



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Escuela Politécnica Superior de Alcoy

Plan de creación de la empresa SocAventura S.L.,
dedicada a las actividades multiaventura

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Ferrándiz Pérez, David

Tutor/a: Mengual Recuerda, Ana

Cotutor/a: Juárez Varón, David

CURSO ACADÉMICO: 2022/2023

Resumen:

Este Trabajo Final de Grado muestra el proceso de la creación de un nuevo negocio, en este caso, una empresa denominada SocAventura dedicada al sector del turismo activo en la naturaleza, más concretamente actividades deportivas y de multiaventura.

SocAventura se ubica en el municipio de Cocentaina, centra sus actividades en la Sierra de Mariola y alrededores, y se origina para fomentar el turismo activo y deportivo en la zona y para cubrir el aumento de la demanda de este tipo de actividades de forma que la población encuentre una nueva manera de ocio.

Los principales objetivos de SocAventura es evitar la estacionalidad del sector realizando actividades durante todo el año y conseguir adaptar el negocio a cualquier público con distintas actividades, independientemente de la edad o grupo social.

Para ello, se va a realizar primeramente un plan estratégico con un análisis de los factores tanto internos como externos de la empresa, una investigación comercial con un estudio de la población, un plan de marketing mediante las 4P's del marketing mix, y finalmente un plan financiero.

Palabras clave:

- Plan de empresa
- Multiaventura
- Naturaleza
- Sostenibilidad
- Ocio

Resume:

This Final Degree Project shows the process of creating a new business, in this case, a company called SocAventura dedicated to the active tourism sector in nature, more specifically sports and multi-adventure activities.

SocAventura is in the town of Cocentaina, focuses its activities on the Sierra de Mariola and surroundings, and originates to promote active and sports tourism in the area and to cover the increase in demand for this type of activity so that the population find a new way of leisure.

The main objectives of SocAventura are to avoid the seasonality of the sector by carrying out activities throughout the year and to adapt the business to any public with different activities, regardless of age or social group.

To do this, a strategic plan will first be carried out with an analysis of both internal and external factors of the company, a commercial investigation with a study of the population, a marketing plan through the 4P's of the marketing mix, and finally a plan financial.

Keywords:

- Business plan
- Multi-adventure
- Nature
- Sustainability
- Leisure

ÍNDICE

1.	Introducción	8
1.1.	La idea: Management & Consulting	9
1.2.	Nombre del negocio y logo	9
1.3.	Forma jurídica.....	11
1.4.	Misión, visión y valores	12
2.	Plan estratégico	13
2.1.	Análisis externo	13
2.1.1.	Análisis Macroentorno	13
2.1.2.	Análisis Microentorno	26
2.2.	Análisis interno.....	34
2.2.1.	Identificación de recursos y capacidades	34
2.2.2.	Perfil Estratégico de la Empresa	37
2.2.3.	Matriz de Fortalezas y Debilidades.....	37
2.2.4.	Tabla de fortalezas y debilidades.....	39
2.3.	Análisis DAFO.....	39
2.4.	Matriz DAFO	41
2.5.	Evaluación de las estrategias.....	41
2.5.2.	Ajuste de las estrategias	41
2.5.2.	Aceptabilidad.....	42
2.5.3.	Factibilidad	42
2.6.	Planes de acción	43
3.	Investigación comercial	44
3.1.	Determinación de los objetivos de la investigación	44
3.2.	Diseño de la investigación	44
3.3.	Ejecución de la investigación.....	47
3.4.	Interpretación de los resultados y presentación de conclusiones	47
3.4.1.	Tamaño de la muestra	47
3.4.2.	Resultados obtenidos	48
3.4.3.	Conclusiones.....	56
4.	Plan de Marketing	57
4.1.	Objetivos de marketing	57
4.2.	Estrategia de segmentación, targeting y posicionamiento	57
4.2.1.	Estrategia de segmentación	57
4.2.2.	Estrategia de Posicionamiento	58
4.3.	Marketing Mix	59

CAMPUS D'ALCOI

4.3.1.	Servicios.....	59
4.3.2.	Precio.....	61
4.3.3.	Distribución	63
4.3.4.	Comunicación	63
4.4.	Plan de acción Plan de Marketing	69
5.	Plan de Recursos Humanos	70
5.1.	Organigrama de la empresa	70
5.2.	Equipo humano	70
5.3.	Política laboral	71
5.4.	Coste de los empleados.....	72
6.	Plan de operaciones	74
7.	Plan financiero.....	76
7.1.	Objetivos	76
7.2.	Estrategias	76
7.2.1.	Estrategias	76
7.2.2.	Estrategia de capital	79
7.2.3.	Estrategia financiera	81
7.3.	Plan financiero.....	82
7.3.1.	Escenario realista.....	82
8.	Business Model Canvas	94
9.	Objetivos de Desarrollo Sostenible	95
10.	Conclusiones.....	96
11.	Anexos	97
12.	Bibliografía.....	103

Índice de tablas

Tabla 1 Características Sociedad Limitada de Nueva Empresa.....	12
Tabla 2 Cantidad de viajes de residentes en España según el tipo de turismo en 2019 y 2020 .	21
Tabla 3 Gasto de la población española según la actividad deportiva en 2019 y 2020	22
Tabla 4 Perfil estratégico del entorno.....	25
Tabla 5 Tabla de amenazas y oportunidades del macroentorno.....	26
Tabla 6 Valoración y precio de empresas	27
Tabla 7 Tabla de amenazas y oportunidades del microentorno.....	33
Tabla 8 Recursos tangibles de SocAventura	34
Tabla 9 Recursos intangibles no humanos de SocAventura	35
Tabla 10 Recursos intangibles humanos de SocAventura	35
Tabla 11 Capacidades de SocAventura	36
Tabla 12 Perfil estratégico de SocAventura	37
Tabla 13 Matriz de fortalezas y debilidades del análisis interno.....	39
Tabla 14 Análisis DAFO	39
Tabla 15 Matriz DAFO.....	41
Tabla 16 Estrategias con más puntuación del método de ajuste	42
Tabla 17 Grupos de interés de las estrategias elegidas.....	42
Tabla 18 Plan de acción del objetivo 1	43
Tabla 19 Plan de acción del objetivo 2	43
Tabla 20 Variables de la encuesta.....	45
Tabla 21 Cartera de servicios y precios de los competidores.....	58
Tabla 22 Actividades catalogadas según el segmento de población.....	60
Tabla 23 Encuesta satisfacción del cliente.....	61
Tabla 24 Precios de las actividades de SocAventura	62
Tabla 25 Precios de los cursos de formación de SocAventura.....	62
Tabla 26 Precios por el uso de las instalaciones.....	62
Tabla 27 Descuentos y promociones de SocAventura.....	64
Tabla 28 Plan de acción del Plan de Marketing.....	69
Tabla 29 Coste anual del coordinador de actividades.....	72
Tabla 30 Coste anual del monitor 1.....	72
Tabla 31 Coste anual del monitor 2.....	73
Tabla 32 Coste anual del monitor 3.....	73
Tabla 33 Coste anual del recepcionista	73
Tabla 34 Coste anual del personal de mantenimiento.....	74
Tabla 35 Coste anual de los empleados	74
Tabla 36 Previsión de ingresos de los servicios.....	77
Tabla 37 Previsión de ingresos de los cursos de formación	78
Tabla 38 Previsión de ingresos del uso de las instalaciones.....	78
Tabla 39 Previsión de ingresos anuales.....	78
Tabla 40 Previsión de costes para los cuatro primeros años.....	78
Tabla 41 Tabla resumen de inversiones.....	80
Tabla 42 Características préstamo bancario.....	81
Tabla 43 Amortización y cuotas del préstamo bancario.....	81
Tabla 44 Coeficiente de amortización del inmovilizado	81
Tabla 45 Previsión de amortización para los próximos cuatro años	82
Tabla 46 Previsión de amortización acumulada para los próximos cuatro años.....	82

Tabla 47 Previsión de cuenta de resultados	83
Tabla 48 Previsión de balance de situación.....	84
Tabla 49 Previsión del fondo de maniobra	84
Tabla 50 Previsión de tesorería	85
Tabla 51 Rentabilidad económica.....	86
Tabla 52 Rentabilidad financiera	86
Tabla 53 Ratio de liquidez.....	87
Tabla 54 Ratio de tesorería.....	87
Tabla 55 Ratio de disponibilidad	87
Tabla 56 Ratio endeudamiento	88
Tabla 57 Ratio de solvencia	88
Tabla 58 Ratio de autonomía.....	88
Tabla 59 Ratio de calidad de la deuda.....	88
Tabla 60 Ratio de coste de la deuda	89
Tabla 61 Cálculo VAN y TIR del escenario realista	89
Tabla 62 Cálculo VAN y TIR del escenario optimista.....	89
Tabla 63 Cálculo VAN y TIR del escenario pesimista	90
Tabla 64 Previsión de ingresos por servicios en el escenario optimista.....	90
Tabla 65 Previsión de ingresos por cursos de formación en el escenario optimista.....	91
Tabla 66. Previsión de ingresos por el uso de instalaciones en el escenario optimista	91
Tabla 67. Previsión de ingresos totales en el escenario optimista	91
Tabla 68 Previsión de ingresos por servicios en el escenario pesimista	92
Tabla 69 Previsión de ingresos por cursos de formación en el escenario pesimista.....	92
Tabla 70 Previsión de ingresos por uso de instalaciones en el escenario pesimista.....	92
Tabla 71 Previsión de ingresos totales en el escenario pesimista.....	93

Índice de gráficas

Gráfica 1 Evolución del nivel de renta de la población española desde 2008 hasta 2020	15
Gráfica 2 Evolución de la tasa de desempleo en España desde 2002 hasta 2022.	16
Gráfica 3 Evolución del tipo de interés en España desde 2011 hasta 2022.	17
Gráfica 4 Evolución del IPC en España desde 2014 hasta 2022	18
Gráfica 5 Evolución del PIB en España desde 2010 hasta 2022	19
Gráfica 6 Evolución demográfica en España desde 1975 hasta 2020	20
Gráfica 7 Evolución del gasto en I+D en España desde 1964 hasta 2020.....	23
Gráfica 8 Perfil estratégico de SocAventura	28
Gráfica 9 Perfil estratégico de SocAventura	28
Gráfica 10 Matriz de fortalezas y debilidades de SocAventura	38
Gráfica 11 Personas encuestadas por sexo y zona de residencia	48
Gráfica 12 Personas encuestadas por sexo y edad.....	49
Gráfica 13 Personas encuestadas según el nivel de estudios.....	50
Gráfica 14 Actividades más realizadas por los encuestados	51
Gráfica 15 Probabilidad de que los encuestados realicen actividades multiaventura	52
Gráfica 16 Actividades que les gustaría realizar a los encuestados	53
Gráfica 17 Importancia a la calidad y a la variedad de las actividades.....	53
Gráfica 18 Importancia de la calidad de las instalaciones.....	54
Gráfica 19 Con quien realizarían las actividades	55
Gráfica 20 Matriz de posicionamiento de SocAventura y competidores	59
Gráfica 21 Fondo de maniobra para el primer año	85

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Logo en horizontal de SocAventura	10
Ilustración 2 Logo en negativo de SocAventura	10
Ilustración 3 Logo de SocAventura	10
Ilustración 4 Colores elegidos para el logo.....	10
Ilustración 5 Degradación de colores elegidos.....	11
Ilustración 6 Tipografía elegida para el logo.....	11
Ilustración 7 Sudadera blanca de SocAventura	66
Ilustración 8 Sudadera verde de SocAventura.....	66
Ilustración 9 Mochila de SocAventura	67
Ilustración 10 Lanyard de SocAventura	67
Ilustración 11 Tarjeta de invitación de SocAventura	68
Ilustración 12 Organigrama de SocAventura	70
Ilustración 13 Proceso de la ejecución del servicio	75
Ilustración 14 Encuesta del estudio de investigación comercial	97

1. Introducció

En este Proyecto Final de Grado se va a realizar un plan de creación de empresa dedicado al sector del turismo activo, más concretamente a las actividades de multiaventura en la Sierra de Mariola y alrededores, para ello se ha realizado un estudio sobre las necesidades encontradas en el mercado y la viabilidad para emprender el nuevo negocio.

En primer lugar, y a modo introductorio, se ha realizado una descripción sobre el proyecto y sobre la idea de negocio que va a tener este proyecto, se han mostrado cual es la imagen del negocio, tanto el nombre de la empresa como el logo, la forma jurídica y las características legales de la empresa, y las misión y visión que mostrarán cuales son las metas de este negocio a corto y a largo plazo.

En segundo lugar, se va a realizar el Plan estratégico, que en este caso se identifica cual es la situación actual del mercado, y para ello, se van a realizar el análisis externo y el interno. En el análisis externo se van a encontrar las amenazas y oportunidades del mercado mediante el análisis PEST y el análisis de las 5 fuerzas de Porter. Después, para el análisis externo se van a encontrar las fortalezas y las debilidades con la identificación de los recursos y de las capacidades.

Una vez realizado estos dos análisis, se obtiene la matriz DAFO. En ella podemos encontrar las estrategias que se han planteado para la creación de la nueva empresa, y se van a evaluar su aceptabilidad y su factibilidad para elegir cual es la más conveniente. Ya elegida la estrategia de van a describir los pasos del plan de acción.

En tercer lugar, se va a realizar la investigación comercial, y en este apartado se van a encontrar las necesidades y las preferencias de los clientes, más concretamente del público objetivo. Para ello, se determinará cuál es el objetivo del estudio, después de diseñar la investigación, en este caso una encuesta, y finalmente se ejecuta el estudio y se interpretan los resultados obtenidos.

En cuarto lugar, se realiza el Plan de Marketing, este estudio se hace una vez se obtienen conclusiones sobre la investigación del mercado y se identifican cuáles son sus necesidades y sus preferencias. Para el Plan de Marketing se realiza primero la estrategia de posicionamiento y de segmentación de la empresa en el mercado respecto a sus competidores, y después de realizar el Marketing Mix.

El Marketing Mix, se divide en las cuatro P's, primero cuál es el servicio que va a ofrecer SocAventura, después la fijación de precios de sus actividades, de qué manera se va a distribuir, cual es el método de comunicación y cómo van a dar a conocer la empresa,

Una vez realizadas las estrategias de segmentación, posicionamiento y el Marketing Mix, se realiza el Plan de acción de las conclusiones obtenidas anteriormente.

En quinto lugar, se va a realizar el Plan de Recursos Humanos en el que se mostrará qué personas se van a necesitar para que el proyecto siga adelante, y después el Plan de Operaciones en el que indicará cuáles son los procesos que se van a llevar a cabo

En sexto lugar, se va a realizar el Plan Financiero. Para ello, se identifican los objetivos y las estrategias a realizar, como la estrategia de productos, la estrategia de costes, la estrategia de capital o cuales van a ser las inversiones y de qué manera se va a financiar este proyecto.

Una vez planteadas estas estrategias, se realiza el plan financiero con la descripción de la cuenta de resultados, el balance de explotación, la tesorería, la rentabilidad del negocio, el análisis de

diferentes ratios y el punto de equilibrio. Y después la comparativa de diferentes escenarios financieros.

Finalmente, se muestra en un lienzo el Business Model Canvas que se ha utilizado desde primero momento para la realización de este proyecto, las conclusiones encontradas después de realizar el Trabajo Final de Carrera y los anexos que podrían ser interesantes de consultar.

1.1. La idea: Management & Consulting

SocAventura S.L. es una empresa situada en Cocentaina dedicada al sector del turismo, más concretamente al servicio de actividades multiaventura en la sierra de Mariola y alrededores. SocAventura se origina para fomentar el turismo activo y deportivo en la zona y para cubrir el aumento de la demanda de este tipo de actividades a causa de que la población encontrara una nueva manera de ocio después del confinamiento por el Covid-19.

Además de ofrecer actividades deportivas en la naturaleza que suelen ser los fines de semana, también se van a realizar cursos de formación en diferentes actividades para que también pueda disfrutar de nuestros servicios gente que desee aprender y formarse.

Como veremos más adelante nuestros servicios pueden ir enfocados tanto para grupos de adultos que quieran realizar cualquier actividad, como para un público más juvenil que quiera realizar actividades con más adrenalina, o para colegios con actividades adaptadas a sus edades. Respecto a la dimensión del negocio, se va a centrar en un inicio en la provincia de Alicante con un local que dispondrá de un rocódromo y de un almacén que nos permita guardar todos nuestros materiales.

1.2. Nombre del negocio y logo

En cuanto a la imagen de marca se ha tenido en cuenta tanto el nombre como el logo de la empresa. La elección del nombre es una decisión muy importante ya que de ello va a depender la relación que haga el cliente con los servicios que ofrece la empresa, por ello, debe ser un nombre fácil de leer, fácil de pronunciar, fácil de recordar y fácil de relacionar con la multiaventura. Además el logo y el nombre es la primera referencia e impresión que tiene el cliente de la empresa.

Para la elección del nombre se han tenido varias palabras clave para asociar: aventura, deporte, naturaleza, medio ambiente, sostenibilidad, proximidad, multiaventura y rocódromo. Después de plantear varias alternativas el nombre seleccionado para la empresa es SocAventura S.L.

En la elección de SocAventura S.L. se ha tenido en cuenta diferentes significados y se puede leer de distintas maneras; por un lado en valenciano "Sòc Aventura", refiriéndose al motivo principal de la empresa, el espíritu aventurero de toda la gente relacionada a la empresa, y por otro lado, a la palabra "Soca", refiriéndose a el apodo del municipio donde se encuentra el negocio: "Socarrats".

En cuanto al logo de la empresa se ha priorizado la elección de un logo que haga referencia al sector de la empresa pero que a su vez sea moderno y pueda atraer a un público más juvenil. Por ello, el logo elegido para SocAventura es el siguiente:

Il·lustració 2 Logo en negatiu de SocAventura



Il·lustració 3 Logo de SocAventura



Il·lustració 1 Logo en horitzontal de SocAventura



En primer lloc, podem observar en la imatge de l'esquerra el logo principal de l'empresa, en segon lloc, en la foto de la dreta el logo en format negatiu, i finalment a baix el logo amb una altra distribució. Al igual que aquesta imatge última, també es podrà utilitzar el logo sense el nom per utilitzar-les en diferents formats de publicitat, merchandising, etc.

Com es pot observar, els principals colors de l'empresa són el groc i el verd, uns colors que a més de ser uns colors que expressen a la seva vegada tranquil·litat i frescor, són uns colors que estan molt relacionats amb la naturalesa. També per a la tipografia, s'ha elegit Bebas Neue, ja que permeten una lectura del nom molt senzilla.

Il·lustració 4 Colors elegits per al logo



Il·lustraci3 Degradaci3 de colors elegids



Il·lustraci3 6 Tipografia elegida para el logo

TIPOGRAFIA IMAGOTIP

BEBAS NEUE BOOK
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
0123456789
@_.*=/&#...[]

BEBAS NEUE REGULAR
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
0123456789
@_.*=/&#...[]

BEBAS NEUE BOLD
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
0123456789
@_.*=/&#...[]

1.3. Forma jur3dica

Una de las decisiones de mayor importancia a la hora de crear una empresa es la elecci3 del tipo de forma jur3dica que va a adoptar por las consecuencias jur3dicas que derivan de ello, es decir, que cada forma implica una serie de ventajas y limitaciones que encajar3n mejor o peor con el proyecto que se pretende poner en marcha.

En cuanto a la forma jur3dica de SocAventura se ha decidido constituir una Sociedad de Responsabilidad Limitada, donde la responsabilidad de los socios es limitada al capital aportado, el capital m3nimo son 3.000€ repartido en participaciones, se permite la constituci3 unipersonal y su tributaci3 es por el Impuesto sobre Sociedades.

Por último, las Sociedades de Responsabilidad Social Limitada tienen un régimen fiscal con Impuesto de Sociedades e Impuesto sobre Valor Añadido. Los impuestos son menores que los de los autónomos a partir de los 40.000 euros de beneficio ya que el tipo del impuesto de sociedades es fijo, mientras que los tipos de IRPF son progresivos. No obstante, existen actualmente beneficios fiscales a las sociedades de nueva creación con reducción de los tipos impositivos, del 25 al 15% en el impuesto de sociedades si la base imponible es de hasta 300.000 euros, durante el primer periodo impositivo, que favorecen a las personas jurídicas. Además, existen otros beneficios para los autónomos. (Gábilos Software, s.f.)

Resumiendo, en la siguiente tabla se pueden observar las principales características de la Sociedad Limitada de nueva creación:

Tabla 1 Características Sociedad Limitada de Nueva Empresa

Forma jurídica	Sociedad Limitada Nueva Empresa
Legislación	Ley 7/2003, de 1 de abril, de la Sociedad Limitada De Nueva Empresa por la que modifica la ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada. Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital
Capital Social	Mínimo 3.000 €
Número de socios	Mínimo 1
Personalidad	Jurídica
Responsabilidad	Limitada al capital aportado
Denominación social	
Constitución	Escritura pública
Registro Mercantil	Inscripción obligatoria
Régimen Fiscal	Impuesto de sociedades
Órganos de Administración	Órgano unipersonal o pluripersonal formado por socios

1.4. Misión, visión y valores

Uno de los primeros pasos a la hora de la constitución de una nueva empresa sería identificar la misión, la visión y los valores de la empresa, ya que muestra de forma abreviada y generalizada la principales preguntas que se hacen desde un comienzo y define los objetivos y la estructura de una empresa.

En el caso de la misión debería contestar las preguntas de ¿qué hacemos?, ¿por qué lo hacemos?, o ¿Para quién lo hacemos?, ya que indica la razón de ser de la empresa. Después, la visión indica hacia donde quiere llegar la empresa a medio y largo plazo, y por lo tanto contestaría preguntas como ¿qué se desea conseguir?, ¿hacia dónde vamos?, ¿dónde queremos estar en un futuro? y ¿cómo lo lograremos? Finalmente, los valores muestran los principios en los que se basa el funcionamiento de la empresa. En este caso, contestaría a preguntas como ¿qué se desea lograr?, ¿hacia dónde nos dirigimos?, ¿dónde queremos estar en un futuro? y ¿cómo lo conseguiremos? (Becas Santander, 2022)

Así pues, la misión, visión y valores de SocAventura son los siguientes:

- **Misión:** La misión de SocAventura es ofrecer actividades deportivas en la naturaleza a dirigido a grupos de adultos y a escuelas de la provincia de Alicante y alrededores, y aprovechar los magníficos enclaves naturales que tiene nuestra zona para realizar nuestra actividad.
- **Visión:** Las metas que pretende llegar nuestro negocio es crecer como empresa, dando a conocer a más gente nuestras actividades, fomentar la afición de este tipo de ocio, y expandir nuestro catálogo de actividades a otros ámbitos.
- **Valores:** Todo este crecimiento se va a realizar de una manera sostenible, cuidando nuestro entorno y sin que afecte ni a la flora y fauna de la zona ni a la gente que disfruta de la naturaleza. Además esta idea de sostenibilidad se va a fomentar en nuestra actividades entre nuestros clientes.

2. Plan estratégico

El plan estratégico es el primer análisis que se realiza en una plan de empresa, ya que permite investigar en qué situación se encuentra su entorno, en qué posición se encuentra en un primer momento y cuáles son las estrategias que debe implantar para llegar a sus objetivos.

El plan estratégico está dividido en dos principales apartados, en un primer lugar el análisis DAFO, es decir, las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, y en un segundo lugar la matriz DAFO y la formulación de estrategias.

Por una parte, el análisis DAFO, cuenta con un análisis externo, mediante el análisis del macroentorno y del microentorno, con un análisis interno, identificado los recursos y las capacidades de la empresa, y una tabla resumen con los resultados de los análisis.

Por otra parte, la matriz DAFO, primeramente muestra las estrategias planteadas a partir del análisis DAFO, la evaluación de estas mediante el ajuste, la aceptabilidad y la factibilidad, y finalmente los planes de acción de las estrategias elegidas.

2.1. Análisis externo

El análisis externo es la identificación de todos aquellos factores externos que ayudan a la empresa a descubrir amenazas y oportunidades, y que no están bajo su control. Para ello, se va a realizar un análisis del macroentorno y del microentorno.

2.1.1. Análisis Macroentorno

El macroentorno es el conjunto de factores positivos o negativos que afectan a una empresa y que permite conocer las fuerzas externas de la empresa que están relacionadas. El mejor método es el análisis PEST y permite conocer las amenazas y oportunidades divididas en cuatro dimensiones: La dimensión Político-legal, la dimensión Económica, la dimensión Sociocultural y la dimensión Tecnológica.

Además, también se va a realizar el perfil estratégico del entorno para clasificar los factores influyentes según su importancia y de qué manera afecta en el entorno de la empresa.

2.1.1.1. Análisis PEST

2.1.1.1.1. Dimensión Político-Legal

- **Restricciones aplicadas por los ayuntamientos a la hora de disfrutar de las montañas**

Hoy en día, la perseveración del medio ambiente es muy importante para la sociedad y para las instituciones gubernamentales. Por ello, en los últimos años se están aplicando distintas medidas para su cuidado.

Por ejemplo, podemos encontrar leyes como: Ley del Patrimonio Natural y de la Biodiversidad, Ley de Parques Nacionales, Ley de Montes o Plan sectorial de turismo de naturaleza y biodiversidad 2014-2020. (Boletín Oficial del Estado, 2007) (Boletín Oficial del Estado, 2014) (Boletín Oficial del Estado, 2003) (Boletín Oficial del Estado, 2014)

Estas medidas ofrecen una legislación sobre el mantenimiento de los montes, de los parques naturales o sobre la fauna y flora protegida en España.

- **Ley 26/2007 de Responsabilidad Medioambiental**

En el aspecto político-legal también se deben tener en cuenta los temas medioambientales, ya que, actualmente la influencia e importancia en la perseveración del medio ambiente ha aumentado, y por ello las instituciones gubernamentales deben aplicar leyes que favorezcan a la salud de la naturaleza.

La ley 26/2007 de Responsabilidad Medioambiental, publicada el 23 de octubre de 2007, consiste en que todas las empresas están obligadas a tomar medidas para prevenir, evitar y reparar los daños ecológicos, y pagarlos cuando sean responsables de ellos. (Boletín Oficial del Estado, 2007)

- **Subvenciones para la creación de nuevos negocios**

Otro factor de la dimensión político-legal que puede afectar positivamente son los incentivos y las ayudas para emprendedores y autónomos.

En este caso, podríamos encontrar reducciones y bonificaciones en la Seguridad Social, bonificaciones por conciliación vinculada a la contratación, Ayudas financieras ICO, o subvenciones y ayudas de las propias Comunidades Autónomas.

Este tipos de ayudas ofrecen desde ayudas para invertir la totalidad del dinero en el desarrollo de la actividad de la empresa hasta cuotas mensuales por la cuota de contingencias comunes y contingencias profesionales

- **Subvenciones para la perseveración del medio ambiente**

El ministerio para la transición ecológica y el reto demográfico, y la Fundación Biodiversidad convoca ayudas periódicamente, para empresas que desarrollen sus actividades en el ámbito de la biodiversidad, el cambio climático y el desarrollo sostenible.

Esta fundación apoya proyectos de empresas junto a ONG y otras entidades para comprometer a la sociedad en la conservación del medio ambiente.

Por lo tanto, para empresas en el que su ámbito de actuación sean los espacios naturales, puede suponer una oportunidad para su desarrollo social y medioambiental.

- **Política Covid-19**

Actualmente, las restricciones que se tomaron durante los meses de cuarenta la mayoría actualmente no siguen en pie. Pero en el momento supuso una paralización de la actividad empresarial.

Por una parte, obligó a las empresas de servicios no obligatorios a paralizar su actividad temporalmente. Y por otra parte, se implantaron restricciones a la población para la realización de actividades deportivas en la naturaleza.

- **Situación gubernamental**

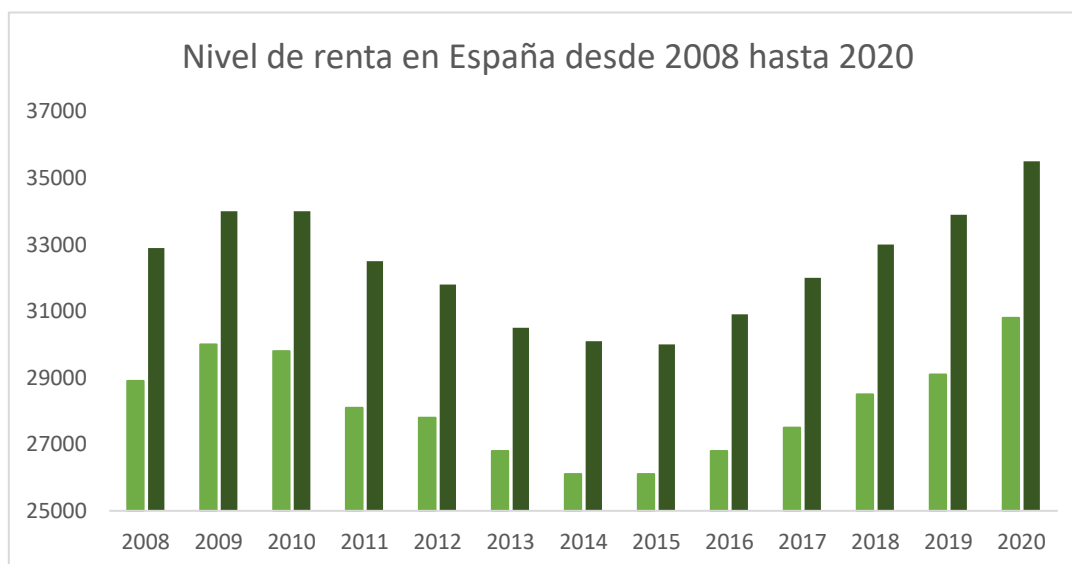
Otro aspecto a considerar es la situación política actual en España, donde nos podemos encontrar en una época con una crispación política muy alta y una situación inestable de las instituciones gubernamentales.

En el caso del sector del turismo activo, un sector en un ciclo de vida de crecimiento, puede afectar en gran medida, ya que según el partido político que gobierne en el momento, puede favorecer o empeorar las políticas y leyes a las nuevas empresas, a las perseveración y cuidado del medio ambiente, o leyes de empleabilidad, fiscales, etc.

2.1.1.1.2. Dimensión económica

- **Nivel de renta**

El poder adquisitivo de los hogares es un indicador que puede estar relacionado con el nivel de consumo de la población, ya que un nivel de renta medio elevado puede favorecer e incentivar al consumo en bienes de consumo que no sean de primera necesidad.



Gráfica 1 Evolución del nivel de renta de la población española desde 2008 hasta 2020

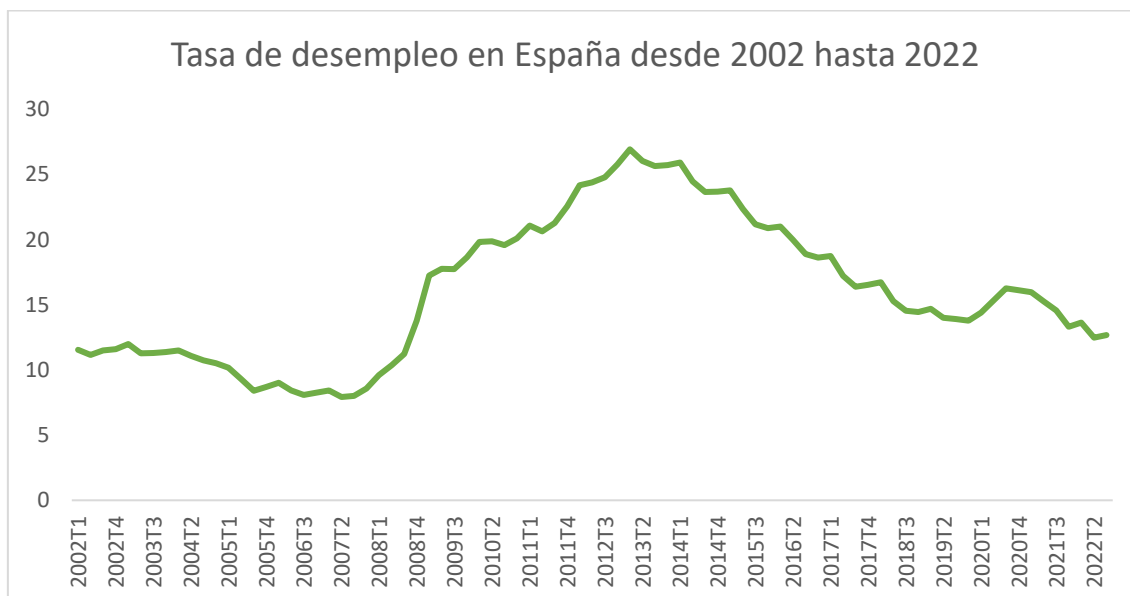
Según el INE, actualmente en España el nivel de renta se sitúa en una media de 35.485€, unos récords históricos del poder adquisitivos desde la crisis económica de 2008.

De 2008 a 2015 se vivió un descenso de la renta media por hogar de alrededor de 34.000 € a 30.000€, pero la recuperación económica ha ido aumentando el nivel de renta e incluso la crisis

del COVID-19 y la de la guerra entre Rusia y Ucrania no afectó al poder adquisitivo de los españoles ni a su crecimiento. (INE - Instituto Nacional de Estadística, s.f.)

- **Tasa de desempleo**

Actualmente, el nivel de desempleo de España está viviendo uno de los mejores momentos de los últimos 15 años, ya que ha podido superar el aumento de desempleo a causa de la crisis de la pandemia y está en unos niveles similares a los de antes de la crisis económica de 2008. Y aunque la guerra entre Ucrania y Rusia ha frenado el descenso del desempleo, los datos siguen siendo bastante buenos, ya que en el tercer trimestre de 2022 la tasa de paro fue un 12,67% de la población activa.

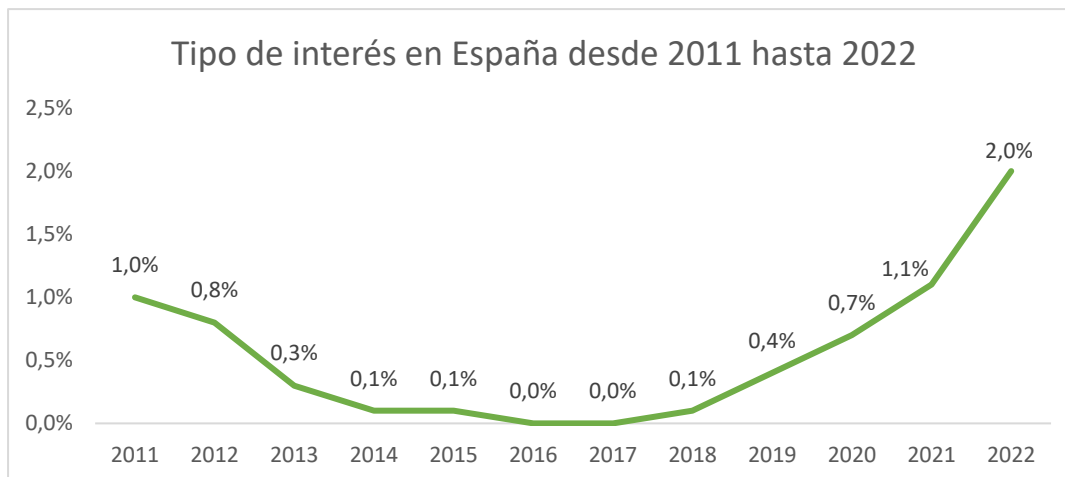


Gráfica 2 Evolución de la tasa de desempleo en España desde 2002 hasta 2022.

Esta variable va a afectar positivamente a al sector del turismo activo, ya que una tasa de desempleo bajo va a incentivar que la población con trabajo estable consuma bienes y servicios que no sea de necesidad básica. (INE - Instituto Nacional de Estadística, s.f.)

- **Tipos de interés bajos**

Los tipos de interés muestran de qué manera se reparten los ahorros de la población y en qué bienes se consumen, por lo tanto, en una situación donde este indicador esté muy alto la población va a invertir su dinero en productos de consumo inmediato.



Gràfica 3 Evoluci3n del tipo de inter3s en Espa3a desde 2011 hasta 2022.

Los tipos de interés en 2022 en Espa3a fueron de un 2%, unos datos que aunque desde 2016 est3 aumentando siguen siendo demasiado bajos. Este aumento de los tipos de inter3s se est3 realizando para reducir el nivel de inflaci3n en Espa3a e intentar fomentar el consumo y el crecimiento econ3mico del pa3s. (Datosmacro.com, s.f.)

- **Aumento inflación**

La inflación muestra la capacidad de compra de la población, por lo tanto, dependiendo del nivel de la inflación, el consumo de un país se verá afectado. Unos niveles superiores al 2% pueden perjudicar al país y normalmente se calcula a través de la variación anual del IPC.

Según el INE, en octubre de 2022 se ha registrado en España un aumento de la tasa interanual de inflación hasta el 7,3% y un incremento mensual del IPC del 0,4%, unos valores que no se registraban en el país desde 1985.



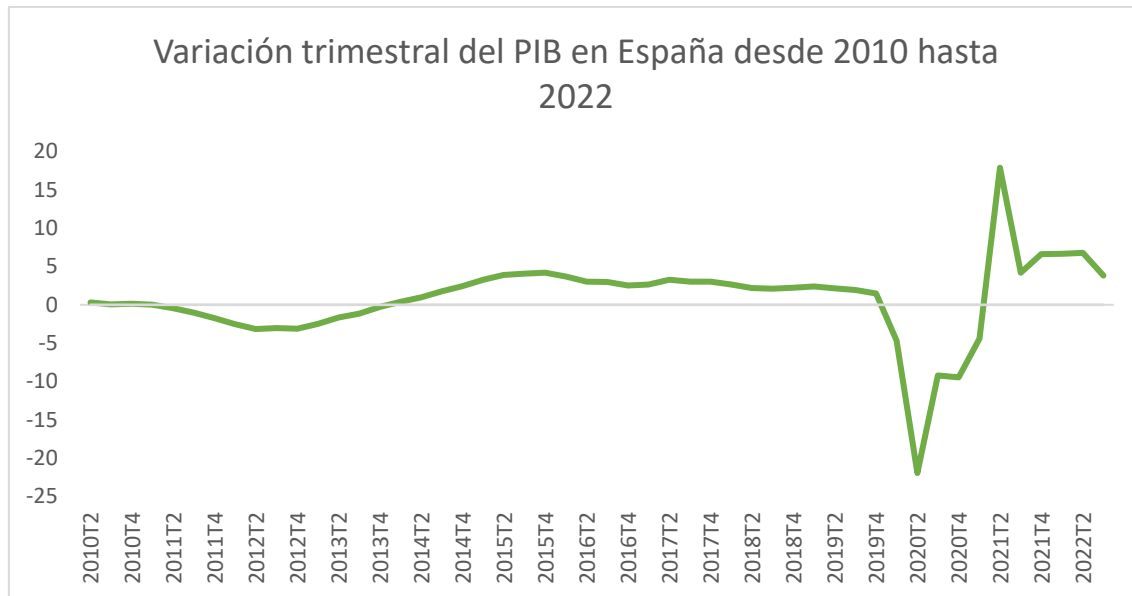
Gráfica 4 Evolución del IPC en España desde 2014 hasta 2022

Este aumento está relacionado tanto por el aumento de los precios de la electricidad y del combustible que se llevando a cabo en España en los últimos meses, como por la guerra entre Ucrania y Rusia que aumenta los precios de los bienes esenciales.

A partir de abril de 2021 los datos del IPC fueron realmente malos, llegando a su punto más elevado en julio de 2022 con un 10,8% de inflación. Pero desde esa fecha se está observando un descenso continuo del IPC en la que se puede estabilizar en un 5,6%, unos valores que siguen siendo muy altos. (Datosmacro.com, s.f.)

- **PIB en España**

El Producto Interior Bruto mide el valor monetario de los bienes y servicios que se han producido en un país en un tiempo determinado, por lo tanto, el crecimiento del PIB está relacionado con el aumento del bienestar de un país.



Gráfica 5 Evolución del PIB en España desde 2010 hasta 2022

En España el cifra del PIB en el tercer trimestre de 2022 fue de 328.764 M€, y experimentó un aumento respecto al trimestre anterior de un 0,3%.

A causa de la crisis del COVID-19 la producción en España y en todo el mundo se paralizó y por lo tanto las cifras del PIB en España en 2020 descendió 122.427 M€ respecto al año anterior.

Actualmente, los valores de PIB ya han igualado a los de antes de la pandemia e incluso superándolos, pero la guerra entre Rusia y Ucrania ha interrumpido ese crecimiento y estabilizado los valores del PIB. (INE - Instituto Nacional de Estadística, s.f.)

- **Ciclo económico: Recuperación**

Relacionado con el apartado anterior, actualmente la situación económica de España se encuentra en un ciclo de recuperación después de la crisis del coronavirus, pero con una proyección para 2023 a la baja.

En cuanto a la evolución del PIB se prevé un crecimiento de la producción en un 4,5%, un aumento que estará fomentado por el consumo privado, por la inversión en activos y por el turismo, pero que para el año 2023 el Banco de España ha recortado su crecimiento hasta la mitad, es decir, 1,4%. (Datosmacro.com, s.f.)

Por lo tanto, se puede concluir que actualmente España se encuentra en un momento de recuperación, pero para los próximos años la situación económica se verá en un momento de estancamiento, ya que los indicadores económicos no mejoran respecto a los valores de antes de la pandemia y de la guerra de Rusia y Ucrania.

- **Crisis económica a causa de la guerra entre Rusia y Ucrania**

Económicamente, la crisis económica a causa de la guerra entre Rusia y Ucrania ha afectado tanto al mercado nacional como al internacional, ya que según la OMS, el mayor impacto de este conflicto ha sido el aumento de los precios de los productos básicos, es decir, energía, alimentos, materia primas, etc.

Por lo tanto, los principales problemas de esta crisis son la inflación en los precios, dificultad y problemas en el comercio a causa de la falta de abastecimiento de productos, y una mayor incertidumbre sobre la evolución de los mercados.

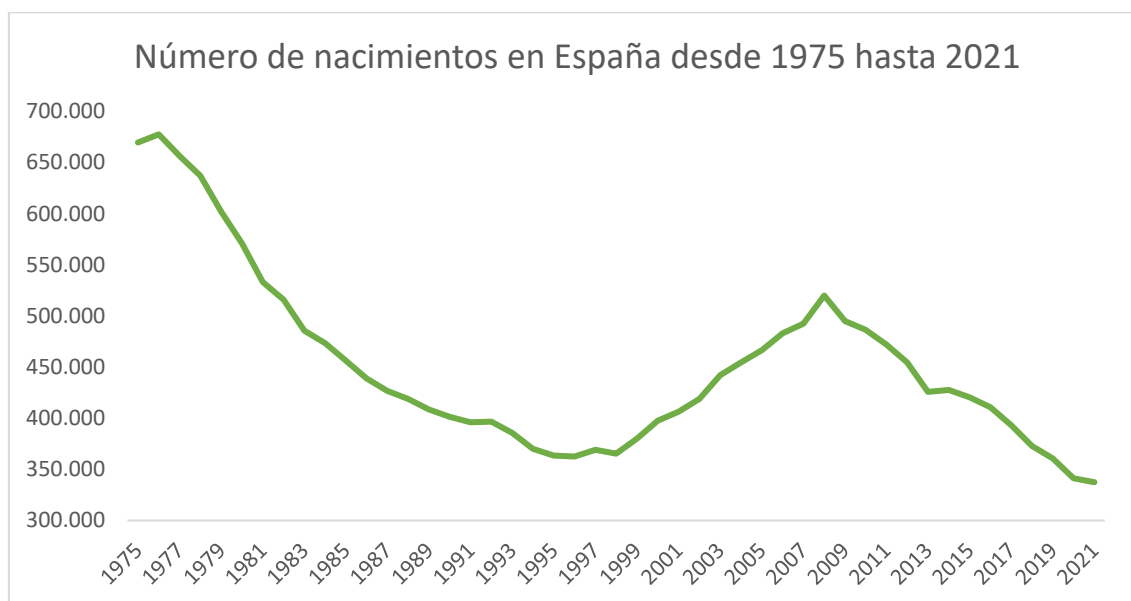
2.1.1.1.3. Dimensión Sociocultural

- **Evolución demográfica**

En cuanto a la dimensión sociocultural, uno de los principales factores que se deben tener en cuenta es la población actual española y la evolución demográfica.

A fecha de 1 de enero de 2022, la población actual en España es de 47.385.107, 0,13% inferior respecto el año anterior. La población está conformada por el 49,4% por hombres y el 50,6% por mujeres.

Respecto al número de nacimientos en España se está viviendo un descenso desde la crisis económica de 2008, donde pasó de 519.779 nacimientos en 2008 a 338.532 en 2021, un mínimo histórico. (INE - Instituto Nacional de Estadística, s.f.)



Gráfica 6 Evolución demográfica en España desde 1975 hasta 2020

El descenso de nacimientos no está provocando un descenso del total de la población española, por lo tanto, España se está convirtiendo en un país muy envejecido, ya que es un país con una calidad de vida bastante alta y unos servicios de sanidad muy buenos, lo que permite que la esperanza de vida de los españoles sea de 82,3 años, siendo el país con mayor esperanza de vida de Europa.

- **Movilidad geográfica**

Por una parte, podemos encontrar una amenaza por lo que respecta a la movilidad de las personas, ya que actualmente la población vive dependiendo la zona de su trabajo, lo que los lleva a alejarse de los pueblos pequeños y el entorno rural para trasladarse a viviendas en ciudades grandes e industriales como Madrid, Barcelona, Valencia o Bilbao.

Por otra parte, encontraríamos las comunicaciones del país, ya que España tiene una buena red de carretera, transporte ferroviarios, aéreo e incluso marítimo. Esto conlleva que cualquier persona puede estar en menos de 10 horas en la otra parte del país.

- **Nivel educativo**

El nivel educativo y de formación de un país es un indicador importante dentro de la dimensión sociocultural porque identificar el nivel de desarrollo y los niveles de empleo de la sociedad en el futuro.

Actualmente, 42% de los adultos en España se encuentra entre el nivel 0 y 2 del sistema educativo, es decir, desde los estudios primarios hasta la primera etapa de Educación Secundaria Obligatoria, unos niveles demasiado elevados respecto al resto de países de la Unión Europea.

Entre la etapa 3 y 4 (Segunda etapa de la Educación Secundaria Obligatoria y Postsecundaria no superior) se encuentra solamente el 22% de la población, y finalmente el 35% con estudios terciarios.

En comparación al resto de la Unión Europea se puede deducir que el nivel educativo no es demasiado alto, pero cabe destacar que desde 2005, el porcentaje de población adulta que tiene estudios inferiores a la segunda etapa de la educación secundaria se ha reducido un 8%, pasando de un 51% a un 42%. Unos datos positivos de progreso pero todavía muy inferiores al 22% que tienen el resto de los países europeos. (EpData, s.f.)

- **Nuevas maneras de vacaciones en familia**

En términos generales del turismo podemos comprobar que en los últimos años el turismo en España ha ido aumentando donde en tan solo cuatro años el gasto en turismo ha aumentado 35.302 millones de euros y 1,3% sobre el PIB español.

Tabla 2 Cantidad de viajes de residentes en España según el tipo de turismo en 2019 y 2020

	Valores absolutos (Miles)		Distribución porcentual	
	2019	2020	2019	2020
Turismo de sol y playa	24.127,8	14.460,1	12,4	14,2
Turismo de naturaleza	16.983,9	8.210,4	8,8	8,1
Turismo cultural	12.270,8	4.751,9	6,3	4,7
Turismo gastronómico	1.290,3	639,6	0,7	0,6
Turismo deportivo	4.563,8	2.059,4	2,4	2,0
Turismo termal y de bienestar	1.175,8	2.059,4	0,6	0,5
Otro tipo de turismo	39.754,9	17.130,1	20,5	16,9

La tabla anterior muestra la evolución entre 2019 y 2020 (año del Covid-19) del total de viajes de residentes en España según el tipo de turismo. Lógicamente en 2020 disminuyó alrededor de

un 50% en todos los tipos de turismo, por ejemplo, el turismo de naturaleza y el turismo deportivo disminuyeron de un año a otro 8.773,5 y 2504,4 miles de viajes respectivamente.

En cuanto a la distribución de los tipos de turismo, podemos observar que a causa del Covid-19 la población ha preferido realizar turismo de sol y playa, donde ha subido 1,8%. En cambio, todos en los otros tipos de turismo disminuyeron algunas décimas insignificantes. El turismo que más sufrió el Covid-19 fue el cultural. (Ministerio de cultura y deporte, s.f.)

- **Crecimiento de la población aficionada a las actividades en la naturaleza**

Otro factor importante, sería el crecimiento de la población aficionada a las actividades en la naturaleza, ya que, a causa de las restricciones que se impusieron en el COVID-19, la población experimentó nuevos deportes.

Tabla 3 Gasto de la población española según la actividad deportiva en 2019 y 2020

	Valores absolutos (Millones de euros)		En porcentaje del total	
	2019	2020	2019	2020
Golf	170,5	78,3	1,3	1,1
Deporte de invierno	755,0	371,0	5,5	5,4
Navegación en barco	3.284,2	967,6	24,1	14,1
Deportes náuticos	1.900,3	1.107,3	13,9	16,2
Caza	85,3	59,6	0,6	0,9
Senderismo, montañismo	7.779,8	4.331,5	57,1	63,3
Deporte de aventura	704,7	366,0	5,2	5,3
Rutas a caballo	352,2	93,9	2,6	1,4
Otros deportes	2.699,2	1.395,5	19,8	20,4

A raíz de la tabla anterior podemos observar cual ha sido la evolución del sector tras la crisis del coronavirus y cuáles son los puntos a favor y en contra que se pueden concluir.

Al igual que la tabla de la comparación de los tipos de turismo del apartado, en 2020 se redujo en gran cantidad el gasto en la realización de actividades deportivas durante la pandemia, pero es interesante analizar el porcentaje de las actividades de interés.

En el caso del sector de multiaventura, nos debemos centrar en el apartado de Senderismo, montañismo y en el Deporte de aventura. Podemos comprobar que el senderismo y el montañismo aumento un 6,2% en 2020, esto se debe a que es una actividad en la que no se necesita gran preparación y en la que el Covid-19 no impidió que se realizase, de esta manera gran cantidad de gente descubrió y empezó a aficionarse al senderismo.

En el apartado de deporte de aventura aumentó solamente un 0,1%, por lo tanto, la crisis del coronavirus apenas afectó al crecimiento de este sector. (Ministerio de cultura y deporte, s.f.)

- **Mayor concienciación en la perseveración del medio ambiente**

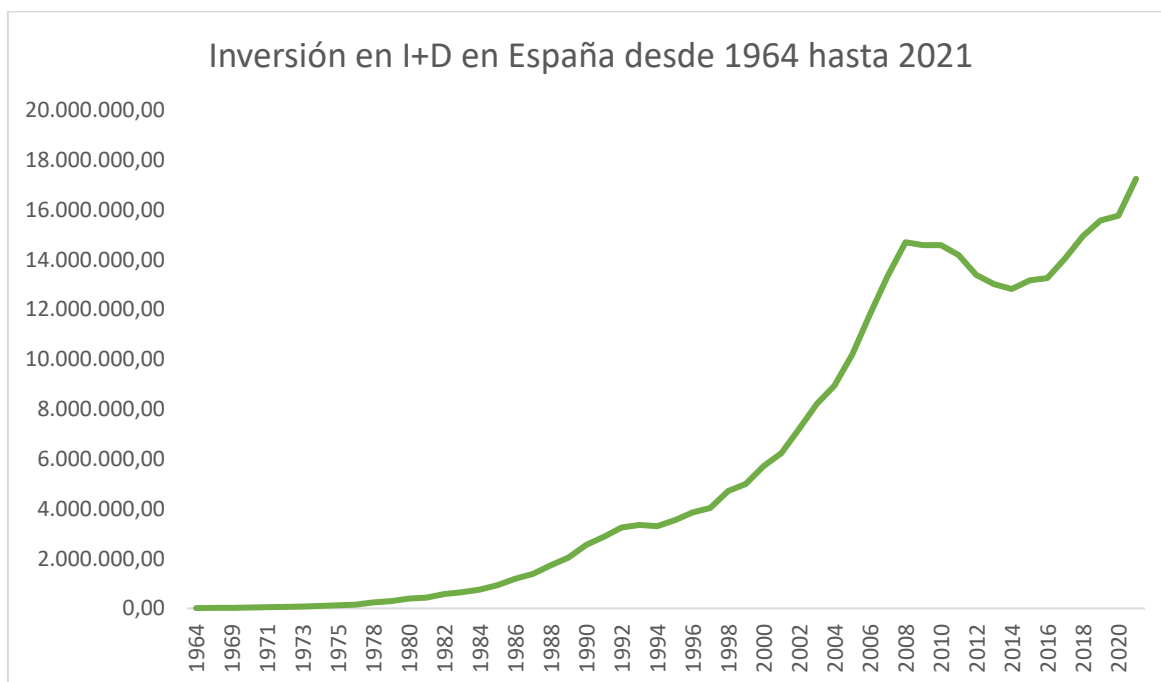
En cuanto a la concienciación medioambiental de los españoles es muy alta, donde el 60% estaría dispuesto a pagar el impuesto anual de circulación para prevenir el cambio climático y la contaminación.

Además, en una escala del 1 al 5 el nivel de conciencia ambiental en España es de 3,69 puntos, datos muy similares al resto de países occidentales y más desarrollados como Noruega, Estados Unidos y Suecia. En general, el grado de concienciación es mayor en países que viven en poblaciones grandes y con un nivel educativo alto.

2.1.1.1.4. Dimensión Tecnológica

- **Inversión en I+D**

España es un país en el que cada año se está invirtiendo más dinero público en investigación y desarrollo interno. En el año 2020 el gasto en I+D ascendió a 15,7 millones de euros, lo que representa el 1,41% del Producto Interior Bruto.



Gráfica 7 Evolución del gasto en I+D en España desde 1964 hasta 2020

En la gráfica se puede ver que la crisis económica de 2008 frenó el gasto en I+D, pero se recuperó y superó estos niveles llegando a unos niveles históricos en 2016. Veinte años atrás la inversión en investigación y desarrollo no llegó a los 8 millones de euros.

Lógicamente, esta evolución supone una oportunidad para cualquier sector en el que utilice tecnologías y materiales de últimas generaciones. (EpData, s.f.)

- **Madurez de las tecnologías actuales**

La importante inversión en I+D durante los últimos años, ha supuesto que en la situación en la que han faltado tecnologías desarrolladas, se ha podido hacer frente a las necesidades del mercado actual, propiciando de manera rápida y eficaz la asistencia de las tecnologías adecuadas.

- **Nuevos medios de comunicación**

La evolución de los medios de comunicación en los últimos años ha supuesto una mejora de la conexión entre el cliente y las empresas.

Con las nuevas tecnologías las empresas se han adaptado bien, y la gran mayoría de estas cuenta con varios medios de comunicación que facilita el trato con el cliente o con el proveedor como por ejemplo las redes sociales, correo electrónicos, páginas web, etc. Además, las empresas utilizan las redes sociales para realizar ofertas y promocionar sus productos.

También, el desarrollo de programas informáticos de Sistemas de Información facilita el proceso de gestión y administración de las empresas.

- **Evolución de la tecnología en materiales deportivos**

Actualmente la tecnología en el deporte y en la actividad física se está convirtiendo en pieza fundamental en cada actividad, ya que las nuevas tecnologías se desarrollan tanto en la ropa, como en el calzado o como los materiales deportivos.

Además las aplicaciones informáticas deportivas permite analizar y realizar un seguimiento del rendimiento de cada deportista, por lo que ayuda a mejorar en el aspecto deportivo y a prevenir lesiones.

En la tecnología dentro del deporte podríamos encontrar herramientas como la termografía, sistemas de tracking, aplicaciones móviles o nanotecnología.

2.1.1.2. Perfil estratègic del entorn

El perfil estratègic serve per classificar de què manera afecten a la empresa els factors trobats en l'anàlisi PEST i permet concretar les conclusions que se obtenen de este mètode d'anàlisi.

Per a ello se van a classificar en una escala del 1 al 5 estos factors, sent MN molt negatiu (amenaza) i MP molt positiu (oportunitat).

Tabla 4 Perfil estratègic del entorn

Dimensions	Aspectes a considerar	MN	N	I	P	MP
Polític-legal	Restriccions per a gaudir de la muntanya			X		
	Ley 26/2007 de Responsabilitat Medioambiental				X	
	Subvencions per a la creació de nous negocis					X
	Subvencions per a la perseverança del mitjà ambient					X
	Política Covid-19		X			
	Situació governamental			X		
Econòmica	Nivell de renda				X	
	Tasa de desocupació				X	
	Tipus d'interès baixos			X		
	Aument de la inflació		X			
	PIB en Espanya					X
	Cicle econòmic: Recuperació				X	
	Crisis econòmica a causa de la guerra		X			
Sociocultural	Evolució demogràfica		X			
	Movilitat geogràfica				X	
	Nivell educatiu			X		
	Creixement de la població aficionada a les activitats en la naturalesa					X
	Noves maneres de vacances en família					X
	Maior consciència en la perseverança del mitjà ambient				X	
Tecnològica	Inversió en I+D				X	
	Maduresa de les tecnologies actuals			X		
	Noves mitjans de comunicació				X	
	Evolució de les tecnologies en materials esportius					X

2.1.1.3. Tabla de Amenazas y Oportunidades

A continuación, se va a mostrar una tabla resumen dividido en las cuatro dimensiones del PEST de amenazas y oportunidades encontradas en el análisis del macroentorno:

Tabla 5 Tabla de amenazas y oportunidades del macroentorno

Dimensiones	Amenazas	Oportunidades
Político-legal	<ul style="list-style-type: none"> A1. Restricciones para disfrutar de la montaña. A2. Política Covid-19 A3. Situación gubernamental. 	<ul style="list-style-type: none"> O1. Ley 26/2007 de Responsabilidad Medioambiental. O2. Subvenciones para la creación de nuevos negocios. O3. Subvenciones para la perseveración del medio ambiente.
Económico	<ul style="list-style-type: none"> A4. Aumento de la inflación. A5. Crisis económica a causa de la guerra entre Rusia y Ucrania. 	<ul style="list-style-type: none"> O4. Nivel de renta. O5. Tasa de desempleo. O6. Tipos de interés bajos. O7. Ciclo económico: Recuperación
Sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> A6. Evolución demográfica. A7. Movilidad geográfica. 	<ul style="list-style-type: none"> O8. Buenas comunicación. O9. Nivel educativo. O10. Crecimiento de la población aficionada a las actividades en la naturaleza. O11. Nuevas maneras de vacaciones en familia. O12. Mayor concienciación en la perseveración del medio ambiente.
Tecnológica		<ul style="list-style-type: none"> O13. Inversión en I+D. O14. Madurez de las tecnologías actuales. O15. Nuevos medios de comunicación. O16. Evolución de las tecnologías en materiales deportivos

2.1.2. Análisis Microentorno

El análisis del microentorno es la parte del análisis externo que detecta los elementos que están relacionados con la empresa de forma permanente y que influye en el día a día de la empresa y en sus resultados.

En primer lugar se va a realizar la segmentación estratégica donde se identificarán las empresas del sector cercanas a SocAventura y que influyen en su entorno, es decir empresas de turismo activo de la provincia de Valencia y Alicante, y después se van a posicionar las empresas en un gráfica según unas variables determinadas para englobarlos en grupos estratégicos.

A continuación, se va a utilizar el método de las 5 fuerzas de Porter para realizar el análisis del microentorno y finalmente una tabla resumen de amenazas y oportunidades detectadas.

2.1.2.1. Segmentación Estratégica

La segmentación estratégica sirve para diferenciar el mercado en diferentes grupos de competidores y poder realizar una u otra estratégica según el resultado del mapa estratégico. Para ello, se han identificado 9 empresas de turismo activo de los alrededores: 6 de la provincia de Alicante, 2 de Valencia y 1 de Albacete.

Para clasificar las empresas había distintas variables posibles para analizar, como la cercanía, las dimensiones de la empresa, la cantidad de actividades que ofrece, etc. pero las que se han elegido son la calidad de los servicios y el precio de venta al público.

Para cuantificar la calidad de los servicios se ha tenido en cuenta la valoración de los clientes en una escala del 1 al 5 en Google. Se ha elegido esta manera de valorarlo porque todas las empresas tenían una cantidad de reseñas suficiente como para ser fiable.

En cuanto al precio se ha obtenido el precio medio de cada empresa sumando el precio de venta al público del servicio de escalada y de barranquismo. No se ha realizado el cálculo con más actividades porque no todas las empresas tienen los mismos servicios.

Tabla 6 Valoración y precio de empresas

	Valoración	Precio
En Ruta Multiaventura	3	35 €
Trail Natura	5	42,50 €
Grieta Aventura	5	39,50 €
Cint Climbing	5	41 €
Rent and Go Multiaventura	4,5	40 €
Eventos Multiaventura	4,2	47,50 €
Multiaventura Los Olivos	4,8	36 €
Multiaventura Charm	5	40 €
Vitalparcentre	3,9	35 €

Después de obtener la tabla podemos concluir que la valoración es muy similar entre todas las empresas, y el precio está entre los 35€ hasta aproximadamente los 50€. (Empresa deportes de aventura en Alicante | Enruta, s.f.) (Turismo Activo Alicante. Naturaleza y Aventura - Trail Natura, 2022) (Grieta Aventura, 2019) (Vías ferrata, escalada, barranquismo, espeleología y entrenamiento personal., s.f.) (Rent and Go Multiaventura, 2023) (Eventos Multiaventura, 2023) (Multiaventura Los Olivos, s.f.) (Multiaventura Charm Alicante, 2020) (VITALPARCENTRE PARQUE DE AVENTURA, s.f.)

2.1.2.2. Mapa de grupos estratégicos

Después de detectar las empresas de turismo activo cercanas a SocAventura y clasificarlas según su valoración en Google y su precio medio se ha realizado la gráfica de los principales grupos estratégicos de SocAventura.

Para ello, se ha realizado una gráfica en Excel donde ubicaba a las empresas en el mapa. En el eje de abscisas se encontraba la variable de precio y en el eje de coordenadas la variable de valoración. Cabe destacar que la variable más significativa para ordenar las empresas ha sido el precio, ya que todas las empresas tenían una valoración muy similar.

Perfil estratégico de SocAventura



Gráfica 8 Perfil estratégico de SocAventura

Por lo tanto, después de realizar la gráfica en Excel, el resultado de los principales grupos estratégicos del sector de turismo activo es el siguiente:



Gráfica 9 Perfil estratégico de SocAventura

Después de realizar el gráfico del mapa estratégico del sector del turismo activo, se han detectado tres grupos estratégicos. En primer lugar, se encontrarían las empresas con unos precios más bajas y una calidad peor: Multiaventura Los Olivos, Vitalparcentre y En Ruta Multiaventura.

En segundo lugar se encuentra el grupo donde se ubica SocAventura, en este se encuentra la mayoría de la empresa ya que tiene unos precios medios y una buena calidad, en este se encuentra Multiaventura Charm, Grieta Aventura, Cint Climbing, Rent and Go Multiaventura y Trail Natura.

Finalmente, en el grupo en el que tiene unos precios más elevado respecto a su competencia y una calidad similar se encontraría Eventos Multiaventura.

2.1.2.3. Las cinco Fuerzas de Porter

El análisis de las cinco Fuerzas de Porter es un método para analizar el microentorno de la empresa mediante las variables siguientes: Competidores, Competidores Potenciales, Productos sustitutivos, Proveedores y Clientes.

2.1.2.3.1. Competidores

Como se ha podido observar en la gráfica anterior del perfil estratégico, los principales competidores que se han detectado son Multiaventura Charm, Grieta Aventura, Cint Climbing, Rent and Go Multiaventura, y Trail Natura. Se puede comprobar que en la provincia de Alicante y Valencia existen gran cantidad de empresas de turismo activo, por lo tanto, la competencia entre estos será muy alta. A continuación se va a realizar una descripción de los competidores detectados en el perfil estratégico.

- **Multiaventura Charm**



Multiaventura Charm es una empresa de turismo activo ubicada en Anna que ofrece servicios de multiaventura en la provincia de Valencia y Alicante desde 2008.

Esta empresa tiene gran cantidad de ofertas y de servicios, un total de 35 actividades, y desde su página web ofrece su catálogo en 8 apartados: Aire (paracaidismo, parapente y globo), Mar (lancha y velero), Montaña (barranquismo, espeleología y vías ferratas), Ocio (despedidas de soltero, visitas culturales...), Tierra (karting, puenting y paintball), Team building (Coach empresarial divertido, diversión en el equipo de trabajo...), Escolares (campamentos, multiaventura...) y Cursos de formación en distintos niveles (barranquismo, escalada...).

Además desde su portal web el cliente puede personalizar y calcular su actividad de forma online según sus preferencia de precio, de dificultad, etc.

Multiaventura Charm también tiene perfil en diferentes redes sociales como Instagram, Facebook y Twitter, y contacto mediante correo y teléfono. (Multiaventura Charm Alicante, 2020)

- **Grieta Aventura**



Esta empresa es considerada un competidor actual por la valoración y el precio de sus servicios, pero también por la cercanía de sus instalaciones con las de SocAventura, ya que está situada en la localidad de Benilloba.

Grieta Aventura solamente ofrece 9 servicios: Coastering, barranquismo seco, barranquismo de agua, espeleología, kayak de mar, vías ferratas, senderismo, multiaventura y team building; y 2 cursos de formación: Barranquismo de nivel 1 y barranquismo de nivel 2.

Desde su página web se pueden reservar directamente las actividades, se puede comprar tarjetas regalo, se puede visitar las publicaciones que se realizan en su blog y se puede encontrar información de contacto y de sus redes sociales como Facebook, Instagram o YouTube. (Grieta Aventura, 2019)

- **Cint Climbing**



Cint Climbing es una empresa de multiaventura situada en Cocentaina, por lo que se debe considerar un competidor actual.

Esta empresa ofrece servicios de Vías ferratas divididos en diferentes dificultades, barranquismo seco, barranquismo acuático, cursos de escalada, y packs especiales como carrera de orientación, multiaventura o talleres de geología. Además también ofrece servicios de entrenamiento tanto presencial como online.

En su página web se puede encontrar información de la empresa y de las actividades, realizar reserva online y encontrar datos de contacto y de las redes sociales (Facebook y Instagram). (Vías ferrata, escalada, barranquismo, espeleología y entrenamiento personal., s.f.)

- **Rent and Go Multiaventura**



Esta empresa está situada en Alicante y orienta la gran parte de su oferta a actividades acuáticas y cercanas a la costa. Rent and Go Multiaventura aparte de realizar actividades también ofrece el servicio de alquiler de distintos materiales y vehículos, por ejemplo, coches, motos, bicicletas, scooters, catamarán, barcos o incluso alojamiento.

En cuanto a la oferta de actividades tiene un total de 23: En las actividades de mar ofrece rutas en moto de agua, paseo en barco, velero, barco taxi, kayak, banana boat, etc. en las actividades de aire ofrece vuelos en avioneta, en helicóptero y parapente, y en las actividades de tierra ofrece paseos en caballo.

Al igual que los otros competidores, se puede encontrar en su página web información de la empresa y de contacto, sus redes sociales (Facebook y Instagram), sus actividades y además un portal de opiniones de los clientes. (Rent and Go Multiaventura, 2023)

- **Trail Natura**



Esta empresa se encuentra en Onil y tiene un amplio catálogo de actividades, desde senderismo y vías ferratas hasta espeleología y barranquismo. En sus instalaciones tienen un parque de multiaventura para el público infantil.

Además también ofrece cursos de orientación, gymkanas, outdoortraining, cursos micológicos (estudio de hongos) o incluso curso de fotografía.

En su portal web también ofrece información muy detallada de sus actividades y sus características, se pueden consultar los precios de las actividades, se puede visitar el blog de la empresa y se puede obtener información de contacto y de sus redes sociales (Facebook y Instagram). Como punto negativo podemos resaltar que no se pueden contratar las actividades de forma online, el cliente debe rellenar un formulario y entregarlo a la empresa para contactar. (Turismo Activo Alicante. Naturaleza y Aventura - Trail Natura, 2022)

Por otra parte, también podemos resaltar el ritmo de crecimiento y el ciclo de vida del sector; poco a poco existen más empresas de turismo activo y podríamos decir que el sector se encuentra en un ciclo de vida de crecimiento. Por lo tanto, la competitividad entre las empresas será muy alta.

Por lo que respecta a los niveles de salida, podríamos destacar que no existen grandes dificultades para cerrar un empresa, ya que los activos de la empresa se pueden reutilizar y vender fácilmente, y los costes como de despido de personal no serán demasiado altos.

2.1.2.3.2. Competidores potenciales

Los competidores potenciales son aquellas empresas que pueden convertirse fácilmente y de una manera rápida en competidores en el sector. La cantidad y la calidad de los competidores potenciales puede suponer una amenaza si existen gran cantidad, en cambio, si existen pocos competidores potenciales se podría considerar una oportunidad para SocAventura. Todos los posibles competidores dependen del atractivo del sector, de las barreras de entrada y de la cuota de mercado de los competidores actuales.

En el caso del sector de turismo activo y las actividades en la naturaleza, se podrían considerar posible competidores tanto aquellas empresas que en el mapa de los grupos estratégicos del sector estaba ubicado en otro grupo como las otras empresas de multiaventura que no han entrado en el análisis. Por ejemplo, Multiaventura Los Olivos, Vitalparcenter, En Ruta Multiaventura y Eventos Multiaventura.

En este sector las barreras de entrada son escasas, ya que las empresas actuales de deportes en la naturaleza son escasas y no tienen una cuota de mercado muy elevada, por consecuencia los nuevos competidores pueden hacerse con una parte del mercado fácilmente, ya que los proveedores tienen poco poder negociación y los clientes están muy poco fidelizados a otras empresas.

Por lo tanto, los competidores actuales van a protegerse y a tener una reacción adversa a la entrada de nuevos competidores, ya que no quieren perder la poca cuota de mercado que tienen en la actualidad.

Tras el comienzo de nuestra empresa es muy fácil que aparezcan nuevos negocios que pueden ser potencialmente competidores, ya que en el mercado hay sectores poblacionales (edades, regiones...) que aún no están cubiertos.

2.1.2.3.3. Productos sustitutivos

Los productos sustitutivos pueden convertirse en amenaza u oportunidad dependiendo de las necesidades que cubre, el nivel de precios, el grado de obsolescencia y los costes de cambio.

En primer lugar podríamos encontrar como posible amenaza de producto sustitutivo a cualquier deporte convencional, como podría ser el fútbol, tenis, baloncesto, etc. o deportes al aire libre que en la actualidad nuestra empresa no puede realizar, como los deportes náuticos (surf, vela, windsurf...).

Cualquier tipo de deporte, sobre todo los más populares, se podrían considerar una fuerte amenaza, ya que suelen tener un nivel de popularidad mayor que las actividades de multiaventura y porque el cliente busca realizar una actividad deportiva sin importar demasiado el destino ni la localización.

En segundo lugar, podríamos encontrar otros tipos de turismo: el turismo de sol y playa, el turismo convencional, el turismo rural o el turismo natural. Dentro de estos tipos de turismo podríamos considerar un producto sustitutivo fuerte sería el rural y el natural, ya que está estrechamente relacionado con la actividad de SocAventura y tiene bastante peso.

Finalmente, también podríamos considerar un producto sustitutivo cualquier tipo de ocio, como podrían ser los cines, los parques de atracciones, las ferias, los centros comerciales, conciertos, los espectáculos deportivos o los conciertos. Todas estas actividades cumplen las mismas necesidades que SocAventura: Cubrir el tiempo de ocio de la población.

Aunque existan gran cantidad de productos sustitutivos, SocAventura ofrece un producto exclusivo y muy especializado, por lo tanto, tiene un valor agregado bastante alto.

2.1.2.3.4. Proveedores

Este apartado muestra básicamente la situación de los proveedores en el sector de multiaventura mediante su poder de negociación, la cantidad de proveedores, su diferenciación y la integración vertical hacia delante.

En cuanto a los proveedores de SocAventura son las empresas de material para deporte extremos, infraestructura y servicios. En la actualidad existen gran cantidad de proveedores de estos materiales y son muy poco diferenciados, es decir, casi todas las empresas ofrecen unos productos y servicios muy similares.

Todo esto conlleva que los proveedores tengan poca capacidad de negociación, por lo tanto, nuestra empresa tiene ventaja a la hora de llegar a acuerdos con ellos, y cambiar de proveedor no supondría ningún esfuerzo importante ni un coste adicional muy elevado.

Aunque existe un grado de diferenciación muy bajo, el proveedor podría ganar poder de negociación si la calidad de sus materiales es alta, ya que la gran mayoría de las empresas de multiaventura buscan materiales deportivos de buena calidad.

En algunos casos, podríamos encontrar la situación de una integración hacia delante por parte del proveedor, es decir, algunos proveedores podrían implementar en sus servicios la oferta de poder realizar actividades de multiaventura o el alquiler de material deportivo. Por lo tanto, al no existir intermediarios, la integración hacia delante del proveedor supondría un aumento de su poder de negociación y una posible amenaza.

Finalmente, también debemos considerar que los productos que va a comprar SocAventura al proveedor son almacenables y perecederos, por lo tanto, aumenta el poder de negociación del proveedor.

2.1.2.3.5. Clientes

En cuanto a la situación del cliente en el sector y su poder de negociación depende de la cantidad de clientes que existan consumiendo este servicio, la diferenciación del producto y la integración vertical hacia detrás.

El cliente o consumidor final es aquel que realmente consume el servicio de las actividades deportivas y en la naturaleza.

Por una parte, el número de clientes actuales podría considerarse una amenaza, ya que no existen gran cantidad de clientes que consumen este servicio; pero poco a poco está aumentando el número de consumidores.

Además, las empresas deben esforzarse en encontrar una diferenciación de la competencia, puesto que el cliente no suele ser tan sensible a la variedad de productos y tampoco suele ser un tipo de cliente muy fidelizado, por lo tanto, van a tener poder de negociación y van a poder decidir los servicios que van a consumir.

Por otra parte, el poder de negociación de nuestra empresa podría aumentar dependiendo de la calidad de nuestro servicio, ya que es un sector en el que el cliente busca básicamente la calidad del servicio, la amplitud de servicios y la calidad de los materiales y los empleados. Además el cliente final no tiene capacidad de negociación en términos como el precio, ya que no suelen ser tan sensibles al precio.

Finalmente, el poder de negociación de los clientes aumenta debido a los hábitos de vida y al cambio de los estilos de ocio. De este modo, las empresas deberán tener en cuenta los cambios de tendencias y la evolución de la demanda.

2.1.2.4. Tabla de Amenazas y Oportunidades

Tabla 7 Tabla de amenazas y oportunidades del microentorno

Dimensiones	Amenazas	Oportunidades
Competidores actuales	<ul style="list-style-type: none"> • A8. Gran cantidad de competidores. • A9. Crecimiento del sector alto 	<ul style="list-style-type: none"> • O17. Barreras de salida bajas. • O18. Recuperación Covid-19
Competidores potenciales	<ul style="list-style-type: none"> • A10. Gran cantidad de competidores potenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • O19. Sectores poblacionales por cubrir. • O20. Pocas barreras de entrada. • O21. Baja cuota de mercado de los competidores.
Productos sustitutivos	<ul style="list-style-type: none"> • A11. Muchos tipos de productos sustitutivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • O22. Productos exclusivos. • O23. Valor agregado alto.
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • A12. Integración vertical hacia delante. • A13. Calidad de los productos. • A14. Productos almacenables y perecederos. 	<ul style="list-style-type: none"> • O24. Gran cantidad de proveedores. • O25. Poca diferenciación • O26. Poco poder de negociación.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • A15. Poca cantidad de clientes. • A16. Cliente poco fidelizado. • A17. Poca diferenciación. • A18. Cambios de tendencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • O27. Crecimiento de clientes potenciales. • O28. Calidad del servicio • O29. Poco poder de negociación en el precio.

2.2. Anàlisis interno

Después de realizar el análisis externo de SocAventura, se va a llevar a cabo el análisis interno para detectar fortalezas y debilidades y completar el análisis DAFO.

Para detectar estas fortalezas y debilidades, en primer lugar se van a identificar los principales recursos y capacidades de SocAventura, en segundo lugar se va a realizar el perfil estratégico de la empresa comparando las capacidades con uno de los principales competidores, y después se va a realizar la matriz de Fortalezas y Debilidades con la importancia estratégica y la fortaleza relativa de cada capacidad.

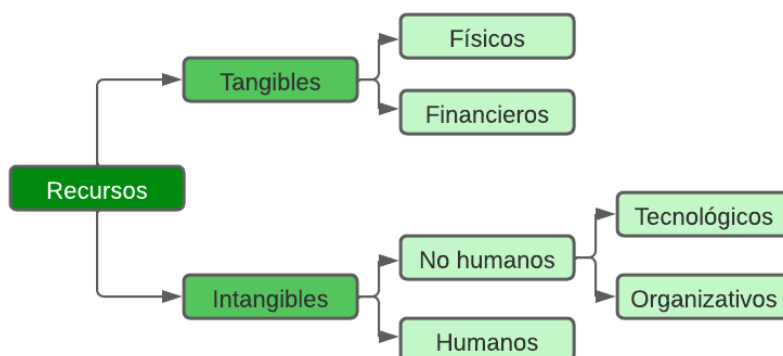
Finalmente, se va a realizar una tabla resumen con las fortalezas y debilidades encontradas en todo el análisis interno.

2.2.1. Identificación de recursos y capacidades

2.2.1.1. Identificación de recursos

Para la identificación de los recursos, se puede ver en la ilustración siguiente la clasificación de estos. En primer lugar se van a identificar los recursos tangibles, que a su vez están separados por recursos físicos y recursos financieros.

Después, los recursos intangibles están separados por los recursos humanos y los no humanos, que a su vez, estos últimos se separan en recursos no humanos tecnológicos y recursos no humanos organizativos.



2.2.1.1.1. Tangibles

Los recursos tangibles son aquellos que se pueden observar y tocar, y está dividido en recursos físicos y financieros. En los recursos físicos podríamos encontrar todo lo que envuelve al servicio que ofrece la empresa, es decir, instalaciones, herramientas, material, vehículos, personal, etc. En los recursos financieros se encuentran los ingresos de la empresa, los derechos, las obligaciones, etc.

Tabla 8 Recursos tangibles de SocAventura

Físicos	Financieros
<ul style="list-style-type: none"> • R1. 6 empleados • R2. Local en Cocentaina • R3. Rocódromo • R4. Recepción • R5. Vestuario masculino • R6. Vestuario femenino 	<ul style="list-style-type: none"> • R20. 20.000 € de Capital Social • R21. 47.018 € de Reservas • R22. Ratio de endeudamiento de 2,15 • R23. Ratio de solvencia de 0,64 • R24. Ratio de liquidez de 1,24

<ul style="list-style-type: none"> • R7. Zonas de descanso/cafetería • R8. Almacén • R9. 20 kits escalada • R10. 20 kits vías ferratas • R11. 15 kits kayak • R12. 25 kits orientación • R13. 15 kits barranquismo • R14. 15 kits MTB • R15. 15 kits senderismo • R16. Mobiliario • R17. 4 ordenadores y 1 impresora • R18. 2 furgonetas • R19. Merchandising 	<ul style="list-style-type: none"> • R25. 67.168 € en el Resultado del Ejercicio • R26. 121.012 € en ingresos por los servicios • R.27 110.173 € en costes por los servicios
--	---

2.2.1.1.2. Intangibles

Los recursos intangibles son aquellos bienes de una empresa que no se representan de una manera física y normalmente son más difíciles de detectar. En los recursos no humanos se encuentran los recursos tecnológicos (patentes, innovación en I+D, tecnologías utilizadas...) y los organizativos (la imagen de marca, la reputación de la empresa, la planificación...). En los recursos humanos podríamos encontrar las habilidades, los conocimientos, las motivaciones, etc.

Tabla 9 Recursos intangibles no humanos de SocAventura

Recursos no humanos	
Tecnológicos	Organizativos
<ul style="list-style-type: none"> • R28. Servicio WIFI • R29. Sistemas de información • R30. Página web propia • R31. Aplicación informática • R32. Redes sociales • R33. Material de última generación • R34. Ordenadores • R35. Cámaras digitales • R36. Bases de datos de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • R37. Patrocinio de carreras populares • R38. Patrocinio del equipo de futbol local • R39. Jornadas de puertas abiertas • R40. Descuentos y promociones • R41. Imagen de marca • R42. Responsabilidad medioambiental • R43. Compromisos con entidades locales • R44. Proyectos de cooperación al desarrollo • R45. Primer proyecto de negocio del emprendedor

Tabla 10 Recursos intangibles humanos de SocAventura

Recursos humanos
<ul style="list-style-type: none"> • R46. Trabajo en equipo • R47. Flexibilidad de los horarios • R48. Personal cualificado • R49. Igualdad de género • R50. Condiciones sociolaborales

- R51. Formación en riesgos laborales
- R52. Gestión de los recursos humanos
- R53. Relación estrecha con el cliente
- R54. Personal motivado

2.2.1.2. Identificación de capacidades

La identificación de las capacidades permite a la empresa conocer cuáles son sus recursos disponibles para poder desarrollar su actividad de manera adecuada, crear valor añadido y determinar cuál es el grado de eficiencia y eficacia de la empresa.

Para identificar las capacidades, estas se van a separar según las áreas funcionales de la empresa, en este caso: Dirección, Área de RRHH, Área financiera, Área comercial, Área de atención al público y Área de operaciones.

Tabla 11 Capacidades de SocAventura

Área funcional	Capacidades
Dirección	C1. Capacidad de realizar un control de la calidad del servicio y de los trabajadores adecuados. (R48, R51, R54) C2. Capacidad de implantar decisiones estratégicas según las nuevas tendencias. (R42, R43, R44) C3. Capacidad de cooperación con entidades locales. (R43)
Área de Recursos Humanos	C4. Capacidad de realizar una proceso de reclutamiento y de selección de personal adecuado. (R1, R46, R48, R49) C5. Capacidad de tener buenas condiciones sociolaborales (R50) C6. Capacidad de tener personal formado y cualificado (R48, R51 R54)
Área financiera	C7. Capacidad de rentabilizar los activos (R25) C8. Capacidad de liquidez económica. (R24) C9. Capacidad de obtener un Resultado del Ejercicio positivo. (R25)
Área comercial	C10. Capacidad de crear una imagen de marca (R37, R38, R39, R41, R44) C11. Capacidad de realizar descuentos y promociones adecuadas (R40) C12. Capacidad de captar nuevos clientes. (R36, R39, R53) C13. Capacidad para aprovechar la estacionalidad para captar nuevos clientes. (R36, R47, R29) C14. Capacidad de ofrecer los servicios vía online. (R28, R30, R31, R32)
Área de atención al público	C15. Capacidad de conseguir una relación con el cliente más allá de la prestación del servicio. (R52, R53) C16. Capacidad de atender las necesidades de los clientes de manera rápida y eficaz. (R30, R31, R32)
Área de operaciones	C17. Capacidad de adaptar las actividades según el tipo de cliente. (R5, R6, R29, R36) C18. Capacidad de tener disponibilidad de todas las instalaciones y materiales disponibles. (R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8, R9, R10, R11, R12, R13, R14, R15, R16, R18) C19. Capacidad de desplazamiento a otros lugares de la provincia y alrededores. (R18) C20. Capacidad de fidelizar a los clientes con los servicios prestados. (R53) C21. Poca capacidad de afrontar problemas que necesiten experiencia en el sector. (R45)

2.2.2. Perfil Estratégico de la Empresa

Para realizar el análisis del perfil estratégico de SocAventura, se van a analizar y comparar las capacidades detectadas en el apartado anterior con una de los principales empresas competidores del mismo grupo estratégico, en este caso se va a comprar con la empresas situada en Benilloba Grieta Aventura. En la tabla siguiente, las líneas verdes van a representar a SocAventura y las líneas naranjas a Grieta Aventura.

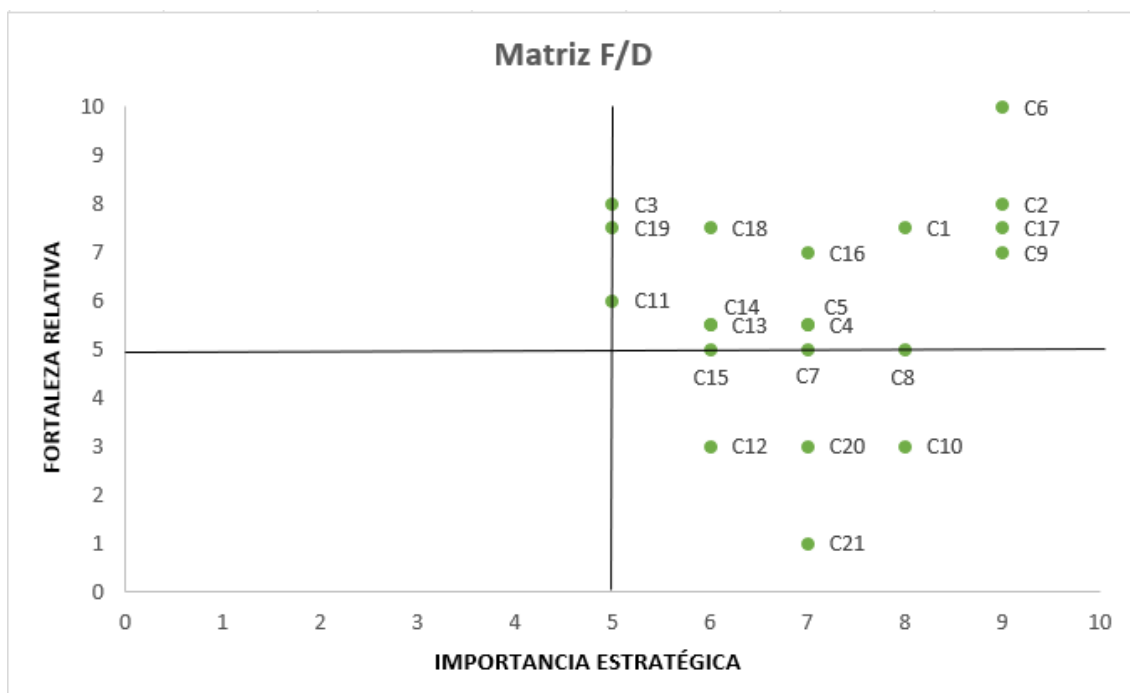
Tabla 12 Perfil estratégico de SocAventura

Área funcional	Capacidades	IE	MN 1-2	N 3-4	I 5-6	P 7-8	MP 9-10	FR
Dirección	Control de calidad del servicio y trabajadores	8				X		7,5
	Decisiones estratégicas	9			X	X		8
	Cooperación con entidades locales	5			X	X		8
RRHH	Reclutamiento y selección de personal	7			X			5,5
	Condiciones sociolaborales	7			X			5,5
	Personal formado y cualificado	9				X	X	10
Financiera	Rentabilización activos	7			X	X		5
	Liquidez económica	8			X	X		5
	Resultados positivos	9				X	X	7
Comercial	Imagen de marca	8		X		X		3
	Descuentos y promociones	5		X	X			6
	Nuevos clientes	6		X	X			3
	Aprovechar estacionalidad	6			X			5,5
	Servicio online	6			X			5,5
Atención al cliente	Relación con el cliente	6			X	X		5
	Servicio al cliente	7				X	X	7
Operaciones	Adaptación actividades	9				X		7,5
	Disponibilidad material	6				X		7,5
	Desplazamiento	5				X		7,5
	Fidelizar a los clientes	7		X		X		3
	Experiencia en el sector	7	X				X	1

2.2.3. Matriz de Fortalezas y Debilidades

Para la realización de la matriz de fortalezas y debilidades, se va a utilizar la tabla del perfil estratégico de la empresa. Para ello, se va a aplicar en el eje de ordenadas la fortaleza relativa de cada capacidad y en el eje de abscisas la importancia estratégica que se comparó con el principal competidor.

De esta manera, según la posición de las capacidades en la matriz se va a poder concluir si son fortalezas superfluas, fortalezas clave o debilidades clave.



Gràfica 10 Matriz de fortalezas y debilidades de SocAventura

Después de realizar la matriz de fortalezas y debilidades, se ha podido concluir que las principales capacidades que se han detectado de SocAventura son fortalezas clave, ya que los recursos y capacidades detectadas al implementar una idea de negocio siempre van a ser estas las más importantes y las más positivas.

En comparación a su principal competidor, las capacidades con una fortaleza relativa y una importancia estratégica alta son las capacidades 6 y 2: Capacidad de tener personal formado y cualificado y la capacidad de implantar decisiones estratégicas según las nuevas tendencias, por lo tanto, SocAventura debe centrar sus estrategias en estas dos capacidades.

También podemos detectar capacidades como la de realizar un control de la calidad del servicio y de los trabajadores adecuados, y la capacidad de adaptar las actividades según el tipo de cliente.

En cuanto a las capacidades en las que SocAventura tiene una fortaleza relativa baja principalmente se encuentra la capacidad 21, es decir, la poca capacidad de afrontar problemas que necesiten experiencia en el sector, ya que, este negocio es la primera vez que el emprendedor realiza estas actividades.

Además, también podemos encontrar capacidades que pueden intuir debilidades de SocAventura. En estas se encuentra la capacidad de captar nuevos clientes, la capacidad de crear una buena imagen de marca, y la capacidad de fidelizar nuevos clientes

2.2.4. Tabla de fortalezas y debilidades

A continuación, se va a mostrar una tabla resumen de las fortalezas y debilidades que se han encontrado de SocAventura con la identificación de los recursos y capacidades y con la matriz de fortalezas y debilidades del perfil estratégico de la empresa:

Tabla 13 Matriz de fortalezas y debilidades del análisis interno

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • F1. Personal formado y cualificado • F2. Condiciones sociolaborales de los trabajadores • F3. Adaptación al cambio de tendencias • F4. Decisiones estratégicas • F5. Cooperación con entidades locales • F6. Publicidad y promociones • F7. Aprovechamiento de la estacionalidad • F8. Disponibilidad de materiales 	<ul style="list-style-type: none"> • D1. Fidelización de los clientes • D2. Rentabilización de activos • D3. Servicio online • D4. Captación nuevos clientes • D5. Imagen de marca • D6. Inexperiencia en el sector • D7. Posición competitiva débil

2.3. Análisis DAFO

Después de realizar el análisis externo e interno se han detectado cuatro debilidades, dieciocho amenazas, nueve fortalezas y veinticinco oportunidades. Con este análisis se va a poder realizar la matriz DAFO y plantear estrategias para su posterior evaluación e implantación.

Tabla 14 Análisis DAFO

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • D1. Fidelización de los clientes • D2. Rentabilización de activos • D3. Servicio online • D4. Captación nuevos clientes • D5. Imagen de marca • D6. Inexperiencia en el sector • D7. Posición competitiva débil 	<ul style="list-style-type: none"> • A1. Restricciones para disfrutar de la montaña. • A2. Política Covid-19 • A3. Situación gubernamental. • A4. Aumento de la inflación. • A5. Crisis económica a causa de la pandemia. • A6. Evolución demográfica. • A7. Movilidad geográfica. • A8. Gran cantidad de competidores. • A9. Crecimiento del sector alto • A10. Gran cantidad de competidores potenciales. • A11. Muchos tipos de productos sustitutivos. • A12. Integración vertical hacia delante. • A13. Calidad de los productos. • A14. Productos almacenables y perecederos.

	<ul style="list-style-type: none"> • A15. Poca cantidad de clientes. • A16. Cliente poco fidelizado. • A17. Poca diferenciación. • A18. Cambios de tendencias.
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • F1. Personal formado y cualificado • F2. Condiciones sociolaborales de los trabajadores • F3. Adaptación al cambio de tendencias • F4. Decisiones estratégicas • F5. Cooperación con entidades locales • F6. Publicidad y promociones • F7. Aprovechamiento de la estacionalidad • F8. Disponibilidad de materiales 	<ul style="list-style-type: none"> • O1. Ley 26/2007 de Responsabilidad Medioambiental. • O2. Subvenciones para la creación de nuevos negocios. • O3. Subvenciones para la perseveración del medio ambiente. • O4. Nivel de renta. • O5. Tasa de desempleo. • O6. Tipos de interés bajos. • O7. Ciclo económico: Recuperación • O8. Buenas comunicación. • O9. Nivel educativo. • O10. Crecimiento de la población aficionada a las actividades en la naturaleza. • O11. Nuevas maneras de vacaciones en familia. • O12. Mayor concienciación en la perseveración del medio ambiente. • O13. Inversión en I+D. • O14. Madurez de las tecnologías actuales. • O15. Nuevos medios de comunicación. • O16. Evolución de las tecnologías en materiales deportivos • O17. Barreras de salida bajas. • O18. Recuperación Covid-19 • O19. Sectores poblacionales por cubrir. • O20. Pocas barreras de entrada. • O21. Baja cuota de mercado de los competidores. • O22. Productos exclusivos. • O23. Valor agregado alto. • O24. Gran cantidad de proveedores. • O25. Poca diferenciación • O26. Poco poder de negociación. • O27. Crecimiento de clientes potenciales. • O28. Calidad del servicio • O29. Poco poder de negociación en el precio.

2.4. Matriz DAFO

Una vez planteado el análisis DAFO, se van a identificar las estrategias mediante las amenazas y oportunidades del análisis externo, y las debilidades y fortalezas del análisis interno.

Tabla 15 Matriz DAFO

		Análisis externo	
		Amenazas	Oportunidades
Análisis interno	Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> E1. Realizar programas para lograr la fidelización de los clientes (D1-A16) E2. Ajuste de precios competitivos (D7-A4) 	<ul style="list-style-type: none"> E5. Realizar promociones publicitarias (D4-010) E6. Adaptar la oferta de servicios a los nuevos medios de comunicación(D3-015) E7. Contratación de personal con experiencia en el sector (D6-O28)
	Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> E3. Realizar programas de continua formación de los empleados (F1-A9) E4. Conseguir material de primera calidad (F8-A13) 	<ul style="list-style-type: none"> E8. Programar actividades en temporada baja (F7-011) E9. Mejora de las instalaciones (F8-O13) E10. Realizar jornadas educativas para los más jóvenes(F5-09)

2.5. Evaluación de las estrategias

Después de plantear todas las estrategias en la matriz DAFO, se va a proceder a la elección de cuales de ellas se van a llevar a cabo los planes de acción.

Para ello, se van a utilizar primeramente diferentes métodos: Método de ajuste de la estrategia, aceptabilidad de las estrategias, y finalmente la factibilidad.

2.5.2. Ajuste de las estrategias

Para la realización del método de ajuste de las estrategias se han elegido cuatro estrategias de la matriz DAFO:

En este ajuste se van a puntuar estas estrategias en un rango de 0 a 10 sobre la importancia relativa entre las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Para la realización del método de ajuste también se debe tener en cuenta la misión y la visión de la empresa que se han planteado anteriormente:

- Misión: Ofrecer actividades deportivos en la naturaleza a dirigido a grupos de adultos y a escuelas de la provincia de Alicante y alrededores, y aprovechar los magníficos enclaves naturales que tiene nuestra zona para realizar nuestra actividad.
- Visión: Las metas que pretende llegar nuestro negocio es crecer como empresa, dando a conocer a más gente nuestras actividades, fomentar la afición de este tipo de ocio, y expandir nuestro catálogo de actividades a otros ámbitos.

Tabla 16 Estrategias con más puntuación del método de ajuste

	Puntuación absoluta				Puntuación relativa			
	E2	E7	E8	E9	E2	E7	E8	E9
Total	311	325	309	334	482,97	510,50	482,71	533,16

2.5.2. Aceptabilidad

La siguiente tabla muestra la relación de los grupos de interés de SocAventura y las estrategia elegidas en el método de ajuste de las estrategias. Las estrategias son las siguientes:

- E2. Ajuste de precios competitivos (D7-A4)
- E7. Contratación de personal con experiencia en el sector (D6-O28)
- E8. Programar actividades en temporada baja (F7-011)
- E9. Mejora de las instalaciones (F8-O13)

Tabla 17 Grupos de interés de las estrategias elegidas

Grupos de interés	E2	E7	E8	E9
Clientes	○	○	○	○
Trabajadores		○	○	○
Personal de mantenimiento		○		○
Proveedores	○			○
Entidades financieras		×	×	
Competencia	○	○	○	○
Gobierno	×	×	×	×
Administraciones públicas	×			
Organizaciones sociales	○	○	○	○
Sociedad	○	○	○	○

2.5.3. Factibilidad

Después de realizar el método de ajuste de las estrategias, de ver los grupos de interés de cada una y de analizar cuál sería la mejor opción para realizar los planes de acción, se ha decidido que las estrategias elegidas son la E7 y la E9, es decir, la contratación de personal con experiencia en el sector y la mejora de las instalaciones.

También se ha valorado la estrategia E8. Programar actividades en temporada baja, ya que supondría un valor añadido a la empresa y una pequeña diferenciación con la competencia. Pero para un negocio de nueva creación, los primeros paso para lograr competitividad es tener personal cualificado y tener unas buenas instalaciones.

Por eso, se van a realizar los planes de acción de las siguientes estrategias:

- E7. Contratación de personal con experiencia en el sector (D6-O28)
- E9. Mejora de las instalaciones (F8-O13)

2.6. Planes de acción

Para los planes de acción de las estrategias comentadas, se va a detallar cual es el objetivo de cada estrategia con una fecha, las acciones que se van a cometer, en qué fechas, quién es el responsable de cada acción y qué recursos se van a necesitar, tanto de tiempo como monetario.

Tabla 18 Plan de acción del objetivo 1

Objetivo: Disponer de una plantilla de trabajadores con las cualificaciones óptimas para la apertura del negocio.			
Acciones	Fecha objetivo	Responsable	Recursos
1. Búsqueda de personal y realizar entrevistas	1 de julio de 2023	Dirección	Tiempo: 1 mes
2. Contratar a nuevos empleados	20 de julio de 2023	Dirección	Tiempo: 20 días Inversión: 7.000 €
3. Formación y adaptación de los nuevos empleados	20 de agosto de 2023	Dirección	Tiempo: 1 mes Inversión: 7.000 €
4. Comienzo del trabajo	6 de noviembre de 2023	Dirección	

Tabla 19 Plan de acción del objetivo 2

Objetivo: Construir un rocódromo en las instalaciones para la apertura del negocio.			
Acciones	Fecha objetivo	Responsable	Recursos
1. Reunir al personal y mostrar el objetivo para analizar los costes, los recursos y los tiempos necesarios.	7 de junio de 2023	Dirección	Tiempo: 7 días
2. Realizar un estudio de mercado para analizar la viabilidad del proyecto y comparar alternativas.	7 de julio de 2023	Dirección	Tiempo: 1 mes Inversión: 30.000€
3. Búsqueda de empresas para el diseño del rocódromo	25 de julio de 2023	Dirección	Tiempo: 15 días
4. Realizar el diseño y aceptar la propuesta	25 de agosto de 2023	Dirección	Tiempo: 1 mes Inversión: 1.000 €
5. Construcción del rocódromo	25 de octubre de 2023	Dirección	Tiempo: 2 meses Inversión: 60.000 €
6. Empezar a utilizar el rocódromo	6 de noviembre de 2023	Dirección	

3. Investigación comercial

A continuación, se va a realizar una investigación comercial previa al plan de marketing, ya que esto nos sirve para obtener más información sobre las necesidades de los consumidores y tomar decisiones más acertadas.

Para ello, se va a identificar cuál es el objetivo del estudio, cómo se ha diseñado la investigación y cómo se ha ejecutado, y finalmente la obtención de los resultados y su interpretación.

3.1. Determinación de los objetivos de la investigación

Los objetivos de esta investigación es conocer cuáles son las necesidades de los consumidores, cuáles son sus preferencias en cuanto a la realización de actividades de multiaventura y poder adaptar el modelo de negocio al cliente.

Por lo tanto, el principal objetivo es saber qué actividades prefieren realizar los clientes. Como subobjetivos propuestos para la realización del estudio son la identificación del precio que estarían dispuesto a pagar, con quien realizaría estas actividades, durante cuánto tiempo, etc.

Además, mediante preguntas sociodemográficas, otro objetivo es identificar cual es el público objetivo y si hay varios tipos de clientes, de qué manera se enfocarían los servicios a cada uno.

3.2. Diseño de la investigación

Esta investigación se va a realizar mediante la contestación de una encuesta sobre las preferencias de los consumidores y en este caso, cuenta con 19 preguntas.

Las primeras cuatro son preguntas demográficas y en ellas se preguntan el sexo, la edad dividida en rangos, el nivel de estudios y la zona de residencia dividida en comarcas cercanas a la localización de SocAventura.

Después se pregunta si los encuestados han realizado en alguna ocasión alguna actividad de multiaventura y si fuera afirmativo cuáles, a continuación se pregunta su experiencia, si repetirían estas actividades y que actividades les gustaría realizar en alguna ocasión.

Después se pregunta con quien realizarían las actividades y cuantas veces las realizarían, y finalmente la importancia que le darían a diferentes factores a la hora de elegir una empresa u otra.

Valoran en una escala del 1 al 5 la importancia a las siguientes variables:

- Precio
- Duración
- Dificultad
- Calidad de la actividad
- Trato con el personal
- Atención al cliente
- Variedad de actividades
- Opinión de terceros
- Instalaciones

Las variables del estudio son las siguientes:

Tabla 20 Variables de la encuesta

Variable	Nombre de la variable	Nº pregunta	Instrucciones de calificación	Instrucciones de codificación (valores)
1	Sexo	1	{1,2,3}	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hombre 2. Mujer 3. Otro
2	Edad	2	{1,2,3,4,5,6}	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menos de 20 años 2. Entre 20 y 30 años 3. Entre 30 y 40 años 4. Entre 40 y 50 años 5. Entre 50 y 60 años 6. Más de 60 años
3	Nivel de estudios	3	{1,2,3,4,5,6}	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sin estudios 2. Graduado escolar/Estudios primarios 3. BUP – Educación Secundaria Obligatoria (ESO) 4. COU – Bachillerato 5. Formación profesional 6. Estudios Universitarios
4	Zona de residencia	4	{1,2,3,4,5,6,7}	<ol style="list-style-type: none"> 1. El Comtat 2. L'Alcoià 3. La Vall d'Albaida 4. La Safor 5. La Marina Alta 6. La Marina Baixa 7. Otra
5	Actividades realizadas	5	{1,2}	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sí 2. No
6	Actividades realizadas	6	{1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16}	<ol style="list-style-type: none"> 1. Barranquismo 2. Rafting 3. Paintball 4. Trekking 5. Kayak 6. Escalada 7. Quads 8. Tirolina 9. Espeleología 10. Rutas en bicicleta (BTT) 11. Orientación 12. Gymkhanas y Juegos de Pistas 13. Vías ferratas 14. Puenting 15. Coastering 16. Otro
7	Repetición de actividad	7	{1,2,3,4,5}	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muy probable 2. Probable

				<ol style="list-style-type: none"> 3. Indiferente 4. Poco probable 5. Extremadamente probable
8	Actividades deseadas	8	{1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16}	<ol style="list-style-type: none"> 1. Barranquismo 2. Rafting 3. Paintball 4. Trekking 5. Kayak 6. Escalada 7. Quads 8. Tirolina 9. Espeleología 10. Rutas en bicicleta (BTT) 11. Orientación 12. Gymkhanas y Juegos de Pistas 13. Vías ferratas 14. Puenting 15. Coastering 16. Otro
9	Con quien	9	{1,2,3,4,5,6}	<ol style="list-style-type: none"> 1. En solitario 2. Grupos de amigos 3. Familia 4. Equipos de trabajo 5. Asociaciones sociales 6. Otra
10	Frecuencia	10	{1,2,3,4,5,6}	<ol style="list-style-type: none"> 1. Una vez cada varios años 2. Una vez cada año 3. Dos veces cada año 4. Cada mes 5. Dos veces por mes 6. Más de dos veces por mes
11	Precio	11	{1,2,3,4,5}	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nada importante 2. Poco importante 3. Indiferente 4. Importante 5. Muy importante
12	Duración	11	{1,2,3,4,5}	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nada importante 2. Poco importante 3. Indiferente 4. Importante 5. Muy importante
13	Dificultad	11	{1,2,3,4,5}	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nada importante 2. Poco importante 3. Indiferente 4. Importante 5. Muy importante
14	Calidad de la actividad	11	{1,2,3,4,5}	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nada importante

				2. Poco importante 3. Indiferente 4. Importante 5. Muy importante
15	Trato con el personal	11	{1,2,3,4,5}	1. Nada importante 2. Poco importante 3. Indiferente 4. Importante 5. Muy importante
16	Atención al cliente	11	{1,2,3,4,5}	1. Nada importante 2. Poco importante 3. Indiferente 4. Importante 5. Muy importante
17	Variedad de actividades	11		1. Nada importante 2. Poco importante 3. Indiferente 4. Importante 5. Muy importante
18	Opinión de terceros	11	{1,2,3,4,5}	1. Nada importante 2. Poco importante 3. Indiferente 4. Importante 5. Muy importante
19	Instalaciones	11	{1,2,3,4,5}	1. Nada importante 2. Poco importante 3. Indiferente 4. Importante 5. Muy importante

3.3. Ejecución de la investigación

La encuesta se ha creado a partir de Google Forms, se han enviado por vía telefónica (grupos de difusión en WhatsApp y publicaciones en redes sociales propias), y ha llevado un proceso de 2 semanas en obtener las contestaciones necesarias. Desde el 6 de marzo hasta el 17 de marzo.

Posteriormente, los datos obtenidos se han introducido en el programa Excel para poder realizar tablas dinámicas y poder analizar las variables necesarias. Una vez, obtenidas todas las gráficas y tablas se han interpretado los resultados en el siguiente apartado de este proyecto.

En cuanto a las incidencias, cabe destacar que se han retirado 3 encuesta porque los resultados parecían poco coherentes y podría haber afectado al análisis de los resultados.

3.4. Interpretación de los resultados y presentación de conclusiones

3.4.1. Tamaño de la muestra

La muestra se ha obtenido mediante el método de población finita y se ha basado en el número de habitantes de los municipios de las comarcas de El Comtat y de l'Alcoià, ya que SocAventura opera en todas las poblaciones vecinas de Cocentaina.

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

N: Tamaño de la población. En este caso los habitantes del Comtat son 28.096 y de l'Alcoià 109.196, por lo tanto, N=137.292

Z: Parámetro estadístico que depende del Nivel de Confianza. En este caso se ha aplicado un nivel de confianza del 95%, por lo tanto, k=1,96

e: Error de muestreo. En este caso, se ha aplicado un 5% de error muestral, por lo tanto, e=0,05

p: Probabilidad de que ocurra el evento estudiado. Se ha aplicado un 5%, por lo tanto, p=0,5

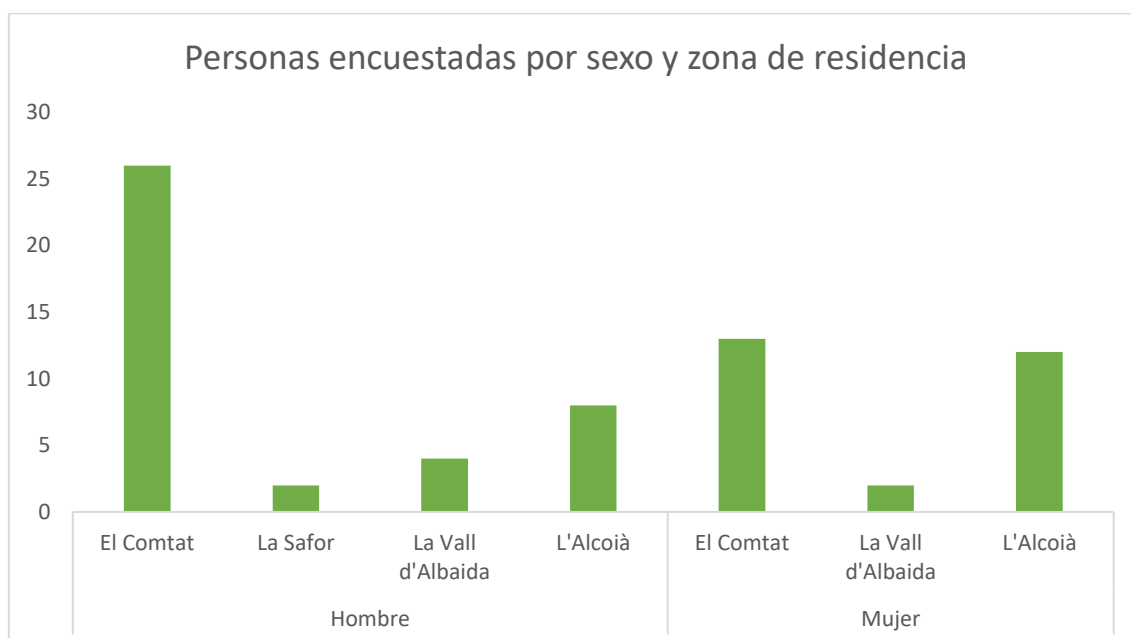
q: Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado. Se ha aplicado un 5%, por lo tanto, q=0,5

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 137.292}{0,05^2 * (137.292 - 1) + 1,96 * 0,5 * 0,5} = \frac{131.855,23}{343,71} = 383,61 \cong 384$$

Según el método de población finita el número de encuestado debería ser de 384 personas, pero finalmente se ha obtenido un total de 67 encuestados.

3.4.2. Resultados obtenidos

Para la interpretación de los resultados de la encuesta, en primer lugar se van a mostrar los resultados demográficos de la investigación y en segundo lugar los que están más enfocados en el sector y los que muestran las necesidades y las preferencias del consumidor.

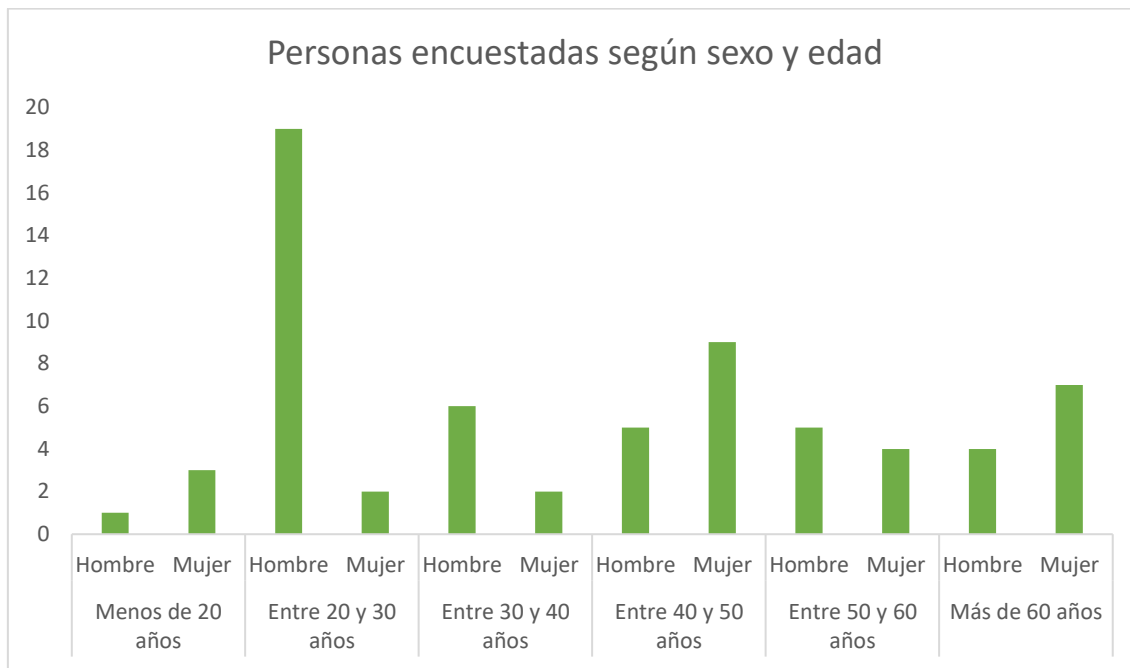


Gráfica 11 Personas encuestadas por sexo y zona de residencia

Con los resultados a los resultados sociodemográficos, se han obtenido 67 de la cuales 40 son hombres y 27 son mujeres, es decir el 59,7% son hombres y el restante 40,3% son mujeres.

De esos 40 hombres, la gran mayoría, el 67,5% tienen la zona de residencia en El Comtat (Cocentaina, Muro, Benilloba...), el 20% a l'Alcoià y el resto a otras comarcas cercanas, como 4 personas encuestadas en la Vall d'Albaida y 2 en La Safor.

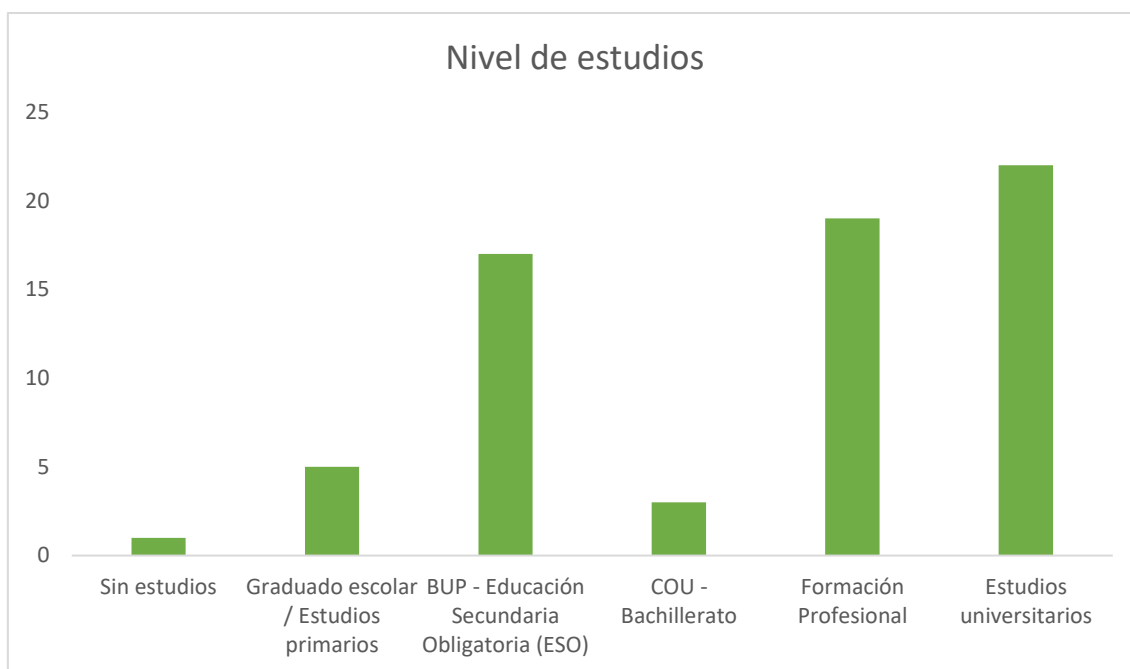
En cuanto a las mujeres, las encuestadas se reparten en dos comarcas, ya que el 48,14% pertenece a la comarca del El Comtat y 44,44% a l'Alcoià. El resto son 2 personas encuestadas en la Vall d'Albaida.



Gráfica 12 Personas encuestadas por sexo y edad

En cuanto a rango de edad de las personas encuestadas se puede ver que todos los rangos tienen unos números similares, en cambio, el rango de entre 20 y 30 años, los hombres que han contestado la encuesta son un total de 19, unas cifras muy superiores a los otros rangos de edad.

Entre los rangos restantes podemos destacar las cifras del rango entre 40 y 50 años con 14 encuestados (5 hombres y 9 mujeres), y también el rango con menos personas encuestadas, los menores de 20, con un hombre y tres mujeres.



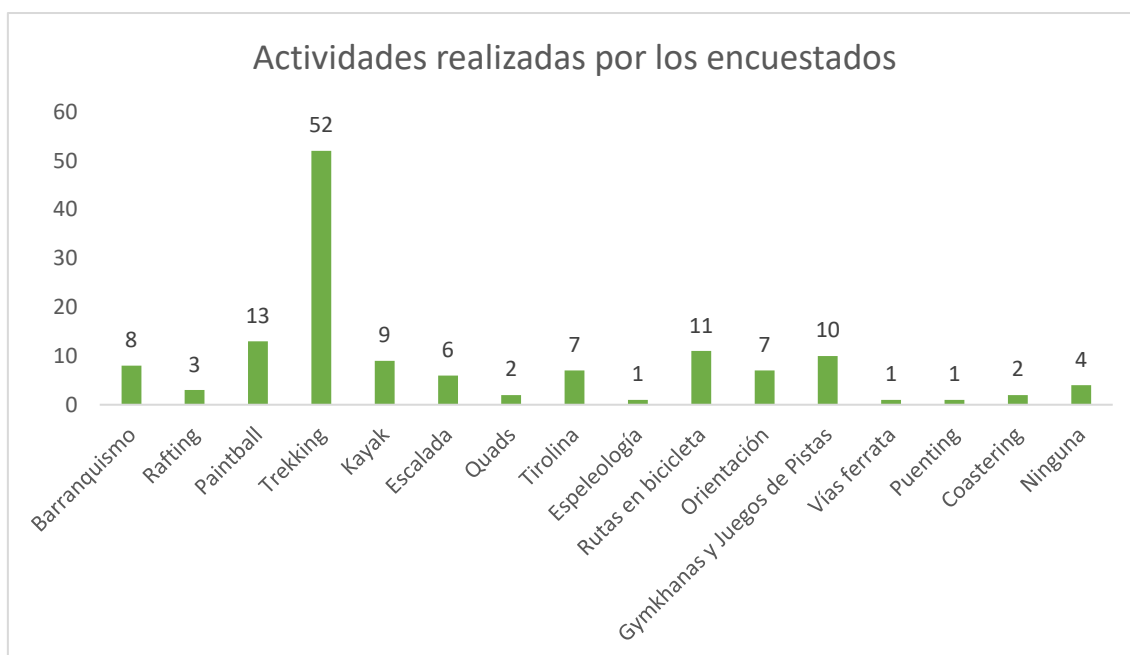
Gràfica 13 Personas encuestadas según el nivel de estudios

Por lo respecta al nivel de estudios, se puede ver que el nivel de estudios es bastante alto, ya que el 61'19% de las personas encuestadas ha logrado un estudio superior, con 19 personas con estudios de formación profesional y 22% con estudios universitarios.

Por detrás les sigue la Educación Secundaria Obligatoria (ESO) con 17 personas y finalmente estudios primarios con 5, el Bachillerato con 5 personas y una persona sin estudios.

Viendo los resultados, la ESO, la Formación Profesional y los Estudios Universitarios tienen unos números bastante similares, pero cabe destacar que el rango de edad de las personas con la Educación Secundaria Obligatoria es un poco más alta que el rango de edad de personas con estudios superiores.

Por ejemplo, los estudios superiores se reparten la gran mayoría entre los rangos de edad entre los 20 y 50 años, en cambio la educación secundaria se divide entre el rango de 40 años y los más de 60 años.



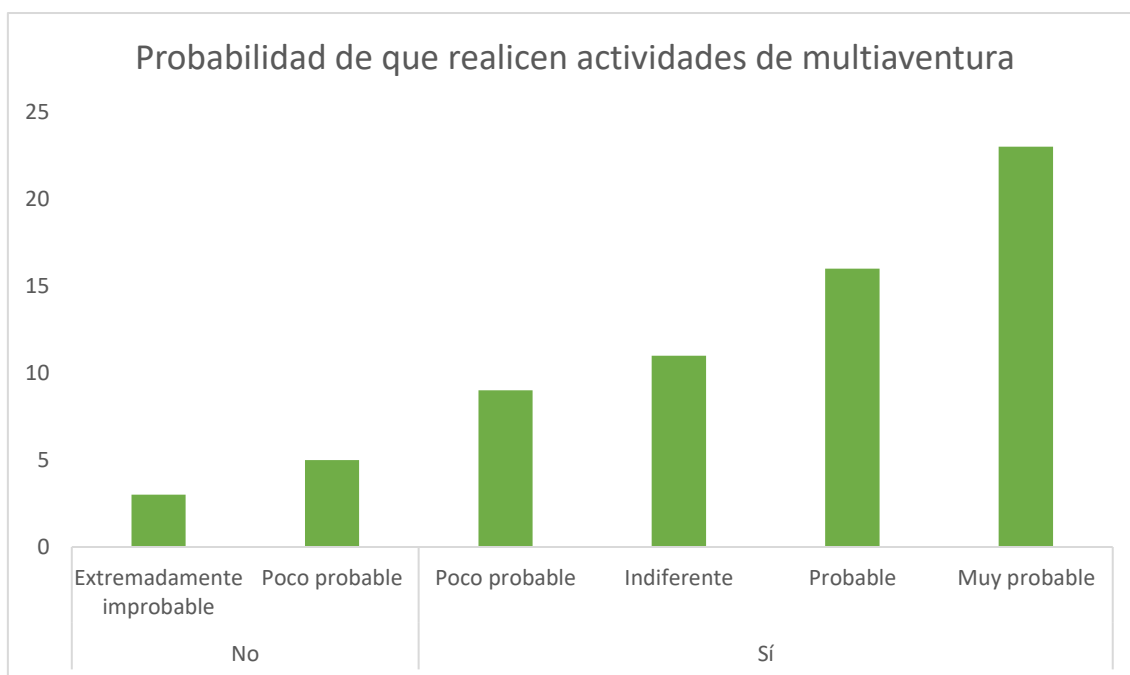
Gráfica 14 Actividades más realizadas por los encuestados

Después de las preguntas demográficas, se preguntó si habían realizado en alguna ocasión alguna actividad de multiaventura y si era cierto cuál. De esta manera, se podrá observar cuáles son las actividades más cotizadas.

Sin ningún tipo de duda, la actividad que más han realizado los encuestados es el Trekking con 52 de las 67 personas encuestadas, es decir, el 77,61%. Esto se debe a que no se necesitan gran preparación y puede ser la más accesible para la población.

También podemos destacar otras actividades, como el paintball con 13 personas, las rutas en bicicleta con 11 personas, las gymkhanas y juegos de pista con 10 personas y el kayak con 9 personas.

Finalmente, las actividades que menos personas han realizado son la espeleología, las vías ferratas, el puenting con una persona, y los quads y el coastering con dos personas.



Gráfica 15 Probabilidad de que los encuestados realicen actividades multiaventura

También se preguntó la probabilidad de que realicen alguna vez alguna actividad de multiaventura a las personas que nunca lo habían hecho y si repetirían a las personas que sí que han hecho alguna vez alguna actividad.

Se puede destacar que las personas que nunca han hecho ninguna actividad lo más probable es que nunca lo hagan. Esto se debe a que la mayoría de estas personas están en un rango de edad más alto.

Sin embargo, las personas que sí que han practicado alguna actividad lo más probable es que sí que repitan, ya que el 66,10% ha indicado que sí que repetirían (16 personas indicaron probable y 23 muy probable).

Las personas que están indecisas son 11 y las que ven extraño participar otra vez en alguna de estas actividades son 9 personas (el 15,25% de las personas que sí que han hecho alguna actividad).



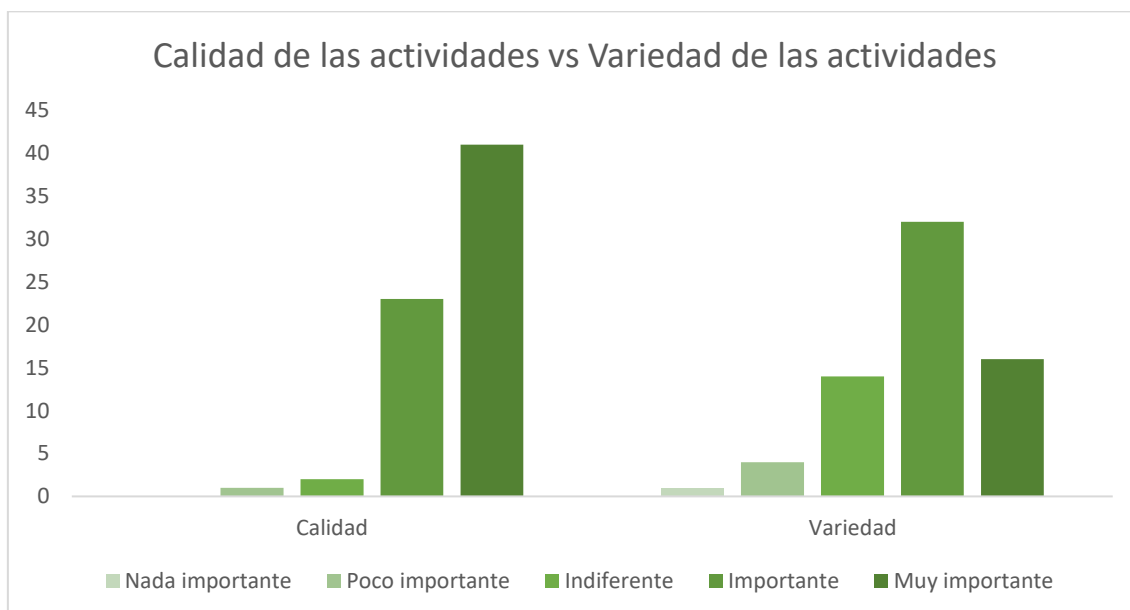
Gràfica 16 Actividades que les gustaría realizar a los encuestados

Una vez preguntadas las actividades que más realizaban los encuestados, se preguntó cuáles son las que realizarían otra vez o que les gustaría realizar alguna vez.

Con este resultados se ha obtenido que la preferencias de actividades son trekking con 34 personas de las 67, puénting con 24 personas, kayak y rutas en bicicleta con 23 personas. Y otras como vías ferratas, escalada, barranquismo o paintball.

Cabe destacar que la segunda actividad más elegida es puénting y anteriormente solo la ha realizado una persona.

Las actividades que menos personas las prefieren son espeleología, coastering y quads. Estas actividades coinciden tanto la cantidad de personas que la han realizado como la cantidad de personas que les gustaría realizar en alguna ocasión.

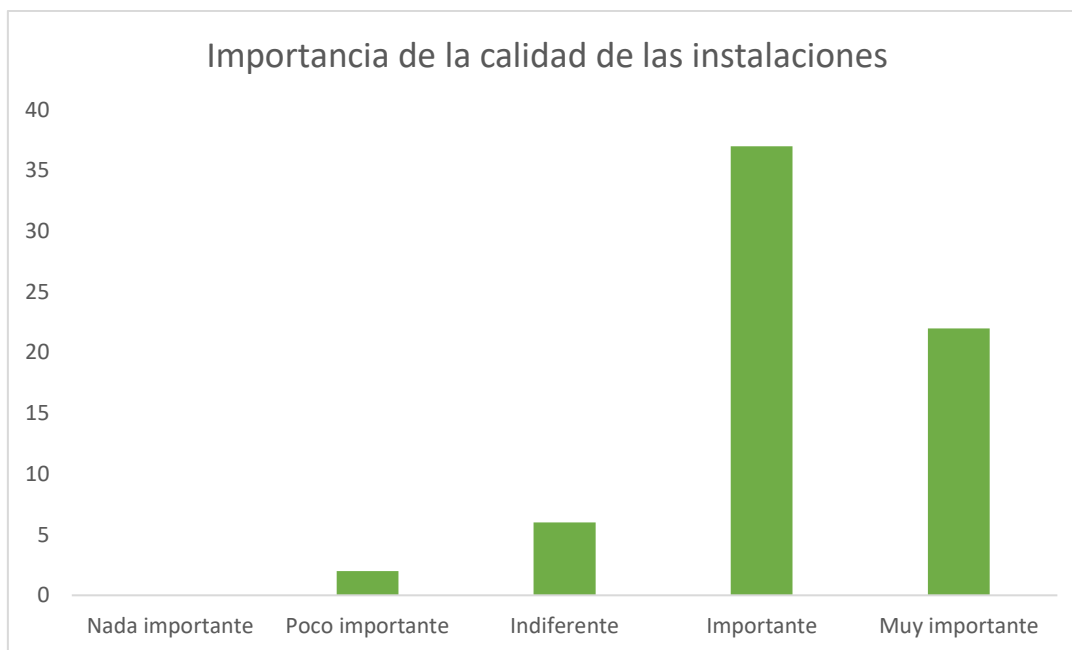


Gràfica 17 Importancia a la calidad y a la variedad de las actividades

Otra pregunta importante es la importancia que le dan los clientes a la calidad de las actividades y a su variedad.

Por un lado podemos encontrar que el 95% de los encuestados piensan que la calidad de las actividades es bastante importante (23 personas importante y 41 muy importante) y por otro lado el 71,64% piensan que la variedad es importante (32 personas importante y 16 muy importante).

Aunque los resultados son bastante altos en las dos variables y se debe prestar atención a la hora de la creación del negocio, se puede destacar que los clientes necesitan primordialmente que las actividades que se realizan deben ser buenas y de calidad.



Gràfica 18 Importancia de la calidad de las instalaciones

Otro factor importante dentro de la idea de negocio es la calidad de las instalaciones. En este caso, las instalaciones irán enfocadas principalmente en un rocódromo y por lo tanto este debe estar a la altura de las necesidades de los clientes y a sus preferencias.

Los resultados obtenidos son que de las 67 personas encuestadas, 37 indicaron que son importantes y 22 muy importante, es decir, el 88,05% piensa que deben de ser de muy buena calidad.



Gráfica 19 Con quien realizarían las actividades

Finalmente, se preguntó con qui3n realizarían las actividades. Y los resultados obtenidos fueron que como era de esperar la gran mayoría realizaría las actividades tanto en grupos de amigos como con la familia.

Los resultados de estos dos grupos de personas son muy similares, 50 personas con grupos de amigos y 46 con la familia, una diferencia prácticamente irrelevante. Después de estos dos les sigue equipos de trabajo con 19, quizá unos resultados más bajos porque no toda la gente encuestada forma parte de este grupo.

Más atrás le siguen las personas que realizarían estas actividades en solitario con 12 personas y finalmente con asociaciones sociales con 3 personas. (Google Forms, s.f.)

3.4.3. Conclusiones

Después de obtener los resultados, estas son las conclusiones de la investigación:

- Las personas con un rango de edad más mayor tienden a no realizar estas actividades y a no gustarles. Esto quiere decir que no es la falta de adaptación del sector al público más mayor, sino que a la gente mayor ya no está preparada para estas actividades.
- Relacionada con la anterior, la gente que nunca ha realizado ninguna de estas actividades lo más probable es que nunca las realicen. Por lo general es un público más mayor.
- La gente que sí que ha realizado alguna actividad de multiaventura, lo más probable es que sí que repitan en alguna de las ocasiones. Por lo tanto, se puede considerar que es un sector en el que los clientes son duraderos.
- La actividad de trekking es la más realizada, tanto por su popularidad como por su facilidad de realizar. No se necesita de materiales específicos más allá del calzado, no cuesta dinero, y se puede adaptar con facilidad según la forma física.
- Tanto el trekking como las rutas en bicicletas, las dos actividades más realizadas, son actividades muy frecuentadas en la zona de la Sierra de Mariola.
- La actividad de puéting solamente la ha realizado una persona pero la demandan 24, esto podría ser debido a la falta de oferta, al nivel de precios del sector de esta actividad o a razones propias de cada persona.
- Se debe prestar atención a la calidad de las actividades ofertadas.
- Tanto el rocódromo como las instalaciones anexas deben ser de calidad y adaptas a las necesidades de los clientes.
- La gente prefiere hacer estas actividades con grupos medianos y grandes, como grupos de amigos y familias.
- Aunque la realización de actividades con equipos de trabajo no sean la preferida, tiene unos resultados bastante altos.
- La personas que suelen realizar estas actividades en solitario suelen ser las que hacen escalada.

4. Plan de Marketing

En este apartado se va a realizar el plan de marketing basándose en las conclusiones del DAFO que se han obtenido en el Plan Estratégico y la Investigación Comercial. En primer lugar se van a plantear los objetivos de marketing, tanto cuantitativos como cualitativos, en segundo lugar las estrategias de segmentación y posicionamiento, después el plan de marketing-mix, es decir, las estrategias de producto, de precio, de distribución, y de comunicación, y finalmente el Plan de acción de Marketing.

4.1. Objetivos de marketing

Estos objetivos deben ser compatibles con las características generales de la empresa, deben ser específicos y realistas, en línea con la política de la empresa, y acorde a los análisis realizados anteriormente. Por ello, los objetivos de marketing que se han planteado los siguientes:

- Crear una imagen de marca sostenible y respetuosa con el medio ambiente.
- Colocarse entre las primeras empresas de turismo activo en la provincia de Alicante.
- Crear un posicionamiento enfocado en la calidad del servicio.
- Realizar un programa de relación con los clientes.
- Incrementar el uso de nuevas tecnologías en materiales.
- Mejorar y aumentar la cartera de productos.
- Realizar un programa para aprovechar la estacionalidad del sector.

4.2. Estrategia de segmentación, targeting y posicionamiento

A continuación, se van a detallar la estrategia de segmentación, que indicará a qué público se va a dirigir la empresa, y la estrategia de posicionamiento, que indicará cómo se va a distinguir la empresa de la competencia.

4.2.1. Estrategia de segmentación

En cuanto a la definición de la estrategia general de segmentación se debe tener en cuenta los objetivos planteados y las necesidades de los clientes. Por ello se ha decidido realizar una estrategia diferenciada.

La estrategia diferenciada es ideal para el modelo de negocio de SocAventura, ya que en el catálogo se ofrece unos servicios según el segmento de mercado. Esta estrategia está diseñada para adaptarse de mejor manera a cada segmento de mercado, ofreciéndoles un servicio que les satisfaga mejor que los servicios estándar y con un nivel de personalización más alto. Con esta estrategia diferenciada se pueden obtener mayores ventas y una mayor cuota de mercado, pero normalmente los costes son muchos más elevados.

En cuanto a los segmentos de clientes que se va a enfocar la empresa son los siguientes:

- **Segmento juvenil:**
Este segmento de cliente es más activo que el resto y normalmente buscan con mucha frecuencia realizar actividades de multiaventura y realizar turismo activo. En cuanto a la afición por las actividades de rocódromo se podría decir que es un segmento en auge donde el ciclo de vida se podría encontrar en crecimiento, ya que actualmente, cada vez son más jóvenes que conocen nuevas maneras de realizar deporte.
La accesibilidad de este sector es bastante sencillo, como comentaremos en el plan de marketing una de las maneras de llegar al público es mediante las redes sociales, y por lo tanto, SocAventura puede darse a conocer entre el público juvenil fácilmente.

- **Segmento adulto:**

El público adulto se puede encontrar quizá en un ciclo de vida de madurez, sobre todo la gente mayor a 45 años, por lo tanto el potencial de crecimiento es bastante inferior al del público juvenil.

La accesibilidad del segmento adulto es bastante parecida a la del público juvenil, ya que, SocAventura se va a promocionar en todas las redes sociales, desde Instagram y Twitter (redes sociales más usadas entre los jóvenes) a Facebook (la red social más usada por la gente adulta).

- **Familias:**

Este segmento se podría decir que está en un periodo de crecimiento y tiene un potencial de crecimiento bastante alto, ya que, se están descubriendo nuevas formas de realizar turismo para las familias y se están adaptando para que las actividades de multiaventura las puedan realizar cualquier integrante de la familia.

La accesibilidad a este segmento también puede ser bastante fácil, debido a que a todos los integrantes de la familia les puede llegar la marca, ya sea en las escuelas, en las redes sociales, etc. Este segmento está estrechamente relacionado al segmento de grupos grandes por ser actividades que se realizan conjuntamente.

- **Grupos grandes:**

Dentro de este segmento se pueden encontrar las escuelas, los grupos de amigos, grupos de estudiantes, asociaciones, etc. Este segmento del público suele tener una demanda continua, ya que gran parte de la población hace estas actividades en grupo, y por lo tanto, SocAventura se debe centrar en la captación de este sector de población.

El ciclo de vida de este sector se puede decir que está en el periodo de madurez, aunque la continua afluencia de clientes da a entender que va a continuar en este periodo por un periodo de tiempo largo. La accesibilidad a estos grupos va a ser primordial para SocAventura, por ello se va a intentar captarlos buscándolos en escuelas, universidades etc. y así poder aumentar la rentabilidad haciendo ofertas especiales.

4.2.2. Estrategia de Posicionamiento

A continuación se va a elegir la estrategia de posicionamiento que mejor se adapte a las ventajas competitivas que busca SocAventura, para ello se va a realizar en primer lugar el mapa de posicionamiento de nuestra empresa y sus competidores.

Para ello se ha tenido en cuenta los precios de sus servicios y la amplitud de su cartera de productos. En cuanto a la cartera de productos se ha contabilizado todas las actividades de multiaventura que ofrece cada empresa, y respecto al precio se ha calculado de la misma manera que el perfil estratégico realizado en los apartados anteriores, el precio medio del servicio de escalada y de barranquismo.

Tabla 21 Cartera de servicios y precios de los competidores

	Cartera de productos	Precio
Trail Natura	10	42,50 €
Grieta Aventura	11	39,50 €
Cint Climbing	6	41 €
Rent and Go Multiaventura	23	40 €
Multiaventura Charm	35	40 €

Una vez se han obtenido las variables, la gráfica de posicionamiento donde se van a ubicar las empresas de la competencia y SocAventura S.L. queda a continuación:



Gráfica 20 Matriz de posicionamiento de SocAventura y competidores

En la gráfica anterior, podemos ver todas las empresas ubicadas según su precio y su cantidad de servicios, y aunque se vean muy repartidos, realmente en la variable de los precios estos se diferencian por una cantidad muy baja, es decir, entre Grieta Aventura y Trail Natura hay una diferencia de apenas 3€.

Verdaderamente, la variable más relevante es la de cartera de productos, ya que entre las empresas que ofrecen menos actividades y las que ofrecen más hay mucha diferencia. En este caso Cint Climbing con 6 actividades y Multiaventura Charm con 35, es decir, 29 actividades de más.

En cuanto a la elección de la estrategia de posicionamiento de SocAventura a largo plazo es de más por más, en el comienzo del negocio se va a situar en lo mismo por lo mismo, pero teniendo en cuenta que los principales objetivos estratégicos de la empresa es ampliar su oferta en el catálogo y mejorar la calidad de sus servicios y materiales, en un futuro se va a situar en más por más donde los costes serán más altos pero los beneficios serán mayores.

4.3. Marketing Mix

En este apartado se va a realizar el Marketing Mix, para ello, este análisis se va a dividir en cuatro apartados diferentes: Servicios, Precio, Distribución, Comunicación.

4.3.1. Servicios

Se ha observado gracias a los análisis realizados anteriormente, que los segmentos poblacionales como la gente joven, las familias, las escuelas, los grupos de amigos... han empezado a buscar nuevas formas de hacer turismo y a preocuparse por la salud propia como las medioambiental.

Por esta razón, se ha decidió ofrecer un servicio de actividades multiaventura en función a las necesidades de cada sector de población, comprometido con el medio ambiente y con la actividad física de la gente.

A continuación se va a mostrar una tabla con todos los servicios que va a disponer SocAventura al empezar su funcionamiento:

Tabla 22 Actividades catalogadas según el segmento de población

	Exterior	Interior
Adultos/jóvenes	<ul style="list-style-type: none"> - Senderismo - Vías ferratas - Escalada - Rutas MTB/E-MTB - Paintball - Puenting - Grandes ascensiones - Kayak - Barranquismo 	- Escalada
Familias	<ul style="list-style-type: none"> - Senderismo - Vías ferratas - Escalada - Paintball - Orientación - Kayak 	- Escalada
Escuelas	<ul style="list-style-type: none"> - Senderismo - Paintball - Orientación - Kayak - Escalada 	- Escalada
Formación	<ul style="list-style-type: none"> - Senderismo - Escalada 	- Escalada

Como se puede ver en la tabla anterior, varios segmentos de población tienen las mismas actividades, pero estas se adaptarán según el número de gente, la edad, la condición física, o la dificultad de las actividades. Por ejemplo, el servicio de senderismo lo puede realizar cualquier segmento, por a los grupos escolares se realizarán excursiones sencillas y con un carácter más educativo, y a los grupos de gente joven y adultos se les puede aumentar la dificultad.

En el servicio de escalada, se pueden organizar actividades con paredes muy sencillas para las escuelas y familias, y más difíciles y con mayor altitud para los más mayores y para los que tienen un nivel físico y técnico mayor.

Aparte de las actividades en sí, para poder ofrecerlas todas, SocAventura dispone de servicios que ayudan a crecer a la empresa y consolidarse en el mercado, y servicios de apoyo para mejorar la experiencia del consumidor. Estos son los servicios de apoyo dentro de las instalaciones de SocAventura:

- Parking
- Recepción
- Vestuarios

- Zonas de descanso/cafetería

Para apoyar a la creación de la empresa se va a crear una aplicación móvil compatible con cualquier dispositivo electrónico inteligente en la cual cada cliente habitual va a poder seguir de cerca su experiencia en SocAventura. Esta aplicación la podrá usar cualquier cliente de la empresa pero sobre todo está enfocado a los clientes habituales del rocódromo.

Dentro de la aplicación cada cliente tendrá su nombre de usuario y su contraseña, podrá compartir sus actividades, su plan de entrenamiento, fotos de sus actividades, disponibilidad de las instalaciones, etc.

Para medir la calidad del servicio y el servicio postventa la empresa puede medir la satisfacción de los clientes de varias maneras: En primer lugar los clientes pueden compartir su experiencia personalmente con los monitores y dar su feedback después de cada actividad. En segundo lugar, los clientes podrán evaluar su experiencia con una encuesta rápida disponible tanto en papel como en la aplicación móvil:

Tabla 23 Encuesta satisfacción del cliente

	1	2	3	4	5
Atención al cliente					
Seguridad en la actividad					
Calidad del servicio					
Limpieza					
Instalaciones					
Satisfacción general					

4.3.2. Precio

El precio es un factor fundamental para el plan de marketing y elegir una buena estrategia según el ciclo de vida de la empresa o el valor percibido por parte de los clientes puede ser fundamental en el funcionamiento del negocio.

En el caso de SocAventura, una empresa en fase de introducción y que acaba de empezar va a seguir una estrategia en un primer momento de alineación, es decir, comparar los precios de venta de los principales competidores y aplicar unos precios similares. Más adelante, cuando nuestra empresa se afiance en el mercado, estos precios subirán para poder amortizar los costes de las compras de materiales e instalaciones, de los salarios y del mantenimiento.

Además, se van a aplicar otras serie de estrategias de fijación de precios:

- Las actividades que se realizan en grupos mayores a 10 personas se va a realizar un descuento por persona del 10% en cada actividad.
- Como las personas jóvenes (15-30 años) son un segmento poblacional de interés se les va a aplicar un descuento del 5% en cada actividad.
- También se van a aplicar los precios psicológicos: Los precios no tendrán decimales y todos serán números pares o múltiplos de 5.

En la siguiente tabla se van a mostrar los precios de todas las actividades disponibles en el catálogo y las diferentes modalidades:

Tabla 24 Precios de las actividades de SocAventura

Actividades			
Actividad	Modalidad	Estándar	Grupos (+10 pers.)
Senderismo	Actividad 3 horas	25 €	22 €
	Actividad 6 horas	40 €	35 €
Vías ferratas	Iniciación	20 €	18 €
	Estándar	30 €	26 €
	Profesional	40 €	35 €
Escalada	Iniciación	20 €	18 €
	Estándar	30 €	26 €
	Profesional	40 €	35 €
Rutas MTB/E-MTB	Iniciación	20 €	18 €
	Estándar	25 €	22 €
	Profesional	30 €	26 €
Paintball	100 bolas por participante	22 €	20 €
	200 bolas por participante	28 €	25 €
Puenting	-	35 €	30 €
Orientación	Actividad 3 horas	25 €	22 €
	Actividad 6 horas	30 €	26 €
Kayak	Actividad 1 hora	40 €	36 €
	Actividad 2 horas	50 €	45 €
	Actividad 3 horas	60 €	54 €
Barranquismo	Iniciación	30 €	26 €
	Estándar	35 €	30 €
	Profesional	40 €	36 €

En la tabla siguiente se van a mostrar cuales son los precios de los cursos de formación según la actividad y la dificultad de las sesiones:

Tabla 25 Precios de los cursos de formación de SocAventura

Cursos de formación		
Actividad	Modalidad	Precio
Senderismo	Iniciación (4 días)	120 €
	Avanzado (4 días)	165 €
Escalada	Iniciación (2 días)	80 €
	Avanzado (2 días)	120 €

A continuación, se van a mostrar las tarifas del uso de las instalaciones, es decir, rocódromo, vestuarios, cafetería... según la duración de uso:

Tabla 26 Precios por el uso de las instalaciones

Uso de instalaciones		
Actividad	Modalidad	Precio
Rocódromo	Día libre	5 €
	Bono 10 días	40 €
	Mensual	35 €
	Anual	200 €

4.3.3. Distribución

Es muy importante realizar una buena estrategia de distribución ya que contribuye a crear valor para el cliente y conseguir una ventaja competitiva para la empresa. Para ello se va a plantear la estrategia general de distribución, los tipos de canales, y su diseño.

En cuanto al tipo de distribución SocAventura va a realizarla selectiva, ya que al ser un servicio que solamente se presta dentro de nuestra empresa el control sobre la venta del servicio está controlada por nosotros. De esta manera, podremos dar una imagen de control y calidad.

El tipo de canal, que se va a utilizar es directo ya que no se utilizan intermediarios para la venta del servicio, es decir, el cliente contacta directamente con la empresa para poder hacerse con sus servicios. Este tipo de distribución se va a realizar a través de la página web de la empresa, por vía telefónica, por correo electrónico, o con contacto directamente personal. A continuación se va a mostrar cuales son los canales de distribución directa de SocAventura:

- **Oficina:** Desde las instalaciones de SocAventura en Cocentaina el cliente podrá pedir información, consultar el catálogo y las tarifas, pedir disponibilidad de actividades, personalizar las actividades y contratarlas. Este canal mejora el trato y la cercanía con los clientes y puede convertirse una ventaja competitiva.
- **Página web:** Desde la página web también se podrán realizar las mismas acciones, desde consultar el catálogo pasando por la personalización de las actividades hasta contratarlas y pagarlas. Esta manera es más cómoda y desde casa se puede realizar absolutamente todo el proceso de venta.
- **Teléfono:** Esta manera también es más cómoda para el cliente porque no se necesita de desplazamiento ni para la empresa ni para él, pero no podrá visualizar de una manera gráfica toda la información que necesita. Este canal sirve como primera toma de contacto para luego contratar alguna actividad mediante otro canal.
- **Ferias de turismo:** Las ferias de turismo activo sirve como método de difusión del negocio y de contacto entre nuestra empresa y los potenciales clientes de este tipo de turismo. Por lo tanto, SocAventura asistirá a ferias con una stand personalizado en el que los visitantes podrán obtener información sobre el negocio y contratar actividades en el momento.
- **Escuelas:** SocAventura también va a asistir a escuelas, donde podrá informar a la dirección y a los profesores cuáles son sus ofertas adaptadas para grupos escolares. De esta manera las escuelas podrán organizar sus excursiones y viajes de fin de curso cómodamente y sin tener que buscar un intermediario.

4.3.4. Comunicación

Para finalizar las 4 P's, la última estrategia del marketing mix es la comunicación. Tener una estrategia de comunicación bien organizada es primordial para cualquier empresa. La comunicación consiste en difundir la imagen de la empresa y sus ofertas al público a través de diferentes medios y técnicas con el fin de lograr los objetivos planteados. SocAventura ha decidido va las siguientes estrategias de comunicación: Publicidad, Promoción de ventas, Relaciones Públicas, y Merchandising.

- **Publicidad**
La publicidad es un método de comunicación que tiene como objetivo lanzar un mensaje a través de distintos canales para incrementar las ventas, posicionarse dentro del sector, obtener cuota de mercado, crear una buena imagen de marca, y conseguir llegar a más gente. El plan de comunicación va a tener los siguientes aspectos:

- Público objetivo: Personas aficionadas al deporte y amantes de la naturaleza.
- Objetivo: Conseguir una cuota de mercado más alta y dar a conocer la marca de SocAventura.
- Presupuesto: el 25% para el diseño de la campaña y el 75% para la difusión en los medios de comunicación.
- En la campaña se informará de las actividades que realiza nuestra empresa, de la localización del rocódromo, en correo electrónico, el teléfono de la empresa, y de las ofertas de promoción que haya en ese momento.

Para ello, SocAventura va a enfocarse en tres medios de publicidad, Prensa escrita, Radio, y Internet y redes sociales:

- Prensa escrita: La empresa se va a publicitar en periódicos de ámbito local como: Revista el Comtat, El Nostre Ciutat, o Pàgina 66.
- Radio: También se va a publicitar el radios locales: Radio Cocentina o Radio Alcoy Cadena Ser.
- Internet y redes sociales:

Actualmente uno de las métodos de publicidad más efectivos es Internet, ya que todo el mundo está conectado y tiene acceso a ello. Por lo tanto, la página web, la aplicación para dispositivos electrónicos y las redes sociales son un punto fundamental. SocAventura posee una página web (www.socaventura.es), una aplicación móvil disponible en la Play Store y cuentas en las redes sociales más utilizadas hoy en día, como son: Facebook, Instagram y Twitter, tres de las redes sociales más importantes y populares del mundo, en el que el público de cada uno es diferente.

Por ejemplo, Instagram y Twitter suelen ser aplicaciones usadas más por jóvenes y Facebook por un público más adulto.

En estas aplicaciones se van a subir fotos con publicidad y actividades que se realizan con grupos, información de las actividades, información sobre los paisajes de la zona, novedades sobre deportes, etc.

- **Promoción de ventas**

Como se ha comentado en apartados anteriores, SocAventura va a realizar distintas promociones y descuentos según criterios demográficos, más concretamente, descuentos a público juvenil, y según la cantidad de personas que realizan la actividad.

Además también se van a realizar descuentos a grupos en épocas determinadas del año. En la siguiente tabla se van a mostrar los descuentos que realiza SocAventura:

Tabla 27 Descuentos y promociones de SocAventura

Periodo	Público objetivo	Descuento
Todo el año	Personas entre 15 y 30 años	10% en todas las actividades
Todo el año	Grupos mayores a 10 personas	10% en todas las actividades
Vacaciones de Semana Santa	Familias	10% en todas las actividades

Vacaciones de Verano	Grupo de amigos	Segunda actividad al 50% si se realiza la reserva antes del 1 de junio
Black Friday	Todos	5% en todas las actividades

- **Patrocinio**

Dentro del plan de comunicación el patrocinio es una excelente estrategia para promover a la empresa y conseguir cuota de mercado.

Para ello, nuestra empresa va a realizar una serie de acciones para consolidarse dentro del sector, conseguir la confianza de los clientes, y sobre todo transmitir un mensaje respetuoso con el medio ambiente y saludable. SocAventura va a realizar las siguientes acciones:

- Patrocinio de carrera populares, ya sea de montaña como urbanos. Por ejemplo el Trail Solidari Ciutat d'Alcoi, Trail Fira de Tots Sants de Cocentaina, la Media Maratón Alcoy Unió Alcoyana Seguros.
- Patrocinio en el equipo de futbol local, CD Contestano, para darse a conocer en el ámbito de pueblo y para crear una imagen de sostenibilidad a nivel local.

- **Relaciones Públicas**

El principal objetivo de las estrategias de relaciones públicas es contactar y fortalecer los vínculos con diferentes segmentos de clientes que tiene la empresa. Por lo tanto, SocAventura debe de escuchar y atender las necesidades de los clientes para llegar a un consenso y conseguir su fidelización. Por lo tanto las acciones que va a realizar SocAventura son las siguientes:

- Campamentos y campus de verano para niños en el que se realizar las actividades que ofrece la empresa.
- Crear jornadas de puertas abiertas cada cierto tiempo, donde se realizarán marchas populares con la colaboración de distintas asociaciones de la localidad.
- Competiciones de escalada en el rocódromo.
- Al igual que el patrocinio de carrera populares, participar en la organización de carreras que se celebren en Cocentaina como el Trail Fira de Tots Sants.

En cuanto a la imagen corporativa, SocAventura va a apostar por el uso del color verde en su logo, en las tipografías, en la rotulación de los carteles, en sus instalaciones... Además las dos furgonetas tendrán en sus laterales el logo de la empresa, el número de contacto, el correo electrónico y la dirección del local, y las instalaciones del rocódromo estará decorada de verde y con el logo de la empresa.

- **Merchandising**

Una de las principales estrategias del plan de comunicación es la imagen de la empresa, por lo tanto, SocAventura va a disponer de ropa de la empresa que van a utilizar los empleados y que van a poder comprar los socios de las instalaciones, y de merchandising como tazas, cuadernos, etc.

Il·lustració 7 Sudadera blanca de SocAventura



Il·lustració 8 Sudadera verde de SocAventura



Il·lustració 9 Mochila de SocAventura



Il·lustració 10 Lanyard de SocAventura





Il·lustració 11 Tarjeta de invitación de SocAventura



4.4. Plan de acción Plan de Marketing

A continuación, se va a mostrar la tabla que muestra todos los pasos del plan de acción del plan de marketing mix de SocAventura, en este caso, para la creación de una nueva empresa se ha marcado como objetivo la ejecución de una campaña de publicidad para dar a conocer el nuevo servicio a la sociedad.

Tabla 28 Plan de acción del Plan de Marketing

Objetivo: Ejecución de una campaña de publicidad para la apertura del negocio.				
Acciones	Fecha objetivo	Área MARKETING-MIX	Responsable	Recursos
1. Realizar un estudio para analizar las alternativas de medios de comunicación que existen.	15 de julio	Dirección	Dirección	Tiempo: 2 semanas
2. Contacto con los medios de comunicación adecuados.	1 de agosto	Dirección	Dirección	Tiempo: 2 semanas
3. Seleccionar los medios en el que se va a realizar la campaña	15 de agosto	Dirección	Dirección	Tiempo: 2 semana
4. Diseño y ejecución de los anuncios en cada medio de comunicación.	15 de octubre	Dirección	Dirección	Tiempo: 2 meses
5. Terminar de preparar los anuncios y lanzar la campaña	30 de octubre	Dirección	Dirección	Tiempo: 2 semanas
6. Seguimiento de respuesta del anuncio	6 de noviembre	Dirección	Dirección	

5. Plan de Recursos Humanos

A continuaci3n se va a realizar el Plan de RRHH, un apartado fundamental para asegurarse que la empresa tenga el personal adecuado, capacitado y comprometido para el funcionamiento de todo el equipo.

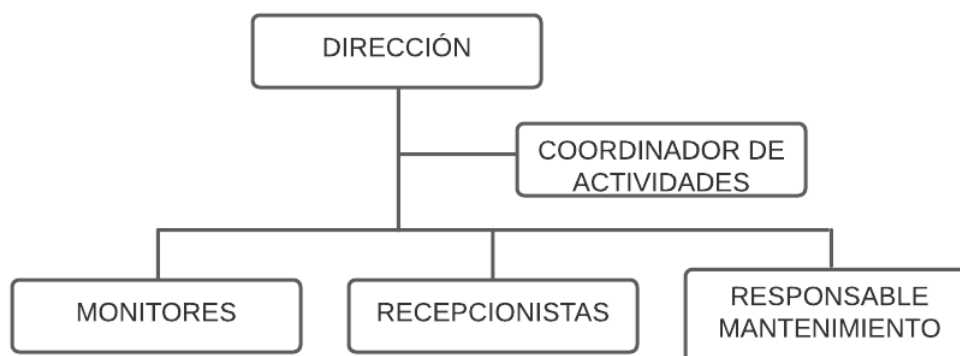
Para ello se va a mostrar en primer lugar cu3l es la organizaci3n de RRHH de la empresa mediante la elaboraci3n del organigrama, en segundo la descripci3n de c3mo deben ser los perfiles de cada empleado, y finalmente la pol3tica laboral que se va a implementar y en el que se muestran c3mo ser3 los contratos laborales y que tipos de remuneraciones se van a aplicar.

5.1. Organigrama de la empresa

En cuanto al organigrama, podremos ver a continuaci3n que se trata de una estructura organizativa simple, ya que una empresa de nueva creaci3n y con pocos empleados no necesita demasiados empleados y ni tampoco departamentos que separen los empleados del negocio.

Toda la autoridad recae sobre el emprendedor, a continuaci3n un coordinador de actividades que se responsabiliza de los otros empleados y sirve como conexi3n entre la direcci3n y los trabajadores, y finalmente los monitores, recepcionistas y personal de mantenimiento.

Ilustraci3n 12 Organigrama de SocAventura



La relaci3n entre la direcci3n, el coordinador de actividades y el resto de los empleados va a ser bastante flexible donde la direcci3n va a tener en cuenta las demandas de los empleados (como sus condiciones laborales, sus tareas y sus funciones). En la planificaci3n de las actividades se van a seleccionar a los monitores adecuados, ya que el coordinador va a saber cu3les son las especialidades de cada uno y sus preferencias de actividades, a as3 tener una satisfacci3n laboral mejor.

Como se ver3 a continuaci3n, el proceso de selecci3n se va a realizar con detenimiento, y adem3s la direcci3n va a realizar continuamente una evaluaci3n de desempe1o para analizar el rendimiento de cada trabajador una vez haya realizado sus tareas. As3 pues, se van a poder encontrar problemas a solucionar tanto del negocio como de la productividad y satisfacci3n laboral del trabajador.

5.2. Equipo humano

Como hemos podido ver en el organigrama de la empresa, SocAventura se divide en tipos de puestos: Direcci3n, Coordinador de actividades, Monitores, Recepcionista y Responsable de

mantenimiento. A continuación se van a describir cada puesto, el número de empleados, sus funciones y sus capacidades.

- **Dirección:** El director del negocio es el propio emprendedor, David Ferràndiz, se encargará de la gestión y administración de la empresa, a la gestión de RRHH, a la compra de materiales necesarios y a la negociación con los proveedores.
Sus capacidades deben ser propias de un emprendedor: Responsabilidad en su trabajo, inconformista, analítico, intuitivo, perseverante en su trabajo, empático...
- **Coordinador de actividades:** El coordinador de actividades será un empleado que sirva como conexión entre todos los otros empleados y dirección. Se encargará de comunicar todas las quejas al director, de planificar y personalizar las actividades a los clientes junto al recepcionista, y además de realizar algún actividad de escalda en el rocódromo.
Por lo tanto, este empleado debe tener el graduado escolar (ESO) y el Curso de Técnico Deportivo en Escalada.
Las competencias del coordinador deben ser: Capacidad de gestión y organización, facilidad de comunicación, empatía con el cliente, conocimiento sobre naturaleza.
- **Monitores:** La empresa contará con tres empleados (aparte del coordinador de actividades) como monitores tanto del rocódromo como de las aventuras catalogadas que se realizan en el exterior.
Los estudios necesarios para cada empleado son:
 - Graduado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte.
 - Curso Técnico Deportivo en Escalada
 - Curso Monitor Multiaventura
- **Recepcionista:** La empresa contará con un empleado de recepción en el local, las funciones de este trabajador será la de ponerse en contacto con los clientes y atender a todas sus necesidades, y ayudar al coordinador de actividades a la organización de estas.
Por lo tanto, las capacidades y habilidades de este trabajador deben ser: Capacidad de gestión y organización, facilidad de comunicación, empatía con el cliente, conocimiento sobre naturaleza y estudios de grado medio/superior en ofimática.
- **Responsable de mantenimiento:** Se contará con una empleado encargado de la limpieza del local y el mantenimiento de los materiales. Este empleado no necesita tener gran experiencia pero si necesitará conocer bastante bien todos los materiales y herramientas que se van a utilizar para no deteriorarlos más fácilmente.

5.3. Política laboral

En primer lugar, el proceso de selección de candidatos y reclutamiento de empleados es uno de los más importantes dentro de la rama de RRHH de la empresa, ya que en una empresa de servicio el valor humano es imprescindible.

Por lo tanto, SocAventura se va a centrar en reclutar perfiles muy definidos, con los estudios necesarios comentados anteriormente, con las capacidades necesarios y con una experiencia previa. Además su motivación, su implicación y la relación con compañeros y clientes se van a priorizar en el proceso de reclutamiento y a evaluar posteriormente en la evaluación de desempeño.

Por lo que respecta a las políticas de contrataciones y los convenios colectivos de los monitores se van a regir por el Estatuto de los Trabajadores, ya que actualmente no hay un convenio específico que se aplique para los trabajadores en negocios de turismo activo. Como se comentó anteriormente SocAventura dispondrá de tres empleados con contrato fijo e indefinido, pero en

algunos meses en los que la demanda aumenta (de julio a septiembre) la empresa se puede plantear la contratación de un empleado con un contrato temporal.

Para el empleado como recepcionista se va a aplicar también un contrato indefinido según el Convenio Colectivo Oficina y Despachos de la provincia de Alicante, y para el personal de limpieza un contrato indefinido según el Convenio de Limpieza de Edificios y Locales Alicante 2014-2019.

En cuanto a los salarios de los trabajadores, la empresa se ha planteado ir incrementando anualmente su salario según vayan aumentando los beneficios. Este incremento podría llegar a ser hasta un 5%. (Convenio Colectivo Oficinas y Despachos de Alicante. CCOO, 2012)

5.4. Coste de los empleados

A continuación se va a mostrar el coste de cada empleado durante los cuatro primeros años, teniendo en cuenta que el responsable de actividades y el recepcionista tienen un contrato indefinido a tiempo completo, y los monitores y el responsable de mantenimiento un contrato indefinido a tiempo parcial. (Fernandez, 2023)

Tabla 29 Coste anual del coordinador de actividades

Coordinador de actividades	X	X+1	X+2	X+3
Salario bruto mensual	1.200 €	1.260 €	1.323 €	1.389,15 €
Salario bruto anual	16.800 €	17.640 €	18.522 €	19.448,10 €
Contingencias comunes (23,6%)	3.964,80 €	4.163,04 €	4.371,19 €	4.589,75 €
Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales (2,25%)	378 €	396,90 €	416,74 €	437,58 €
Desempleo (5,5%)	924 €	970,20 €	1.018,71 €	1.069,64 €
Formación Profesional (0,6%)	100,80 €	105,84 €	111,13 €	116,68 €
Fondo de garantía salarial (0,2%)	33,60 €	35,28 €	37,04 €	116,68 €
Total	22.201,20 €	23.311,26 €	24.476,82 €	25.700,66 €

Tabla 30 Coste anual del monitor 1

Monitor 1	X	X+1	X+2	X+3
Salario bruto mensual	550 €	577,50 €	606,37 €	636,69 €
Salario bruto anual	7700 €	8.085 €	8.4489,25 €	8.913,71 €
Contingencias comunes (23,6%)	1.817,20 €	1.908,06 €	2.003,46 €	2.103,63 €
Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales (2,25%)	173,25 €	181,91 €	191 €	200,55 €
Desempleo (5,5%)	423,50 €	444,67 €	466,90 €	490,25 €
Formación Profesional (0,6%)	46,20 €	48,51 €	50,93 €	53,48 €
Fondo de garantía salarial (0,2%)	15,40 €	16,17 €	16,97 €	17,82 €
Total	10.175,55 €	10.684,32 €	11.218,54 €	11.779,47 €

Tabla 31 Coste anual del monitor 2

Monitor 2	X	X+1	X+2	X+3
Salario bruto mensual	550 €	577,50 €	606,37 €	636,69 €
Salario bruto anual	7700 €	8.085 €	8.4489,25 €	8.913,71 €
Contingencias comunes (23,6%)	1.817,20 €	1.908,06 €	2.003,46 €	2.103,63 €
Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales (2,25%)	173,25 €	181,91 €	191 €	200,55 €
Desempleo (5,5%)	423,50 €	444,67 €	466,90 €	490,25 €
Formación Profesional (0,6%)	46,20 €	48,51 €	50,93 €	53,48 €
Fondo de garantía salarial (0,2%)	15,40 €	16,17 €	16,97 €	17,82 €
Total	10.175,55 €	10.684,32 €	11.218,54 €	11.779,47 €

Tabla 32 Coste anual del monitor 3

Monitor 3	X	X+1	X+2	X+3
Salario bruto mensual	550 €	577,50 €	606,37 €	636,69 €
Salario bruto anual	7700 €	8.085 €	8.4489,25 €	8.913,71 €
Contingencias comunes (23,6%)	1.817,20 €	1.908,06 €	2.003,46 €	2.103,63 €
Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales (2,25%)	173,25 €	181,91 €	191 €	200,55 €
Desempleo (5,5%)	423,50 €	444,67 €	466,90 €	490,25 €
Formación Profesional (0,6%)	46,20 €	48,51 €	50,93 €	53,48 €
Fondo de garantía salarial (0,2%)	15,40 €	16,17 €	16,97 €	17,82 €
Total	10.175,55 €	10.684,32 €	11.218,54 €	11.779,47 €

Tabla 33 Coste anual del recepcionista

Recepcionista	X	X+1	X+2	X+3
Salario bruto mensual	1.100 €	1.155 €	1.212,75 €	1.273,38 €
Salario bruto anual	15.400 €	16.170 €	16.978,50 €	17.827,42 €
Contingencias comunes (23,6%)	3.634,4 €	3.816,12 €	4.006,92 €	4.207,27 €
Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales (2,25%)	346,50 €	363,82 €	382,01 €	401,11 €
Desempleo (5,5%)	847 €	889,35 €	933,81 €	980,50 €
Formación Profesional (0,6%)	92,4 €	97,02 €	101,87 €	106,96 €
Fondo de garantía salarial (0,2%)	30,80 €	32,34 €	33,95 €	35,65 €
Total	20.351,10 €	21.368,65 €	22.437,08 €	23.558,94 €

Tabla 34 Coste anual del personal de mantenimiento

Mantenimiento	X	X+1	X+2	X+3
Salario bruto mensual	550 €	577,50 €	606,37 €	636,69 €
Salario bruto anual	7700 €	8.085 €	8.4489,25 €	8.913,71 €
Contingencias comunes (23,6%)	1.817,20 €	1.908,06 €	2.003,46 €	2.103,63 €
Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales (2,25%)	173,25 €	181,91 €	191 €	200,55 €
Desempleo (5,5%)	423,50 €	444,67 €	466,90 €	490,25 €
Formación Profesional (0,6%)	46,20 €	48,51 €	50,93 €	53,48 €
Fondo de garantía salarial (0,2%)	15,40 €	16,17 €	16,97 €	17,82 €
Total	10.175,55 €	10.684,32 €	11.218,54 €	11.779,47 €

Tabla 35 Coste anual de los empleados

	X	X+1	X+2	X+3
TOTAL COSTE DE LOS EMPLEADOS	83.254,50 €	87.417,22 €	91.788,08 €	96.377,49 €

6. Plan de operaciones

El plan de operaciones para una empresa se centra en los aspectos prácticos y logísticos de la empresa, por ello, se identifican los equipos que se van a utilizar, la organización de la empresa y el proceso desde que el cliente se pone en contacto hasta que finaliza su servicio.

Respecto a los materiales empleados y a la elección de los proveedores que nos ofrezcan los materiales deportivos se va a buscar la mejor relación calidad precio. Pero priorizando que los materiales comprados sean de gran calidad. Además, también se van a tener en cuenta otros factores como la flexibilidad del proveedor, la rapidez de entrega, el servicio postventa entre nuestra empresa y el proveedor o el reconocimiento de esa marca entre los consumidores.

En cuanto al proceso productivo de la empresa, el cliente va a poder tener la primera toma de contacto con SocAventura desde la página web, donde podrá visualizar e informarse sobre toda nuestra oferta y podrá tener contacto directamente personal con uno de nuestros trabajadores.

A partir de ese momento, se organizará y se personalizará la actividad según las necesidades de cada cliente y la cantidad de gente. En ese momento, los monitores también tendrán en cuenta todos los seguros y condiciones que se deben firmar antes de cada actividad.

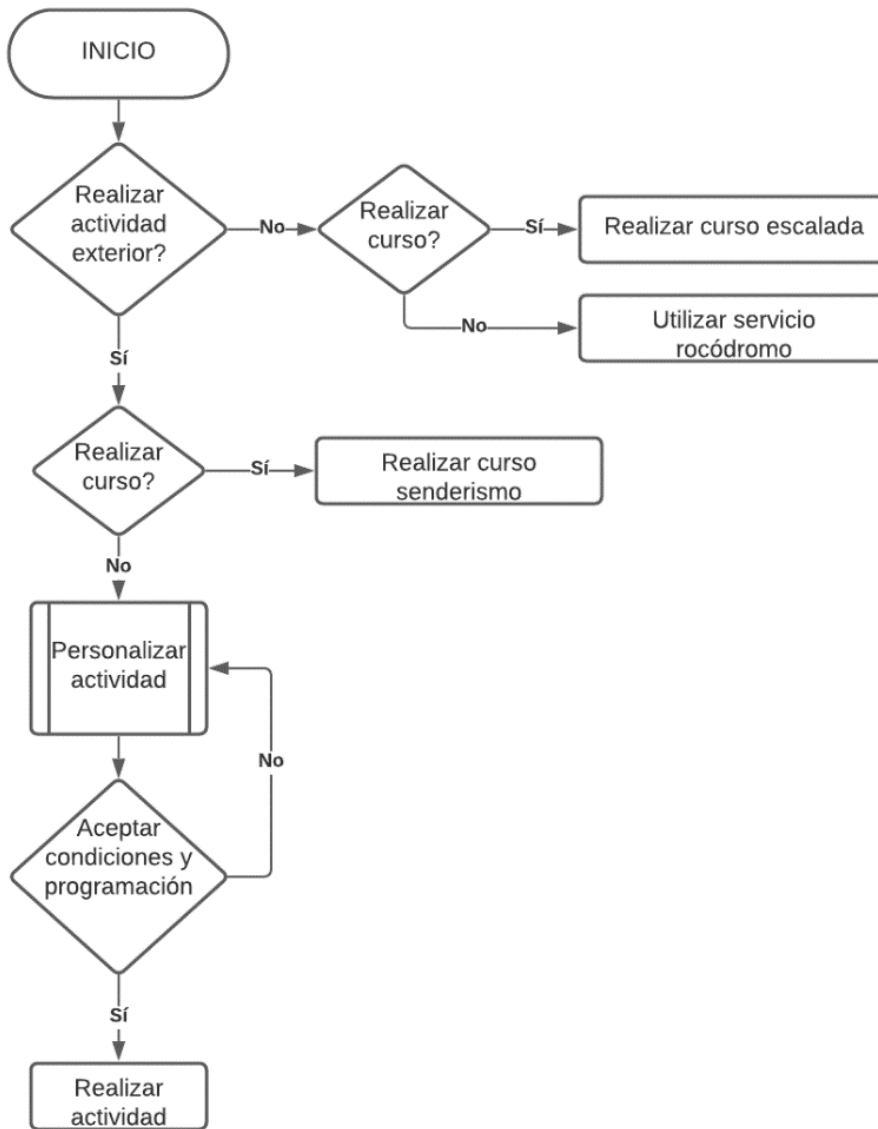
El control de calidad es una herramienta indispensable para SocAventura, por ello, antes de cada actividad se va a realizar un protocolo de seguridad y calidad para que se desarrolle sin ningún problema ni accidente:

- Recordatorio y explicación de las normas de seguridad tanto para los monitores como para los clientes antes de cada actividad.
- Manual que contenga todas las normas de seguridad y una descripción de todas las condiciones para realizar cada actividad (condición física mínima, material a utilizar, dificultad del trayecto, normativa medioambiental...)

- Comprobar que todos los participantes tienen todos los permisos y seguros necesarios antes de realizar cada actividad.
- Comprobar las condiciones físicas de los monitores para que puedan realizar la actividad sin ningún problema.

A continuación se muestra el diagrama de flujos de todo el proceso del servicio, desde que el cliente se pone en contacto con nosotros hasta que realiza la actividad:

Ilustración 13 Proceso de la ejecución del servicio



7. Plan financiero

A continuación se va a realizar el Plan económico y financiero de la empresa para así plasmar cuales son los resultados esperados para un corto y medio plazo de la empresa, y poder sacar conclusiones y alternativas que puedan surgir.

Para ello, esta parte del estudio se va a dividir en tres grandes apartados. En primer lugar la descripción de los objetivos financieros de la empresa, en segundo lugar las estrategias planteadas para lograr los objetivos y finalmente el plan financiero que mostrará los resultados del estudio.

7.1. Objetivos

El propósito de la planificación financiera es establecer cuáles son los recursos necesarios para la ejecución de un plan de empresa antes de su puesta en marcha, ya que cualquier plan financiero debe responder si el negocio es viable, saber qué tipo de fondos se van a necesitar y cuando se van a obtener, el tipo de financiamiento que mejor se adapte a los objetivos de la empresa y analizar de quién es mejor opción financiar el proyecto.

Por lo tanto, el principal objetivo de SocAventura es la reducción de costes y obtener el mayor beneficio económico posible, es decir, ser eficientes. Para ello, se van a contratar a los mejores entrenadores y se van a adquirir las mejores herramientas y materiales disponibles en el mercado. Esto nos va a llevar a tener grandes costes al comienzo del negocio pero a largo plazo la obtención de buenos materiales va a optimizar el mantenimiento de estos y se van a amortizar más.

Para la reducción de costes, también se va a tener como objetivo el cumplimiento de plazos, ya que, tener una buena organización y planificar de manera adecuada nuestras obligaciones nos va a permitir ser más eficientes. También hay que estar bastante pendiente a la evolución de la demanda, ya que en un sector emergente la demanda puede variar mucho hasta que se estabilice. Por lo tanto, otro objetivo operativo es ser flexible a la demanda y a los servicios que prestamos. Por ejemplo, la empresa podría plantearse la subcontratación con otras empresas para aumentar la flexibilidad pero deberá tener en cuenta el coste que supone eso.

Y finalmente, otros de los dos objetivos principales es la de ofrecer un servicio de calidad, donde se va a intentar que los clientes terminen su experiencia satisfechos gracias a la importancia que da SocAventura a la opinión del cliente.

7.2. Estrategias

Una vez marcados los objetivos para SocAventura, se van a plantear las estrategias a seguir, y para esto se van a exponer la estrategia de producto, que mostrará las ventas y los costes, la estrategia de capital, que mostrará las inversiones y la financiación de la empresa, y finalmente la estrategia financiera.

7.2.1. Estrategias

A continuación se va a plantear la estrategia de producto, donde se muestra por un lado las previsiones de las ventas y el incremento anual esperado y por otro lado costes anuales de la empresa, teniendo en cuenta por ejemplo los costes de personal o los costes de alquiler y suministros.

7.2.1.1. Política del producto. Ventas

La proyección de ventas es un cálculo de las ventas que pueden suceder en un negocio en un periodo de tiempo determinado en función de la demanda del sector, el precio de venta al

público, el modelo de negocio y de todos los factores que pueden afectar a la empresa y que se han identificado en los apartados anteriores.

Para ello se va a calcular las ventas esperadas en los próximos cuatro años de las actividades que ofrece SocAventura, las ventas de los cursos de formación y del uso de las instalaciones del rocódromo.

Para la estimación de las ventas se ha valorado que en el primer años las ventas sean un total de 3.535 servicios ofrecidos, y además un incremento escalonado de las ventas en el que los primeros años sea mayor y más bajo en los siguientes años:

- Incremento del 40% en el segundo año
- Incremento del 20% en el tercer año
- Incremento del 10% en el cuarto año

Tabla 36 Previsión de ingresos de los servicios

		X	X+1	X+2	X+3
Senderismo	Unidades	300	420	504	555
	Precio	32 €	32 €	32 €	32 €
	Ingresos	9.750 €	13.650 €	16.380 €	18.037,5 €
Vías ferratas	Unidades	350	490	588	647
	Precio	30 €	30 €	30 €	30 €
	Ingresos	10.500 €	14.700 €	17.640 €	19.410 €
Escalada	Unidades	400	560	672	740
	Precio	30 €	30 €	30 €	30 €
	Ingresos	12.000 €	16.800 €	20.160 €	22.200 €
MTB/E-MTB	Unidades	350	490	588	647
	Precio	25 €	25 €	25 €	25 €
	Ingresos	8.750 €	12.250 €	14.700 €	16.175 €
Paintball	Unidades	450	630	756	832
	Precio	25 €	25 €	25 €	25 €
	Ingresos	11.250 €	15.750	18.900 €	20.800 €
Puenting	Unidades	400	560	672	740
	Precio	35 €	35 €	35 €	35 €
	Ingresos	14.000 €	19.600	23.520 €	25.872 €
Orientación	Unidades	350	490	588	647
	Precio	27 €	27 €	27 €	27 €
	Ingresos	9.625 €	13.475 €	16.170 €	17.787 €
Kayak	Unidades	400	560	672	740
	Precio	50 €	50 €	50 €	50 €
	Ingresos	20.000 €	28.000 €	33.600 €	37.000 €
Barranquismo	Unidades	400	560	672	740
	Precio	35 €	35 €	35 €	35 €
	Ingresos	14.000 €	19.600 €	23.520 €	25.900 €
TOTAL SERVICIOS		3.400	4.760	5.712	6.288
TOTAL INGRESOS SERVICIOS		109.875 €	153.825 €	184.590 €	203.215 €

Para los cursos de formación también se ha estimado un crecimiento según pasen los años, en el caso del senderismo se cree para el primer años 15 usuarios y para el curso de escalada un total de 20 personas:

Tabla 37 Previsión de ingresos de los cursos de formación

		X	X+1	X+2	X+3
Senderismo	Unidades	15	20	25	30
	Precio	142 €	142 €	142 €	142 €
	Ingresos	2.137 €	2.850 €	3.562 €	4.275 €
Escalada	Unidades	20	25	30	35
	Precio	100 €	100 €	100 €	100 €
	Ingresos	2.000 €	2.500 €	3.000 €	35.500 €
TOTAL CURSOS		35	45	55	65
TOTAL INGRESOS CURSOS		4.137 €	5.350 €	6.562 €	7.775 €

Para el uso de las instalaciones y del rocódromo se ha estimado un total de 100 usuarios en los cuatro primeros años:

Tabla 38 Previsión de ingresos del uso de las instalaciones

		X	X+1	X+2	X+4
Rocódromo	Unidades	100	100	100	100
	Precio	70 €	70 €	70 €	70 €
	Ingresos	7.000 €	7.000 €	7.000 €	7.000 €
TOTAL USO INSTALACIONES		100	100	100	100
TOTAL INGRESOS INSTALACIONES		7.000 €	7.000 €	7.000 €	7.000 €

Una vez, calculado las ventas anuales de cada tipo de servicio de los próximos cuatro años, los ingresos totales son los siguientes:

Tabla 39 Previsión de ingresos anuales

	X	X+1	X+2	X+4
TOTAL INGRESOS	121.012 €	166.175 €	198.152 €	217.990 €

7.2.1.2. Política del producto. Costes

El cálculo del coste del servicio es un poco ambiguo, ya que en un servicio de multiaventura los materiales empleados se van a amortizar a medida que se utilicen y realmente solo existe el coste del personal, el coste del alquiler y algunos costes extra. Por lo tanto la siguiente tabla va a mostrar los costes totales de los primeros cuatro años:

Tabla 40 Previsión de costes para los cuatro primeros años

PERSONAL	X	X+1	X+2	X+3
Coste coordinador de actividades	22.201,20 €	23.311,26 €	24.476,82 €	25.700,66 €
Coste monitores	30.526,65 €	32.052,98 €	33.655,63 €	35.338,41 €
Coste recepcionista	20.351,10 €	21368,65 €	22437,08 €	23558,94 €
Coste personal de mantenimiento	10.175,55 €	10.684,32 €	11.218,54 €	11.779,47 €
TOTAL SALARIOS	83.254,50 €	87.417,22 €	91.788,08 €	96.377,49 €
PRÉSTAMOS	X	X+1	X+2	X+3

Deuda banco	10.228,70 €	10.066,80 €	9.898,33 €	9.722,99 €
INMOVILIZADO	X	X+1	X+2	X+3
Material	103.200,00 €	-	-	-
Inmaterial	15.100,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €
TOTAL	118.300,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €
OTROS GASTOS	X	X+1	X+2	X+3
Agua	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €
Electricidad	3.100 €	3.100 €	3.100 €	3.100 €
Teléfono + Internet	2.300 €	2.300 €	2.300 €	2.300 €
TOTAL	6.400 €	6.400 €	6.400 €	6.400 €
TOTAL GASTOS	211.783,20 €	106.384,03 €	110.586,42 €	115.000,48 €

Por un lado, podemos observar el coste de los salarios del personal durante los próximos cuatro años suponiendo un incremento anual del 5% en estos, por otro lado la deuda con el banco que se va a mostrar en los siguientes apartados sobre la financiación de la empresa, y finalmente otros gastos como podría ser el alquiler del local o los suministros.

Como se ha comentado anteriormente, se decidió no adquirir en propiedad un local porque supondría una inversión inicial muy elevada al inicio de la actividad de la empresa, pero esto conlleva que uno de los costes más elevados aparte de los salarios sea el alquiler del local, ya que cada año este coste asciende a 18.000 €.

7.2.2. Estrategia de capital

En cuanto a la estrategia de capital, se va a mostrar por una parte las inversiones en inmovilizado tanto material como inmaterial y por otra las fuentes de financiación que se van a utilizar para la inversión inicial de la empresa.

7.2.2.1. Inversiones

A continuación, se van a detallar las inversiones en inmovilizado, en el activo circulante y en gastos para la puesta en funcionamiento de SocAventura. Para ello, se han consultado los precios de distintos proveedores y se ha estimado un valor medio que se utilizará para el cálculo de las inversiones.

Inmovilizado material

En primer lugar se van a detallar las inversiones en inmovilizado material, cabe destacar que se ha optado por no realizar inversiones inmobiliarias y se alquilará un local, de este modo se evitará un gasto inicial muy elevado.

- Construcción del rocódromo: 10.000 €
- Equipamiento: 39.500 €
 - 20 kits para paintball (pistolas, máscaras, cargadores, chalecos, monos...): 7.500 €
 - 20 kits para escalada (cascos, arneses, cuerdas, pies de gato...): 3.000 €
 - 20 kits para vías ferratas/puenting (arneses, cascos...): 1.500 €
 - 15 kits para kayak (embarcaciones, remos, neoprenos, cascos, chalecos...): 11.500 €

CAMPUS D'ALCOI

- 25 kits de orientación (brújulas, balizas, mapas, walkie talki...): 2.000 €
- 15 kits de barranquismo (neoprenos, cascos, chalecos...): 3.500 €
- 15 kits de MTB y E-MTB (bicicletas, cascos, guantes...): 10.000 €
- 15 kits de senderismo (linternas, bastones...) 500 €
- Mobiliario (muebles y material de oficina para el local del rocódromo): 2.000 €
- Equipos para procesos de información (4 ordenadores y 1 impresora): 3.200 €
- Elementos de transporte (2 furgonetas para el transporte de material y actividades que necesiten desplazamiento) 30.000 €
- Material de oficina: 500 €

Inmovilizado inmaterial

El inmovilizado inmaterial es al activo intangible de la empresa, en este caso la inversión que se ha realizado en SocAventura es:

- Registro de la patente y del nombre comercial: 150 €
- Página web y app: 2.000 €
- Aplicaciones informáticas (licencias para la gestión de la empresa: Microsoft Office 365 y SAP): 500 €
- Constitución de la Sociedad Limitada: 450 €
- Reforma, acondicionamiento y mantenimiento del local: 5.000 €
- Contratación de un seguro de responsabilidad civil, y un seguro de accidentes requeridos por la normativa actual: 5.000 €
- Publicidad: 2.000 €

Activo circulante

En cuanto a la inversión en activo circulante, SocAventura va a disponer de unas existencias iniciales de 1.000 € referentes loa folletos informativos, manuales, merchandising, etc.

Una vez, desglosado la inversión inicial de SocAventura, en la siguiente tabla resumen se podrá

Tabla 41 Tabla resumen de inversiones

	Cantidad
Inmovilizado material	86.700 €
Mobiliario	12.500 €
Equipos informáticos	3.200 €
Elementos de transporte	30.000 €
Utillaje	39.500 €
Alquiler local	1.500 €
Inmovilizado inmaterial	15.100 €
Gastos de constitución	5.600 €
Aplicaciones informáticas	2.500 €
Reforma	5.000 €
Publicidad	2.000 €
Total Inversiones	101.800 €

7.2.2.2. Financiación

La necesidad de financiamiento es un componente primordial que muestra las limitaciones y las posibilidades de una empresa para su puesta en funcionamiento, ya que va a determinar las

inversiones y los gastos indispensable para el desarrollo de la actividad de la empresa. Por lo tanto, las fuentes de financiación que se van a utilizar en SocAventura son:

- **Recursos propios**

El emprendedor va a aportar una cantidad de 20.000 € como autofinanciación para la puesta en marcha del negocio, y aunque para una Sociedad Limitada solo es solamente necesaria una inversión inicial de 3.000 €, es necesario para tener más liquidez en los primeros meses de la empresa.

- **Financiación ajena**

En cuanto a la financiación ajena se va a solicitar un préstamo bancario a largo plazo que se detalla a continuación:

Tabla 42 Características préstamo bancario

Cantidad préstamo	80.000 €
Años	15
Cuotas	180
Interés	4 %

Por lo tanto, la cuota, la deuda con el banco y la amortización de dicho préstamo en los seis primeros meses será el siguiente:

Tabla 43 Amortización y cuotas del préstamo bancario

Año	Mes	Cuota	Interés	Amortización	Capital
1	1	591,75 €	266,67 €	325,08 €	79.674,92 €
1	2	591,75 €	265,58 €	326,17 €	79.348,75 €
1	3	591,75 €	264,50 €	327,25 €	79.021,50 €
1	4	591,75 €	263,41 €	328,34 €	78.693,16 €
1	5	591,75 €	262,31 €	329,44 €	78.363,72 €
1	6	591,75 €	261,21 €	330,54 €	78.033,18 €

7.2.3. Estrategia financiera

En cuanto a la estrategia financiera se va a decidir cómo será la política de amortización tanto de las instalaciones y mobiliario como de los utillajes utilizados en cada actividad. Para ello se va a mostrar por un lado el coeficiente de amortización de cada inversión y por otro lado la previsión de amortización en los siguientes cuatro años.

Tabla 44 Coeficiente de amortización del inmovilizado

Equipo	Precio	Unidades	Importe	% de amortización
Rocódromo	10.000 €	1	10.000 €	2%
Paintball	375 €	20	7.500 €	12%
Escalada	150 €	20	3.000 €	
Vías ferratas	75 €	20	1.500 €	
Kayak	767 €	15	11.500 €	
Orientación	80 €	25	2.000 €	
Barranquismo	233 €	15	3.500 €	
MTB/E-MTB	667 €	15	10.000 €	
Senderismo	33 €	15	500 €	

Mobiliario	2.000 €	1	2.000 €	10%
Impresora	350 €	1	350 €	20%
Ordenadores	713 €	4	2.850 €	
Furgonetas	15.000 €	2	30.000 €	10%

En la tabla anterior podemos observar que la construcción del rocódromo que supone una inversión inicial de 10.000 € su coeficiente de amortización es de un 2%, los materiales que se utilizan en cada actividad un 12%, el mobiliario un 10%, los equipos de procesos de información un 20%, y los elementos de transporte un 10%.

Por lo tanto, realizando una previsión para los próximos cuatro años la previsión de la amortización y la amortización acumulada es la siguiente:

Tabla 45 Previsión de amortización para los próximos cuatro años

Amortización	X	X+1	X+2	X+3
Instalaciones	10.000 €	200 €	200 €	200 €
Utileaje	39.500 €	4.740 €	4.740 €	4.740 €
Mobiliario	2.000 €	200 €	200 €	200 €
Equipos para procesos de información	3.200 €	640 €	640 €	640 €
Elementos de transporte	30.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €
Total		8.780 €	8.780 €	8.780 €

Tabla 46 Previsión de amortización acumulada para los próximos cuatro años

Amortización	X	X+1	X+2	X+3
Instalaciones	10.000 €	200 €	400 €	600 €
Utileaje	39.500 €	4.740 €	9.480 €	14.220 €
Mobiliario	2.000 €	200 €	400 €	600 €
Equipos para procesos de información	3.200 €	640 €	1.280 €	1.920 €
Elementos de transporte	30.000 €	3.000 €	6.000 €	9.000 €
Total		8.780 €	17.560 €	26.340 €

7.3. Plan financiero

Una vez planteadas las estrategias financieras, se va a realizar el plan financiero para los primeros cuatro años de la empresa. Para ello, se van a plantear los resultados de ingresos esperados suponiendo un escenario realista y después una comparativa con distintos escenarios que pueden ocurrir en el futuro.

7.3.1. Escenario realista

Para el escenario realista se va a mostrar en primer lugar la cuenta de resultados y ganancias de los próximos cuatro años, en segundo lugar el balance de situación y el fondo de maniobra, en tercer lugar el cuadro de previsión de la tesorería, después al cálculo tanto de la rentabilidad económica como de la rentabilidad financiera, y finalmente el análisis de diferentes ratios que muestren la situación de la empresa en su comienzo.

7.3.1.1. Cuenta de resultados

A continuación, se va a mostrar la cuenta de pérdidas y ganancias para los próximos cuatro años de la empresa. Este cuadro es uno de los principales para analizar la situación de una empresa, ya que este sirve para detectar en rasgos generales si hay beneficios o pérdidas en el transcurso de un periodo de tiempo.

Este cuadro se divide principalmente en el Resultado de explotación y el Resultado financiero, después se calcula de Resultado antes de impuestos y finalmente el Resultado del ejercicio neto.

Tabla 47 Previsión de cuenta de resultados

	X	X+1	X+2	X+3
Ventas	121.012,50 €	166.175,00 €	198.152,50 €	217.990,00 €
Gastos de explotación	99.883,20 €	103.884,03 €	108.086,42 €	112.500,48 €
Variación de existencias	1.000,00 €	-	-	-
Resultado de explotación	22.129,30 €	62.290,98 €	90.066,08 €	105.489,52 €
Ingresos financieros	80.000,00 €	-	-	-
Gastos financieros	10.228,70 €	10.066,80 €	9.898,33 €	9.722,99 €
Resultado financiero	69.771,30 €	- 10.066,80 €	- 9.898,33 €	- 9.722,99 €
Resultado antes de impuestos	91.900,60 €	52.224,18 €	80.167,75 €	95.766,53 €
Impuestos sobre beneficios	27.570,18 €	15.667,25 €	24.050,33 €	28.729,96 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	64.330,42 €	36.556,92 €	56.117,43 €	67.036,57 €

7.3.1.2. Balance

Después de la cuenta de resultados se va a mostrar el balance de situación también para los primeros cuatro años de la empresa. Este análisis también es muy importante a la hora de realizar un plan de negocio porque indica la situación financiera de la empresa en un momento determinado

Este cuadro se divide en tres grandes apartados: el Activo, el Patrimonio Neto y el Pasivo, y la suma total del Activo con la del Patrimonio Neto y Pasivo juntos siempre debe ser la misma.

Tabla 48 Previsión de balance de situación

ACTIVO	X	X+1	X+2	X+3
Inmovilizado material	103.200 €	103.200 €	103.200 €	103.200 €
Inmovilizado inmaterial	15.100 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €
Amortización acumulada	-	8.780 €	17.560 €	26.340 €
Total activo no corriente	118.300 €	96.920 €	88.140 €	79.360 €
Existencias	1.000 €	-	-	-
Realizable	26.187 €	1.869 €	1.869 €	1.869 €
Disponible	61.598 €	73.968 €	113.103 €	137.169 €
Total activo corriente	88.785 €	75.837 €	114.972 €	139.038 €
TOTAL ACTIVO	207.085 €	172.757 €	203.112 €	218.398 €
PASIVO Y PN	X	X+1	X+2	X+3
Capital Social	20.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €
Reservas	45.031 €	25.590 €	39.282 €	46.926 €
TOTAL PN	65.031 €	45.590 €	59.282 €	66.926 €
Deudas a l/p	69.771 €	65.636 €	61.332 €	56.853 €
Total pasivo no corriente	69.771 €	65.636 €	61.332 €	56.853 €
HP IVA repercutido	25.413 €	34.897 €	41.612 €	45.778 €
Dividendos	19.299 €	10.967 €	16.835 €	20.110 €
Impuestos	27.570 €	15.667 €	24.050 €	28.729 €
Total pasivo corriente	72.282	61.531	82.498	94.619
TOTAL PASIVO	142.053	127.167	143.830	151.472
TOTAL PN Y PASIVO	207.085	172.757	203.112	218.398

Una vez mostrado el cuadro del balance de situación, se va a mostrar la gráfica del fondo de maniobra. Este sirve para detectar de una manera más esquemática la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos y ver si tiene problemas de liquidez.

Tabla 49 Previsión del fondo de maniobra

Fondo de maniobra	X	X+1	X+2	X+3
Activo corriente	88.785 €	75.837 €	114.972 €	139.038 €
Pasivo corriente	72.282 €	61.531 €	82.498 €	94.619 €
Fondo de maniobra	16.503 €	14.306 €	32.475 €	44.419 €

Fondo de maniobra



Gráfica 21 Fondo de maniobra para el primer año

Como se puede observar tanto en la tabla como en la gráfica del fondo de maniobra del primer año de SocAventura, en los primeros cuatro años los cálculos resultan positivos, por lo tanto, no se tendrá ningún problema de liquidez y se podrán hacer frente a las deudas a corto plazo.

7.3.1.3. Tesorería

En este apartado se va a realizar el presupuesto de tesorería, un cálculo que muestra si un plan financiero es viable a largo plazo. En este se va a tener en cuenta los cobros por ventas, los diferentes tipos de gastos, las inversiones, etc...

Tabla 50 Previsión de tesorería

Cobros	X	X+1	X+2	X+3
Ventas	121.012 €	166.175 €	198.152 €	217.990 €
Préstamo	80.000 €	-	-	-
Capital Social	20.000 €	-	-	-
HP IVA repercutido	25.413 €	34.897 €	41.612 €	45.778 €
Total cobros	246.425 €	201.071 €	239.764 €	263.767 €
Pagos	X	X+1	X+2	X+3
Inmovilizado	118.300 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €
Salarios	83.254 €	87.417 €	91.788 €	96.377 €
Intereses	10.228 €	10.066 €	9.898 €	9.722 €
Otros gastos	6.400 €	6.400 €	6.400 €	6.400 €
HP IVA soportado	26.187 €	1.869 €	1.869 €	1.869 €
Total pagos	244.370 €	108.253 €	112.455 €	116.869 €
TESORERÍA	2.054 €	92.818 €	12.730 €	146.898 €

7.3.1.4. Rentabilidad

A continuación se van a realizar los cálculos de la rentabilidad, unos ratios que sirven para conocer si la empresa puede hacer frente a los gastos y además aportar beneficios. Para ello, se van a realizar el cálculo de los ratios de la Rentabilidad económica y de la Rentabilidad Financiera.

- **Rentabilidad económica**

La rentabilidad económica (RE) o Return of Investment (ROI) muestra la capacidad de los activos para generar valor a la empresa, sin considerar la manera de la que han sido financiados. Es decir, indica el beneficio que se tiene por cada euro invertido.

Este ratio se calcula dividiendo el Beneficio Antes de Intereses e Impuestos con el Activo total, y a mayor rentabilidad, mayor rendimiento de los activos.

Tabla 51 Rentabilidad económica

	X	X+1	X+2	X+3
Rentabilidad económica	0,44	0,30	0,39	0,45

Se puede observar que durante los primeros cuatro años la rentabilidad económica tiene una evolución sin un crecimiento muy elevado, ya que en todos los está entrono al 0,40. Podemos destacar que el año en el que menos rentabilidad se obtiene es en el segundo, por lo tanto, sería el año en el que se obtienen menos beneficios.

- **Rentabilidad financiera**

En cuanto a la rentabilidad financiera (RF) o Return of Equity (ROE), muestra los beneficios que tiene la empresa mediante la inversión en recursos financieros, es decir, el rendimiento que se obtiene en consecuencia de la utilización de los recursos propios o de la realización de inversiones.

Este ratio se calcula dividiendo los Beneficios Netos con los Fondos Propios y al igual que el cálculo anterior, a mayor rentabilidad, mejor será para la empresa.

Tabla 52 Rentabilidad financiera

	X	X+1	X+2	X+3
Rentabilidad financiera	0,98	0,80	0,94	1,00

Al igual que la rentabilidad económica, la rentabilidad financiera indica que el segundo año es en el que menos beneficios se obtienen, y a partir del tercero parece que va aumentando según pasen los años.

7.3.1.5. Análisis de ratios

Por lo que respecta al apartado de los análisis de ratios, se va a dividir en dos apartados. Por un lado, los ratios de liquidez y por otra lado los ratios de endeudamiento.

En los ratios de liquidez se va a calcular el ratio de liquidez, el ratio de tesorería y el ratio de disponibilidad; y en los ratios de endeudamiento se calculará el ratio de endeudamiento, el ratio de solvencia, el ratio de autonomía, el ratio de calidad de la deuda y el ratio de coste de la deuda.

- **Ratios de liquidez**

En primer lugar el ratio de liquidez indica la capacidad de la empresa para soportar todas las deudas a corto plazo, por lo tanto, se van a comprar los recursos líquidos de la empresa con las

obligaciones más cercanas. Para ello, este ratio se calcula dividiendo el Activo corriente con el Pasivo corriente y unos resultados óptimos serían entre 1,5 y 2.

Tabla 53 Ratio de liquidez

	X	X+1	X+2	X+3
Ratio de liquidez	1,22	1,23	1,39	1,46

Teniendo en cuenta la evolución de los primeros cuatro años, el ratio de liquidez empezará a mostrar resultados óptimos a partir del quinto año, y aunque el ratio en los primeros cuatro años no es del todo negativo, siguen estando por debajo del rango óptimo.

En segundo lugar, el ratio de tesorería también indica la capacidad de la empresa para soportar sus pagos que vencen a corto plazo, pero en este caso se va a tener en cuenta por parte del activo corriente solamente el realizable y el efectivo. De esta manera se podrá comprobar si el problema pudiese venir de la existencias y en caso contrario saber de dónde podría ser.

Para ello, este ratio se calcula dividiendo el Realizable y el Efectivo con el Pasivo corriente y los resultados óptimos deberían estar alrededor de 1.

Tabla 54 Ratio de tesorería

	X	X+1	X+2	X+3
Ratio de tesorería	1,21	1,23	1,39	1,46

Este indicador nos indica que teniendo en cuenta solamente a la tesorería, la empresa no va a tener problemas de liquidez. Es más, a medida del transcurso de los años este indicador es mejor. Ya que en el primer año por cada euro de deuda a corto plazo la empresa tiene 1,21 € en activo corriente, y en el cuarto 1,45 €.

Y en tercer lugar, el ratio de disponibilidad va a indicar la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos a corto plazo mediante su disponible. Este ratio se calcula dividiendo el Disponible con el Pasivo corriente y los valores óptimos deberían estar entre 0,2 y 0,3.

Tabla 55 Ratio de disponibilidad

	X	X+1	X+2	X+3
Ratio de disponibilidad	0,88	1,20	1,37	1,44

Al igual que los dos ratios anteriores nos indica que la empresa no tiene problemas de liquidez, este también nos muestra que en el transcurso de los años va creciendo. Pero también da a entender que la empresa tiene un exceso de dinero líquido sin invertir, por lo tanto la empresa debería utilizar ese exceso en alguna inversión o en recortar deudas.

- Ratios de endeudamiento

En cuanto a los ratios de endeudamiento, en primer lugar se va a calcular el ratio de endeudamiento, que indica la proporción entre la financiación ajena con la financiación propia y sus recursos. De esta manera, se podrá saber la cantidad de las deudas de la empresa es el apropiado teniendo en cuenta sus fondos propios.

Este ratio se calcula dividiendo el Patrimonio Neto con el Pasivo total y sus valores óptimos deberían estar entre 0,4 y 0,6.

Tabla 56 Ratio endeudamiento

	X	X+1	X+2	X+3
Ratio de endeudamiento	2,18	2,78	2,42	2,26

Este ratio nos indica que durante los primeros cuatro años los resultados son demasiado altos, ya que la diferencia de la financiación ajena con la propia es demasiado alta. Pero podemos observar que a partir del segundo año, este ratio va descendiendo.

En segundo lugar, el ratio de solvencia muestra la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a todas sus deudas y obligación. Su cálculo es la división entre el Activo total y el Pasivo total y su valor óptimo debería estar alrededor de 1,5.

Tabla 57 Ratio de solvencia

	X	X+1	X+2	X+3
Ratio de solvencia	0,62	0,59	0,79	0,91

Podemos observar, que a medida que pasan los años este ratio va aumentando, por lo tanto, la capacidad de la empresa para afrontar sus deudas será cada vez mayor.

En tercer lugar, el ratio de autonomía indica la relación que existe entre el Patrimonio Neto de la empresa y el Pasivo total. De esta manera, se podrá saber la dependencia que tiene la empresa con la financiación ajena realizada.

Este ratio se calcula dividiendo el Patrimonio Neto y el Pasivo total y el valor óptimo debería estar entre 0,7 y 1,5.

Tabla 58 Ratio de autonomía

	X	X+1	X+2	X+3
Ratio de autonomía	0,45	0,35	0,41	0,44

Al igual que el ratio de endeudamiento, este ratio indica que la empresa tiene una fuerte dependencia de los acreedores, ya que la diferencia del pasivo con el patrimonio neto es demasiado alto. Este valor, durante los primeros cuatro años se mantiene constante.

En cuarto lugar, el ratio de la calidad de la deuda indica los pagos a corto plazo que existen respecto al total de la deuda de la empresa, para ello, se divide el Beneficio Antes de Intereses e Impuestos con el Activo total, y los valores óptimos deberían ser los más cercanos a cero para que la calidad de la deuda se buena.

Tabla 59 Ratio de calidad de la deuda

	X	X+1	X+2	X+3
Ratio de calidad de la deuda	0,50	0,48	0,57	0,62

Aunque el ratio de calidad de la deuda tiene unos valores bastante buenos, podemos ver que a medida que pasa el tiempo este valor va aumentando, por lo tanto, podríamos decir que poco a poco la calidad de la deuda va empeorando.

Finalmente, en quinto lugar, el ratio de coste de la deuda indica al coste que tiene la empresa para poder realizar su actividad. Su cálculo se realiza dividiendo el Beneficio Neto con los Fondos Propios, e igual que ratio anterior, el valor del ratio debería ser lo más bajo posible.

Tabla 60 Ratio de coste de la deuda

	X	X+1	X+2	X+3
Ratio de coste de la deuda	0,07	0,07	0,06	0,06

7.3.2.1. Estructura de los escenarios

Una vez planteado el escenario realista, se va a realizar los cálculos de los siguientes escenarios partiendo como base el escenario realizado en el apartado anterior. Por lo tanto, las características del escenario optimista y del pesimista son las siguientes:

- Escenario optimista:** En este escenario se ha planteado que las ventas tanto de las actividades de multiaventura, como el uso de instalaciones como de los cursos de formación son un 30% más de las ventas esperadas.
 Por esto, en el primer año la diferencia de ventas entre el escenario realista con el escenario optimista es de 36.303 € más.
- Escenario pesimista:** En cuanto al escenario pesimista también se ha planteado un descenso de las ventas en las actividades, el uso de instalaciones y los cursos de formación en un 20%.
 En este caso, en el primer año la diferencia con el escenario realista es de 20.168 € menos de ingresos

7.3.2.2. VAN y TIR de los escenarios

Tanto el Valor Actual Neto (VAN) como la Tasa Interna de Retorno (TIR) son dos indicadores imprescindibles para conocer la viabilidad de un proyecto, y se basan en el análisis de los flujos de caja de la empresa.

El VAN indica si el negocio es rentable cuando su valor es mayor que cero y el TIR la rentabilidad de la empresa, por lo tanto mientras más alto sea su valor, mejor será para la empresa.

Para realizar este análisis se van a utilizar los flujos de caja tanto del escenario realista como del escenario optimista y pesimista.

Tabla 61 Cálculo VAN y TIR del escenario realista

	Inversión inicial	Cobros	Pagos	Flujo de caja
0	-118.300 €			-118.300 €
X		246.425,12 €	244.370,20 €	2.054,92 €
X+1		201.071,75 €	108.253,02 €	92.818,72 €
X+2		239.764,52 €	112.455,41 €	127.309,10 €
X+3		263.767,9 €	116.869,48 €	146.989,41 €
			VAN	208.239,71 €
			TIR	45,95 %

Tabla 62 Cálculo VAN y TIR del escenario optimista

	Inversión inicial	Cobros	Pagos	Flujo de caja
0	-118.300 €			-118.300 €

X		295.942,50 €	244.370,20 €	51.572,30 €
X+1		261.393,27 €	108.253,02 €	153.140,25 €
X+2		311.693,88 €	112.455,41 €	199.238,46 €
X+3		335.347,87 €	116.869,48 €	218.478,38 €
		VAN		437.755,02 €
		TIR		87,95 %

Tabla 63 Cálculo VAN y TIR del escenario pesimista

	Inversión inicial	Cobros	Pagos	Flujo de caja
0	-118.300 €			-118.300 €
X		202.010,93 €	244.370,20 €	-42.349,26 €
X+1		167.559,79 €	108.253,02 €	59.306,76 €
X+2		199.803,77 €	112.455,41 €	87.348,35 €
X+3		219.806,58 €	116.869,48 €	116.869,48 €
		VAN		73.365,88 €
		TIR		18,48 %

Como se puede comprobar en las tres tablas anteriores, se puede concluir que tanto en el escenario realista como en el optimista y pesimista los resultados son positivos.

Por un lado, el Valor Actual Neto es superior a cero en los tres casos, por lo que la inversión generará un flujo neto positivo a lo largo del tiempo y, por lo tanto el negocio tendría rentabilidad.

Y por otro lado, la Tasa Interna de Retorno también será positiva porque en los tres casos es superior a la tasa de descuento utilizada para evaluar el proyecto, por lo tanto el proyecto también se considera rentable.

7.3.2.3. Ingresos de Explotación y BDT

Como hemos comentado anteriormente, los ingresos en el escenario optimista crecían un 30% y en un escenario pesimista descendían en un 20%. Por lo tanto, los ingresos por ventas en cada uno de los escenarios es el siguiente:

Tabla 64 Previsión de ingresos por servicios en el escenario optimista

		X	X+1	X+2	X+3
Senderismo	Unidades	390	546	655	721
	Precio	32,5 €	32,5 €	32,5 €	32,5 €
	Ingresos	12.675 €	17.745 €	21.294 €	23.448 €
Vías ferratas	Unidades	455	637	764	841
	Precio	30 €	30 €	30 €	30 €
	Ingresos	13.650 €	19.110 €	22.932 €	25.233 €
Escalada	Unidades	520	728	873	962
	Precio	30 €	30 €	30 €	30 €
	Ingresos	15.600 €	21.840 €	26.208 €	28.860 €
MTB/E-MTB	Unidades	455	637	754	841
	Precio	25 €	25 €	25 €	25 €
	Ingresos	11.375 €	15.925 €	19.110 €	21.027 €
Paintball	Unidades	585	819	982	832
	Precio	25 €	25 €	25 €	25 €
	Ingresos	14.625 €	20.475 €	24.570 €	20.800 €

Puenting	Unidades	520	728	873	962
	Precio	35 €	35 €	35 €	35 €
	Ingresos	18.200 €	25.480 €	30.576 €	33.670 €
Orientación	Unidades	455	637	764	841
	Precio	27,5 €	27,5 €	27,5 €	27,5 €
	Ingresos	12.512 €	17.517 €	21.021 €	23.130 €
Kayak	Unidades	520	728	873	962
	Precio	50 €	50 €	50 €	50 €
	Ingresos	26.000 €	36.400 €	43.680 €	48.100 €
Barranquismo	Unidades	520	728	873	962
	Precio	35 €	35 €	35 €	35 €
	Ingresos	18.200 €	25.480 €	30.576 €	33.670 €
TOTAL SERVICIOS		4.420	6.188	7.425	7.924
TOTAL INGRESOS SERVICIOS		142.837 €	199.972 €	239.967 €	257.939 €

Tabla 65 Previsión de ingresos por cursos de formación en el escenario optimista

		X	X+1	X+2	X+3
Senderismo	Unidades	19	26	32	39
	Precio	142,5 €	142,5 €	142,5 €	142,5 €
	Ingresos	2.778 €	3.705 €	4.631 €	5.557 €
Escalada	Unidades	26	32	39	45
	Precio	100 €	100 €	100 €	100 €
	Ingresos	2.600 €	3.250 €	3.900 €	4.550 €
TOTAL CURSOS		45	58	71	84
TOTAL INGRESOS CURSOS		5.378 €	6.955 €	8.531 €	10.107 €

Tabla 66. Previsión de ingresos por el uso de instalaciones en el escenario optimista

		X	X+1	X+2	X+4
Rocódromo	Unidades	130	130	130	130
	Precio	70 €	70 €	70 €	70 €
	Ingresos	9.100 €	9.100 €	9.100 €	9.100 €
TOTAL USO INSTALACIONES		130	130	130	130
TOTAL INGRESOS INSTALACIONES		9.100 €	9.100 €	9.100 €	9.100 €

Tabla 67. Previsión de ingresos totales en el escenario optimista

	X	X+1	X+2	X+4
TOTAL INGRESOS	157.316 €	216.027 €	257.598 €	277.147 €

Comparando el escenario optimista con el realista, podemos observar que en el primer año se han obtenido unos ingresos de 157.316 €, es decir, 36.303 € más en el optimista. En el segundo año 49.852 € más, en el tercero 59.445 € más y finalmente en el cuarto 59.157 €.

Por lo tanto, con el escenario optimista aparte de que hay unos ingresos mayores, a medida del transcurso del tiempo esta diferencia sigue siendo mayor.

Tabla 68 Previsión de ingresos por servicios en el escenario pesimista

		X	X+1	X+2	X+3
Senderismo	Unidades	250	350	420	462
	Precio	32,5 €	32,5 €	32,5 €	32,5 €
	Ingresos	8.125 €	11.375 €	13.650 €	15.031
Vías ferratas	Unidades	291	408	490	539
	Precio	30 €	30 €	30 €	30 €
	Ingresos	8.750 €	12.250 €	14.700 €	16.175 €
Escalada	Unidades	333	466	560	616
	Precio	30 €	30 €	30 €	30 €
	Ingresos	10.000 €	14.000 €	16.800 €	18.500 €
MTB/E-MTB	Unidades	291	408	490	539
	Precio	25 €	25 €	25 €	25 €
	Ingresos	7.291 €	10.208 €	12.250 €	13.479 €
Paintball	Unidades	375	525	630	693
	Precio	25 €	25 €	25 €	25 €
	Ingresos	9.375 €	13.125 €	15.750 €	17.333 €
Puenting	Unidades	333	466	560	616
	Precio	35 €	35 €	35 €	35 €
	Ingresos	11.666 €	16.333 €	19.600 €	21.583 €
Orientación	Unidades	291	408	490	539
	Precio	27,5 €	27,5 €	27,5 €	27,5 €
	Ingresos	8.020 €	11.229 €	13.475 €	14.827 €
Kayak	Unidades	333	466	560	616
	Precio	50 €	50 €	50 €	50 €
	Ingresos	16.666 €	23.333 €	28.000 €	30.833 €
Barranquismo	Unidades	333	466	560	616
	Precio	35 €	35 €	35 €	35 €
	Ingresos	11.666 €	16.333 €	19.600 €	21.583 €
TOTAL SERVICIOS		2.833	3.966	4.760	5.240
TOTAL INGRESOS SERVICIOS		91.562 €	128.187 €	153.825 €	168.345 €

Tabla 69 Previsión de ingresos por cursos de formación en el escenario pesimista

		X	X+1	X+2	X+3
Senderismo	Unidades	12	46	20	25
	Precio	142,5 €	142,5 €	142,5 €	142,5 €
	Ingresos	1.781 €	2.375 €	2.968 €	3.562 €
Escalada	Unidades	16	20	25	29
	Precio	100 €	100 €	100 €	100 €
	Ingresos	1.666 €	2.083 €	2.500 €	2.916 €
TOTAL CURSOS		29	37	45	54
TOTAL INGRESOS CURSOS		3.447 €	4.458 €	5.468 €	6.479 €

Tabla 70 Previsión de ingresos por uso de instalaciones en el escenario pesimista

		X	X+1	X+2	X+4
Rocódromo	Unidades	83	83	83	83
	Precio	70 €	70 €	70 €	70 €

	Ingresos	5.833	5.833	5.833	5.833
TOTAL USO INSTALACIONES		83	83	83	83
TOTAL INGRESOS INSTALACIONES		5.833 €	5.833 €	5.833 €	5.833 €

Tabla 71 Previsión de ingresos totales en el escenario pesimista

	X	X+1	X+2	X+4
TOTAL INGRESOS	100.843 €	138.479 €	165.127 €	181.658 €

En cuanto al escenario pesimista, podemos observar que en el primer año se obtienen unos ingresos de 100.843 €, por lo tanto, la diferencia del escenario pesimista con el realista son 20.168 € menos. En el segundo año esa diferencia es de 27.695 €, en el tercero 33.025 € menos, y en el último 36.331 €.

Al igual que en el escenario optimista, aparte de que hay una diferencia a la baja con el escenario realista, a medida que pasa el tiempo está diferencia va creciendo.

8. Business Model Canvas

El lienzo Business Model Canvas es una plantilla para organizar y gestionar las ideas de la creación de un modelo de negocio, ya que muestra de una manera estructurada los primeros pasos que hay que realizar para un plan de empresa.

Esta plantilla está dividida en nueve apartados donde se describen las principales características de una idea de negocio. Por una parte se encuentran los elementos externos a la empresa, divididos en Propuesta de valor, Segmentos de clientes, Canales, Relación con el cliente y Fuentes de ingresos. Por otra parte, los apartados que muestran los aspectos internos de la empresa son Recursos clave, Actividades clave, Asociados clave y Estructura de costes.

8. Asociados clave <ul style="list-style-type: none"> • Empresas de deportes de aventura • Organizaciones deportivas locales • Ayuntamientos • Proveedores • Subcontrataciones 	7. Actividades clave <ul style="list-style-type: none"> • Actividades acuáticas • Actividades de tierra • Actividad de aire • Escalada • Rocódromo 	1. Propuesta de valor <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer la necesidad de ocio aventurero • Actividades al aire libre e indoor • Actividades educativas • Actividades personalizadas • Actividades para el cuidado del medio ambiente 	4. Relación con el cliente <ul style="list-style-type: none"> • Relación cercana con el cliente • Relación con los más jóvenes por redes sociales • Trabajadores a disposición del cliente 	2. Segmentos de clientes <ul style="list-style-type: none"> • Grupos de amigos • Familias • Escuelas • Equipos de trabajo • Personas que quieran formarse • Aficionados a la naturaleza
	6. Recursos clave <ul style="list-style-type: none"> • Enclaves naturales • Local rocódromo • Personal cualificado • Redes sociales activas 		3. Canales <ul style="list-style-type: none"> • Página web • Publicidad redes sociales • Publicidad medios tradicionales 	
9. Estructura de costes <ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de instalaciones • Compra de material • Salarios de los trabajadores • Publicidad 		5. Vías de Ingresos <ul style="list-style-type: none"> • Ingresos por los servicios prestados 		

9. Objetivos de Desarrollo Sostenible

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible es un proyecto que se constituye por los países miembros de las Naciones Unidas, que mediante la Agenda 2030 tienen como objetivo ese año para cumplir y erradicar los principales problemas que afectan a la sociedad. Entre otros, se pueden encontrar objetivos como el fin de la pobreza, la igualdad de género, el trabajo decente y crecimiento económico, o la acción por el clima.

Por ello, se van a comentar cuales de los 17 objetivos están relacionados con el plan de creación de un negocio, en este caso de una empresa de multiaventura como SocAventura:

- **ODS 3: Salud y bienestar:**
Uno de los principales objetivos relacionados con SocAventura es “Salud y bienestar”, ya que en este objetivo se promociona además de la realización de actividad física; también la salud mental, la seguridad a la hora de la realización de deporte o la educación en estilos de vida saludables.
- **ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico:**
En este caso, la creación de una empresa puede tener relación con este objetivo por la creación de empleo, el desarrollo tanto de la propia empresa como de la industria local, o la colaboración con otras organizaciones y con la comunidad local.
- **ODS 9: Industria, innovación e infraestructura:**
Este objetivo puede estar vinculado a en un medio/largo plazo de la empresa, en el que SocAventura apostará por la utilización de energías renovables, controlar el uso de energía y ser eficientes, o la innovación en tecnologías nuevas.
- **ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles:**
SocAventura va a ayudar a este objetivo con el uso de unas instalaciones y enclaves acordes al entorno tanto urbano como natural, una movilidad sostenible, o el respeto tanto al patrimonio del lugar como a toda la población.
- **ODS 12: Producción y consumo responsables:**
Una de las principales ubicaciones donde SocAventura va a realizar sus actividades es en la naturaleza, por ello, se va a cuidar lo máximo posible. Por ejemplo se va a intentar desperdiciar lo máximo posible el agua que se utilice y reducir la huella ambiental, se va a fomentar la concienciación en la gestión de residuos y en la educación del consumo responsable o en la protección del medio ambiente.
- **ODS 13: Acción por el clima:**
Al igual que otros objetivos de la Agenda 2030, la “Acción por el clima” en SocAventura se basa en la educación por la conservación del entorno natural, la concienciación sobre el cambio climático, o la colaboración para reducir la huella de carbono.
- **ODS 15: Vida de ecosistemas terrestres:**
También el objetivo 15 es uno de los más importantes, ya que SocAventura, va a intentar lo máximo posible evitar el impacto negativo en la flora y fauna, va a intentar hacer un uso responsable del suelo que no afecte al medio ambiente, y se va a centrar en la educación ambiental tanto con los trabajadores como con los clientes. (Objetivos y metas de desarrollo sostenible, 2022)

10. Conclusiones

Tras la realización de un Plan de Empresa de turismo activo, multiaventura y rocódromo se han obtenido las siguientes conclusiones.

Como base e idea del negocio era la creación de una empresa de multiaventura ubicada en Cocentaina, llamado SocAventura y como forma jurídica una Sociedad Limitada de Nueva Creación.

En primer lugar se realizó un análisis del mercado y del entorno, tanto interno como externo, y se sacaron las siguientes conclusiones:

- El sector del turismo activo está en crecimiento, tanto por su rápida expansión en número de clientes como el crecimiento en desarrollo de materiales.
- La crisis del Covid-19 ayudó a fomentar este tipo de turismo.
- Una mayor concienciación de la gente en un estilo de vida saludable.
- El senderismo es la actividad que más realizan los turistas españoles.

Después del análisis de mercado se realizó la investigación comercial, para ello se decidió realizar un estudio mediante una encuesta, esta la contestaron 67 personas y se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- La personas que más realizan estas actividades son jóvenes.
- Al público con una edad mayor no les suelen gustar estas actividades.
- Al igual que en el análisis de mercado, las personas encuestadas también contestaron que la actividad con más popularidad es el senderismo.
- La actividad Puenting tiene bastante demanda.
- Las actividades de multiaventura se suelen realizar en grupos de amigos y familiares.

Más tardé se realizó el Plan de marketing, donde se plantearon las estrategias de segmentación y posicionamiento, y las estrategias de las 4 P, es decir, Producto, Precio, Distribución y Comunicación, de cada estrategia se obtuvieron las siguientes conclusiones:

En cuanto a la estrategia de segmentación se va a implementar una estrategia diferenciada en el que cliente va a tener un servicio más personalizado y se va a dirigir a un público joven, a grupos de amigos, a familias y a escuelas.

En cuanto al posicionamiento se va a ofrecer un cartera de productos más amplia que los competidores y con unos precios similares.

Por lo tanto, en las estrategias de Marketing Mix se obtuvieron estas conclusiones:

- Producto: Servicio de calidad y con una cartera de actividades amplia.
- Precio: Precios similares a los de la competencia.
- Distribución: Oficina, Página web, Teléfono, Ferias de turismo, Escuelas.
- Comunicación: Centrado en una publicidad en internet y las redes sociales; promoción de ventas con descuentos; patrocinio de varios eventos y equipos deportivos; jornadas de puertas abiertas, competiciones y campamentos; y merchandising para empleados y clientes.

Después se realizó el Plan de Recursos Humanos, en el que se decidió contar con 6 empleados: 1 coordinador de actividades, 3 monitores, 1 recepcionista y 1 responsable de mantenimiento. Y el Plan de Operaciones en el que se priorizará la elección de materiales de calidad y en el que

en el proceso de compra del cliente va a poder contratar su actividad por vía internet pero no se va a perder la cercanía con el cliente y el trato humano.

En las necesidades de inversión y financiación, se realizó una inversión de inmovilizado en 282.000 €, de los cuales, 20.000 € fueron financiación propia mediante una aportación del emprendedor, y el resto fue financiado por un préstamo bancario a largo plazo a pagar en 25 años.

Finalmente, en las proyecciones económica-financieras, se concluyó que los beneficios iban aumentando según pasaban los años, que la empresa tendrá una liquidez y un endeudamiento demasiado alta y podrían dar problemas en un futuro.

11. Anexos

Ilustración 14 Encuesta del estudio de investigación comercial

Cuestionario sobre un plan de negocio de multiaventura

Soy un estudiante de Administración y Dirección de Empresas de la Escuela Politécnica Superior de Alcoy, y estoy realizando un trabajo académico sobre la creación de un negocio de multiaventura. Agradezco su colaboración en esta investigación y le garantizamos su total anonimato en este cuestionario.

Sexo: *

- Hombre
- Mujer
- Otro:

Edad: *

- Menos de 20 años
- Entre 20 y 30 años
- Entre 30 y 40 años
- Entre 40 y 50 años
- Entre 50 y 60 años
- Más de 60 años

Nivel de estudios: *

- Sin estudios
- Graduado escolar / Estudios primarios
- BUP - Educación Secundaria Obligatoria (ESO)
- COU - Bachillerato
- Formación Profesional
- Estudios universitarios

Zona de residencia: *

- El Comtat
- L'Alcoià
- La Vall d'Albaida
- La Safor
- La Marina Alta
- La Marina Baixa
- Otro:

Alguna vez has realizado actividades de multiaventura? *

- Sí
- No



Si es así indique cual:

- Barranquismo
- Rafting
- Paintball
- Trekking
- Kayak
- Escalada
- Quads
- Tirolina
- Espeleología
- Rutas en bicicleta (BTT)
- Orientación
- Gymkhanas y Juegos de Pistas
- Vías ferrata
- Puenting
- Coastering
- Ninguna
- Otro:

Qué tan probable es que repita alguna actividad de multiaventura?

- Muy probable
- Probable
- Indiferente
- Poco probable
- Extremadamente improbable





Que actividades de multiaventura le gustaría realizar alguna vez? *

- Barranquismo
- Rafting
- Paintball
- Trekking
- Kayak
- Escalada
- Quads
- Tirolina
- Espeleología
- Rutas en bicicleta (BTT)
- Orientación
- Gymkhanas y Juegos de Pistas
- Vías ferrata
- Puenting
- Coastering
- Ninguna
- Otro:



Con quien realizarías este tipo de actividades? *

- En solitario
- Grupos de amigos
- Familia
- Equipos de trabajo
- Asociaciones sociales
- Otro:

Con qué frecuencia realizaría actividades de multiaventura? *

- Nunca
- Una vez cada varios años
- Una vez cada año
- Dos veces cada año
- Cada mes
- Dos veces por mes
- Más de dos veces por mes

Valora en una escala de cinco, la importancia que le darías a cada uno de los siguientes factores a la hora de elegir los servicios de una empresa. *

	Nada importante	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy importante
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Duración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dificultad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad de la actividad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trato con el personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención al cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedad de actividades ofertadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opinión de terceros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instalaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Bibliografía

- Content. (s. f.). *Calculadora préstamos bancarios - Expansion.com*.
<https://www.expansion.com/ahorro/calculadora-prestamos.html>
- Datosmacro. (s. f.). Datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/>
- Empresa de actividades en Alicante | Rent and Go*. (2023, 15 marzo). Rent and Go Actividades en el mar en Alicante. <https://rentandgo.es/>
- Empresa deportes de aventura en Alicante | Enruta*. (s. f.). Empresa deportes de aventura en Alicante | Enruta. <https://enrutamultiaventura.com/>
- España. Ley 42/2007, de 13 de diciembre, del Patrimonio Natural y de la Biodiversidad. *Boletín Oficial del Estado*, 14 de diciembre de 2007, núm. 299.
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-21490>
- España. Ley 30/2014, de 3 de diciembre, de Parques Nacionales. *Boletín Oficial del Estado*, 14 de diciembre de 2014, núm. 293. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2014-12588>
- España. Ley 43/2003, de 21 de noviembre, de Montes. *Boletín Oficial del Estado*, 22 de noviembre de 2003, núm. 280 <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2003-21339>
- España. Real Decreto 416/2014, de 6 de junio, por el que se aprueba el Plan sectorial de turismo de naturaleza y biodiversidad 2014-2020. *Boletín Oficial del Estado*, 18 de junio de 2014, núm. 147 https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2014-6432
- España. Ley 26/2007, de 23 de octubre, de Responsabilidad Medioambiental. *Boletín Oficial del Estado*, 24 de octubre de 2007, núm. 255. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-18475>
- Eventos MultiAventura - Diversión y experiencias inolvidables en Alicante*. (2023, 28 marzo). Eventos MultiAventura. <https://eventosmultiaventura.com/>
- Fernández, T. R. (2023, 15 abril). ¿Cuánto es lo mínimo que se puede cobrar por hora? Nuevas cuantías en 2023. *La Información*. <https://www.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/salario-minimo-por-hora-2023/2884576/>
- Gamez, M. J. (2022, 24 mayo). Objetivos y metas de desarrollo sostenible - Desarrollo Sostenible. Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Google Forms: Sign-in*. (s. f.). <https://docs.google.com/forms/u/0/?pli=1>
- INE - Instituto Nacional de Estadística. (s. f.). *INE. Instituto Nacional de Estadística*. INE. <https://www.ine.es/>
- Inicio - Grieta Aventura*. (2019, 26 julio). Grieta Aventura. <https://www.grieta-aventura.com/>
- Ministerio de Cultura y Deporte. *Anuario de Estadísticas Deportivas 2021 | Turismo vinculado al deporte*. <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:01233089-531c-4c1b-8faf-95a241e2205f/nota-resumen-turismo-vinculado-al-deporte.pdf>

Multiaventura Charm Alicante. (2020, 21 agosto). *Multiaventura Charm Alicante*.
<https://multiaventuracharmalicante.es/>

Multiaventura en Alcalá del Júcar y Río Cabriel | Los Olivos. (s. f.).
https://www.multiaventuralosolivos.com/?gclid=Cj0KCQiA-oqdBhDfARIsAO0TrGH_jOHc37zKqKTlinXC9VcgNieFDff-3K750OPAr-ievGJpd7MQGokaApSzEALw_wcB

Servicios, C.-. (2012, 12 diciembre). Convenio Colectivo Oficinas y Despachos de Alicante. *CCOO Federación de Servicios de Comisiones Obreras*. <https://www.ccoo-servicios.es/html/10855.html>

SP Auditoría. (2020, 28 julio). *Tabla de coeficientes de amortización y años | SP Auditoría*.
Sociedad Profesional - Asesoría, Auditoría y Gestión en Barcelona.
<https://www.spauditoria.com/tabla-de-amortizacion>

Turismo Activo Alicante. Naturaleza y Aventura - Trail Natura. (2022, 9 mayo). Trail Natura.
<https://trailnatura.com/>

Vías ferrata, escalada, barranquismo, espeleología y entrenamiento personal. (s. f.).
Cintclimbing. <https://www.cintclimbing.com/>

VITALPARCENTRE PARQUE DE AVENTURA - Inicio. (s. f.). <https://www.vitalparcentre.com/>