjeros que pasaban largas temporadas tumbados bajo nuestro sol mediterráneo. Sin embargo, en los últimos años, el sector ha dado un giro de 180 grados (...). El camper se impone como principal vía de entrada al sector, sobre todo de familias jóvenes"*.
2. Ser **nativo/a digital**, estar hiperconectado/a y con altos conocimientos en las tecnologías de la información y la comunicación. Es un cliente que ha crecido influido por los medios de comunicación y ha incorporado el manejo de Internet y las nuevas tecnologías a su vida cotidiana.
3. Haber cursado **estudios superiores** y tener un mayor nivel de preparación académica (idiomas, informática, etc.). Además, es autodidacta y es capaz de adquirir conocimientos a través de webs de Internet o canales de Youtube.

4. Tener una **visión global** y sentirse **ciudadano del mundo**. Es una persona viajera, con inquietudes y respetuosa con otras culturas y el entorno que la rodea, amante del medio ambiente y de la aventura. Es también la opción preferida para personas con mascotas, pues estas les pueden acompañar en sus viajes. Por tanto, el cliente potencial valora la libertad y los entornos naturales, a la vez que muestra preocupación por el fomento del turismo local y a los pequeños productores.
5. Tener un **poder adquisitivo medio**. CAMPERVAN es consciente de que camperizar una furgoneta camper no está al alcance de cualquiera, pues el precio medio ronda entre los 35.000 € y los 60.000€. Por este motivo pretende acercar el mundo de la camperización a jóvenes con unos ingresos medios, mediante la venta de módulos a precios más modestos y competitivos y eliminando los gastos de instalación y montaje.
6. Suele **viajar en pareja**, ser aventurera (surferos, escaladores) y amantes de la *slow life*, a la que le gusta viajar sin ataduras y conocer lugares poco turísticos y masificados.

3.2 Análisis de mercado

3.2.1 Análisis de la competencia.

Existen multitud de empresas en todo el territorio español que se dedican a la camperización de furgonetas, la mayoría de estas ofrecen un camperizado completo sin la posibilidad de retirar los módulos. Algunas empresas también ofertan los módulos propuestos por "CAMPERVAN" con precios mucho más elevados, siendo su principal actividad la transformación por completo del vehículo.

Se considera competencia cualquier empresa situada en el territorio español con la que poder satisfacer las necesidades a la hora de realizar viajes con este tipo de vehículos. Por este motivo y para realizar un análisis de la competencia más exhaustivo, diferenciaremos los siguientes grupos:

Concesionarios especializados o no especializados: los centros especializados venden caravanas, autocaravanas y campers completamente equipados así como productos para dicho sector. En cuanto a concesionarios no especializados, nos referimos a que se puede adquirir este tipo de vehículos en cualquier concesionario oficial de cualquier marca, ya que hoy en día casi todas las marcas ofrecen furgonetas camperizadas de fábrica.

Respecto a este grupo destacar la calidad de los acabados, ya que el mobiliario está fabricado exclusivamente para el modelo que comercializa el concesionario. En el primer grupo, el producto es ofrecido por profesionales del sector, en el segundo, el producto es ofrecido por expertos automovilísticos, pero la gran mayoría carecen de personal especializado en el sector del caravaning.

Como punto fuerte, por tanto, está la gran calidad de los acabados, no obstante, su principal debilidad es el alto coste de adquisición, superior al resto de competidores.

Dentro de este perfil de competencia, cabe mencionar a nivel de ventas en el territorio nacional las siguientes empresas:

- **Comercial caravaning**, situada en Alarcón, es uno de los referentes en Madrid y toda España.
- **Autocaravanas Norte**, pertenece a Grupo Cars & Caravans, con un gran potencial en el sector del caravaning en el País Vasco y Andalucía.

Talleres: Son centros especializados en la camperización de furgonetas. Cuentan con personal experto en el sector y sus precios son más competitivos que el grupo de competidores analizados anteriormente.

Esta especialización es su punto más fuerte, pero la gran mayoría de ellos es experto en la transformación completa del vehículo. Este hecho nos diferencia respecto a este grupo.

Entre los talleres competidores dentro del territorio nacional se encuentran: **Decarthon, Moana Campers, Viste tu furgó, Wood Vans Handmade, Spirit Camper y VAN CAMPER.**

Este será el principal grupo de empresas competidoras a tener en cuenta.

Grandes superficies: Multinacionales con marcas propias que comercializan todo tipo de productos relacionados con el bricolaje y que, en los últimos años, se han sumado al sector del caravaning. Ofrecen productos a precios muy asequibles, pero de cuestionable calidad y un trato impersonal. Un ejemplo de este tipo de grupo es **Leroy Merlin.**

Empresas de alquiler: Actualmente existen multitud de empresas dedicadas al alquiler de autocaravanas, caravanas y campers. Se podría segmentar este tipo de servicio en dos grupos claramente diferenciados entre sí.

En el **primer grupo** clasificaremos a las empresas que se dedican al alquiler y venta. Son empresas especializadas en el sector que disponen de una gran oferta de vehículos de alquiler, pero sus precios suelen ser excesivos. Estas operan en el territorio español como franquicias. Destacaremos en este grupo a **Caravanas El Osito.**

En el **segundo grupo** destacan las empresas que ponen en contacto a personas que poseen una autocaravana, caravana o camper para alquilar entre particulares. Estas empresas suelen tener unos precios más competitivos que las anteriores pero la calidad de los vehículos es el punto débil de estas empresas. Es difícil controlar el estado actual de los vehículos de los particulares. **A destacar, Indie Camper o Yescapa.**

A continuación se puede observar una tabla resumen comparando las características de "CAMPERYOURVAN" con los grupos de empresas de competencia.

EMPRESAS	PERSONAL ESPECIALIZADO	ESPECIALISTAS EN PRODUCTOS DESMONTABLES	ACCESIBLE A TODOS LOS PERFILES	PRECIOS COMPETITIVOS
CONCESIONARIOS				
CONCESIONARIOS ESPECIALIZADOS	X	X		
TALLERES	X		X	
GRANDES SUPERFICIES		X	X	X
EMPRESAS DE ALQUILER	X			
CAMPERYOURVAN	X	X	X	X

Tabla 2. Comparativa respecto estructura de los grupos de competencia. Elaboración propia.

3.2.2 Principales empresas competidoras.

Como se ha podido observar, son muchas las empresas competidoras que "CAMPERVAN" puede llegar a tener. La mayoría de estas ofrecen un camperizado completo del vehículo a medida, pero con una clara diferencia respecto a "CAMPERVAN", los módulos que fabrican son para fijarlos en el vehículo sin posibilidad de retirarlos. El vehículo queda destinado solamente para este uso.

A continuación analizamos las principales empresas que pueden llegar a convertirse en la competencia más directa.

LEROY MERLIN: Es una multinacional francesa que opera en más de 13 países, desde 1989 en España. En la actualidad dispone de más de 72 centros donde comercializa productos destinados a la construcción, decoración, jardinería y bricolaje. Desde hace un par de años vende productos destinados a la camperización de vehículos, ofreciendo módulos de madera contrachapada recubiertos de melamina para tal fin. También ofrece algunos productos complementarios como pueden ser wc portátiles, hornillos de cocina, etc.



Imagen 1. Foto kit camper furgón. Fuente www.leroymerlin.com

Esta empresa se considera la principal competidora de "CAMPERYOURVAN", gracias a sus competitivos precios y su fama. No obstante, no dispone de personal altamente especializado en esta área. Siendo esto un factor diferenciador de "CAMPERYOURVAN" que sí ofrece una atención personalizada antes de realizar la compra, durante la instalación y después mediante su servicio postventa.

Asimismo, no ofrece aún una gran variedad de módulos, mientras que "CAMPERYOURVAN" es capaz de realizar módulos para todo tipo de vehículos existentes en el mercado actual.

Ubicación: En todo el territorio nacional.

Dirección web:

<https://www.leroymerlin.es/muebles-armarios-ordenacion/furgoneta-camper>

DECARTHON: Es una empresa especializada en la camperización de furgonetas con un material innovador ecológico y de poco peso como es el cartón, siendo este factor un claro diferenciador frente a "CAMPERVAN". Este material permite disminuir la carga del vehículo considerablemente, haciéndolo más ligero en sus desplazamientos. El principal inconveniente al utilizar este material es su poca resistencia frente a los empleados por "CAMPERVAN".

La empresa ofrece dos tipos de servicios con este innovador material.

1. Un servicio completo de camperización a medida que queda fijado al vehículo sin opción de retirarlo. Algo que no ocurre con los módulos de "CAMPERVAN" que sí se pueden retirar de una manera fácil y rápida, evitando el trámite de homologación pertinente del vehículo al no modificar su interior.
2. Fabricación de módulos a medida para insertarlos en el vehículo de una manera fácil y rápida. Una vez utilizado se pueden desmontar para retirarlos.

El inconveniente principal es el material con el que se fabrican. Sí es cierto que disminuye considerablemente el peso del vehículo, pero es mucho menos resistente. Además, el cartón, al estar fabricado con fibras vegetales, atrae a cucarachas y a otros pequeños insectos, es inflamable y poco resistente al agua.

Ubicación: Granada

Dirección web: <https://decarthon.es/camperizacion-de-furgonetas/>

A continuación analizaremos algunas de las empresas más importantes del sector que desarrollan su actividad en la Comunidad Valenciana:

MOANA CAMPERS (<https://www.moanacampers.com/>): Empresa ubicada en la localidad de Corbera (Valencia), creada por dos amantes del surf y con una larga trayectoria en el sector. Su amplia experiencia en este tipo de viajes, les ha permitido realizar trabajos a medida con furgonetas de tamaños distintos, desde minicampers hasta autobuses.

La empresa se encarga de la fabricación e instalación de muebles con materiales de calidad, siempre siguiendo las directrices de la normativa actual. Sin embargo, y al igual que ocurre con la mayoría de estas empresas, no dispone de un servicio de venta directa de los módulos al cliente, es decir, no ofrece la posibilidad de la instalación del mobiliario por parte del usuario. Por este motivo, solicitar los servicios de esta empresa no está al alcance de todos los bolsillos.

VISTE TU FURGO (<https://www.vistetufurgo.com/>): En el caso de que nuestro cliente potencial prefiera un trato más personal y cara a cara, *Viste tu furgo* se convierte en una fuerte competidora para "CAMPERYOURVAN". Sus instalaciones se encuentran a tan solo media hora de Valencia, en La Pobla de Vallbona, donde expertos asesoran, realizan presupuestos gratuitos y ofrecen, además, que el cliente lleve a cabo la instalación del mobiliario sin necesidad de la contratación de profesionales o expertos certificados. Desde su tienda online, disponible en su propia web y en Amazon, se pueden adquirir variedad de artículos y accesorios camper, ofreciendo también servicio de devoluciones y reparaciones. A pesar de todas estas ventajas, los precios son bastante elevados y, creemos que por esta razón, "CAMPERVAN" puede ser una opción más interesante.

WOOD VANS HANDMADE (<https://www.woodvanshandmade.com/>): *Wood vans handmade* realiza proyectos de camperización desde el 2011. Se presenta como una empresa sostenible, ecológica y sensible al impacto medioambiental que trabaja con materiales de primera calidad. Disponen de atención personalizada y un equipo

formado por electricistas y carpinteros. Se encargan de la camperización de minicampers, furgonetas normales y de gran volumen, camiones 4x4 y vehículos todoterreno. En su página web podemos consultar el precio de kits con los que equipar el vehículo, todos ellos a precios muy elevados (mueble cama por 890€, tapizado de colchones por 180€...). Además, no ofrece la posibilidad del montaje por parte del cliente y, aunque dispone de tienda online, esta no funciona correctamente, ya que apenas aparecen artículos y estos son productos de *merchandising* de la propia marca como gorras, camisetas, tazas, etc.

SPIRIT CAMPER (<https://spiritcamper.com/>): Empresa dedicada al diseño y la instalación de equipamiento camper. Utilizan variedad de materiales, desde el aluminio, el acero o el bambú, hasta maderas de distintas calidades y acabados. Especializados en la carrocería Ducato /Jumper/ Boxer, pero también realizan proyectos en las marcas y modelos más habituales. Como en casi todas las empresas anteriores, se encargan exclusivamente de la instalación y montaje. Eso sí, ofrecen tres kits muy completos, aunque a precios desorbitados tal y como se observa en la siguiente infografía:

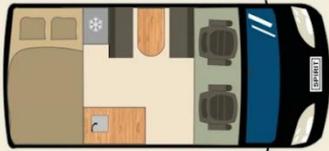
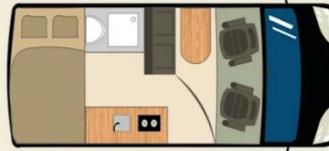
BASIC A partir de 15.000€ (iva incl.)	COMFORT A partir de 20.000€ (iva incl.)	PREMIUM A partir de 25.000€ (iva incl.)
 <ul style="list-style-type: none"> ▪ Instalación eléctrica básica ▪ Instalación fontanería básica ▪ Mobiliario predeterminado ▪ Ventana abatible ▪ Claraboya ▪ Nevera de 45L - 12V ▪ Cama fija ▪ Pasos de rueda cubiertos (sin almacén) ▪ Modelo cocina básico: cocina portátil y fregadero ▪ Depósitos de aguas limpias 20L ▪ Depósito de aguas grises 20L ▪ Salón con mesa ▪ Armario con almacenaje ▪ Bidón ducha portátil ▪ Sin Baño ▪ Sin cambio de nº de plazas (2 o 3 plazas) 	 <ul style="list-style-type: none"> ▪ Instalación eléctrica avanzada ▪ Instalación fontanería avanzada ▪ Dos ventanas (abatibles o correderas) ▪ Dos claraboyas (una con ventilador) ▪ Baño con ducha, potty y seta de ventilación ▪ Depósito de aguas limpias 75L ▪ Depósito de aguas grises 75L ▪ Nevera fija 90L - 12V ▪ Cama fija ▪ Cocina fija con dos fogones y fregadero ▪ Salón comedor ▪ Mesa interior/ exterior ▪ Sin cambio de nº de plazas (2 o 3 plazas) 	 <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuatro plazas para viajar y dormir ▪ Instalación eléctrica avanzada + ▪ Instalación fontanería avanzada + ▪ Instalación de gas ▪ Ventanas en puerta corredera, salón y puerta trasera ▪ Tres claraboyas ▪ Cocina fija dos fogones y fregadero o cocina integrada con tapa ▪ Baño con ducha, potty y claraboya. ▪ Agua caliente ▪ Depósito de aguas limpias 100L ▪ Depósito de aguas grises 75L ▪ Nevera fija 90L - 12V ▪ Cama inferior y cama superior ▪ Bases giratorias asientos ▪ Calefacción a gasoil ▪ Salón comedor ▪ Mesa interior/ exterior ▪ Luces de lectura
* DISPONIBLE GRAN CANTIDAD DE EXTRAS APLICABLES		

Imagen 2. Kits Spiritcamper. Fuente <https://spiritcamper.com/pages/camperizaciones>

VANBOX CAMPER (<https://vanboxcamper.com/>): Empresa dedicada a la camperización integral de furgonetas, a la venta de sencillos kits modulares, a la instalación de accesorios y a la homologación de vehículos camper. *Vanbox Camper* diseña y fabrica kits modulares camper con madera de chopo de gran ligereza a precios asequibles

(aunque más elevados que en Camperyourvan) y sin necesidad de homologación. No obstante, en su perfil de Facebook y en algún foro hay quien no recomienda sus servicios.



Imagen 3. Principales características de los artículos ofrecidos. Fuente <https://vanboxcamper.com>

Otras empresas de similares características en las inmediaciones de Valencia son CamperValencia, Van House o TuTuning.

Empresas de alquiler a destacar:

Caravanas Osito: Empresa dedicada al alquiler y venta de autocaravanas, caravanas y campers. Su principal fortaleza radica en que opera con multitud de tiendas en todo el territorio nacional. Esto facilita el acceso a los posibles usuarios que quieren probar por primera vez la experiencia de viajar en estos vehículos. Sus tarifas son algo elevadas, de 700 a 1200 euros por semana, dependiendo la época del año. En "CAMPERVAN" por el mismo importe tienes acceso al pack básico para iniciarte en este mundo.

Dispone de una amplia oferta de vehículos para el alquiler y es reconocida a nivel nacional por la calidad de estos.

Ubicación: En todo el territorio nacional.

Dirección web: <https://www.alquilerautocaravanasvalencia.com>

Yescapa: Empresa dedicada al alquiler de autocaravanas, caravanas y campers entre particulares. Su principal fortaleza radica en que opera en todo el territorio nacional con su web y app. Al igual que Caravanas El Osito, esto facilita el acceso a usuarios nuevos. Los precios son más asequibles que la analizada con anterioridad. También dispone de una amplia oferta de vehículos pero su calidad no es tan buena como la anterior. Muchos usuarios ponen en alquiler vehículos viejos para sacarles algún rendimiento bajando la calidad del servicio ofrecido por esta empresa.

Su principal negocio radica en el seguro que contratan los usuarios para realizar los viajes en las caravanas de su app o web y un porcentaje de la tarifa aplicada por el propietario del vehículo, este porcentaje se sitúa en torno al 4% del total de la factura.

3.2.3 Productos sustitutivos.

Se considera que un producto es sustitutivo de otro cuando es capaz de satisfacer la misma necesidad del consumidor. Hay que tener en cuenta que los productos sustitutivos compiten entre sí, y pueden perjudicar a la hora de comercializar los bienes de la empresa.

En la sustitución de un bien por otro se pueden distinguir diferentes grados, desde una sustitución perfecta (el consumidor percibe que un producto cubre sus necesidades igual a otro), hasta una sustitución más reducida o imperfecta (el consumidor percibe que un producto cubre sus necesidades parecido a otro considerando diferencias relevantes entre ellos).

Considerando lo anterior, podemos definir como productos sustitutivos de los bienes que comercializará "CAMPERVAN", **las tiendas de campaña con o sin remolque.** Este tipo de producto **cubriría la misma necesidad, pero podemos apreciar diferencias en lo referente a comodidad y seguridad, ya que en la tienda se duerme en el suelo y hay que montarla cada día.**

En lo referente al **precio**, es cierto que el producto sustitutivo es inferior al producto ofrecido por "CAMPERVAN", pero la calidad y acabados son superiores, así como su mayor confort y protección frente a las inclemencias del tiempo. El producto sustitutivo padece más la **obsolescencia**, ya que al ser un producto más barato, las empresas fabricantes cambian más los modelos, colores y sus formas para fomentar sus ventas o su cambio.

3.2.4 Búsqueda de proveedores.

Los criterios principales que utilizamos para seleccionar a los proveedores de "CAMPERYOURVAN" son su precio, forma de pago, plazo de entrega, calidad del producto, referencias, servicio postventa y situación geográfica.

Proveedor de transporte: Como principal proveedor de transporte se elige a la empresa de **Transportes CBL LOGISTICA** por su situación geográfica, ya que se encuentra cerca de la población donde está la sede de "CAMPERVAN". Esta empresa está capacitada para realizar el transporte de mercancía voluminosa, como pueden ser los módulos que comercializamos, así como los productos complementarios que se pueden enviar por mensajería. Está especializada en todo tipo de envíos, y explota las marcas comerciales CBL y Tourlineexpres. Las tarifas son competitivas y la calidad del servicio ofrecido es buena acorde a la tarifa.

Transportes de mercancías CBL LOGISTICA, ubicado en Calle Alfarrasí (Pol. Ind. La Cava), 1 LOC, Montaverner.

Web: <https://www.cbl-logistica.com/>

Proveedor de cajas, precinto y pegatinas con el logo de la empresa: **Impression@t gràfics**, empresa situada en la localidad de Ontinyent, muy cerca de "CAMPERVAN".

Ofrece precios asequibles y productos de calidad. Con gran experiencia en el sector y servicios de entrega que se adaptan perfectamente a las exigencias de la empresa.

Esta empresa proporcionará cajas para poder enviar los productos. En un principio se utilizará el mismo embalaje que utilizan nuestros proveedores, simplemente pegaremos en la parte exterior un adhesivo con el logo de "CAMPERVAN". Si estas cajas estuvieran muy deterioradas, se reemplazarían por las adquiridas a Impression@t.

IMPRESSION@T GRÀFICS 2014 S. Coop V. Carrer dels Telers SN. 46870 Ontinyent, Valencia.

Web: <http://www.impressionatgrafics.es/>

Proveedor equipación laboral: BRODAT D'OR S.L. Empresa situada en la localidad de Albaida, especialista en bordado textil y publicitario en todas sus extensiones. Empresa con gran trayectoria en el sector del bordado, con una tarifa de precios ajustada y una calidad de producto reconocida.

Esta empresa proporcionará la equipación laboral, que consta de polo manga corta en color blanco con el logo de la empresa bordado en el lado izquierdo en color negro.

Brodat d'Or S.L. Partida Pla Del Conde, 16 (Pol. Ind. Pla Del Conde), 46860 Albaida, Provincia de Valencia.

No dispone de web.

Proveedor de colchones: Se elige como principal proveedor de este producto a **VARMADREAMS**. Es una empresa que fabrica todo tipo de colchones gracias a su dilatada experiencia en el sector. Disponen de una tarifa de precios competitiva y su situación geográfica es perfecta, pues su sede se encuentra en Albaida. El tiempo de entrega para el producto demandado es idóneo, en un periodo de 24/48 horas son capaces de fabricar el producto solicitado. Además, sus productos son reconocidos por su calidad.

Varmadreams s.l. Pol.Ind.La Pedrera, nº 25 Bajo, 46860 Albaida, València.

Web: <https://colchonesyhogar.es/>

Proveedor de aislante térmico solar: IDEATERMICA es la empresa seleccionada para adquirir este producto gracias a su experiencia en el sector y a su calidad. Dispone de una tarifa de precios que se adapta a nuestras exigencias. Esta empresa nos proporcionará los rollos de aislante térmico, la cinta de costura predoblada adhesiva perimetral para el aislante y las ventosas para su sujeción. La situación geográfica no es la idónea, pero dispone de un gran stock en sus instalaciones para realizar el envío del producto en menos de 48/72 horas, hecho que nos hace decantarnos por esta empresa como proveedora de dicho material.

IDEATERMICA ACCESSORI PER CAMPE, Via A. Gramsci, 3 - 59013 - Montemurlo, Prato (PO) - Italy.

Web: <https://www.ideatermica.com/>

Proveedor de productos: MADRID CAMPER es distribuidora de productos a nivel nacional de las marcas más reconocidas en el sector del caravaning como AMBITI, ARB, CAMP4 o VULLFACE, que fabrican duchas para exterior, wc portátiles o neveras, entre otros. Además de poseer un amplio catálogo de productos y utensilios para el camperizado de vehículos, es capaz de realizar las entregas de la mercancía solicitada en un tiempo de 24/48 horas.

El principal motivo de esta elección es el amplio catálogo del que disponen, ya que en un principio la empresa CAMPERVAN tendrá un reducido número de artículos complementarios para su venta y esta empresa nos permite ir incrementando el catálogo inicial sin ningún problema.

MADRIDCAMPER C/ Avenida de las nieves 21 C.P. 28935 Móstoles-Madrid

Web: <https://www.madridcamper.com/>

Proveedor de módulos: FUSTERIA ALMENDROS S.L. Esta empresa se dedica a la fabricación de todo tipo de muebles de madera a medida, stands de feria, cocinas, baños y puertas, entre otros artículos. Está situada en la localidad de L´Olleria con gran trayectoria en el sector.

La empresa se encargará de fabricar los módulos de madera insertables. Este es un proveedor de gran importancia para "CAMPERVAN" y de ella puede depender en gran medida que la empresa tenga éxito en sus inicios. Del mismo modo ocurre con el proveedor Vermadreams.

"CAMPERVAN" estudia la posibilidad de realizar la fabricación de los módulos o externalizar la tarea. Eligiendo la segunda opción, "CAMPERVAN" se evita tener que almacenar la materia prima (tablas de madera), búsqueda de proveedores de esta, la fabricación y la inversión de adquirir la máquina en un inicio, así como la contratación de personal especializado en el tratamiento de la madera.

La empresa Fusteria Almendros fabricará los módulos de madera tal y como le indique "CAMPERVAN", utilizando los materiales pactados así como las medidas proporcionadas y cumpliendo los plazos de entrega establecidos.

Utilizando este sistema, integración vertical de proveedores, la empresa "CAMPERVAN" pretende reducir costes de adquisición de materia prima, asegurarse el suministro y la calidad del producto.

Fusteria Almendro S.L. C/ Juventud nº 20, L´Olleria 46850

Web: <http://www.fusteriaalmendros.es/>

4. ANÁLISIS DAFO

El **análisis DAFO** sirve para analizar la situación actual de una empresa, y poder tomar las decisiones estratégicas adecuadas. Es una herramienta que se utiliza tanto para realizar un plan estratégico, desarrollar un plan de negocio o un estudio de mercado.

Mediante un análisis del entorno externo y las características internas de la empresa, esta herramienta permite obtener una representación gráfica de sus:

- **Debilidades:** Constituyen aspectos limitadores de la capacidad de desarrollo de la empresa, debido a sus características internas.
- **Amenazas:** Son los factores externos que pueden llegar a impedir la ejecución de tu estrategia empresarial o poner en peligro la viabilidad del negocio.
- **Oportunidades:** Son factores ajenos a la empresa que favorecen su desarrollo y brindan la posibilidad de implantar mejoras.
- **Fortalezas:** Conjunto de recursos internos que posee la empresa, cualquier tipo de ventaja competitiva propia del negocio.

Una vez realizado el estudio de mercado se pueden identificar el siguiente conjunto de **Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades**.

Fortalezas:

- **Reducida inversión inicial y costes fijos bajos.** Se ha creado una estructura reduciendo al mínimo la inversión y sus costes fijos de desarrollo sin que esto afecte al buen funcionamiento de la empresa y a la calidad de sus productos.
- **Productos adaptados al perfil del público objetivo.** Se ha estudiado con detenimiento cuáles son los productos que más demandan los usuarios del sector del caravaning.
- **Cortos plazos de entrega para los productos y precios reducidos.** Gracias a la elección de proveedores los tiempos de entrega y precios de los productos son competitivos.
- **Posibilidad de ampliar la gama de productos que se ofrecen.** Al principio de la actividad a desarrollar se ofrecerán productos necesarios o imprescindibles para adaptar el vehículo.
- **Posibilidad de ampliar los canales de venta.** En un primer momento se realizará la venta de los productos online.
- **El promotor es usuario y tiene un amplio conocimiento del sector y su funcionamiento.** Esto se transmite con una alta motivación en el ámbito de actuación y desarrollo de la actividad.
- **Alta cuota de mercado.** Como se ha estudiado con anterioridad, son muchos los usuarios en este sector que reclaman productos para satisfacer de una manera asequible sus necesidades básicas.

Debilidades:

- **Poca variedad de productos**, al principio de la actividad solo se comercializarán los productos necesarios para camperizar los vehículos.
- **Escasa variedad de marcas**, durante los primeros meses solo se comercializará con pocos proveedores y esto nos limita el acceso a diferentes marcas.
- **Poca experiencia en el sector**. Esto implica desarrollar una estructura de actuación inicial capaz de adaptarse a las necesidades que surjan.
- **Distribución única**. Solo se venden los productos a través de la web. En un futuro se podrán estudiar nuevos canales de venta.
- **Bajo poder de negociación con los proveedores**, inicialmente se tendrá poco poder de negociación con los proveedores, hecho que cambiará a medida que nos posicionemos en el mercado y aumenten las ventas.
- **Pocos recursos iniciales**. Al ser una empresa de nueva construcción tiene pocos recursos iniciales que se ampliarán a medida que la actividad a desarrollar los demande.
- **Competencia**. Existe una amplia variedad de empresas competidoras.
- **Empresa nueva en el sector**. Los posibles clientes potenciales no conocen la empresa ni los aspectos diferenciadores de sus productos, así como su calidad.

Oportunidades:

- **Sector en constante crecimiento**. Como se ha podido analizar, el sector muestra un crecimiento constante en los últimos años.
- **Posibilidad de ampliar la zona de actuación**. Se puede ampliar la zona de actuación a países cercanos como Francia, Italia o Inglaterra.
- **Ampliación de productos**. Oportunidad de ampliar la cartera de productos inicial con aquellos que cubran todas las necesidades que existen en el sector.
- **La recuperación de la economía española** junto a la disminución del paro son indicadores de que el consumo en este sector puede aumentar, ya que los clientes potenciales podrán destinar parte de sus ahorros a este.
- **Auge de la imagen en las redes sociales**, son muchos los usuarios de este sector que utilizan las redes sociales para publicar cada viaje que realizan en este tipo de vehículo, promocionándolo sin saberlo y aumentando su demanda.
- **Posible actuación de expansión a otro tipo de perfiles**. Con la ampliación de productos se puede ampliar el segmento o público objetivo inicial.

Amenazas:

- **Retroceso de la economía española**, pudiendo contraerse el consumo en el sector del caravaning.
- **Aprobación de leyes que regulen su uso**, quitando libertad de movimiento y reduciendo su atractivo (uno de los reclamos principales de los usuarios de este tipo de vehículos).
- **Aumento de las empresas de alquiler**. Cada vez hay más empresas que se dedican al alquiler. Esto está provocando una disminución de precios y un aumento de la oferta considerable. Producto sustitutivo.

- **La competencia cuenta con más experiencia**, ya que existen empresas con una larga trayectoria en el sector, con mucha experiencia y bien posicionadas.
- **Existe mucha competencia en el sector online**. Debido al auge que está experimentando este sector son muchas las empresas que actúan en él.

A partir de la Matriz DAFO definiremos las estrategias a seguir:

		ANÁLISIS INTERNO	
		Fortalezas	Debilidades
ANÁLISIS EXTERNO	Oportunidades	Estrategias ofensivas (FO) Se generan opciones que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Estrategias de reorientación (DO) Se generan opciones que aprovechan las oportunidades, superando las debilidades
	Amenazas	Estrategias defensivas (FA) Se generan opciones que utilizan las fortalezas para evitar las amenazas	Estrategias de supervivencia (DA) Se generan opciones que minimizan las debilidades y evitan las amenazas

Tabla 3. MATRIZ DAFO. Fuente grandespymes.

4.1 CUADRO RESUMEN ANÁLISIS DAFO.

	ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
NEGATIVOS	DEBILIDADES	AMENAZAS
	D1 - Poca variedad de productos	A1 - Retroceso de la economía española
	D2 - Escasa variedad de marcas	A2 - Aprobación de leyes que regulen su uso
	D3 - Poca experiencia en el sector	A3 - Aumento de las empresas de alquiler
	D4 - Distribución única	A4 - La competencia cuenta con más experiencia
	D5 - Bajo poder de negociación con los proveedores	A5 - Existe mucha competencia en el sector online
	D6 - Pocos recursos iniciales	
	D7 - Competencia	
	D8 - Empresa nueva en el sector	
POSITIVOS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
	F1 - Reducida inversión inicial y costes fijos bajos	O1 - Sector en constante crecimiento
	F2 - Productos adaptados al perfil del público objetivo	O2 - Posibilidad de ampliar la zona de actuación
	F3 - Cortos plazos de entrega para los productos y precios reducidos	O3 - Ampliación de productos
	F4 - Posibilidad de ampliar la gama de productos que se ofrecen	O4 - La recuperación de la economía española
	F5 - Posibilidad de ampliar los canales de venta	O5 - Auge de la imagen en las redes sociales
	F6 - El promotor es usuario y tiene un amplio conocimiento del sector y su funcionamiento	O6 - Posible actuación de expansión a otro tipo de perfiles
	F7 - Alta cuota de mercado	

Tabla 4. Resumen análisis DAFO. Elaboración propia.

<p>Misión: Contribuir al bienestar de las personas poniendo a su disposición artículos bien diseñados, funcionales y de calidad en camperización de vehículos.</p>
<p>Visión: Ser una compañía reconocida como líder a nivel nacional en la fabricación de productos para camperizar vehículos por todos los grupos de interés relacionados con la actividad de la empresa.</p>

Tabla 5. Misión visión de la empresa. Elaboración propia.

4.2 Formulación de Estrategias.

Para la realización de las estrategias a seguir por la empresa se ha generado la matriz DAFO. Cada cuadrante se utilizará para identificar las opciones que ofrecen una combinación de los factores internos, (fortalezas y debilidades) y los externos (amenazas y oportunidades).

Estrategias de supervivencia (**Debilidad + Amenaza**):

- **E1:** Realizar una distribución de los recursos eficaz y efectiva **D6/A4/A5**
- **E2.** Crear una distribución directa *ecommerce* y búsqueda de otros posibles canales de venta. **D4/D8/A2/A4**

Estrategias de reorientación (**Debilidad + Oportunidad**):

- **E3:** Utilizar una buena estrategia de precios para captar la atención de los posibles clientes. **D1/D2/D3/O1/O2**
- **E4:** Diferenciación de los productos para llegar mejor a nuestro público objetivo **D1/D2/O1/O2/O4**

Estrategias defensivas (**Fortaleza + Amenaza**):

- **E5:** Definir y ampliación de la zona de actuación, nuevos mercados **F1/F7/A1**
- **E6:** Crear una estrategia de Branding sostenible y hacer llegar al público objetivo cómo funciona la empresa en un entorno ecológico y social. **F6/F7/A5/A4/A2**

Estrategias ofensivas (**Fortaleza + Oportunidad**):

- **E7:** Realizar un plan de marketing para promocionar la empresa en la redes sociales creando una imagen más positiva de la empresa, Marketing integrado **F1/O5/O6/**
- **E8:** Búsqueda de nuevos proveedores para ampliar cartera de productos **F2/F4/O2/O3**

4.3 Evaluación estrategias.

La empresa "CAMPERYOURVAN" debe elegir qué estrategia implantar, para ello se utilizan 3 criterios de éxito que ayudarán a valorar las opciones estratégicas que permitirán escoger la mejor para su implantación.

4.3.1 Ajuste de cada estrategia

Al realizar el ajuste se conocerá cómo las estrategias planteadas con anterioridad se adaptan al marco generado en el análisis estratégico.

A continuación se muestra la matriz de ajuste de las estrategias planteadas. Esta matriz representa una primera selección de las estrategias según los criterios de racionalidad.

Para su elaboración pueden clasificarse las opciones estratégicas obtenidas de la Matriz DAFO (Capó Vicedo, 2014):

– Se ponderan cada uno de los factores clave obtenidos en el análisis DAFO (principales A, O, F y D), más la misión y la visión.

– Se valora cada una de las opciones estratégicas disponibles, en función del grado en que se ajustan al análisis estratégico (factores del DAFO), eligiendo la de mayor puntuación relativa.

FACTOR	VALOR	Pond.	PUNTUACIONES ABSOLUTAS								PUNTUACIONES RELATIVAS							
			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
A1	7	0,03	7	6	6	5	7	5	7	5	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
A2	8	0,04	9	7	7	8	7	7	6	5	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2
A3	8	0,04	1	6	7	6	7	6	6	7	0	0,2	0,3	0,2	0,3	0,2	0,2	0,3
A4	7	0,03	5	8	8	7	6	7	8	7	0,2	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2
A5	8	0,04	6	2	6	8	8	7	7	8	0,2	0,1	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
F1	8	0,04	7	8	9	7	7	8	8	6	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2
F2	9	0,04	4	7	8	8	7	8	8	7	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
F3	9	0,04	6	8	9	8	8	6	7	8	0,2	0,3	0,4	0,3	0,3	0,2	0,3	0,3
F4	8	0,04	8	8	7	8	5	6	7	8	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,3	0,3
F5	9	0,04	8	8	8	7	8	7	8	8	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
F6	8	0,04	8	9	9	7	8	8	8	7	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
F7	9	0,04	7	8	8	8	7	8	8	7	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
O1	9	0,04	8	9	9	6	5	5	6	7	0,3	0,4	0,4	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3
O2	7	0,03	7	9	9	7	8	7	7	8	0,2	0,3	0,3	0,2	0,3	0,2	0,2	0,3
O3	9	0,04	9	9	9	6	8	7	7	6	0,4	0,4	0,4	0,2	0,3	0,3	0,3	0,2
O4	7	0,03	7	8	7	5	7	7	7	7	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
O5	9	0,04	7	5	8	8	7	9	9	6	0,3	0,2	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,2
O6	9	0,04	7	9	8	6	8	7	7	5	0,3	0,4	0,3	0,2	0,3	0,3	0,3	0,2
D1	7	0,03	7	4	6	6	5	6	6	5	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
D2	6	0,03	7	4	5	5	6	7	7	5	0,2	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,1
D3	7	0,03	9	6	6	5	6	7	7	6	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
D4	7	0,03	7	1	1	6	6	7	7	5	0,2	0	0	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
D5	6	0,03	7	1	1	7	7	4	4	6	0,2	0	0	0,2	0,2	0,1	0,1	0,2
D6	6	0,03	1	7	7	6	7	6	6	4	0	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1
D7	7	0,03	1	2	2	4	7	7	7	5	0	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2
D8	7	0,03	6	6	7	7	6	6	6	5	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
MISIÓN	10	0,05	7	6	6	7	7	8	8	4	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,2
VISIÓN	10	0,05	7	7	7	7	7	8	8	4	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,2
TOTAL	221	1	167	163	175	172	178	178	184	161	6	6	6,4	6,2	6,4	6,4	6,6	5,8

Tabla 6. Matriz de ajuste de las estrategias planteadas. Elaboración propia.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS:

Después de realizar el ajuste, la estrategia con mayor puntuación ha sido la estrategia **E7** (“Realizar un plan de marketing para promocionar la empresa en las redes sociales creando una imagen más positiva de la empresa”) con una puntuación de **6.6**. Le siguen las estrategias **E3** (“Utilizar una buena estrategia de precios”), **E5** (“Ampliación de la zona de actuación, nuevos mercados”), **E6** (“Crear una estrategia de Branding sostenible y hacer llegar al público objetivo cómo funciona la empresa en un entorno ecológico y social”) con **6.4** puntos. La estrategia **E4** (“Diferenciación de productos”) ha obtenido una puntuación de **6.2** puntos. La estrategia **E1** (“Realizar una distribución de los recursos eficaz y efectiva”) ha obtenido **6** puntos, al igual que la estrategia **E2** (“Crear una distribución directa *ecommerce* y búsqueda de otros posibles canales de venta”). La estrategia **E8** (“Búsqueda de nuevos proveedores para ampliar cartera de productos”) ha obtenido una puntuación de **5.8**.

4.3.2 Aceptabilidad.

Los criterios de aceptabilidad tratan de medir si las consecuencias de adoptar una determinada estrategia son aceptables o no para los distintos grupos en la empresa. (Capo Vicedo, 2014)

Para cualquier grupo, una estrategia será aceptable cuando con ella se espera mejorar su situación, además de que los beneficios esperados superan los costes derivados de la implantación estratégica.

GRUPOS DE INTERES	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
CLIENTES	si							
PROVEEDORES	si							
TRABAJADORES	si							
BANCOS	si							
INSTITUCIONES PUBLICA					si	si		
ACCIONISTAS	si	so						

Tabla 7. Grupos de interés CAMPERYOURVAN.

Una vez realizada la tabla de aceptabilidad, se puede observar que todas las estrategias serán aceptadas por todos los grupos de interés. Si es cierto que las estrategias **E1**, **E2**, **E3**, **E4**, **E7**, **E8** no mejorarían ni empeorarían la situación de las **instituciones públicas**.

En referencia al **cliente**, su situación mejoraría aplicando cualquiera de las estrategias descritas con anterioridad. Por ejemplo, disfrutando de precios más atractivos (**E3**), más productos dónde escoger (**E8**) entre otras. Del mismo modo, la situación de los

trabajadores mejoraría también aplicando cualquier estrategia como puede ser la **E1**, optimizando el tiempo y recursos de preparado de pedidos con tareas menos pesadas y fáciles.

Los **proveedores** solo tienen una estrategia que no les haría mejorar, la **E8**. Si se buscan nuevos proveedores para ampliar la cartera de productos su situación no mejoraría si no se recurre a ellos.

Los accionistas sí que mejorarían su situación aplicando cualquier estrategia, ya que estas están diseñadas para posicionar la empresa y mejorar sus resultados. Al igual que los bancos, puesto que se puede recurrir a ellos para realizar las inversiones o invertir en ellos los beneficios obtenidos al aplicar las estrategias elegidas.

4.3.3 Factibilidad.

Según (Capo Vicedo, 2014) el análisis de factibilidad trata de analizar el funcionamiento de la estrategia en la práctica con el objetivo de conocer las posibilidades de implantación, la disponibilidad de los recursos y capacidades necesarias así como la adecuación del horizonte temporal de los cambios previstos.

Además, debe responder a la pregunta; ¿puede emprenderse la estrategia analizada con los recursos físicos, humanos y financieros de los que se dispone?

Todas las estrategias han pasado los filtros y son viables a partir de los recursos y capacidades iniciales.

Destacar, las estrategias **E6** y **E7** que están ligadas al ámbito del marketing, mientras que las estrategias **E2**, **E3**, **E4** Y **E5** están en consonancia tanto con el marketing como con la sección comercial.

Por último, la estrategia **E1**, afectará a todos los departamentos de la empresa y su responsabilidad recae sobre gerencia/promotor, al igual que las demás estrategias planteadas.

Por tanto, señalar la factibilidad de todas las estrategias planteadas en relación a los recursos y capacidades iniciales que dispone el promotor, por lo que se debe desarrollar el plan de acción para poder llevarlas a cabo.

4.4 Plan de acción de las estrategias seleccionadas.

El **plan de acción** es una parte esencial del proceso de planificación estratégica que ayuda a mejorar la planificación del trabajo a realizar para alcanzar los objetivos fijados.

El plan de acción debe incluir una descripción definida del objetivo a conseguir, Las tareas o pasos a realizar para lograr la meta, persona/s que realizan cada tarea, tiempo en completar o realizar cada tarea, los recursos necesarios para realizar las tareas y medidas que evalúen el progreso.

El plan de acción facilita el seguimiento del progreso y la eficacia de la implantación de la estrategia seleccionada. A medida que la empresa crezca y cambien las circunstancias que la envuelve, se tendrá que revisar y realizar los ajustes pertinentes para satisfacer las necesidades que aparezcan.

A continuación se desarrolla el plan de acción de las estrategias **E7, E6, E5 y E3**. Como se menciona con anterioridad, todas las estrategias son aceptadas, sin embargo nos centramos en aquellas cuya puntuación es más elevada.

PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIA E3						
Objetivo: Utilizar una buena estrategia de precios para captar la atención de los posibles clientes						
MEDIO	COSTE	RESPONSABLE	FECHA INICIO	TAREAS	OBJETIVO	REVISIÓN
CREACIÓN DE PRESUPUESTO	0€	PROMOTOR	1 DE SEPTIEMBRE 2022	BUSCAR Y ESTUDIAR PRESUPUESTOS DE AGENCIAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	ESTUDIAR LA RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN	CADA AÑO
VISITANDO LAS WEBS/TIENDAS FÍSICAS/ TALLERES DE CAMPERIZADO	0€	PROMOTOR	1 DE OCTUBRE 2022	FIJAR PRECIOS DE LANZAMIENTO / RELIZAR UN ESTUDIO DE LOS PRECIOS DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS COMPETIDORAS	FIJAR PRECIOS PARA LA ENTRADA EN EL MERCADO CON EL OBJETIVO DE OBTENER UNA CUOTA EN ESTE	CADA MES REVISIÓN DE PRECIOS Y ACTUALIZACIÓN
VISITANDO LAS WEBS/TIENDAS FÍSICAS/ TALLERES DE CAMPERIZADO	0€	PROMOTOR	1 DE NOVIEMBRE 2022	FIJAR PRECIOS PSICÓLOGICOS / RELIZAR UN ESTUDIO DE LOS PRECIOS DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS COMPETIDORAS	FIJAR PRECIOS CON EL OBJETIVO DE GENERAR UNA RESPUESTA EMOCIONAL DEL PÚBLICO OBJETIVO	CADA MES REVISIÓN DE PRECIOS Y ACTUALIZACIÓN
VISITANDO LAS WEBS/TIENDAS FÍSICAS/ TALLERES DE CAMPERIZADO	0€	PROMOTOR	1 DE DICIEMBRE 2022	FIJAR PRECIO CAUTIVO / RELIZAR UN ESTUDIO DE LOS PRECIOS DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS COMPETIDORAS	FIJAR PRECIOS CON EL OBJETIVO DE QUE EL PÚBLICO OBJETIVO COMPRE LOS ARTÍCULOS COMPLEMENTARIOS DE LA MISMA EMPRESA	CADA MES REVISIÓN DE PRECIOS Y ACTUALIZACIÓN
Crear una buena estrategia de precios es fundamental para obtener una buena cuota de mercado ya que tiene un fuerte impacto psicológico en el consumidor.						

Tabla 8. Plan de acción E3. Elaboración propia.

En este plan de acción se detallan las tareas y acciones que realizara el promotor para fijar los precios de los productos que comercializara la empresa. Marcar un precio ajustado es fundamental para que el producto tenga una buena aceptación por el público objetivo y conseguir la cuota de mercado esperada.

Las estrategias E6 y E7 persiguen objetivos comunes, por esta razón se realiza un plan de acción conjunto. **PLAN DE ACCIÓN DE MARKETING.**

PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIAS MARKETING E6+E7						
Objetivo: Crear una estrategia de Branding sostenible y hacer llegar al público objetivo cómo funciona la empresa en un entorno ecológico y social. promocionar la empresa en las redes sociales creando una imagen más positiva de la empresa						
MEDIO	COSTE	RESPONSABLE	FECHA INICIO	TAREAS	OBJETIVO	REVISIÓN
CREACIÓN DE PRESUPUESTO	0 €	PROMOTOR	1 DE ENERO 2023	BUSCAR Y ESTUDIAR PRESUPUESTOS DE AGENCIAS DE MARKETING DIGITAL	ESTUDIAR LA RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN	CADA 6 MESES
CREACIÓN INSTAGRAM EMPRESA	0 €	PROMOTOR	15 DE ENERO 2023	REALIZAR CONTENIDO, FOTOGRAFÍAS Y VÍDEOS, DE LOS PRODUCTOS OFRECIDOS POR LA EMPRESA/ DAR A CONOCER LOS MATERIALES CON LOS QUE SE FABRICAN LOS PRODUCTOS /PLASMAR TODAS LAS ACTIVIDADES QUE REALICE LA EMPRESA EN RELACIÓN A LA CAUSA	CONFIGURAR UNA IMAGEN MAS POSITIVA DE LA EMPRESA, QUE VAYA MÁS ALLÁ DE LO COMERCIAL, CON LA INTENCIÓN DE CAPTAR LA ATENCIÓN DEL PUBLICO OBJETIVO	CADA 15 DIAS REVISIÓN Y SUBIDA DE NUEVOS CONTENIDOS
CREACIÓN FACEBOOK EMPRESA	0 €	PROMOTOR	15 DE FEBRERO 2023	REALIZAR CONTENIDO, FOTOGRAFÍAS Y VÍDEOS, DE LOS PRODUCTOS OFRECIDOS POR LA EMPRESA/ DAR A CONOCER LOS MATERIALES CON LOS QUE SE FABRICAN LOS PRODUCTOS /PLASMAR TODAS LAS ACTIVIDADES QUE REALICE LA EMPRESA EN RELACIÓN A LA CAUSA	CONFIGURAR UNA IMAGEN MAS POSITIVA DE LA EMPRESA, QUE VAYA MÁS ALLÁ DE LO COMERCIAL, CON LA INTENCIÓN DE CAPTAR LA ATENCIÓN DEL PUBLICO OBJETIVO	CADA 15 DIAS REVISIÓN Y SUBIDA DE NUEVOS CONTENIDOS
CREACIÓN CANAL YOUTUBE EMPRESA	0 €	PROMOTOR	15 DE MARZO 2023	REALIZAR CONTENIDO, FOTOGRAFÍAS Y VÍDEOS, DE LOS PRODUCTOS OFRECIDOS POR LA EMPRESA/ DAR A CONOCER LOS MATERIALES CON LOS QUE SE FABRICAN LOS PRODUCTOS /PLASMAR TODAS LAS ACTIVIDADES QUE REALICE LA EMPRESA EN RELACIÓN A LA CAUSA	CONFIGURAR UNA IMAGEN MAS POSITIVA DE LA EMPRESA, QUE VAYA MÁS ALLÁ DE LO COMERCIAL, CON LA INTENCIÓN DE CAPTAR LA ATENCIÓN DEL PUBLICO OBJETIVO	CADA 15 DIAS REVISIÓN Y SUBIDA DE NUEVOS CONTENIDOS
REALIZAR UN ESTUDIO PARA INCORPORAR NUEVAS REDES SOCIALES, TICK TOCK, SNAPCHAT...	0 €	PROMOTOR	15 DE ABRIL 2023	ANALIZAR SI EL PÚBLICO OBJETIVO DE LA EMPRESA UTILIZA LAS REDES SOCIALES ANALIZADAS	BRANDING Y REPUTACIÓN ONLINE	CADA 3 MESES
Crear una buena imagen de marca es primordial para cualquier empresa, sin presencia en las redes sociales difícilmente se conseguirán los objetivos marcados y menos hacer frente a la competencia.						

Tabla 9. Plan de acción E6/E7. Elaboración propia.

En este plan de acción se detallan las tareas y acciones que el promotor utilizará para promocionar la empresa en las redes sociales al iniciar la actividad empresarial, con la intención de captar la atención del público objetivo configurando una imagen que vaya más allá de lo puramente comercial.

PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIA E5						
Objetivo: Definir y ampliación de la zona de actuación, nuevos mercados						
MEDIO	COSTE	RESPONSABLE	FECHA INICIO	TAREAS	OBJETIVO	REVISIÓN
CREACIÓN DE PRESUPUESTO	0€	PROMOTOR	1 DE SEPTIEMBRE 2023	BUSCAR Y ESTUDIAR PRESUPUESTOS DE AGENCIAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	ESTUDIAR LA RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN	CADA AÑO
INTERNET/FERIAS /TIENDAS FISICAS	0€	PROMOTOR	1 DE OCTUBRE 2023	ESTUDIO DE MERCADO PORTUGUES / ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR / TENDENCIAS	ESTUDIAR LA VIABILIDAD DEL PROYECTO	CADA AÑO REVISIÓN Y BUSQUEDA DE NUEVOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN /PRODUCTOS QUE COMERCIALIZAR
INTERNET	0€	PROMOTOR	1 DE NOVIEMBRE 2023	ESTUDIO DE MERCADO FRANCES / ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR / TENDENCIAS	ESTUDIAR LA VIABILIDAD DEL PROYECTO	CADA AÑO REVISIÓN Y BUSQUEDA DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN /PRODUCTOS QUE COMERCIALIZAR
INTERNET	0€	PROMOTOR	1 DE DICIEMBRE 2023	ESTUDIO DE MERCADO ITALIANO / ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR / TENDENCIAS	ESTUDIAR LA VIABILIDAD DEL PROYECTO	CADA AÑO REVISIÓN Y BUSQUEDA DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN /PRODUCTOS QUE COMERCIALIZAR

Se realiza la elección de los mercados frances, portugues e Italiano para una posible ampliación por su proximidad.

Tabla 10. Plan de acción E5. Elaboración propia

Este plan de acción desarrollará acciones específicas una vez la empresa se encuentre posicionada en el mercado español, es decir, perseguirá la expansión de la misma en el extranjero.

5. PLANIFICACIÓN COMERCIAL Y DE MARKETING

El objetivo de “Camperyourvan” es posicionarse en el mercado y, para ello, resulta necesario elaborar estrategias que incrementen sus ventas y capten clientes potenciales. No obstante, el mercado actual es impredecible y las fluctuaciones entre la oferta y la demanda varían a un ritmo vertiginoso. Por este motivo, se lleva a cabo un plan de marketing que ponga en práctica estrategias eficaces.

Para Kotler (Kotler, Philip, 2001. Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control. México. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana), “el plan de marketing es el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de marketing. Así, las empresas que deseen mejorar su efectividad y eficiencia en marketing, deben aprender cómo desarrollar y gestionar planes de marketing sanos.”

Luis Ángel Sanz de la Tajada (Sainz, José María, 2012. El plan de marketing en la práctica. Madrid. Esic Editorial) da una definición más completa y detallada de este concepto: “El plan de marketing es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en un plazo previsto.”

Por tanto, el plan de marketing nos aporta información acerca del contexto, las debilidades y los puntos fuertes de la empresa y permiten realizar estrategias más concretas y eficientes. Además, para concretar este plan nos basaremos en el modelo de Marketing Mix (Araceli Alonso, José Manuel Salinas & Javier Gándara. (2006). El estudio del mercado. En Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa (pp. 17-35). Aravaca-Madrid: McGraw-Hill.), descrito por Jerome McCarthy, en el que examinaremos los cuatro factores o “inputs” (Stanton) de los que depende la empresa: producto, precio, distribución y promoción. Estas cuatro variables conforman las denominadas “Cuatro P’s del Marketing”. Gracias al estudio de estos cuatro factores se pueden satisfacer las necesidades del consumidor y llevar a cabo la consecución de los objetivos.

Se llama Marketing Mix²⁵ al análisis de aspectos internos, es decir, la combinación de los cuatro elementos que puede controlar la empresa, producto, precio, distribución y promoción; también conocida como las “4Ps”: Producto (Product), Precio (Price), Promoción (Promotion) y Distribución (Place). A través del análisis de estas cuatro variables se satisfacen las necesidades del consumidor y se consiguen los objetivos.

5.1 Producto.

Se pueden distinguir dos tipos de productos que comercializará la empresa. Por un lado los productos que se fabricarán a medida, que se adaptan al tipo de vehículo del cliente y los que carecen de producción.

Todos los productos están diseñados para que se complementen entre sí y, a su vez, se puedan vender por separado. El cliente será quien monte el producto en su vehículo, de esta manera se intenta facilitar el acceso al mundo camper a un precio competitivo.

Estas dos características de los productos a comercializar serán un claro diferenciador del resto de empresas competidoras.

Productos fabricados a medida:

- Protector térmico y solar para las ventanas.

Las persianas térmicas aíslan del calor en verano manteniendo el interior del vehículo fresco y del frío en invierno, previenen la condensación en los días de lluvia. Se fabrican a medida según las necesidades del cliente, y son una pieza clave para poder dormir en el interior del vehículo gracias a que evitan la entrada de luz al interior del vehículo.

Características principales: Medidas del producto adecuadas a las necesidades del cliente según características del vehículo a camperizar. De color gris claro, fabricado con materiales resistentes como el aluminio, vidrio e isoflex. Sus 9 capas de isoflex aíslan del frío, calor y la luz del sol haciendo el habitáculo más confortable. Confeccionadas con ventosas para poder colocar los protectores fácilmente, basta con presionar la ventosa contra el cristal para su colocación.

- Colchón con espuma de 15 cm de grosor 20 kg/m³ + 3 cm de viscoelástica 55 kg/m³.

Colchón camper que proporciona una comodidad absoluta gracias a los materiales de alta calidad que se utilizan en su fabricación, adecuado para un uso intensivo. Dispone de cremallera en un lateral para desfundar con facilidad y poder lavar.

Características principales: Medidas del producto adecuadas a las necesidades del cliente según características del vehículo a camperizar. El colchón está fabricado con espuma a una densidad extrafirme de 20kg/m³ + 3 cm de viscoelástica que mejora el confort y el descanso. Consta de 4 piezas. Tejido de gran calidad en color gris claro, desfundable para un lavado más cómodo. Está preparado para colocar sobre los asientos y mesas que fabricamos.

- Kit mesa + cama con cajones en ambos extremos. No se incluye el colchón.

Kit de mueble para camperizar cualquier vehículo, se adapta a las necesidades del cliente. Consta de dos baúles que se sitúan en la parte trasera a ambos extremos del vehículo. La mesa central se suministra con pilar telescópico de aluminio para su sujeción y anclaje al suelo de madera para proporcionar aislamiento. Es regulable en altura para poder transformarse en cama junto a los baúles. Los baúles se fabrican con abertura lateral y horizontal para poder guardar el equipaje o los utensilios de viaje, como pueden ser la nevera o el váter portátil. Zona específica para poder colocar el hornillo.

Características principales: Fabricado en madera contrachapada en acabado color gris. Se suministra con herrajes y tornillería para su montaje e instalación. Las medidas varían según el modelo del vehículo a camperizar y sus características pueden sufrir pequeñas variaciones. **La madera utilizada para su fabricación proviene de bosques gestionados de forma respetuosa y sostenible con el medioambiente.**

Productos que carecen de producción:

- Un hornillo cocina portátil + cartucho de gas:

La solución perfecta para cocinar tanto en viajes de larga duración como de fin de semana. Ese hornillo dispone de un maletín para su guardado, se sirve con un cartucho de gas capaz de cocinar durante más de 2 horas seguidas. Dispone de un mecanismo de seguridad que avisa si se ha colocado mal el cartucho de gas. El encendido se realiza a través de piezas eléctricas. No requiere encendedor de mechero ni cerillas. Lleva un quemador central para cocinar, válvula de doble sellado y protección contra la sobrepresión.

Características principales: Medidas: 38 cm de largo, 13 cm de alto y 30 cm de ancho, peso, 1 kg aproximadamente. Fabricado en metal en color negro. Es muy resistente a los golpes. Funciona con cualquier cartucho de gas estándar. Encaja perfectamente en el cajón disponible para su colocación en los productos que fabricamos. Su reducido peso es ideal para transportar en campers dejando más peso disponible para el resto de equipamiento.

- Nevera portátil:

Esta nevera tiene la capacidad de carga de 43 litros, suficientes para cubrir las necesidades en los viajes de larga duración. Mantiene todos los alimentos frescos y las bebidas frías. Es ligera y de tamaño muy compacto.

Características principales: Tamaño: 64 cm de largo x 33,5 cm de alto x 41,8 cm de ancho. Color verde botella. Es ecológica ya que no necesita ni gas ni electricidad para su funcionamiento. Gracias a su sistema de sellado y a los materiales de fabricación (espuma) aguanta el hielo en su interior hasta diez días. Compacta y fácil de transportar. Encaja perfectamente en el cajón disponible para su colocación en los productos que fabricamos. Dispone de asas para facilitar su transporte.

- Ducha portátil para uso en exterior.

Consta de un cabezal de ducha en un extremo y un tanque de agua en el otro extremo donde se coloca una bomba de pie para aplicar presión al agua. Es ecológica ya que no necesita ni gas ni electricidad. Compacta y fácil de transportar. Perfecto para el uso al aire libre. Se puede colgar en el lateral del vehículo gracias al sistema de imanes que dispone para una ducha más agradable.

Características principales: Gracias al material de construcción, PVC, absorbe la energía de la radiación solar para calentar el agua. Dispone de un tanque de agua plegable de 12 litros y una bolsa de transporte o almacenamiento. Tamaño de la ducha de bomba 46 x 20 cm. Tamaño de la bolsa de transporte: 24 x 13 cm. Manguera: 200 cm.

- Inodoro portátil:

Inodoro ligero, cómodo y fácil en su uso, con un práctico diseño. Capacidad de la cisterna de 15 litros. Capacidad del depósito de aguas residuales de 15 litros. Tanto el depósito de agua de la cisterna como el de aguas residuales disponen de indicador de nivel. Encaja perfectamente en el cajón disponible para su colocación en los productos que fabricamos.

Características principales: Tamaño del producto: 38 cm de alto, 42 cm de ancho y 45 cm de profundidad. De color blanco, con un peso neto de 3,6 kg. Fabricado con materiales resistentes a las vibraciones que se producen al conducir. Depósito de aguas residuales equipado con un práctico sistema de vaciado antisalpicaduras. Bomba de fuelle, fácil de usar para descargar la cisterna. Se sirve con caja de 12 pastillas aditivo para el tanque de residuos, ayuda a la disolución de todo tipo de residuos.

Además, también se comercializarán los productos complementarios como son las botellas de gas para el hornillo y las pastillas aditivas para el inodoro.

Todos los productos incluirán instrucciones claras y precisas de su funcionamiento y montaje y se acompañarán de un código BIDI. Al escanear el código, este les enviará al canal de youtube donde podrán observar cómo montar y utilizar el producto solicitado. También tendrán la opción de pedir asesoramiento personalizado en el momento de realizar la compra. Todos los productos tienen garantía de dos años. Se garantizará la existencia de piezas para su repuesto en 5 años, tal y como indica la ley en España. <https://www.boe.es/eli/es/l/2003/07/10/23>

Todos los artículos han sido diseñados para que se adapten a las necesidades manifestadas por el público objetivo. Esta acción aumentará el valor del producto en el mercado y su probabilidad de que sea aceptado. Además, el **servicio postventa** pretende dar seguimiento al cliente para prestar ayuda en todas las necesidades que puedan surgir al utilizar nuestros productos.

5.2 Precio.

El **precio** es el valor de adquisición, en este caso de un producto. Para fijar el precio se han tenido en cuenta los costes de adquisición y fabricación, márgenes entre otros.

El objetivo de "CAMPERVAN" es satisfacer por completo todas las necesidades para camperizar de una manera rápida y asequible todo tipo de furgonetas. Por ello, se ofrecerán packs compuestos por todos los productos necesarios para lograrlo.

Utilizando este recurso se pretenden captar todos los gastos destinados por nuestros clientes para camperizar sus furgonetas.

El ofrecer packs permitirá al cliente conocer desde un principio el gasto final que tendrá que asumir, facilitando su planificación económica, al mismo tiempo que le permitirá beneficiarse de descuentos. Por otro lado, este sistema ofrece comodidad evitando futuras búsquedas de productos a medida que surjan las necesidades.

La empresa dispondrá de dos packs diferentes en función de las necesidades que el cliente quiera satisfacer.

Pack Basic. El precio de este pack será de 758.52 € para el modelo mini, 1198.67 € para el modelo medio y 1207.62 € para el modelo grande, impuestos incluidos y transporte. Estará compuesto por:

- Protector térmico y solar para las ventanas.
- Colchón con espuma de 15 cm de grosor 20 kg/m³ + 3 cm de viscoelástica 55 kg/m³.
- Kit mesa + cama con cajones en ambos extremos.
- Un hornillo cocina portátil + cartucho de gas.

Pack Premium. El precio de este pack será de 995.03 € para el modelo mini, 1435.18 € para el modelo medio y 1498.09 € para el modelo grande, impuestos incluidos y transporte. Estará compuesto por:

- Protector térmico y solar para las ventanas.
- Colchón con espuma de 15 cm de grosor 20 kg/m³ + 3 cm de viscoelástica 55 kg/m³.
- Kit mesa + cama con cajones en ambos extremos.
- Un hornillo cocina portátil + cartucho de gas.
- Nevera portátil.
- Ducha portátil para uso en exterior.
- Inodoro portátil

Todos los packs incluirán el asesoramiento especializado de nuestro personal, que guiará y aconsejará a los clientes en el proceso de elección. Tal como se ha explicado en el punto anterior, se adjuntarán instrucciones claras de montaje acompañadas de un código BIDI.

La empresa también ofrecerá todos los productos por separado:

- **Protector térmico y solar para las ventanas.** El precio será de 79.95 € para el modelo mini, 99.95 € para el modelo medio y 99.95 € para el modelo grande, impuestos incluidos.
- **Colchón con espuma** de 15 cm de grosor 20 kg/m³ + 3 cm de viscoelástica 55 kg/m³. El precio será de 119.90€ para el modelo mini, 179.95 € para el modelo medio y 189.90 € para el modelo grande, impuestos incluidos.
- **Kit mesa + cama** con cajones en ambos extremos. El precio será de 620.95 € para el modelo mini, 1029.95 € para el modelo medio y 1089,90 € para el modelo grande, impuestos incluidos.
- **Un hornillo cocina** portátil + cartucho de gas. El precio será de 22 €, impuestos incluidos.
- **Cartucho de gas.** El precio será de 1.80 €, impuestos incluidos.
- **Nevera portátil.** El precio será de 169 €, impuestos incluidos.
- **Ducha portátil** para uso en exterior. El precio será de 33.80 €, impuestos incluidos.
- **Inodoro portátil.** El precio será de 59.99 €, impuestos incluidos.

NOTA: Estos PVP son orientativos, ya que pueden sufrir cambios para convertirlos en precios más atractivos, táctica de precios, descuentos...

Los precios ofrecidos por "CAMPERVAN" buscan ser económicos y competitivos, en base a los precios de venta recomendados por los proveedores y empresas del sector.

Como se ha podido observar, se ha utilizado una **estrategia de precios de penetración**. Se ha seleccionado esta estrategia por ser una empresa nueva, siendo esta la que mejor se adapta a la situación.

Con una estrategia de penetración, es decir, de precios bajos, se pretende obtener una ventaja sobre los competidores. Una vez establecidos en el mercado, será conveniente estabilizar el precio.

5.3 Distribución.

Con la llegada de la revolución digital las exigencias del consumidor se han transformado, este no solo exige un buen precio o buena calidad, sino que además quiere que su producto llegue en la mayor brevedad posible, a poder ser de manera casi inmediata. Por este motivo, desde "CAMPERVAN" hemos diseñado una estrategia de distribución que garantice el éxito del producto que ofrecemos. Creemos que es

fundamental la satisfacción del consumidor, pues de ello depende aumentar las ventas o no.

Por esta razón, se reducirán los intermediarios con el fin de agilizar y rentabilizar la distribución entre productos y consumidores, es decir, llevaremos a cabo un **canal de distribución directo**. "CAMPERVAN" se encargará de la fabricación, el almacenaje, las tareas de marketing y comercialización de sus productos. Al ser un producto de "consumo directo", nuestro cliente no va a necesitar los servicios de instalación, hecho que abaratará costes. Serán nuestros propios clientes quienes instalen y personalicen de una manera fácil.

Todos los productos serán enviados a la dirección que nos indique el cliente. Sin embargo, también tendrá la opción de desplazarse hasta la empresa para recoger su pedido, donde se le podrá asesorar de una manera más directa sobre su instalación y uso.

Los gastos de envío correrán a cargo del cliente, y este variará según artículos. Se aplicarán ofertas con envío incluido para fomentar la venta de los packs y artículos en concreto. Con este sistema se pretende fomentar la compra de varios artículos.

Los envíos de los productos se realizarán a través de la empresa CBL, ubicada en la calle Alfarrasí (Pol. Ind. La Cava), nº 1, en la localidad de Montaverner. Se elige esta empresa por su cercanía a las instalaciones donde se situará "CAMPERVAN", además de sus precios competitivos y tipo de servicios ofertados.

Las devoluciones correrán siempre a cargo del cliente, a excepción de:

- Envío de productos que no han sido solicitados por el cliente.
- Si el producto deja de cumplir la función para la cual había sido diseñado, siempre dentro del periodo de garantía estipulado.
- Productos con defecto de fábrica.

El cliente podrá realizar la compra de productos o pack que prefiera por Internet a través de la página web de "CAMPERVAN"(www.camperyourvan.com), Facebook, o Instagram (camperyourvan). De una manera muy intuitiva y sencilla podrá añadir al carrito de compra sus productos y después realizar el pago a través de las plataformas de pago más habituales.

Del mismo modo, la empresa pone a disposición de los clientes un teléfono de contacto y una dirección de correo electrónico para resolver cualquier duda.

Una vez realizado el pedido, el cliente recibirá un enlace con el que podrá saber en todo momento el estado de su pedido (repcionado, preparado, enviado...).

La distribución establecida pretende facilitar al cliente un servicio personal, adecuado a sus necesidades, sencillo, cómodo y que transmita confianza y seguridad.

5.4 Comunicación.

En cuanto al conjunto de acciones de comunicación, estas serán suplementarias entre sí, orientadas a atraer clientes y fomentar la imagen de la empresa. Se intenta instaurar una política de comunicación ligada con el producto ofrecido y con el público al que va dirigido.

La empresa intentará transmitir a sus clientes una imagen profesional, cercana y de calidad. De calidad, por las características de sus bienes. Cercana, por el trato al cliente. Y profesional, por estar formada por personas cualificadas y con suficiente experiencia en el sector.

Esta imagen se transmitirá a su público de interés utilizando un conjunto de colores, tipografías y símbolos que formarán su identidad corporativa. Esta identidad estará presente en todas las acciones de comunicación que realice la empresa, representado además sus valores.

Con el fin de conseguir los objetivos planteados y de acuerdo con la estrategia implantada, se ejecutará una campaña de **marketing integrado**. El marketing integrado proporciona coherencia en cualquier lugar donde los clientes opten por interactuar con nuestra marca, asimismo este marketing integrado va ligado con el **marketing omnicanal**.

5.4.1 Imagen corporativa.

La imagen corporativa hace referencia a los símbolos, colores y tipografías que utiliza una empresa para identificarse con la gente.

Nombre: CAMPERYOURVAN

Con este nombre se intenta que el público general identifique la actividad que realiza, enmarcando la empresa en el sector del caravaning. Es un nombre fácil de recordar por los clientes por su sencillez y fonética. A su vez, se transmite una de las principales características de nuestros productos, están fabricados para que el cliente los instale él mismo.



Logo: El logotipo se ha creado con la misma intención que el nombre. Representa las características principales de la empresa y es fiel a la personalidad y a la esencia de la marca.

El público al que va dirigido es capaz de identificar rápidamente el servicio que ofrece la empresa, pues el diseño escogido es sencillo, directo y cargado de significación.

Imagen 4. Logo empresa CAMPERYOURVAN. Elaboración propia.

A continuación analizaremos algunos puntos a destacar de este logo.

Forma: Enmarcado en un pentágono en forma de diamante se engloban el nombre y marca de la empresa, tres picos montañosos y una furgoneta van. La forma geométrica escogida representa un “corazón”, cuyas líneas simbolizan a su vez una carretera. Se pretende transmitir una imagen de robustez y fuerza, que a su vez contrasta con la idea de libertad que aportan las montañas. La forma adoptada para el nombre le da un toque desenfadado y joven, adaptándose al público potencial al que se dirige y, a la vez, transmite el espíritu de la marca.

Color: Nuestros productos y servicios están pensados para gente aventurera de clase media en la juventud/madurez. Ofrecemos packs económicos, para personas que pretenden iniciarse en el mundo del caravaning, un sector bastante caro y algo exclusivo. Por eso, el logotipo de la empresa pretende aunar el estilo y la elegancia a un precio muy competitivo y asequible. Los colores elegidos han sido el negro, que simboliza el poder y la sofisticación, en contraposición con el blanco, que representa la simplicidad y la sencillez, de manera que se enfatiza más la exclusividad de la marca. Además, se han escogido estos colores tan básicos porque podemos invertirlos indistintamente, es decir, el logotipo funciona bien en negro sobre blanco y también en blanco sobre negro, y esto nos ayuda a construir una identidad fuerte.

Tipografía: Se ha utilizado la letra Tw Cen MT, una fuente clásica muy adecuada para nuestros productos. Es sencilla, clásica, muy popular y fácil de leer, al igual que los valores y la filosofía de nuestra empresa. Se ha optado por darle un toque más desenfadado jugando con la forma del texto, el cual se asimila a una montaña y transmite a su vez una sensación de movimiento.

Texto: El logotipo incluye el nombre de la marca, “CAMPERYOURVAN”, el cual cumple las tres premisas que toda marca requiere. A pesar de estar en inglés, el nombre es corto, suena bien y es sencillo de recordar y pronunciar. No necesita nada más, ni tan siquiera explicar qué productos vende.

Eslogan: EL MUNDO EN TUS MANOS / THE WORLD IN YOUR HANDS

El eslogan intenta recalcar la característica principal de la empresa, sus productos están diseñados para que el cliente los ensamble en su vehículo. A su vez, permite que el cliente acceda al mundo del caravaning de una manera más económica y fácil.

Al igual que el nombre y el logotipo, con el eslogan también se quiere plasmar que, combinando todos los productos ofrecidos por la empresa, se cubran por completo todas las necesidades básicas para camperizar la furgoneta.

5.4.2 Aplicaciones de identidad.

Web, Instagram y Facebook: Estas serán las aplicaciones más importantes de identidad. Utilizando fotografías y vídeos a través de estos tres medios, los clientes potenciales podrán conocer la empresa, sus productos, precios, ofertas, y contactar

con ella. También se podrá realizar la compra y pedir asesoramiento personalizado mediante videollamadas y chats en directo.

En la actualidad, los máximos difusores de información son las redes sociales gracias al volumen de usuarios existentes. El traspaso de información es constante, por este motivo, un factor clave de éxito será la constante actualización de las aplicaciones mencionadas. **Se estudiará la posibilidad de contratar a una persona encargada de actualizar y posicionar todas las aplicaciones que utilice la empresa o externalizar dicho trabajo.**

En todas las redes sociales, al igual que en la web, se plasmará toda actividad relacionada con la causa para potenciar la imagen de la empresa y marca.

Canal de Youtube: Se creará dicho canal, donde se subirán vídeos que reflejen la actividad que realiza la empresa, así como las instrucciones de montaje y uso de los productos.

Para garantizar todos los medios de comunicación, la empresa "CAMPERYOURVAN" contará con una **línea de teléfono** y un **correo electrónico** de contacto.

En principio, una vez comience la actividad, el promotor será el responsable de crear y administrar Instagram y Facebook. El servicio web será realizado a través de wix, sistema que permite crear una página web de manera fácil y sin realizar un gran desembolso inicial. En un futuro se estudiará la posibilidad de adquirir una página web propia. El principal motivo de elección de este sistema para la creación de la web es su fácil y rápida creación, gracias al soporte profesional que ofrece, seguido del servicio de posicionamiento con el que cuenta. Todo esto con un coste controlable, es decir, una cuota fija que sabremos en todo momento cuál será.

A medida que avance la actividad de la empresa, se estudiaría la posibilidad de ampliar la presencia en otros medios. En principio, y como punto de inicio, se explotarán los mismos medios de comunicación que utiliza la competencia directa.

5.4.3 Publicidad.

Para reforzar la publicidad realizada en las redes sociales y web, la empresa utilizará **panfletos informativos** que se depositarán en las zonas habilitadas en centros de interés relacionados con la actividad de la empresa, con la finalidad de llegar al máximo público objetivo.

Entre las zonas de interés podemos señalar:

- **Concesionarios**, para posibles clientes que adquieran un vehículo comercial y quieran utilizar en su tiempo libre como camper...
- **Campings**. Se depositarían los panfletos en sus tiendas, en las recepciones...
- **Clubs o asociaciones**, como asociaciones de campistas, asociaciones de camping...

Cabe destacar que el ámbito de aplicación de este sistema de comunicación se realizará en un primer lugar en la provincia de Valencia. El promotor sería el encargado de realizar visitas y depositar dichos panfletos en los centros mencionados anteriormente, informando de la existencia de la empresa y explicando la actividad que desarrolla.

Con el objetivo de transmitir una imagen más profesional y seria, se personalizarán todos los **envíos de productos** con un adhesivo con el logo de la empresa y dirección web.



Imagen 5. Logo en caja de envío. Elaboración propia.

Con el mismo objetivo, los trabajadores vestirán con un polo blanco, el cual lucirá en la parte superior izquierda el logo de la empresa. Esta prenda se utilizará para realizar los vídeos y fotografías necesarias para explicar cómo montar y utilizar los productos, además de utilizarse a diario en la actividad empresarial.



Imagen 6. Logo en polo blanco. Elaboración propia.

No se descarta utilizar otros medios de comunicación a medida que avance la actividad, como puedan ser la publicidad en revistas afines a la actividad de la empresa, radio o medios audiovisuales. Estos medios se descartan en una primera etapa debido al gran esfuerzo económico que suponen.

5.4.4 Acciones comerciales.

Participación en congresos y ferias: es importante para la empresa darse a conocer a otras empresas del sector. La participación en estos eventos nos ayudará a potenciar la marca, establecer nuevas relaciones de contacto y poder conocer proveedores nuevos.

Creación de un blog para incrementar el conocimiento y posicionamiento de la marca: Si creamos un blog para hablar de temáticas relacionadas con la empresa, podemos dar a conocer nuestros productos de una forma orgánica en los buscadores.

Utilización de influencers: Se estudiará la colaboración a un influencer relevante en el sector o que se dirija a un grupo de interés para que conozcan nuestra marca y productos.

Utilización de reseñas para transmitir confianza: Se utilizarán las reseñas más favorables para dar confianza a nuestros clientes potenciales, incluyéndolas en nuestra web.

Se asociará la marca y sus productos con buenas sensaciones: Si se consigue asociar nuestra marca con experiencias positivas podremos aumentar nuestras ventas. En este caso asociaremos la utilización de nuestros productos a una sensación de libertad para realizar viajes sin rumbo ni destino fijo, pero asegurando experiencias inolvidables.

La empresa se sumará a causas solidarias: Además de apoyar dicha causa afín a la empresa, se podrán captar nuevos clientes sensibilizados con la causa solidaria escogida. La utilización de maderas ecológicas para nuestros productos y la participación en proyectos de limpieza y repoblación de nuestros bosques serán las principales acciones solidarias.

No se descarta la utilización de más acciones comerciales a medida que avance el proyecto.

6. PLAN DE OPERACIONES

6.1 Ubicación.

La empresa "CAMPERYOURVAN" **iniciará su actividad en todo el territorio español a excepción de las Islas Canarias** debido a su situación geográfica. Con esta delimitación se pretende garantizar, con los recursos iniciales, la satisfacción de la demanda inicial y establecer de esta manera una pauta de actuación correcta.

En un primer lugar la empresa situará **su sede en un planta baja de la cual es propietario el promotor. Esta se ubica en la localidad valenciana de Albaida (46860), en la calle Arqueólogo Ballester nº 13.** El local comercial cuenta aproximadamente con 200 metros cuadrados, suficientes para poder empezar la actividad económica con la estructura de actuación inicial fijada. Se establecen unos costes de alquiler de 300 euros mensuales para los tres primeros años de actividad.

6.2 Infraestructura.

La planta baja tiene unas medidas aproximadas de unos 10 metros de fachada x 20 de profundidad, un total de 200 metros cuadrados que distribuiremos de la siguiente manera:

Zona 1: Será la zona de descarga que se destinará a la recepción de mercancía. Una vez revisada la mercancía, esta pasará al almacén. Se destinan unos 12 metros cuadrados aproximados.

Zona 2: Zona de carga, destinada al envío. Consta de unos 12 metros cuadrados aproximados.

Zona 3: Zona destinada para la preparación de pedidos y su revisión. Aquí, se comprobaría la calidad de todos los artículos solicitados por los clientes. Se destinan unos 40 metros cuadrados aproximadamente.

Zona 4: Zona de almacén, donde se almacenarán todos los artículos que no fabrica la empresa. Cuenta con unos 25 metros cuadrados.

Zona 5: Zona destinada al corte de madera. En esta zona se instalará la máquina para cortar la madera y una mesa para poder realizar posteriormente el ensamble del producto que solicite el cliente. Se destinan cerca de 50 metros cuadrados.

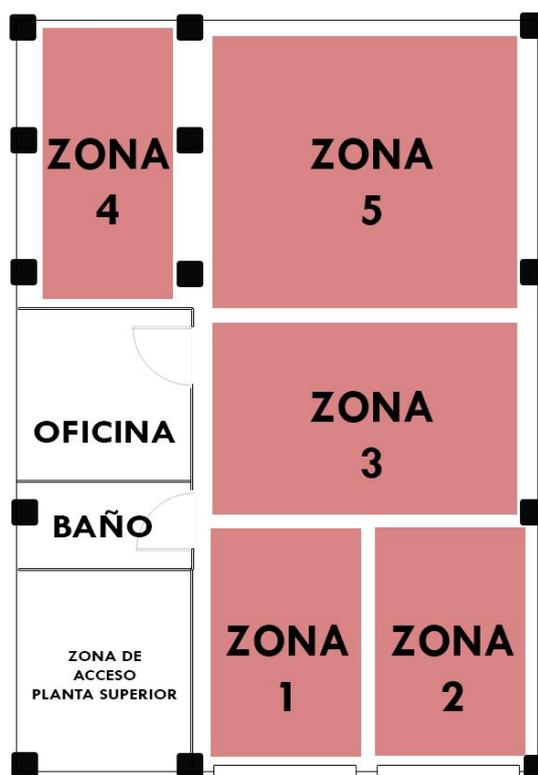


Imagen 7. Infraestructura. Elaboración propia.

Zona Oficina: Zona dedicada para la gestión administrativa, donde se instalará una mesa y silla de oficina, ordenador, impresora y estanterías para el desarrollo de dicha tarea. Se asignan unos 9 metros cuadrados.

Zona Baño: Esta zona está destinada para dar servicio de aseo al personal de la empresa. Consta de un váter, ducha y pila de manos. Se destinan unos 6 metros cuadrados aproximados.

Las zonas 3 y 5 podrán unificarse, esto dependerá de si al final del proyecto se decide adquirir la máquina de corte o no. Con la realización del plan económico y financiero se tomará la decisión final.

Con la distribución mostrada, se pretenden cubrir todas las necesidades iniciales para el buen funcionamiento de la actividad a desarrollar.

6.3 Equipamiento inicial.

Para iniciar la actividad la empresa "CAMPERYOURVAN" precisa de:

- **Estanterías, una mesa y silla de oficina:** 250 €.
- **Un equipo informático (ordenador), una impresora y programas informáticos de gestión.** 300 € por la impresora y el ordenador; y 600 € por la adquisición del **software del Sol**, necesario para la facturación (Facusol) y la contabilidad (Contasol) correspondientes.
- **Máquina de corte (sierra de cortar madera) más mesa de montaje de producto.** De 1500 a 3000 euros, se estudiará la viabilidad de adquirir la máquina o no.
- **Material de oficina.** 150 €
- **Máquina de precintar, precinto, cutter y cajas para envío.** 500 €
- **Uniforme, polo blanco con logo empresa (2 unidades).** 30 €

Todos estos recursos se ubicarán en la sede social de la empresa. El ordenador, la impresora, las estanterías, mesa y silla para la oficina son aportadas por el promotor, el precio que se muestra es el valor actual. El resto de equipamiento se adquirirá una vez constituida la empresa y con cargo a esta.

6.4 Estructura de actuación.

Cuando un cliente realice una compra a través de cualquier canal de venta de la empresa, la orden de compra se gestionará de la manera más rápida y eficiente posible.

Destacar que los periodos establecidos para la preparación y envío de los productos serán de 24/48 horas para productos que la empresa no tenga que fabricar, y de dos a cuatro días para los productos que se fabriquen.

Paso 1: Se imprime la orden de compra y se examinan detalladamente los artículos que se piden. Ante cualquier duda, el promotor se pondrá en contacto con el cliente para resolverla. Una vez revisado el pedido y comprobado su disponibilidad o tiempo de fabricación, si requiere, se procederá a su preparación en función del tipo de productos solicitados.

Cabe señalar que las órdenes de compra se clasificarán en tres tipos según los artículos solicitados para facilitar su preparación:

- **Orden de pedido con fabricación:** Pedidos que requieren artículos que se fabriquen según características del cliente.
- **Orden de pedido simple:** Pedidos de artículos que no requieren de fabricación.
- **Orden de pedido mixta:** Estos pedidos estarán compuestos por los dos tipos de artículos anteriores.

Antes de proceder a su preparación se enviará un correo electrónico al cliente para verificar que su pedido ha sido aceptado. En el mensaje se especificarán los plazos de entrega establecidos para los artículos que ha solicitado y se le asignará un número de orden de compra, el cual podrá utilizar para futuras consultas para conocer el estado de su pedido.

Todas estas tareas se realizarán en el área de oficina. El control de stock se realizará mediante un Excel que descontará las unidades que se piden al recepcionar el pedido. De esta forma se llevará un control detallado y real en todo momento del stock disponible. Además, el programa de facturación escogido también permite llevar un control del stock descontando automáticamente las unidades una vez realizada la factura.

Paso 2: Si la orden de compra es simple, el paso siguiente será desplazarse hasta el área de almacén donde cogeremos los artículos solicitados. Esta tarea se realizará en la zona 4, zona destinada a almacén. Posteriormente los artículos serán depositados en la zona 3.

Paso 3: Comprobación de los artículos solicitados. En la zona habilitada para tal efecto, zona 3, se realizarán las comprobaciones pertinentes a todos los artículos solicitados, que consistirán en:

- Comprobar que todos los artículos solicitados estén preparados antes de su envío. Este proceso se realizará punteando todas las líneas del pedido al mismo tiempo que se revisan los artículos. Con este proceso, se pretende evitar errores comunes al preparar pedidos, como pueden ser el envío de artículos no solicitados por los clientes.
- Una vez revisado el pedido y comprobada la calidad de los artículos, estos se depositarán dentro de una caja acorde a sus medidas. Posteriormente

colocaremos un adhesivo con el logotipo de la empresa en las cajas para su posterior envío.

- Sin cerrar las cajas, estas se depositarán en la zona de carga, zona 2, a la espera de depositar en su interior el albarán y la factura pertinente.

Paso 4: Preparado el pedido, se realizará la factura, el albarán y la etiqueta de envío en la web del proveedor de transporte contratado para dicho fin. Con el número de seguimiento del envío facilitado por el transportista, se redactará un correo electrónico para el cliente. Este podrá saber en todo momento el estado de su pedido utilizando el número de seguimiento. Al mismo tiempo que se emite la etiqueta de envío, se solicitará la recogida de la mercancía preparada. Estas tareas se realizarán en la zona de oficina.

Paso 5: Realizados todos los trámites correspondientes a la documentación del envío, factura y albarán del pedido, se procederá a insertar la documentación dentro de las cajas y su posterior cierre con precinto. Como último paso, se pegará la pegatina del envío en el exterior de la caja. Estas tareas se realizarán en la zona 2.

La mercancía quedaría depositada en la zona 2, zona destinada a carga de mercancías preparadas, a la espera del transporte correspondiente.

Si la orden de compra es mixta: El procedimiento será el mismo que en la orden simple, a excepción de los productos que requieran fabricación.

El procedimiento sería el siguiente:

En el **paso 1** se enviaría a nuestros proveedores un email con las características del producto solicitado por el cliente.

En el **paso 3** se depositaría el pedido preparado parcialmente, quedando este a la espera de recibir los artículos fabricados por nuestros proveedores. En esta zona, la 3, se dispondrá de un panel/pizarra donde se depositarán los pedidos pendientes de servir, a la espera de artículos de fabricación externa. Con este sistema se pretende tener un mayor control de los pedidos.

Los artículos externalizados seguirán el siguiente recorrido:

En la zona de descarga se recepcionará la mercancía solicitada, se comprobará y revisará. Terminado este proceso, toda la documentación pasará a oficinas para su posterior trato.

Los productos solicitados para la preparación de pedidos pasarán a la zona 3, donde se completarán los pedidos correspondientes y seguirán el mismo proceso que los descritos para la orden de compra simple.

Si la orden de pedido es de fabricación: El procedimiento será el mismo que en la orden mixta, a excepción de los productos que no requieran fabricación. Al carecer de

estos productos, una vez enviada la orden de producción con las características solicitadas a nuestros proveedores, se dejará el pedido en la zona 3, a la espera de los productos solicitados.

Una vez recepcionados los artículos solicitados a nuestros proveedores, seguirá el mismo trato que los descritos con anterioridad.

Si durante el **periodo de garantía** existiera algún problema con el producto, la empresa enviaría una recogida a la dirección indicada por el cliente para recoger el producto defectuoso. Una vez el producto esté en las instalaciones de la empresa, se realizarían las comprobaciones pertinentes para comprobar su estado y su buena utilización.

Si el producto está defectuoso se procederá a realizar el cambio sin ningún coste adicional para el cliente. Los productos que no se fabriquen en la empresa serán devueltos a sus proveedores correspondientes para solicitarles la sustitución y envío del mismo producto en buen estado. Estos productos una vez recepcionados en la empresa pasarán a formar parte del stock.

6.5 Planificación de pedidos.

Para realizar una adecuada planificación de pedidos será necesario realizar un estudio de los productos a medida que se desarrolle la actividad, para tener un stock capaz de satisfacer satisfactoriamente la demanda existente. De esta forma reduciremos la probabilidad de sufrir alguna rotura de stock de los artículos con mayor aceptación, dotando a estos con un mayor stock. Con esta medida, se pretende reducir a cero la probabilidad de no cubrir entregas a tiempo por roturas de stock.

Las empresas proveedoras escogidas, nos aseguran la satisfacción de los productos solicitados en un plazo de 24/48 horas. Debido a estos plazos de entrega, se planifica un stock inicial para el comienzo de la actividad de 10 unidades por artículo de los artículos que no requieran fabricación, situando el stock de seguridad en 5 unidades. Se realizará un pedido nuevo con las referencias que alcancen esta cifra a nuestros proveedores. Esta planificación, como se menciona anteriormente, se adaptará a medida que la actividad económica se desarrolle.

Cuando se revise un pedido, antes de su preparación, se descontarán los artículos solicitados de la hoja de cálculo para tal fin. Cuando de un artículo solo queden 5 unidades, se solicitarán 5 unidades más al proveedor correspondiente.

Del mismo modo, cuando se solicite un producto a un proveedor que nos fabrique algún artículo a medida de las necesidades del cliente, el artículo se solicitará una vez revisado el pedido. De esta forma se pretende reducir al máximo el tiempo de recepción del artículo solicitado, con el fin de servir el pedido en el menor tiempo posible.

Con esta planificación de pedidos se pretende satisfacer la demanda inicial, adaptándola a medida que la actividad se desarrolla.

7. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

La empresa "CAMPERYOURVAN", al iniciar la actividad, se encontrará desarrollada por un **único promotor encargado de realizar todas las tareas** relacionadas con la gestión de la empresa. Estas incluyen:

- **Desarrollo de comunicación y promoción:** creación y mantenimiento de la web, Youtube, Facebook e Instagram. Promoción del producto y empresa en dichos canales. Notificaciones comerciales y realización de visitas.
- **Administración,** en las que se incluyen entre otras: contabilidad y facturación.
- **Relación con proveedores:** control de stock y aprovisionamiento.
- **Preparación de pedidos:** Control y realización de todos los pedidos mediante los procesos establecidos.
- **Gestión del personal:** contratación de personal en el momento que se requiera.

Este conjunto de responsabilidades precisan de la dedicación plena del promotor en la fase inicial de la empresa, pero como se ha descrito con anterioridad, no se descarta emplear a una persona encargada de la comunicación y promoción. Si se decide adquirir la máquina de corte, se precisará de un operario encargado de realizar las tareas pertinentes relacionadas con el producto. También se tiene en cuenta la posibilidad de externalizar la administración mediante la contratación de los servicios de una asesoría/gestoría. Esta se encargaría de la contabilidad, las nóminas e impuestos.

A medida que los recursos y obligaciones de la empresa se incrementen se tomarán las decisiones pertinentes para la contratación del personal mencionado.

Recordar que la empresa toma la decisión de integrar a los proveedores. Con una integración hacia atrás se pretende **configurar una estructura más adecuada en el comienzo de la actividad**. Esto le permitirá ahorrar en sueldos y seguridad social y no pagar despidos si la empresa no funcionase. Además de las ventajas que supone utilizar dicho sistema de integración como pueden ser:

- Se aseguran unos precios más competitivos de las materias primas, esto permite establecer unos precios más competitivos en el mercado.
- El proceso de producción es más eficaz gracias al mejor uso y aprovechamiento de los procesos y tiempo.
- Aumenta la especialización y calidad de los productos.

Con esta organización se pretende cubrir todas las necesidades existentes al inicio de la actividad.

8. ESTRUCTURA JURÍDICA

La empresa "CAMPERYOURVAN" desarrollará su actividad con un único promotor, este hecho nos impide acogernos a ciertas formas jurídicas que requieren como mínimo para su constitución la existencia de dos socios físicos o jurídicos.

Empresa	Nº de socios	Responsabilidad	Capital mínimo portado	Desembolso origen de capital	Regimen de S.S	Denominación	Fiscalidad
Empresario Individual	El titular	Ilimitada	No hay		Autónomo	Apellidos y nombre del titular	IRPF
Sociedad Limitada	Mínimo 1	Limitada a la aportación de capital social	3.000 €	Totalmente suscrito y desembolsado desde el inicio.	Régimen General o Autónomo	Distinta a la de otra sociedad con "S.L"	Impuestos de Sociedad
Sociedad Limitada Nueva Empres	Mínimo 1 (entre 1 y 5 personas físicas)	Limitada a la aportación de capital social	Mínimo 3.000 € Máximo 120.000 €	Totalmente suscrito y desembolsado o mediante aportaciones dinerarias desde el inicio	Régimen General o Autónomo	Apellidos y nombre de uno de los socios más un código alfanumérico	Impuestos de Sociedad
Sociedad Anonima	Mínimo 1 (Sociedad Anónima Unipersonal)	Limitada a la aportación de capital social	60.000 €	Suscrito totalmente y desembolsado en un 25%	Régimen General o Autónomo	Distinta a la de otra sociedad con "S.A"	Impuestos de Sociedad

Tabla 11. Formas Jurídicas de Empresa. Elaboración propia.

Del conjunto de estructuras restantes y, después de realizar los análisis pertinentes, la forma jurídica seleccionada es una Sociedad limitada nueva empresa.

El principal motivo de esta elección es proteger el patrimonio personal del promotor en un escenario de incertidumbre económica y su fiscalidad, respecto a una estructura de empresario individual. La Sociedad Anónima se descarta por el capital mínimo a aportar, 60.000 euros, una cantidad que se considera elevada.

Para el impuesto sobre sociedades, los beneficios netos, como norma general, tributan al 25% sin considerar algún tipo de deducción. El IRPF tributa de manera progresiva:

- Hasta **12.450,00** euros: 19 %
- 12.451,00** euros a **20.200,00** euros: 24 %
- 20.201,00** euros a **35.200,00** euros: 30 %
- 35.201,00** euros a **60.000,00** euros: 37 %
- 60.001,00** euros en adelante: 45 %

Teniendo en cuenta las circunstancias personales del promotor (soltero y sin minusvalía alguna) se determinará qué intervalo será más favorable, el impuesto sobre la renta de las personas físicas o el **impuesto sobre sociedades**.

Con una base imponible de 41.400 euros, menos el mínimo personal exento de tributar que es de 5.151 € para este año 2021, tendríamos una base imponible efectiva de 36.250 €.

Como se pretende sacar un rendimiento superior a 50.000 € de la actividad económica a desarrollar el primer año, la empresa opta por la forma jurídica mencionada con anterioridad. A tener en cuenta:

El **art. 29.1 de la vigente Ley 27/2014**, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades, establece los tipos impositivos: (link: [Ley del Impuesto sobre Sociedades](#)).

*"1. El tipo general de gravamen para los contribuyentes de este Impuesto será el **25 por ciento**. No obstante, las **entidades de nueva creación** que realicen actividades económicas tributarán, **en el primer período impositivo en que la base imponible resulte positiva y en el siguiente**, al tipo del **15 por ciento**, excepto si, de acuerdo con lo previsto en este artículo, deban tributar a un tipo inferior."*

Hecho que nos permite que sea aún más viable la elección escogida. Esta forma jurídica se **caracteriza** por:

- Ser una especialidad de la Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- Capital social dividido en participaciones y responsabilidad limitada al capital aportado frente a terceros.
- Formas de constitución: Telemática, mediante Documento Único Electrónico (DUE), evitando desplazamientos y ahorro de tiempo y costes.
- Se podrán utilizar estatutos sociales orientativos.
- Órganos sociales sencillos. Posibilidad de la creación de un órgano administrativo unipersonal.
- Modificación gratuita de la denominación social, durante los tres meses posteriores a su constitución.

Principales **ventajas** de la elección jurídica seleccionada a destacar:

- El objeto social es genérico para permitir una mayor flexibilidad en el desarrollo de las actividades sin modificar los estatutos de la sociedad.
- El libro de registro de los socios no es obligatorio.
- Modelo simplificado de contabilidad.
- Medidas fiscales en los primeros años de actividad:
 - Aplazamiento de las deudas tributarias del Impuesto de Sociedades correspondientes a los dos primeros períodos impositivos desde su constitución.
 - Aplazamiento o fraccionamiento, de las cantidades derivadas de retenciones o ingresos del IRPF a cuenta de que se devenguen en el primer año desde su constitución.

- No obligación de efectuar pagos fraccionados del Impuesto sobre Sociedades, a cuenta de las liquidaciones correspondientes a los dos primeros períodos impositivos desde su constitución.

Según la normativa vigente, la **denominación social** no puede ser objetiva o de fantasía y debe respetar la regla:

- Los dos apellidos y nombre de uno de los socios fundadores más un código alfanumérico (ID-CIRCE) seguido de las palabras "Sociedad Limitada Nueva Empresa" o la abreviación "SLNE".

La denominación de la empresa quedará fijada como **Calatayud Tormo Juan (ID-CIRCE), SLNV**.

Del mismo modo que la forma jurídica elegida representa ventajas con respecto a otras formas, es conveniente destacar algunos inconvenientes:

- No se pueden emitir obligaciones.
- No se tiene libertad para transmitir participaciones.
- Se tiene la obligación de llevar la contabilidad formal.
- Tiene mayores gastos de constitución que el empresario individual.

A pesar de estos inconvenientes, las ventajas de la sociedad limitada nueva empresa que aporta a "CAMPERYOURVAN" son mayores. Por tanto, entre los diferentes tipos disponibles se considera la mejor opción.

9. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

En el siguiente apartado se desarrolla el plan económico financiero que aporta datos sobre los beneficios, solvencia y liquidez de esta idea de negocio. Tras un análisis exhaustivo del mercado se hace patente la viabilidad del proyecto, pues se han realizado estimaciones reales del coste de las actividades de marketing, de los planes de producción y de los recursos humanos necesarios. Gracias a este plan se podrán ejecutar acciones y estrategias para lograr su afianzamiento en el mercado y su posterior crecimiento.

A partir de un primer análisis de la inversión inicial requerida, se presupuestarán los diferentes gastos que tendrá que soportar “Camperyourvan” durante su primer año de vida. Más tarde, se explicará el modelo de financiación y las posibles variables que pudieran afectar en el futuro de la empresa.

Por otro lado, se realizará la viabilidad del proyecto en tres situaciones o escenarios distintos: un escenario pesimista, otro realista y un último escenario optimista. En este epígrafe se darán datos estimados, ya que las cifras podrían variar en función del contexto y de otros factores externos.

9.1 Costes Iniciales

Coste de constitución: costes asociados a la creación de la sociedad que deberá asumir la empresa en el momento de su constitución, para poder realizar su apertura.

1. Capital mínimo: **3.000,00 €**
2. Certificado negativo de denominación: **13,52 €** obligatorio emitido por el registro mercantil. Certificado que hace constar que no existe otra empresa con el mismo nombre.
3. Notaría: **300 €**, firma de estatutos. Es necesario pasar por una notaria para realizar la escritura de constitución. La rúbrica del notario oscila entre 200 y 400 uros. Se destina un fondo de 300 euros.
4. Registro Mercantil: **40 €**, obligación de escribirnos. Su coste depende de la comunidad autónoma.
5. Certificado digital: **14 €**, certificado digital de representante.
6. Asesoría especializada en constitución de empresas: **800 €**, para mayor seguridad y tranquilidad, asesoramiento en la constitución.

Stock inicial de productos: Para poder iniciar la actividad la empresa adquiere 10 unidades de cada producto, a excepción de los módulos y colchones que se fabricaran externamente y no necesitara de stock. Unidades suficientes para poder realizar un control del consumo y ajustar las compras.

ARTIUCLO	PRECIO UNIDAD	UNIDADES INICIALES	PRECIO TOTAL UNIDAD
Un hornillo cocina portátil	12,00 €	10	120,00 €
Cartucho de gas.	0,80 €	10	8,00 €
Nevera portátil.	90,00 €	10	900,00 €
Ducha port. para uso en ext.	15,60 €	10	156,00 €
Inodoro portátil	30,00 €	10	300,00 €
Protector termico y solar	50,00 €	4	200,00 €
TOTAL A PAGAR			1.684,00 €

Tabla 12. Stock inicial. Elaboración propia.

- **Equipación inicial:** Necesaria para realizar la actividad. Se detalla con anterioridad en el apartado [6.3 Equipación inicial](#)
 1. Mobiliario: **250 €.**
 2. EPI **300** / API. **600 €.**
 3. Material de oficina. **150 €.**
 4. Utillaje: **530 €**
- **Fondos destinados a gastos imprevistos:** Tramites, permisos, licencias...que se desconocen actualmente al no poder solicitar presupuestos en las instituciones pertinentes al no estar constituida la sociedad. Se destina un fondo de **6000 €.** La cantidad restante se destinara, una vez cubiertos estos costes, para hacer frente a los gastos que no se puedan cubrir con la actividad económica de la empresa durante el primer año. Se depositara en cuenta bancaria.

A continuación se resumen los costes iniciales, configurando la cantidad necesaria que la empresa tendrá que financiar.

	IMPORTE
COSTES DE CONSTITUCIÓN	4.167,52 €
STOCK INICIAL DE PRODUCTOS	1.684,00 €
EQUIPACIÓN INICIAL	1.830,00 €
FONDOS	6.000,00 €
TOTAL GASTOS	13.681,52 €

Tabla 13. Costes iniciales. Elaboración propia.

9.2 Financiación.

El desembolso inicial necesario para realizar la actividad procederá de **fuentes propias**, un capital que no exige ser devuelto. **Al elegir este tipo de financiación podemos mantener la estructura de costes bajos fijada para la empresa.** Se evita de esta manera un coste mensual fijo de devolución de deuda. Esta elección repercutirá en el precio de nuestros productos, haciéndolos más competitivos en el mercado.

Así mismo, si el volumen de fondos necesarios para la creación de la empresa se elevase demasiado, se intentaría recurrir a un socio. Evitando la financiación externa para poder mantener la estrategia elegida. En un principio, y tal y como se ha diseñado la empresa, los costes iniciales no ascienden a una cantidad muy elevada.

9.3 Coste de la actividad.

La empresa "CAPERYOURVAN" destaca por sus **costes bajos fijos**, gracias a la organización diseñada.

- **Cuota de Autónomo:** Al ser nuevo emprendedor la cuota de autónomo del **primer año asciende a 60 € mensuales.** A partir del segundo año la cuota mensual asciende a **294 €.**
- **Responsabilidad Civil:** Cuota que asciende a **62,5 € mensuales.** Seguro que se contrata para proteger a la empresa ante posibles responsabilidades que se originen con el desarrollo de su actividad.
- **Dominio y página web:** Para reducir los gastos de inversión iniciales la empresa opta por contratar los servicios de una web en propiedad. Por este servicio la empresa abonará una **cuota mensual de 62 €.** Wix.es
- **Marketing: 150 €.** Cantidad que se designa para el posicionamiento de la web y promoción de la misma. Se considera gasto fijo, este gasto puede incrementar o disminuir mes a mes para no poner en compromiso la capacidad productora de la empresa.
- **Alquiler local:** Estos gastos ascienden a **300 € mensuales.**
- **Fondo para gastos:** Se destina un **fondo mensual de 150 €** para afrontar los gastos que surjan al desarrollar la actividad como puede ser el gasto de la luz, agua, disposición libros y hojas de reclamación... El dinero que sobre de este fondo mensual se guardará para cubrir las necesidades de los meses que no se cubran gastos. Si este fondo no fuera suficiente se recurriría al fondo creado en el momento de la constitución o recurrir a adelantos bancarios.

A continuación se detallan los gastos fijos mensuales de manera resumida

	IMPORTE
CUOTA AUTONOMO	60,00 €
RESPONSABILIDAD CIVIL	62,00 €
ALQUILER LOCAL	300,00 €
DOMINIO, PAGUINA WEB, MARKETING	212,00 €
FONDO PARA GASTOS MENSUALES	150,00 €
TOTAL GASTOS MENSUAL	784,00 €
TOTAL GASTOS ANUAL SIN IVA	9.408,00 €

Tabla 14. Gastos fijos mensuales, precios sin IVA. Elaboración propia

9.4 Gastos variables mensuales:

Estos gastos dependen directamente del volumen de ventas:

- **Compras de artículos a proveedores.**

9.5 Márgenes y beneficios

La empresa CAMPERYOURVAN" empieza su actividad económica con la fabricación y venta de 8 artículos para el camperizado de vehículos, de los cuales 3 se fabricarán según características de la van del cliente. En estos artículos, se les aplica un 21 % de IVA según lo dispuesto legalmente para su venta.

ARTICULO	COSTE ADQUISICIÓN	IVA SOPORTADO	COSTE ADQ. SIN IVA	% BENEFICIO POR ARTICULO	PRECIO VENTA PUBLICO (PVP)	IVA REPERCUTIDO	PVP SIN IVA	BENEFICIO NETO UNIDAD
Hornillo cocina portátil	14,52 €	2,52 €	12,00 €	28%	22,00 €	3,82 €	18,18 €	6,18 €
Cartucho de gas.	0,97 €	0,17 €	0,80 €	38%	1,80 €	0,31 €	1,49 €	0,69 €
Nevera portátil.	108,90 €	18,90 €	90,00 €	29%	169,00 €	29,33 €	139,67 €	49,67 €
Ducha portátil para uso en exterior.	18,88 €	3,28 €	15,60 €	36%	33,80 €	5,87 €	27,93 €	12,33 €
Inodoro portátil	36,30 €	6,30 €	30,00 €	33%	59,99 €	10,41 €	49,58 €	19,58 €
Colchón para camper mini	60,50 €	10,50 €	50,00 €	41%	119,90 €	20,81 €	99,09 €	49,09 €
Colchón para camper media	96,80 €	16,80 €	80,00 €	38%	179,95 €	31,23 €	148,72 €	68,72 €
Colchón para camper grande	96,80 €	16,80 €	80,00 €	41%	189,90 €	32,96 €	156,94 €	76,94 €
Protector térmico y solar para camper mini	42,35 €	7,35 €	35,00 €	39%	79,95 €	13,88 €	66,07 €	31,07 €
Protector térmico y solar para camper media	54,45 €	9,45 €	45,00 €	38%	99,95 €	17,35 €	82,60 €	37,60 €
Protector térmico y solar para camper grande	54,45 €	9,45 €	45,00 €	38%	99,95 €	17,35 €	82,60 €	37,60 €
MODULO CAMPER MINI	484,00 €	84,00 €	400,00 €	18%	620,95 €	107,77 €	513,18 €	113,18 €
MODULO CAMPER MEDIA	726,00 €	126,00 €	600,00 €	24%	1.029,95 €	178,75 €	851,20 €	251,20 €
MODULO CAMPER GRANDE	786,50 €	136,50 €	650,00 €	23%	1.089,90 €	189,16 €	900,74 €	250,74 €

Tabla 15. Márgenes y beneficios por artículo. Elaboración propia.

COSTE ADQUISICIÓN: Precio pagado al proveedor con IVA incluido.

IVA SOPORTADO: Cantidad a pagar al proveedor de IVA por la adquisición de productos, es deducible y no repercute en el beneficio.

COSTE ADQUISICIÓN SIN IVA: Es el coste de adquisición menos el IVA soportado, se puede observar el efecto que tiene sobre el precio de compra.

% BENEFICIO POR ARTÍCULO: Porcentaje aplicado. Beneficio obtenido dividido entre el precio de venta al público sin IVA. (Margen sobre precio venta)

PVP: Precio de venta al público con IVA incluido, ya que son los clientes quienes soportan/pagan el impuesto. Precio que deberían abonar los clientes por la adquisición de los productos en conjunto.

IVA REPERCUTIDO: IVA que la empresa cobra a sus clientes por las ventas realizadas en el territorio nacional.

PVP SIN IVA: PVP menos el IVA repercutido, se puede observar el efecto que tiene sobre el precio de venta.

BENEFICIO NETO UNIDAD: Beneficio neto por unidad. Es el precio de venta al público sin IVA repercutido menos el coste de adquisición del producto sin IVA soportado.

PACK	COSTE DE ADQUISICIÓN	IVA SOPORTADO	COSTE ADQUISICIÓN SIN IVA	% BENEFICIO POR PACK	PRECIO VENTA PÚBLICO (PVP)	10% DESCUENTO	PVP Desc. Aplicado	IVA REPERCUTIDO	PVP Desc. Aplicado SIN IVA	BENEFICIO NETO UNIDAD
Pack CAMPER MINI BASIC	601,37 €	104,37 €	497,00 €	21%	842,80 €	84,28 €	758,52 €	131,64 €	626,88 €	129,88 €
Pack CAMPER MINI PREMIUM	765,45 €	132,85 €	632,60 €	23%	1.105,59 €	110,56 €	995,03 €	172,69 €	822,34 €	189,74 €
Pack CAMPER MEDIA BASIC	891,77 €	154,77 €	737,00 €	26%	1.331,85 €	133,19 €	1.198,67 €	208,03 €	990,63 €	253,63 €
Pack CAMPER MEDIA PREMIUM	1.055,85 €	183,25 €	872,60 €	26%	1.594,64 €	159,46 €	1.435,18 €	249,08 €	1.186,10 €	313,50 €
Pack CAMPER GRANDE BASIC	952,27 €	165,27 €	787,00 €	21%	1.341,80 €	134,18 €	1.207,62 €	209,59 €	998,03 €	211,03 €
Pack CAMPER GRANDE PREMIUM	1.116,35 €	193,75 €	922,60 €	25%	1.664,54 €	166,45 €	1.498,09 €	260,00 €	1.238,09 €	315,49 €

Tabla 16. Márgenes y beneficios por Pack. Elaboración propia

En referencia a los precios de los packs, como se menciona con anterioridad, se aplica un descuento para promocionar la venta en su conjunto.

COSTE ADQUISICIÓN: Precio pagado al proveedor con IVA incluido por todos los artículos que conforman el pack.

IVA SOPORTADO: Cantidad a pagar al proveedor de IVA por la adquisición de los productos. Es deducible y no repercute en el beneficio.

COSTE ADQUISICIÓN SIN IVA SOPORTADO: Es el coste de adquisición menos el IVA soportado, se puede observar el efecto que tiene sobre el precio de compra.

% BENEFICIO POR ARTÍCULO: Porcentaje aplicado. Beneficio obtenido dividido entre el precio de venta al público sin IVA. (Margen sobre precio venta)

PVP: Precio de venta al público IVA incluido, ya que son los clientes quienes soportan/pagan el impuesto. Precio que deberían abonar los clientes por la adquisición de los productos en conjunto sin ningún descuento.

10% DESCUENTO: Descuento aplicado para promocionar la venta de packs. Cantidad en euros a descontar.

PVP CON DESCUENTO APLICADO: Precio de venta al público con descuento aplicado.

IVA REPERCUTIDO: IVA que la empresa cobra a sus clientes por las ventas realizadas en el territorio nacional.

PVP SIN IVA: PVP menos el IVA repercutido, se puede observar el efecto que tiene sobre el precio de venta.

BENEFICIO NETO UNIDAD: Beneficio neto por pack, es el precio de venta al público sin IVA repercutido menos el coste de adquisición del producto sin IVA soportado.

9.6 Proyección de Ventas.

La empresa "CAMPERYOURVAN" limita su zona de actuación a todo el territorio nacional a excepción de las Islas Canarias. Una zona en la que el sector del caravaning estima un impacto económico superior a los 500 millones de euros para este año.

Publicado por Statista Research Department, 28 abril 2021

"El impacto económico generado por el sector a nivel nacional se acerca a los 500 millones de euros anuales"

<https://es.statista.com/temas/5942/el-sector-del-caravaning-en-espana/#dossierKeyfigures>.

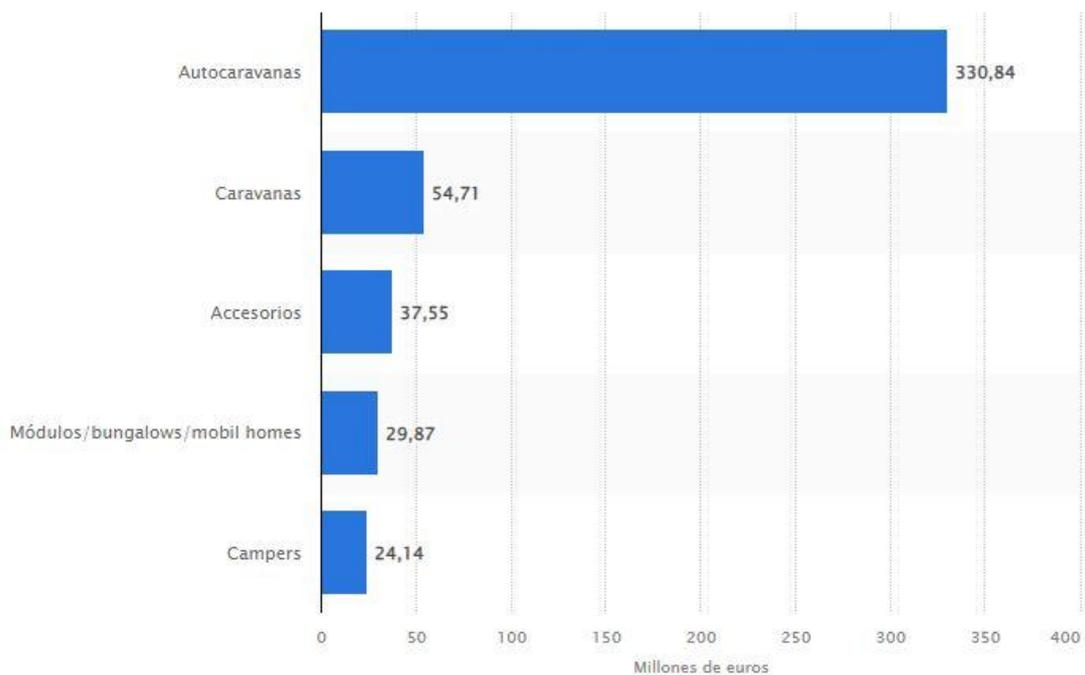


Gráfico 5. Facturación sector caravaning 2019. Fuente es.statista.com.

Se estima que más de 37.55 millones de euros se destinen a la compra de accesorios, esto representa un 8% aproximado del total generado por el sector.

Con estos datos, La empresa "CAMPERYOURVAN" pretende alcanzar una cuota de mercado de 0.75%, lo que significa en cifras en torno a 277.000 euros en facturación por la venta de artículos para el camperizado en sus primeros años de negocio.

A nivel de producción la empresa puede fabricar un total de 16 módulos mensuales, 4 packs a la semana sin demorar el tiempo de entrega establecido. En referencia a los artículos complementarios se establece un total de 40 productos al mes, 10 a la semana.

Al ser una empresa nueva se establecen estas cifras con los recursos iniciales disponibles. Una vez tenga la dinámica operativa asentada, tiempo estimado de un año, se incrementará la producción.

Debido al número de clientes potenciales, sería posible negociar con otros proveedores para la fabricación de módulos o adquirir la maquinaria necesaria para fabricarlos. Esto nos permitiría aumentar la producción sin poner en peligro el tiempo de entrega estimado.

A partir de los datos analizados, se crea la siguiente tabla de previsión de ventas mensuales para los tres primeros años.

PREVISIÓN VENTAS	2023	2024	2025
PRODUCTOS	15	20	25
PACKs	8	10	12

Tabla 17. Previsión de ventas mensuales para los tres primeros años escenario base o real. Elaboración propia.

Todas las previsiones se han realizado comparando datos de empresas similares y estimaciones propias, persiguiendo un **criterio real**.

9.7 Resultados esperados.

Para poder analizar si la empresa es rentable, es necesario conocer el volumen de ingresos.

Ante la imposibilidad de conocer cuál será el pack que más se venderá o el producto más demandado, ya que los clientes potenciales elegirán el pack o el producto que mejor cubra sus necesidades teniendo en cuenta el precio y sus características, la empresa opta por realizar una estimación utilizando la venta de pack para furgón de tamaño medio de menor coste (Pack basic).

La elección de este modelo se basa en el estudio realizado por coches.com, donde indican el auge de las furgonetas de tamaño medio.

<https://noticias coches.com/informes/guia-de-compra-furgonetas-medias/242598>

Ventas de furgonetas medias España



Gráfico 6. Cuota de mercado de vehículo comercial. WWW.COCHES.COM

En referencia a la venta de productos complementarios por separado y ante la creación de un **escenario real** se estima la venta de productos utilizando el precio medio de venta y el coste medio de adquisición o producción.

A continuación se observa la previsión de ventas esperadas con sus ingresos para los tres primeros años de actividad.

	2023	2024	2025
PREVISIÓN VENTA PRODUCTOS	15	20	25
INGRESOS BRUTOS	3.362,15 €	4.482,87 €	5.603,59 €
PREVISIÓN VENTA PACKs	8	10	12
INGRESOS BRUTOS	7.925,06 €	9.906,32 €	11.887,59 €
TOTAL MENSUAL	11.287,21 €	14.389,19 €	17.491,17 €
TOTAL ANUAL	135.446,51 €	172.670,30 €	209.894,08 €

Tabla 18. Previsión ventas escenario real. Elaboración propia.

	2023	2024	2025
PRODUCTOS	15	20	25
GASTO	2.285,79 €	3.047,71 €	3.809,64 €
PACKs	8	10	12
GASTO	5.896,00 €	7.370,00 €	8.844,00 €
TOTAL MENSUAL	8.181,79 €	10.417,71 €	12.653,64 €
TOTAL ANUAL	98.181,43 €	125.012,57 €	151.843,71 €

Tabla 19. Previsión consumo escenario real. Elaboración propia.

Una vez conocida la previsión de gastos e ingresos de la empresa, se elabora la cuenta de resultados, de esta forma obtendremos el beneficio neto anual esperado durante los tres primeros años de actividad.

	2023	2024	2025
INGRESOS BRUTOS PREVISTOS	135.446,51 €	172.670,30 €	209.894,08 €
CONSUMO	98.181,43 €	125.012,57 €	151.843,71 €
MARGEN BRUTO	37.265,09 €	47.657,72 €	58.050,36 €
GASTOS GENERALES	9.408,00 €	12.216,00 €	12.216,00 €
GASTOS PERSONAL / PROMOTOR	13.928,54 €	17.720,86 €	22.917,18 €
BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS	13.928,54 €	17.720,86 €	22.917,18 €
IMPUESTO SOCIEDADES	2.089,28 €	4.430,22 €	5.729,30 €
BENEFICIOS DESPUES DE IMPUESTOS	11.839,26 €	13.290,65 €	17.187,89 €

Tabla 20. Cuenta de resultados prevista escenario real. Elaboración propia.

Como se puede observar, se sigue un escenario realista y prudente. La empresa, a pesar de esto consigue beneficios y recuperaría la inversión a partir del segundo año. Este queda destinado a reservas para futuras inversiones en posicionamiento de página web, o inversión en maquinaria entre otras acciones posibles.

El gasto del personal que se muestra en la tabla, está asociado a los beneficios obtenidos.

		ANUAL	MENSUAL
SUELDO PROMOTOR AÑO 1	27.857,09 €	13.928,54 €	1.160,71 €
SUELDO PROMOTOR AÑO 2	35.441,72 €	17.720,86 €	1.476,74 €
SUELDO PROMOTOR AÑO 3	45.834,36 €	22.917,18 €	1.909,77 €

Tabla 21. Sueldo promotor escenario real. Elaboración propia.

Este sueldo se obtiene restando al margen bruto los gastos generales y el resultado obtenido se multiplica por el 50%. Esta cantidad es la que percibe el promotor en concepto de salario. Este podría aumentar o disminuir en función de los beneficios obtenidos.

La adquisición del mobiliario son aportaciones del promotor que él ya utilizaba, al igual que el equipo informático. No se realizan las amortizaciones al ya estar amortizado.

Podemos apreciar en la siguiente tabla el **balance de situación** de los tres primeros años de actividad.

ACTIVO	2023	2024	2025
206 API	600,00 €	600,00 €	600,00 €
216 MOBILIARIO	250,00 €	250,00 €	250,00 €
217 EPI	300,00 €	300,00 €	300,00 €
300 EXISTENCIAS	1.684,00 €	1.684,00 €	1.684,00 €
320 OTROS APROVISIONAMIENTOS	650,00 €	650,00 €	650,00 €
572 BANCO	20.869,56 €	34.160,21 €	51.348,09 €
TOTAL ACTIVO	24.353,56 €	37.644,21 €	54.832,09 €
PATRIMONIO NETO Y PASIVO			
100 CAPITAL SOCIAL	13.681,82 €	13.681,82 €	13.681,82 €
129 RESULTADOS DEL EJERCICIO.	11.839,26 €	13.290,65 €	17.187,89 €
113 RESERVAS	-1.167,52 €	10.671,74 €	23.962,39 €
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	24.353,56 €	37.644,21 €	54.832,09 €

Tabla 22. Balance final de los tres primeros años de actividad escenario real. Elaboración propia.

Ratios: Para estudiar la viabilidad de la empresa se analizan los siguiente ratios.

FONDO DE MANIOBRA: Indica lo que una empresa dispone tras pagar sus deudas inmediatas. Indicador de lo que le queda a una empresa al final para poder operar.

Fondo de Maniobra= Activo Corriente – Pasivo Corriente

RENTABILIDAD ECONÓMICA: Mide la capacidad de los activos de una empresa de generar valor. El beneficio que se obtiene por cada euro invertido, ROA. Se calcula dividiendo el beneficio generado antes de intereses e impuestos y el valor total de esa inversión (total activo empresarial).

RENTABILIDAD FINANCIERA: Indica la ganancia que obtienen los accionistas por el capital que han invertido en la empresa. Se calcula dividiendo el beneficio neto del ejercicio entre los fondos propios, ROE.

PUNTO MUERTO: Es el número de unidades que una empresa debe vender para poder recuperar todos sus costes (fijos y variables). Si la empresa consigue producir esa cantidad, su beneficio será cero.

	2023	2024	2025
FONDO DE MANIOBRA	22.329,32 €	35.619,97 €	52.807,85 €
PUNTO MUERTO MENSUAL	3	4	4
PUNTO MUERTO ANUAL	37	48	48
RENTABILIDAD ECONOMICA	57,72%	47,36%	41,97%
RENTABILIDAD FINANCIERA	49,07%	35,52%	31,48%

Tabla 23. Ratios de viabilidad en un escenario real. Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla anterior, el punto muerto anual indica la cantidad de packs básicos para una furgoneta de tamaño medio. Se utiliza este pack para su elaboración por considerarse el que más aceptación tendrá. En el año 1 el punto muerto es menor gracias a que el gasto fijo es menor que los años posteriores.

La rentabilidad económica obtenida nos indica la capacidad de la empresa para generar beneficios con los pocos activos que dispone. Este dato también confirma la viabilidad del proyecto ante un escenario real, al igual que la rentabilidad financiera positiva.

Para analizar mejor la viabilidad del proyecto se crean dos escenarios más que ayuden a evaluar mejor el proyecto creado.

9. 7.1 Creación de escenarios.

ESCENARIO PESIMISTA

Para la realización y análisis de este escenario se ha disminuido la previsión de ventas un 67% menos en productos complementarios y un 50% menos de venta de packs con respecto al escenario realista. Para este escenario, el análisis financiero quedaría de la siguiente forma:

PREVISIÓN VENTA PRODUCTOS	5	10	15
INGRESOS BRUTOS	1.120,72 €	2.241,43 €	3.362,15 €
PREVISIÓN VENTA PACKs	4	6	8
INGRESOS BRUTOS	3.962,53 €	5.943,79 €	7.925,06 €
TOTAL MENSUAL	5.083,25 €	8.185,23 €	11.287,21 €
TOTAL ANUAL	60.998,95 €	98.222,73 €	135.446,51 €

Tabla 24. Previsión de ventas escenario pesimista. Elaboración propia.

	2023	2024	2025
PRODUCTOS	5	10	15
GASTO PACKs	761,93 €	1.523,86 €	2.285,79 €
GASTO	2.948,00 €	4.422,00 €	5.896,00 €
TOTAL MENSUAL	3.709,93 €	5.945,86 €	8.181,79 €
TOTAL ANUAL	44.519,14 €	71.350,29 €	98.181,43 €

Tabla 25. Previsión de consumo escenario pesimista. Elaboración propia.

	2023	2024	2025
INGRESOS BRUTOS PREVISTOS	60.998,95 €	98.222,73 €	135.446,51 €
CONSUMO	44.519,14 €	71.350,29 €	98.181,43 €
MARGEN BRUTO	16.479,81 €	26.872,45 €	37.265,09 €
GASTOS GENERALES	9.408,00 €	12.216,00 €	12.216,00 €
GASTOS PERSONAL / PROMOTOR	3.535,91 €	7.328,22 €	12.524,54 €
BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS	3.535,91 €	7.328,22 €	12.524,54 €
IMPUESTO SOCIEDADES	530,39 €	1.832,06 €	3.131,14 €
BENEFICIOS DESPUES DE IMPUESTOS	3.005,52 €	5.496,17 €	9.393,41 €

Tabla 26. Cuenta de resultados prevista escenario pesimista. Elaboración propia.

		ANUAL	MENSUAL
SUELDO PROMOTOR AÑO 1	7.071,81 €	3.535,91 €	294,66 €
SUELDO PROMOTOR AÑO 2	14.656,45 €	7.328,22 €	610,69 €
SUELDO PROMOTOR AÑO 3	25.049,09 €	12.524,54 €	1.043,71 €

Tabla 27. Sueldo promotor escenario pesimista. Elaboración propia.

ACTIVO	2023	2024	2025
206 API	600,00 €	600,00 €	600,00 €
216 MOBILIARIO	250,00 €	250,00 €	250,00 €
217 EPI	300,00 €	300,00 €	300,00 €
300 EXISTENCIAS	1.684,00 €	1.684,00 €	1.684,00 €
320 OTROS APROVISIONAMIENTOS	650,00 €	650,00 €	650,00 €
572 BANCO	12.035,52 €	17.531,69 €	26.925,10 €
TOTAL ACTIVO	15.519,52 €	21.015,69 €	30.409,10 €
PATRIMONIO NETO Y PASIVO			
100 CAPITAL SOCIAL	13.681,52 €	13.681,52 €	13.681,52 €
129 RESULTADOS DEL EJERCICIO.	3.005,52 €	5.496,17 €	9.393,41 €
113 RESERVAS	-1.167,52 €	1.838,00 €	7.334,17 €
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	15.519,52 €	21.015,69 €	30.409,10 €

Tabla 28. Balance final de los tres primeros años de actividad escenario pesimista. Elaboración propia.

	2023	2024	2025
FONDO DE MANIOBRA	13.719,52 €	19.215,69 €	28.609,10 €
PUNTO MUERTO MENSUAL	3	4	4
PUNTO MUERTO ANUAL	37	48	48
RENTABILIDAD ECONOMICA	22,78%	34,87%	41,19%
RENTABILIDAD FINANCIERA	19,37%	26,15%	30,89%

Tabla 29. Ratios de viabilidad en un escenario pesimista. Elaboración propia

Como se puede observar, se sigue un escenario extremadamente pesimista, a pesar de esto, la empresa consigue obtener beneficios. La rentabilidad económica y financiera también muestra la viabilidad del proyecto frente un escenario pesimista.

ESCENARIO OPTIMISTA

Para la realización y análisis de este escenario se ha aumentado la previsión de ventas un 67% más en productos complementarios y un 50% más de venta de packs con respecto al escenario realista. El análisis financiero quedaría de la siguiente forma:

	2023	2024	2025
PREVISIÓN VENTA PRODUCTOS	25	30	35
INGRESOS BRUTOS	5.603,59 €	6.724,30 €	7.845,02 €
PREVISIÓN VENTA PACKs	12	14	16
INGRESOS BRUTOS	11.887,59 €	13.868,85 €	15.850,12 €
TOTAL MENSUAL	17.491,17 €	20.593,15 €	23.695,14 €
TOTAL ANUAL	209.894,08 €	247.117,86 €	284.341,64 €

Tabla 30. Previsión de ventas escenario optimista. Elaboración propia.

	2023	2024	2025
PRODUCTOS	25	30	35
GASTO	3.809,64 €	4.571,57 €	5.333,50 €
PACKs	12	14	16
GASTO	8.844,00 €	10.318,00 €	11.792,00 €
TOTAL MENSUAL	12.653,64 €	14.889,57 €	17.125,50 €
TOTAL ANUAL	151.843,71 €	178.674,86 €	205.506,00 €

Tabla 31. Previsión de consumo escenario optimista. Elaboración propia.

	2023	2024	2025
INGRESOS BRUTOS PREVISTOS	209.894,08 €	247.117,86 €	284.341,64 €
CONSUMO	151.843,71 €	178.674,86 €	205.506,00 €
MARGEN BRUTO	58.050,36 €	68.443,00 €	78.835,64 €
GASTOS GENERALES	9.408,00 €	12.216,00 €	12.216,00 €
GASTOS PERSONAL / PROMOTOR	24.321,18 €	28.113,50 €	33.309,82 €
BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS	24.321,18 €	28.113,50 €	33.309,82 €
IMPUESTO SOCIEDADES	3.648,18 €	7.028,37 €	8.327,45 €
BENEFICIOS DESPUES DE IMPUESTOS	20.673,00 €	21.085,12 €	24.982,36 €

Tabla 32. Cuenta de resultados escenario optimista. Elaboración propia

ACTIVO	2023	2024	2025
206 API	600,00 €	600,00 €	600,00 €
216 MOBILIARIO	250,00 €	250,00 €	250,00 €
217 EPI	300,00 €	300,00 €	300,00 €
300 EXISTENCIAS	1.684,00 €	1.684,00 €	1.684,00 €
320 OTROS APROVISIONAMIENTOS	650,00 €	650,00 €	650,00 €
572 BANCO	29.479,06 €	50.564,19 €	75.546,55 €
TOTAL ACTIVO	32.963,06 €	54.048,19 €	79.030,55 €
PATRIMONIO NETO Y PASIVO			
100 CAPITAL SOCIAL	13.457,58 €	13.457,58 €	13.457,58 €
129 RESULTADOS DEL EJERCICIO.	20.673,00 €	21.085,12 €	24.982,36 €
113 RESERVAS	-1.167,52 €	19.505,48 €	40.590,61 €
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	32.963,06 €	54.048,19 €	79.030,55 €

Tabla 33. Balance final de los tres primeros años de actividad escenario optimista. Elaboración propia

		ANUAL	MENSUAL
SUELDO PROMOTOR AÑO 1	48.642,36 €	24.321,18 €	2.026,77 €
SUELDO PROMOTOR AÑO 2	56.227,00 €	28.113,50 €	2.342,79 €
SUELDO PROMOTOR AÑO 3	66.619,64 €	33.309,82 €	2.775,82 €

Tabla 34. Sueldo promotor escenario optimista. Elaboración propia

	2023	2024	2025
FONDO DE MANIOBRA	31.163,06 €	52.248,19 €	77.230,55 €
PUNTO MUERTO MENSUAL	3	4	4
PUNTO MUERTO ANUAL	37	48	48
RENTABILIDAD ECONOMICA	73,78%	52,02%	42,15%
RENTABILIDAD FINANCIERA	62,72%	39,01%	31,61%

Tabla 35. Ratios de viabilidad en un escenario optimista. Elaboración propia

Siguiendo un escenario optimista la empresa consigue obtener beneficios. La rentabilidad económica y financiera confirma la viabilidad del proyecto ante un escenario optimista.

9.8 Evaluación global.

Tras el estudio financiero y económico de este proyecto en tres posibles escenarios, se observa que esta idea de negocio es viable. Incluso en el peor de los casos, es decir, en el escenario pesimista creado, la empresa consigue devolver la inversión en apenas 3 años. Por otro lado, el escenario más realista muestra los datos de una evolución favorable que, a medida que la empresa se posiciona y gane experiencia en el sector, podría abrir las puertas hasta llegar a un escenario optimista. En el último marco, como es de esperar, el riesgo sería mínimo. Por tanto, la viabilidad económica de “CAMPERYOURVAN” es posible desde el primer año de su funcionamiento en cualquiera de los escenarios.

Esta viabilidad la podemos observar con el beneficio neto obtenido en los tres primeros años de actividad mostrada en cada escenario.

La estructura diseñada para la empresa de bajo coste y el no presentar deuda son factores esenciales para conseguirlo.

Como se puede observar el fondo de maniobra es positivo y elevado al no tener pasivo y pagar a los proveedores en efectivo.

Los ratios de rentabilidad económica y financieros también muestran la eficiencia de los recursos empleados, dato que confirma la viabilidad del proyecto.

A continuación se muestra una tabla resumen con el VAN y TIR de los distintos escenarios creados, tasa de interés del 5%.

	PESIMISTA	REALISTA	OPTIMISTA
VAN	2.280,44 €	24.720,46 €	46.712,59 €
TIR	12%	81%	145%

Tabla 36. Comparativa VAN y TIR. Elaboración propia.

VAN: Tras medir los flujos de los ingresos y egresos futuros y descontar la inversión inicial el proyecto es viable al quedar ganancias en todos los escenarios creados.

TIR: la tasa de rendimiento interno que obtenemos es superior a la tasa de rentabilidad mínima exigida a la inversión. Por lo tanto el proyecto es viable.

10. INFORMACIÓN ADICIONAL

- **Horario:** El horario de atención al cliente de CAMPERYOURVAN será de lunes a viernes de 9:00h a 13:30h y de 16:00h a 19:30. No obstante, se podrán concertar citas en otros horarios si el cliente así lo desea.

Por otra parte, se podrán solicitar los servicios online a través del correo electrónico de la página web (www.camperyourvan.com) o a través de las redes sociales a cualquier hora y día de la semana.

Los trabajadores de CAMPERYOURVAN tendrán un horario fijo de lunes a viernes de 9:00h a 13:30h y de 16:00h a 19:30 que podrá ser ampliado si la demanda es mayor a la habitual.

- **Desarrollo futuro:** Tras este estudio se ha demostrado que la creciente venta de furgonetas camper va a continuar aumentando a un ritmo vertiginoso. Al mismo tiempo, los riesgos asociados a este sector también crecen de manera exponencial, pues a mayor demanda, también se produce una mayor oferta. Por este motivo, el desafío de "CAMPERYOURVAN" es seguir siendo competitivos y avanzar en el futuro de una forma rentable si el contexto es cambiante.

En la actualidad "CAMPERYOURVAN" tiene como objetivo comercializar kits autoinstalables, pero si la empresa progresa eficientemente, no descarta revisar su rumbo en los próximos años y ampliar sus servicios. En este sentido sería interesante diseñar, fabricar y equipar furgonetas a medida con kits permanentes que se adaptarán con mayor precisión a cada vehículo. Si esto ocurriese, se tendría en cuenta la adquisición o el alquiler de una nave comercial amplia donde desarrollar nuestra actividad.

- **Variantes de la actividad:** Otra de las opciones que planea "CAMPERYOURVAN" en un futuro es internacionalizar su negocio abriendo mercado en el exterior. Países vecinos como Francia e Italia son candidatos óptimos para este proyecto, ya que ambos tienen una larga tradición en el sector de la camperización. Para ello, se debería realizar previamente un análisis de mercado del país de destino en profundidad para conocer su viabilidad. Del mismo modo sería necesario estudiar las posibles barreras legales de entrada a estos países y las licencias de exportación que se requieren.

- **Fracaso:** Aunque se haya elaborado un correcto plan de acción, es posible que la empresa viva una situación desfavorable o no genere los beneficios deseados y, por tanto, no llegue a cumplir sus objetivos. En ese caso, se valoraría la disolución de la empresa. Los riesgos son mínimos puesto que la empresa no tiene deudas adquiridas ni pagos pendientes. El promotor sería la persona más perjudicada al ser quien arriesga con el desembolso inicial por la creación de la empresa y las horas de trabajo invertidas.

11. CONCLUSIONES

La crisis sanitaria de los últimos años ha traído consigo consecuencias económicas importantes. No obstante, tal como hemos demostrado a lo largo de este trabajo, no ha afectado por igual a todos los sectores. Así, el mundo del caravanning se ha convertido en una estupenda opción para viajar y muchísimas personas se han inclinado por la camperización de vehículos. Todo ello nos hace intuir que “CAMPERYOURVAN” podría tener una gran aceptación en el sector del caravanning.

Tras la elaboración del plan financiero se ha constatado que la inversión es bastante reducida y, por tanto, los riesgos son mínimos. Por eso, creemos firmemente en esta idea de negocio. De hecho, cuando el promotor empezó a estudiar este proyecto, su principal objetivo era ofrecer precios competitivos aptos para todos los bolsillos. Ahora, después de meses de análisis, se puede afirmar que, aun ofreciendo a muy bajo coste los packs, se podrían obtener beneficios. Además, otra de las claves de “CAMPERYOURVAN” es la satisfacción del cliente, motivo por el cual ponemos a su disposición variedad de servicios (flexibilidad horaria, vídeo-tutoriales, etc.). En este sentido, la tecnología juega un papel fundamental, especialmente si tenemos en cuenta el perfil del cliente potencial. Por otra parte, han ido surgiendo otras ideas interesantes por el camino, como son la calidad de los productos y el respeto con el medio ambiente. Cuando se observó que era posible ofrecer un producto con unas buenas prestaciones, a un precio económico y además, sostenible, no se dudó ni un instante. Eso sí, por el momento no será posible la contratación de personal y se recurrirá a la externalización de servicios si es necesario.

“CAMPERYOURVAN” aspira a hacerse un hueco en el sector de la camperización, sin desplazar a las empresas que se dedican a la equipación integral y fija del vehículo, pues nosotros pretendemos que el cliente decida cuándo quiere que su furgoneta funcione como caravana y cuándo como turismo. Es decir, nos gustaría ocupar ese vacío en el mercado y, si fuera posible en un futuro ir ampliando servicios.

Por otro lado, para poner en marcha esta idea se ha elaborado un Plan de Marketing que ha tenido en cuenta todas las características de los productos ofrecidos (precios, calidad, dimensiones...). Estos se promocionarán a través de distintas vías, como por ejemplo redes sociales, canal de Youtube, merchandising con el logotipo, etc.. Así mismo, se han realizado las previsiones oportunas para los primeros años en tres tipos de escenarios diferentes y se llega a la conclusión de que en todos los escenarios se obtienen beneficios y unas buenas rentabilidades y, además tanto el VAN como la TIR, indican la viabilidad de llevar a cabo el proyecto en todos los escenarios. Nos encontramos ante un reto difícil, pero con futuro y un crecimiento ascendente.

12. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- M. Santesmases, M^a. J. Merino, J. Sánchez, T. Pintado. Fundamentos del Marketing.
- Capó Vicedo, J. Apuntes para la Planificación Estratégica de la Empresa. Universidad Politécnica de Valencia / Campus de Alcoi.
- Capó Vicedo, J. Apuntes Dirección Financiera. Universidad Politécnica de Valencia / Campus de Alcoi.
- Tomas Miquel, José Vicente. Apuntes Dirección Comercial. Universidad Politécnica de Valencia / Campus de Alcoi.

PÁGINAS WEB

- https://platzi.com/clases/2314-terminos-marketing-digital/37742-que-es-marketing-omnicanal/?utm_source=google&utm_medium=paid&utm_campaign=14603491644&utm_adgroup=&utm_content=&gclid=Cj0KCQiAnaenNBhCUARIsABEee8XdZzoUIFKHoc26WGC0KII4FI9tgSBso35-ZduNvecpfMzqwiDxmTQaAvWOEALw_wcB&gclsrc=aw.ds **Última visita febrero 2022.**
- www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/acciones-comerciales-ejemplos-para-vender **Última visita febrero 2022.**
- <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-de-integracion.html>
- <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ef/empresas/impuestos-autonomo-sociedad-limitada.html> **Última visita febrero 2022.**
- <http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SLNE&nombre=Sociedad%20Limitada%20Nueva%20Empresa&idioma=es-ES#d4> **Última visita febrero 2022.**
- <https://rockcontent.com/es/blog/producto-en-el-marketing/> **Última visita febrero 2022.**
- <https://encuesta.com/> **Última visita febrero 2022.**
- <https://autosuministres.com/es/noticias/info/cual-es-perfil-de-autocaravanista#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20estudio%2C%20s%3%B3lo%20el,04%25%20superior%20a%20la%20media.> **Última visita febrero 2022.**
- <https://m3caravaning.com/autocaravanas/viajar-en-pareja-en-furgonetas-y-autocaravanas/> **Última visita febrero 2022.**

- <https://www.motorpasion.com/industria/ventas-furgonetas-camper-autocaravanas-caravanas-consiguen-minimizar-crisis-descienden-solo-4> **Última visita febrero 2022.**
- <https://www.autofacil.es/autocaravanas/sector-caravanning-aguanta-crisis-covid19/178002.html> **Última visita febrero 2022.**
- <https://www.europapress.es/turismo/turismo-verde-noticias/noticia-sector-caravanning-reclama-nuevas-areas-autocaravanas-espana-20190805123646.html> **Última visita febrero 2022.**
- <https://forbes.es/lifestyle/103501/la-fiebre-del-caravanning-conquista-al-turista-poscovid-en-espana/> **Última visita febrero 2022.**
- <https://es.statista.com/temas/5942/el-sector-del-caravanning-en-espana/#dossierKeyfigures> **Última visita febrero 2022.**
- <https://sabi.bvdinfo.com/> **Última visita febrero 2022.**

13. ANEXO

13.1 Encuesta.

Encuesta realizada para conocer mejor el comportamiento y necesidades de los clientes potenciales ante el producto presentado en este proyecto. Con esta encuesta se pretende hacer más atractivo el producto para el consumidor, adaptándolo a sus necesidades. Además del conocimiento y segmentación del mercado al que va dirigido e identificar el precio que los consumidores están dispuestos a pagar por el producto ofrecido. De esta forma se pretende encontrar un precio óptimo que nos permita maximizar ingresos / beneficios.

La encuesta se realiza con docs.google y se envía a más de 100 personas utilizando el correo electrónico y grupos de Whatsapp. Estas recibirán un enlace donde podrán contestar de una manera fácil y rápida al cuestionario.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdbMdROU5TtEjVVzzwdIk4ak8D534pJNRbHvgLLAytfyCiljQ/viewform?usp=sf_link

13.1.1 Encuesta y resultados

Por favor, rellene esta breve encuesta, apenas le llevará 5 minutos. La información que nos facilite será utilizada para evaluar el producto que estamos desarrollando.

PRODUCTO: Nuestro producto consta de unos módulos fabricados en madera ecológica adaptables a cualquier vehículo comercial con el fin de poder utilizarlo como camper y poder disfrutar de él en vacaciones o fines de semana. Una vez finalizado el viaje, los módulos se pueden retirar del vehículo y volver a darle el uso habitual sin sufrir ninguna modificación. Estos módulos se complementarán con una serie de artículos para hacer más atractivo su uso y cubrir todas las necesidades básicas en la utilización del producto descrito. Los artículos complementarios los elegirá el propio cliente según sus necesidades y estos constarán de cocina, nevera, wc y ducha.

Gracias por dedicarnos unos minutos al realizar la encuesta.

1 - Género: / Marca solo un óvalo / Pregunta obligatoria.

Masculino: 56.8 % Femenino: 43.2 % Otros 0 %

2. Edad: / Marca solo un óvalo / Pregunta obligatoria.

Entre 18 y 25 años: 11.1 %

Entre 26 y 34 años: 38.3 %

Entre 35 y 49 años: 38.5 %

Más de 50 años: 11.1 %

3 - En la actualidad esta: / Marca solo un óvalo / Pregunta obligatoria.

Estudiando: 8.6 % Trabajando: 74.1 % En busca de trabajo: 13.6 % Jubilado/a: 3.7 %

4 - ¿Ha realizado alguna vez un viaje con autocaravana, caravana o camper? / Marca solo un óvalo / Pregunta obligatoria.

SI: 33.3 % NO: 66.7 %

Si ha indicado **NO** en la anterior pregunta, por favor, pase a la pregunta número 8.

5 - El viaje/s realizado ha sido utilizando una autocaravana, caravana o camper en: / Marca solo un óvalo.

Propiedad: 21.4 % Alquiler: 64.3 % Prestada: 14.3 % Todas las anteriores: 0%

6 - ¿Cuál fue su experiencia al realizar el viaje con este tipo de vehículo? / Marca solo un óvalo.

Muy buena: 71.4 % Buena: 28.6 % Mala: 0 % Muy mala: 0%

7 - ¿Volvería a repetir? / Marca solo un óvalo.

SI: 100 % NO:

8 - En una escala del 1 al 6, donde el 6 es "muy interesante" y el 1 es "nada interesante", ¿Cómo es para usted el poder utilizar un vehículo en propiedad para tal fin sin modificar la estructura de su vehículo? / Marca solo un óvalo / Pregunta obligatoria.

1: 0% 2: 0% 3: 2.5% 4: 17.3% 5: 39.5% 6: 40.7%

9 - ¿Cuál del siguiente equipamiento considera indispensable para tener una buena experiencia al utilizar su propio vehículo para realizar este tipo de viajes? / Puede marcar varias opciones / Pregunta obligatoria.

Cama: 45.7%

Mesa y asientos: 100%

Cocina: 32.1%

Nevera: 61.7%

Wc: 79%

Ducha: 34.6%

Protector solar para ventana: 30.9%

10 - ¿Por qué elegiría este tipo de productos para equipar su vehículo? / Marca solo un óvalo / Pregunta obligatoria.

Simplicidad: 33.3%
Facilidad de uso: 60.5%
Está de moda: 6.2%
Otro: 0%

11 - ¿A través de qué medios le gustaría recibir información del producto/s? / Marca solo un óvalo / Pregunta obligatoria.

Internet, redes sociales: 80.2% Anuncios radios y TV: 3.7% Correo: 16% Otro: 0%

12 - ¿Dónde le gustaría poder adquirir este producto/s? / Marca solo un óvalo / Pregunta obligatoria.

Internet: 54.3% Tienda especializadas: 33.3% Concesionarios: 12.3% otros: 0%

13 - Partiendo de la base de que el precio del producto es aceptable y dispone de un vehículo al que poder darle un segundo uso como vehículo camper, ¿qué probabilidad hay de que lo compre? / Marca solo un óvalo / Pregunta obligatoria.

Lo compraría en cuanto estuviera en el mercado: 17.3 %
Lo compraría en un tiempo: 64.2 %
No creo que lo compre: 18.3 %
No lo compraría: 0 %

14 - ¿Qué precio estaría usted dispuesto a pagar por poder utilizar su vehículo como camper con todas las comodidades básicas? / Marca solo un óvalo / Pregunta obligatoria.

Entre 800 y 1200 euros: 35.8 %
Entre 1300 y 1600 euros: 53.1 %
Entre 1700 y 2000 euros: 11.1 %
Ninguno: 0 %

15- Si el producto/s es de la empresa CAMPERYOURVAN, ¿esto es más o menos interesante para usted? / Marca solo un óvalo / Pregunta obligatoria.

Muy interesante: 0 %
Menos interesante: 4.9 %
Ni más ni menos interesante, mientras funcionen adecuadamente para lo que han sido diseñados: 76.6 %
No lo sé: 18.5 %

16 - ¿Por qué le parece atractivo poder utilizar su vehículo para realizar este tipo de viajes? Puede marcar varias opciones / Pregunta obligatoria.

Contacto con la naturaleza: 45.7%
Sensación de libertad: 59.3%
Tranquilidad: 25.9%
Comodidad: 50.6%
Otro: 0%

17 - ¿Qué importancia le daría usted a cada uno de estos aspectos a la hora de comprar nuestro producto/s? / Puede marcar varias opciones / Pregunta obligatoria.

Precio: 73 muy importante / 8 importante / poco importante / nada importante
Diseño: 14 muy importante / 23 importante / 24 poco importante / 21 nada importante
Comodidad: 60 muy importante / 20 importante / 1 poco importante / nada importante
Funcionalidad: 56 muy importante / 25 importante / poco importante / nada importante
Durabilidad: 49 muy importante / 30 importante / 2 poco importante / nada importante
Facilidad en uso: 56 muy importante / 24 importante / 1 poco importante / nada importante
Punto de venta: 7 muy importante / 17 importante / 26 poco importante / 31 nada importante
Servicio postventa: 16 muy importante / 43 importante / 17 poco importante / 5 nada importante

Resultado mostrados en personas encuestadas.

18 - ¿Cuál es la característica más importante a la hora de comprar nuestro producto? Si no está en la lista puede introducirla en la casilla "Otra" / Puede marcar varias opciones / Pregunta obligatoria.

Precio: 86.4%
Diseño: 18.15%
Comodidad: 77.8%
Calidad: 79%
Funcionalidad: 79%
Durabilidad: 59.3%
Facilidad en uso: 59.9%
Punto de venta: 1.2%
Servicio postventa: 8.6%
Otro: 0%

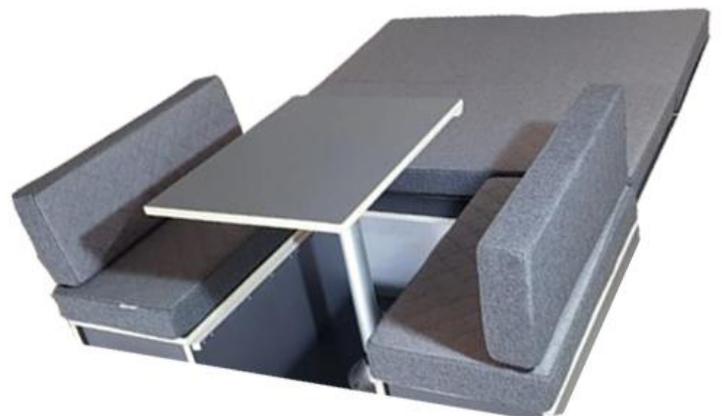
13.2 Imágenes de productos a comercializar.



Producto 1. Aislante térmico y solar para furgón mediano.



Producto 2. Colchón para furgón mediano.





Producto 3. Módulo para furgón pequeño.

Equipamiento:

- 1 Cajón en lado Izquierdo adaptado para cocina
- Cama desplegable con 4 patas de apoyo.
- Guías metálicas con sistema de frenado y bloqueo para cajones.
- Medida de cama aproximada de 115x180/190

Furgonetas Compatibles:

Partner, Berlingo, Caddy, Dokker, Kangoo, Citan, Tourneo Connect, Doblo, Rifter...

Este modelo de camper le permite mantener los asientos traseros y dispone de 4 patas de apoyo para la cama.



Producto 4. Módulo para furgón mediano.

Equipamiento:

- 1 Cajón adaptado para cocina + almacenamiento en lado izquierdo.
- 1 Cajón grande en lado derecho
- Mesa central
- Extensibles para cama con patas de apoyo
- 2 Tapas de arcón en parte superior.
- Incluidas las guías metálicas

Furgonetas Compatibles:

Renault Trafic, Fiat Talento, Nissan NV300, Opel Vivaro, Peugeot Expert, Ford Transit...



Producto 5. Módulo para furgón grande.

Equipamiento:

- 1 Cajón adaptado para cocina + almacenamiento en lado izquierdo.
- 1 Cajón grande en lado derecho
- Mesa central
- 1 Tapa de arcón en parte superior.
- Incluidas guías metálicas

Furgonetas Compatibles:

Citroen Jumpy, Peugeot boxer, Opel Movano, Ford Transit, Renault Master, Nissan NV400...



Producto 6. Cocina portátil + cartucho de gas.



Producto 7. WC Portátil.



Producto 8. Nevera portátil.



Producto 9. Ducha portátil.