

Trabajo Fin de Grado *Eusko Tour*

Alumna: J. Montserrat Julián Marcos

Tutor: Eduardo Malagón Zaldúa

JUNIO 2016
UPV/EHU

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	2
2. DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD	6
3. DATOS DEL PROMOTOR	7
4. ESTUDIO DE MERCADO	8
4.1 CLIENTELA POTENCIAL	11
4.2 COMPETENCIA	14
4.3 SOCIOS POTENCIALES	18
4.4 PROVEEDORES	19
4.5 ANÁLISIS DAFO	19
5. POLÍTICA DE MARKETING	22
5.1 POLÍTICA DE PRODUCTO	22
5.2 POLÍTICA DE PRECIOS	33
5.3 POLÍTICA DE COMUNICACIÓN	33
5.4 PREVISIÓN DE VENTAS	37
6. ESTRUCTURA DE PERSONAL	39
7. GASTOS GENERALES	43
8. INVERSIONES INICIALES	44
9. PLAN DE FINANCIACIÓN	45
10. CONCLUSIONES	46
11. BIBLIOGRAFIA	50
12. ANEXOS	52

1. INTRODUCCIÓN

Turismo (término procedente del inglés '*tourism*')

1. Actividad o hecho de viajar por placer.
2. Conjunto de los medios conducentes a facilitar estos viajes.

El turismo, tal y como lo conocemos hoy en día, surgió al albur de la revolución industrial, a mediados del S. XIX, entre la clase pudiente británica. Gracias al desarrollo del ferrocarril a lo largo y ancho del continente europeo, las conexiones y la logística de los viajes dio un paso de gigante, surgiendo los puntos neurálgicos del turismo de la Belle Époque, entre los que podemos citar Biarritz y San Sebastián.

Un segundo hito en el desarrollo del turismo fue la invención del automóvil (no en vano denominado '*turismo*') y la implementación de una red de autopistas y carreteras, sobre todo al término de la 2ª Guerra Mundial. El '*derecho al turismo*' se amplió en los años 50 del pasado siglo a las clases populares y se desarrolló en torno a éste toda una industria.

El Estado español fue uno de los puntos de recepción de viajeros que más creció en las décadas posteriores, gracias a unas condiciones climáticas favorables a quienes salían de sus países de origen buscando con anhelo '*sol y playa*'. Hoy en día, el Estado Español es, en su conjunto, el segundo en la recepción de turistas extranjeros, así como el segundo en relación a los ingresos económicos generados, suponiendo uno de los pilares fundamentales de su PIB. La tendencia es, además, creciente, marcando el año 2015 un nuevo récord en el número de visitantes.

De un modelo basado exclusivamente en el '*sol y playa*' en localidades costeras, principalmente de los archipiélagos baleares y canarios, en la Costa Brava, Andalucía y Levante, se ha ido evolucionando, con el paso de los años, a otro tipo de turismo. Uno que, si bien también se siente atraído por una climatología benigna, ya no se contenta solamente con esto, sino que también muestra otras inquietudes. Así, la demanda del turismo gastronómico, del

turismo cultural o del turismo activo, se encuentra en auge desde los años 1990, siendo el éxito internacional de la ruta jacobea su principal epítome.

Durante demasiados años, Euskal Herria ha permanecido al margen del crecimiento del sector del turismo, en gran medida debido al efecto disuasorio que la violencia que padecíamos en nuestro país provocaba en el viajero internacional. Hoy en día, podemos decir que, afortunadamente, esos años han quedado atrás y que el fin de la violencia ha abierto de nuevo la puerta al turismo.

El viajero encuentra en Euskal Herria el lugar idóneo para llevar a cabo cualquier tipo de actividad turística, dado el impresionante abanico de paisajes del que gozamos en un radio relativamente pequeño, combinando el atractivo de nuestras playas con paisajes verdes, cumbres nevadas e incluso con desiertos. Motivos para el disfrute del viajero no nos faltan, siendo los principales el grado de reconocimiento internacional de nuestra cocina, las tradiciones únicas de nuestro ancestral pueblo y la pujanza, los servicios y calidad de vida de nuestras capitales, Donostia-San Sebastián, Bilbao, Vitoria-Gasteiz, Pamplona, Biarritz, Baiona.

Las relaciones familiares que tengo con Centroeuropa, concretamente con los países de habla alemana, me hicieron ver muy pronto que, a raíz del fin de la violencia en Euskal Herria, existía un nicho de mercado importante que comenzaba a mostrar su interés por una zona que, desde hacía casi 40 años, se había limitado más bien a ser una zona de paso. Familiares y amigos que han estado aquí recientemente durante una o dos semanas han podido comprobar de primera mano todo lo dicho en el párrafo anterior y volver a sus hogares con una visión diferente de Euskal Herria de la que traían inicialmente.

Por otro lado, Donostia- San Sebastián, nuestro centro principal de actividades, ofrece una amplia gama de servicios al turista francófono y anglófono, pero aún no existe una verdadera oferta integral para el turista de habla alemana, como sí lo hay desde hace muchos años en las Baleares o en las Islas Canarias, por citar solamente un par de ejemplos. Aun así, el turismo de procedencia alemana supone el tercero en número de entradas en la CAV. Esta situación de “virginidad” del mercado, al menos en Gipuzkoa, me hizo lanzarme al estudio

sobre la viabilidad de un modelo de negocio enfocado particularmente en este tipo de cliente.

La metodología llevada a cabo en este proyecto ha sido la siguiente: he concentrado mis primeros esfuerzos en la lectura, interpretación y análisis de la entrada de turismo centroeuropeo en Euskal Herria. Me he topado con limitaciones por la escasez o falta de información que Eustat ofrece sobre países de habla alemana como Suiza y Austria. Por otra parte, los centros de estudios estadísticos de Navarra, Rioja e Iparralde tampoco están actualizados ni ofrecen la posibilidad de un tratamiento objetivo de datos acorde a este proyecto. Por consiguiente, los datos que he recopilado se ciñen exclusivamente a la CAV como mercado receptor de turistas y a Alemania como mercado emisor, porque son las fuentes que aportan datos más contrastados y actualizados. No obstante, a la hora de llevar a cabo nuestra actividad, consideramos que podemos ampliar la oferta turística a la Comunidad Foral de Navarra, La Rioja e Iparralde. Por otro lado, nuestros esfuerzos en la captación del cliente no se limitarán exclusivamente al mercado alemán, si no que cultivaremos también los mercados austríaco y suizo-alemán. También podríamos incluir, por cuestión idiomática, el mercado alsaciano y del Trentino-Alto Adige, en los que el alemán es lengua cooficial.

En segundo término, he recabado información en las diferentes oficinas de turismo de Euskal Herria y La Rioja para conocer en profundidad los destinos turísticos, la oferta cultural y de ocio que podríamos ofertar a su vez a nuestro cliente objetivo.

Seguidamente me he dedicado a realizar un análisis DAFO, valorando y corrigiendo mis debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidades, en el ámbito del mercado.

A continuación he tratado de componer una oferta turística en el campo de salidas, excursiones, experiencias alternativas que se adentren más en el corazón de la sociedad vasca, pudiéndose combinar como paquetes turísticos que ofrezcan al viajero una experiencia que le ahorre el tiempo de documentación y logística, y le aporten valores añadidos que, por su cuenta, difícilmente ganaría en una estancia relativamente corta. Después vendrían el

cálculo de los costes estructurales que supondrían estos paquetes turísticos y la posterior aplicación del margen comercial.

Considerando además, que 2016 puede suponer un impulso importante al desarrollo turístico de Euskal Herria gracias a la Capitalidad Cultural Europea de Donostia-San Sebastián, estamos probablemente en el momento idóneo para plantear, desarrollar y llevar a cabo un proyecto como éste, que, a continuación paso a detallar.

2. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

La actividad consistirá en ofrecer tours por las distintas zonas de Euskal Herria y La Rioja, variando en función de la temporada del año en la que vengan los turistas.

La forma de actuación, a priori, serán excursiones y/o actividades organizadas y personalizadas a las zonas más emblemáticas o curiosas de Euskal Herria y La Rioja, a un grupo reducido de turistas, efectuando los desplazamientos mediante vehículos con capacidad de 7 a máxima de 14 personas, dependiendo siempre de la demanda y la estacionalidad.

- Servicios que se ofrecen: asesoramiento sobre los distintos alojamientos que se ofertan en las zonas a visitar, así como la planificación de distintas rutas, actividades, visitas, gastronomía, como siempre en función de sus necesidades y/o gustos.
- La mejora que se consigue con esta actividad es que una empresa especializada y conocedora de la cultura del País Vasco y La Rioja, asesore y oriente al turista en sus vacaciones, descubriendo así la verdadera Euskal Herria y La Rioja.
- El objetivo de la empresa será cubrir una necesidad llevando a turistas a aquellos rincones a los cuales, de primeras, no tendrían acceso, por ejemplo, a excursiones por la montaña, romerías populares, visitar una sociedad gastronómica o incluso cocinar algún plato típico en ellas, o acudir a eventos culturales poco conocidos entre el público foráneo.

La actividad se centraría principalmente en la atracción mayoritariamente de turismo centroeuropeo (Alemania, Suiza, Austria), de edades comprendidas entre 35 y 65 años, de nivel adquisitivo medio-alto, sin dejar de lado a turistas procedentes de otras zonas europeas.

3. DATOS DE LA PERSONA PROMOTORA

Montserrat Julián Marcos

Tlf.: 619 42 25 27

Calle Amara, 18 - 4ºC

@: montsejulian@hotmail.com

20006 Donostia San Sebastián

D.N.I.: 44170779S

FORMACIÓN

2016 Grado en Administración y Dirección de Empresas

UPV/EHU (Donostia San Sebastián)

2005 Master en finanzas

UPV/EHU (Bilbao)

2003 Diplomada Ciencias Empresariales

UPV/EHU (Donostia San Sebastián)

2001 Estudiante de intercambio (beca Erasmus)

Hoskolan i Skövde (Suecia)

1996 Técnico en Informática de gestión

Nazaret Zentroa (Donostia San Sebastián)

EXPERIENCIA

2015 – actualidad ADJUNTA A DIRECCIÓN Y RESPONSABLE FINANCIERO
(COMERCIAL AMAN SIGLO XXI, S.L.)

2015 - 2015 Estrategia empresarial dentro del programa Garaituz empresa
adjudicada COMERCIAL URRAKI, S.L.

2007 - 2013 RESPONSABLE ADMINISTRATIVO DE PROYECTOS
(GRUPO BALZOLA Y NEXTIS EDIFICA, S.A.)

2012 - 2013 COORDINADORA DE GRANDES GRUPOS Y CUENTAS
(SIDRERIA PETRITEGI, S.L.)

2006 - 2007 GESTOR DEPARTAMENTO FINANCIERO
(GRUPO PRAXAIR)

2004 - 2006 RESPONSABLE DEPARTAMENTO ADMINISTRACION
(MECANIZADOS AISPER, S.L.)

Agosto 2005 PROFESORA FORMACION CONTINUA PLAN HOBETUZ
(GRUPO SIE)

2000 - 2001 GESTOR – DPTO. LOGISTICA
(CENTRAL VASCA DE SERVICIOS COURIER, S.L.)

4. ESTUDIO DE MERCADO

La ciudad de Donostia-San Sebastián goza de una importante tradición turística internacional que se remonta a comienzos del siglo XX. Dicha tradición turística ha pasado a convertirse a día de hoy en uno de los pilares del crecimiento del País Vasco.

Durante el primer semestre de 2015 han sido 1.182.564 los turistas que han escogido Euskadi como destino, casi un 8% más que durante el mismo periodo en 2014.

«Los motivos que les traen aquí son el turismo de ciudad o “city break”, la cultura, museos y gastronomía. De los visitantes el 66% viene de dentro del Estado, mientras que el 34% es internacional, de Francia, Alemania, Reino Unido y Estados Unidos, principalmente. Una cuestión curiosa es que el 43% de los turistas vienen del boca a boca», así lo confirmó la directora de turismo del Gobierno Vasco, Mertxe Garmendia (fuente: El Mundo, Agosto 2015)

Según diversas fuentes, el número de turistas procedentes de Europa en el País Vasco se ha ido incrementando en los últimos años notablemente, a pesar de la fuerte crisis económica que está padeciendo la zona euro. Este incremento se debe a diferentes motivos, entre los que podemos destacar, como principales causas, el cese de la violencia y la estrategia llevada a cabo por el equipo que desarrolla la marca *‘Euskadi Basque Country’*. En palabras de Itziar Epalza, Viceconsejera de Comercio y Turismo del Gobierno Vasco: *“Detrás de una marca de país como ‘Euskadi Basque Country’ está también la imagen de una sociedad. (...) Cada vez que alguien viene y tiene una experiencia gratificante y regresa a su lugar de origen, habla bien de nuestro destino, de nuestra sociedad, de nuestro proyecto de país. (...) Con lo cual, posicionar la marca es muy importante.”* Euskadi aprovechará un año más su presencia en FITUR - la Feria Internacional de Turismo que se celebra en Madrid – para presentar una oferta arraigada en una historia y cultura propias, amparada por la calidad y la diversidad, con un chispeante apetito por seguir

sorprendiendo, con nuevas oportunidades de viajar y, sobre todo, empeñada en afianzar la marca ‘*Euskadi Basque Country*’. (Fuente: Noticia de Gipuzkoa, 20/01/2016)

Euskadi recibió en el año 2014, 2.424.832 entradas de turistas en establecimientos hosteleros, de los cuales 899.201 de procedencia extranjera, como figura en la Tabla 1.

En Gipuzkoa, en el año 2014, se registraron 922.480 entradas de turistas, de las que 384.948 correspondían a extranjeros. Este dato supone un 41,70% del total.

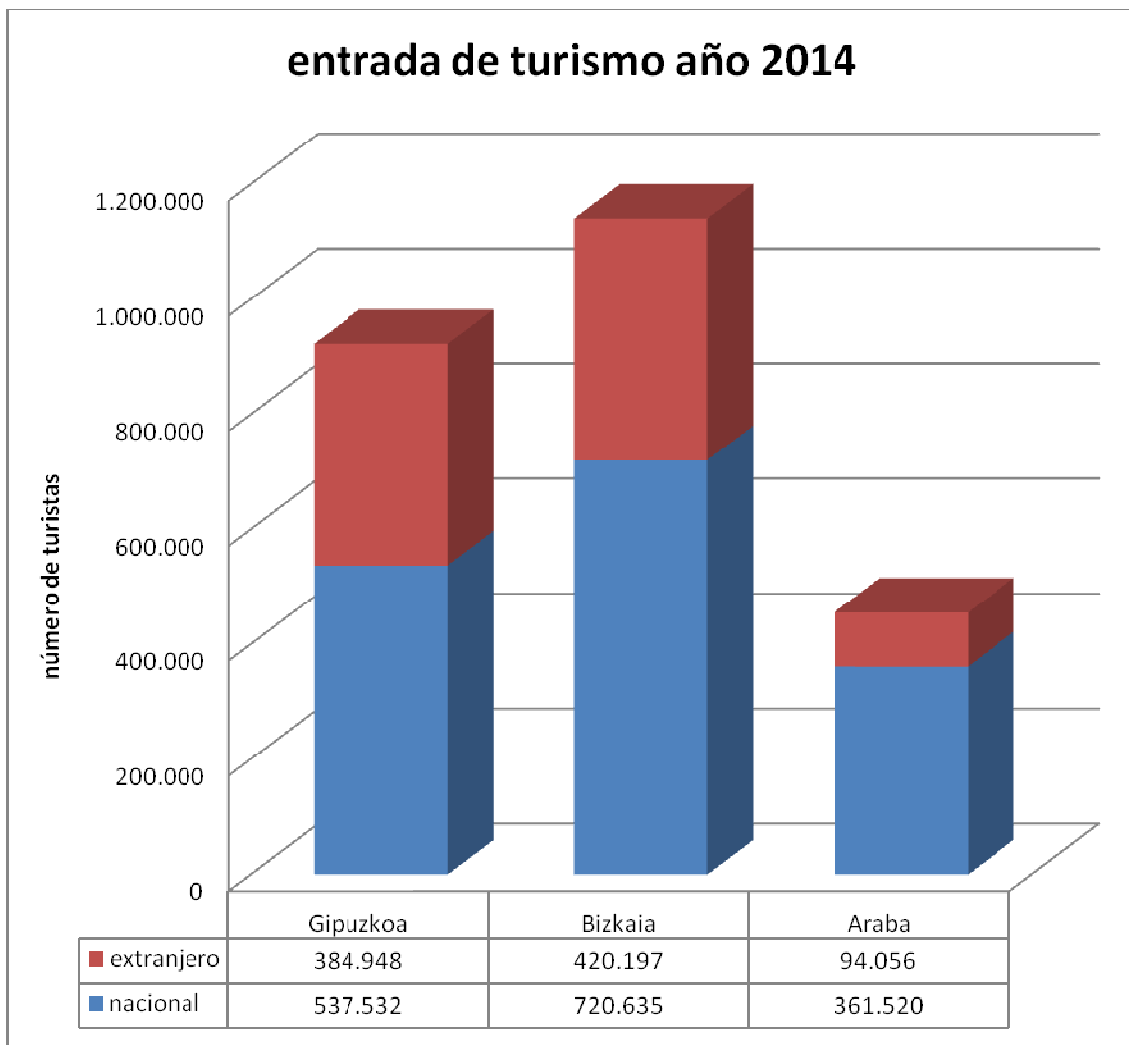
Gipuzkoa es la provincia de Euskadi que más está creciendo porcentualmente en entrada de turismo, lo que la convierte en el territorio más internacional de Euskadi.

Tabla 1: Entrada de turismo nacional e internacional en las provincias vascas en establecimientos hoteleros.

	C.A. de Euskadi		Araba/Álava		Bizkaia		Gipuzkoa		
AÑO	Entradas viajeros de	%	Entradas viajeros de	%	Entradas viajeros de	%	Entradas viajeros de	%	
2011	2.420.997	100%	378.083	15,62	1.179.323	48,71	863.591	35,67	
2012	2.420.107	100%	379.871	15,70	1.174.627	48,54	865.609	35,77	▲
2013	2.368.080	100%	341.479	14,42	1.145.054	48,35	881.547	37,23	▲
2014	2.424.832	100%	361.520	14,91	1.140.832	47,05	922.480	38,04	▲

Fuente: Eustat

Gráfico 1: Entrada de turismo nacional e internacional en las provincias vascas en establecimientos hoteleros



Fuente: Eustat

Francia es el país que encabeza la entrada de turismo en el territorio histórico de Gipuzkoa, seguido de Reino Unido. Alemania, país foco de nuestro proyecto, ocupa el tercer puesto como país de procedencia de visitantes europeos.

Una vez leído, interpretados y analizados estos datos que nos facilita el Instituto Vasco de Estadística (EUSTAT), concluimos que, año tras año, se ve incrementada la entrada de turismo tanto a nivel nacional como internacional, siendo en la época de verano donde más se concentra la llegada de los visitantes, por lo que la motivación para seguir con nuestro proyecto va cogiendo más entusiasmo y fuerza.

4.1 CLIENTELA POTENCIAL

Nuestros clientes potenciales serán personas residentes en Centroeuropa de nivel adquisitivo medio alto, de edades comprendidas entre 35 y 65 años, sin dejar de lado al turismo procedente de otros puntos de Europa.

Tabla 2: Entrada de viajeros en establecimientos hoteleros de la C.A. Euskadi por país de procedencia, mes y año

	Total	Francia	%	Alemania	%	Bélgica	%	Italia	%	Países Bajos	%	Portugal	%	Reino Unido	%	Resto UE (1)	%	Resto Europa (2)	%
2015																			
Enero	25.581	11.470	44,84	2.374	9,28	557	2,18	2.167	8,47	963	3,76	1.796	7,02	2.291	8,96	2.170	8,48	1.793	7,01
Febrero	28.923	12.001	41,49	3.091	10,69	680	2,35	3.176	10,98	1.045	3,61	1.913	6,61	2.844	9,83	2.628	9,09	1.545	5,34
Marzo	34.987	12.498	35,72	4.477	12,80	941	2,69	2.456	7,02	1.502	4,29	2.567	7,34	4.574	13,07	3.969	11,34	2.003	5,72
Abril	54.512	20.230	37,11	5.924	10,87	2.082	3,82	4.231	7,76	2.935	5,38	2.492	4,57	7.151	13,12	6.075	11,14	3.392	6,22
Mayo	72.107	23.781	32,98	9.246	12,82	2.644	3,67	4.423	6,13	4.313	5,98	2.984	4,14	10.761	14,92	8.259	11,45	5.696	7,90
Junio	68.262	17.365	25,44	9.254	13,56	2.751	4,03	4.279	6,27	4.399	6,44	3.036	4,45	12.312	18,04	8.910	13,05	5.956	8,73
Julio	102.887	27.384	26,62	9.887	9,61	7.103	6,90	6.682	6,49	8.318	8,08	4.588	4,46	14.887	14,47	13.893	13,50	10.145	9,86
Agosto	111.408	41.323	37,09	9.258	8,31	4.832	4,34	14.385	12,91	6.123	5,50	6.138	5,51	14.499	13,01	8.677	7,79	6.173	5,54
Septiembre	82.606	20.296	24,57	11.482	13,90	3.494	4,23	5.153	6,24	5.232	6,33	3.200	3,87	15.706	19,01	10.376	12,56	7.667	9,28
Total 2015	581.273	186.348	32,06	64.993	11,18	25.084	4,32	46.952	8,08	34.830	5,99	28.714	4,94	85.025	14,63	64.957	11,17	44.370	7,63
2011	784.921	195.374	24,89	69.884	8,90	20.828	2,65	54.811	6,98	27.353	3,48	37.031	4,72	71.358	9,09	58.328	7,43	41.832	5,33
2012	841.556	205.457	24,41	74.223	8,82	22.821	2,71	53.101	6,31	33.717	4,01	32.927	3,91	83.418	9,91	66.030	7,85	49.781	5,92
2013	869.270	220.530	25,37	76.127	8,76	24.039	2,77	50.890	5,85	30.961	3,56	34.331	3,95	85.143	9,79	68.120	7,84	51.636	5,94
2014	899.201	231.624	25,76	72.628	8,08	25.731	2,86	48.475	5,39	32.224	3,58	35.410	3,94	82.686	9,20	75.427	8,39	53.793	5,98

(1) Resto UE: Austria, Bulgaria, Chipre, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Finlandia, Grecia, Hungría, Irlanda, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Polonia, República Checa, Rumania, Suecia, Croacia

(2) Resto Europa: Países europeos no integrantes de la UE

Fuente: Eustat

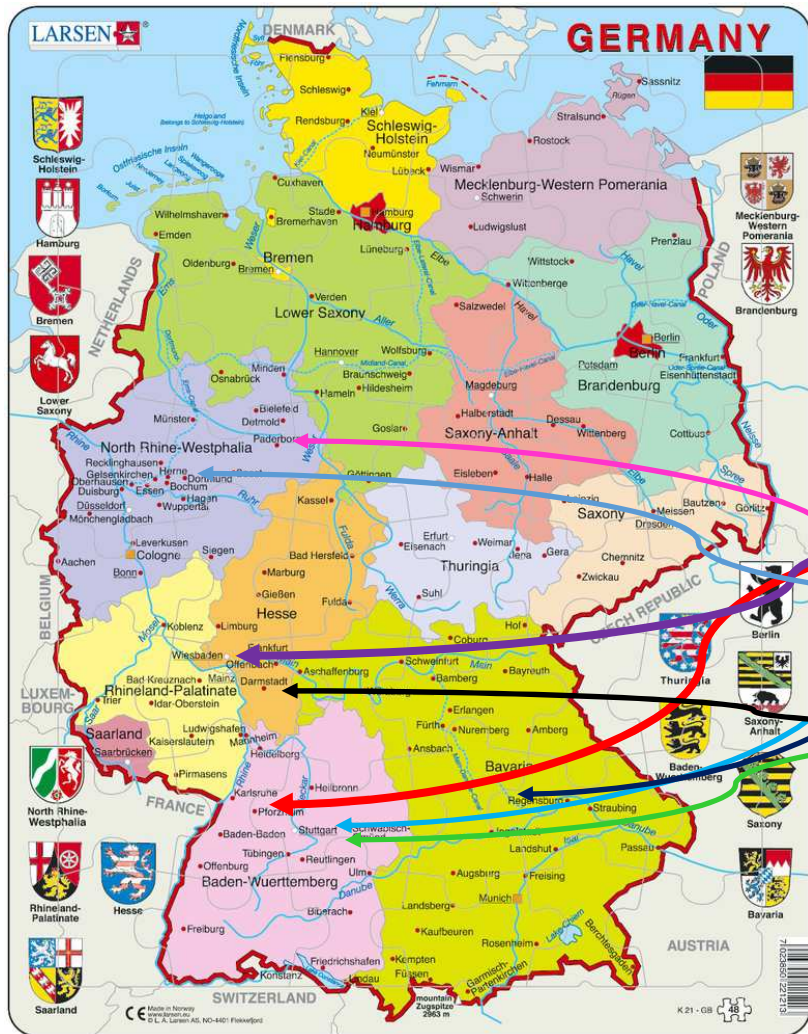
Por otro lado, para aumentar nuestra clientela, haríamos uso de las Agencias de Viajes de los países de origen como prescriptores de nuestros servicios. Esto es, uno de nuestros objetivos será conseguir que las agencias de viajes, nos recomienden entre sus clientes, dada su capacidad de influencia en las decisiones de nuestro cliente potencial.

El hermanamiento de ciudades alemanas con ciudades de Euskal Herria y La Rioja puede ayudarnos para atraer a nuestro turismo objetivo. Este hermanamiento surgió en Europa después de la 2ª Guerra Mundial, y fomenta el contacto humano, lazos culturales y promueve proyectos de beneficios mutuos.

Tabla 3: Ciudades hermanadas entre Euskal Herria y La Rioja con Alemania.

Donostia	Wiesbaden
Rentería	Schorndorf
Urretxu	Schwarzenbruck
Gernika	Pforzheim
Vitoria	Dortmund
Pamplona	Paderborn
Santo Domingo de la Calzada	Winnenden
Logroño	Darmstadt

Fuente: Wikipedia



4.2 COMPETENCIA

Dentro de mi ámbito de actuación existen empresas competidoras. Las más significativas son:

- **Agencias de viaje**, tanto a nivel nacional como internacional, que disponen de más recursos y que cuentan con clientes fidelizados y que pueden ofrecer actividades similares a las que ofertamos nosotros.

En las agencias de viajes alemanas, por ejemplo, www.holidaycheck.de, el principal destino turístico dentro del estado Español es MALLORCA, figurando a continuación Gran Canaria, Mallorca, Tenerife, Fuerteventura, Ibiza y la Costa del Sol.

www.ferienhausmiete.de, un portal alemán de búsqueda de alojamiento, tiene su principal ámbito de actuación en el sur de España.

Estas páginas web se centran, como vemos, sobre todo en zonas del Levante y sur de España, así como en los archipiélagos, con lo cual no supondrían una competencia directa para nosotros, que nos enfocaríamos, como ya hemos señalado repetidamente a lo largo de este proyecto, en Euskal Herria y La Rioja.

- **Hospedajes** que ofrecen por su cuenta el mismo tipo de actividades que ofreceríamos nosotros. Es decir, que desde su negocio ofrezcan excursiones o actividades a huéspedes y pueden entorpecer nuestra captación.

En principio, no dispondrían del dominio idiomático ni del conocimiento de la cultura alemana, de lo que nosotros sí podemos hacer gala. Incluso podría ser posible de cara a futuro establecer sinergias con ellos.

- **BASQUE COOL TOUR**: empresa dedicada a la organización de rutas por Gipuzkoa, se centran básicamente en dar a conocer la elaboración de productos alimenticios (particularmente queso y sidra) y que sus

posibles clientes conozcan todos los detalles que rodean dichos procesos elaborativos. Ofrecen excursiones por la provincia de Gipuzkoa y también por las provincias vecinas, pero no llegan a profundizar tanto como nuestro proyecto en alternativas de ocio para el turista.

Reflexionando sobre Basque Cool Tour, más que competencia considero que, en un futuro, también podríamos llegar a sinergias con ellos.

No ofrecen visitas guiadas en alemán, de modo que no representan una competencia directa.

- **Euskoguide:** colaboran con una “agencia local de viajes especializada en el País Vasco” y ubicada en Bilbao. También mantienen contacto directo con varios guías turísticos que “realizan tours por todo el País Vasco”.

En su página web, www.euskoguide.com, en la sección "Tours" se encuentra información sobre las excursiones más populares, esta información la tienen disponible en inglés y castellano. Los tours también se ofrecen en alemán.

Asimismo, trabajan como agencia de viajes, organizando paquetes completos, incluyendo en éstos alojamientos, transportes, excursiones comidas, etc.

La diferencia entre este operador y nosotros se limita a que ellos se ubican en Bilbao y nosotros en Donostia-San Sebastián. Por lo demás, podría ser éste nuestro más directo competidor, dado que sí ofrece visitas guiadas en alemán. Desconocemos su grado de conocimiento del idioma, del que nosotros podemos hacer gala de un nivel nativo bilingüe y familiarizado con ambas culturas: la vasca y la alemana.

- **FEEL LOCAL FEEL BASQUE**, situados en Alameda del Boulevard, 7 de Donostia-San Sebastián, (www.hangoos.com). Esta página web, que está disponible únicamente en castellano e inglés, es sin duda alguna un fuerte competidor en la batalla por la captación del cliente.

Trabajan como una agencia de viajes *incoming*, es decir, una agencia que se ocupa de atender o atraer turistas de otras áreas geográficas, destinada a planificar las vacaciones y el tiempo de ocio y enfocándose especialmente en familia con niños. Ofrecen paquetes turísticos que incluyen alojamiento, restauración y experiencias. En los paquetes que ofrecen no incluyen el transporte.

Nuestra fortaleza con respecto a este competidor consiste en que somos el único proveedor de visitas guiadas en alemán en Gipuzkoa. Por otra parte, nosotros también ofertaríamos al cliente la posibilidad del transporte.

- www.sansebastianreservas.com, situados en Prim, 29 de Donostia-San Sebastián. Su página web está disponible en castellano, francés e inglés y prestan sus servicios en estos tres idiomas.

Se trata de una agencia de viajes que se dedica a gestionar y planificar excursiones, trayectos y visitas guiadas por la CAV. También ofrecen a través de su página web la contratación de entradas a museos, eventos organizados por la ciudad de Donostia-San Sebastián en el Auditorio Kursaal, etc.

El CAT de San Sebastián les deriva a los turistas que preguntan por servicios de este tipo, con lo cual, cuentan con el punto fuerte del apoyo institucional. Por otra parte, nosotros también nos podríamos ver beneficiados por un trato similar a éste, una vez puesta en marcha la empresa.

Nos diferenciamos de ellos en que nuestra competencia no ofrece al cliente final un pack completo y nosotros sí lo haríamos. Esto es: www.sansebastianreservas.com no se hace cargo de los gastos de comidas, entradas, etc. Por otro lado, nosotros nos enfocaríamos principalmente hacia el cliente de habla alemana.

- **GS Incoming** (www.gsincoming.com), situados en la calle Ramón María Lili, 1 – 1º 9ª Oficina 20.002 Donostia San Sebastián.

Empresa que tiene un enlace en la página web de la Oficina de Turismo de Donostia- San Sebastián. Coordinan distintas clases de eventos para turismo, turismo de negocios. Su página sólo está disponible en castellano, no detallan los precios de las actividades que ofrecen. Su clientela objetivo dispone de un poder adquisitivo importante, te dan la opción de alquilar un Lamborghini

- **San Sebastián Food** (www.sansebastianfood.com), situados en calle Okendo, 1 20.004 Donostia San Sebastián, está centrada en la captación de turistas gastronómicos y su oferta de actividades está relacionada principalmente con esta área. Ofrecen cursos de cocina. Otras de las actividades que ofrecen son desplazamientos a puntos como La Rioja para clientes interesados en la enología. Su target posee un poder adquisitivo alto, extranjeros con dominio de habla inglesa.
- **San Sebastián Trips**, (www.sansebastiantrips.com), travesía de Rodil, 78, 20013 Donostia San Sebastián, disponen flyers repartidos en varios puntos de la ciudad. Competencia muy directa para nuestro proyecto, aunque ellos sólo tienen la página en inglés, pero en principio ofrecen actividades y servicios muy parecidos a nuestro negocio.
- **San Sebastián Pintxos**, (www.todopintxos.com), la página está disponible en castellano, francés, inglés y alemán. Se centran únicamente en visitas guiadas de pintxos, ofertando diferentes lugares gastronómicos de la ciudad, con el fin de degustar la cocina tradicional.

- **San Sebastian Walking Tours** (www.sansebastianwalkingtours.com), la página está únicamente en inglés, para ponerse en contacto con ellos hay que hacerlo a través de la página web, o mediante teléfono uno móvil y el otro número de teléfono corresponde a UK. Ofrecen: visita guiada a pie por la ciudad y tour de pintxos. Su clientela objetivo es extranjera con dominio de inglés que vengan a pasar un par de días a la ciudad.
- **GoLocal San Sebastián**, (www.golocalsansebastian.com), página web en castellano e inglés. Están en la calle Reina Regente, 4 20.003 Donostia San Sebastián, (comercio Pantori) bajo la tutela de Deusto Entrepreneurship Center (DEC)

Las actividades que ofrecen son visitas guiadas por la ciudad y excursiones a los pueblos costeros, realizan excursiones privadas bajo petición. Varios de sus servicios de manera gratuita (desde la voluntad de este modo hace que sean clientes quienes determinen cuánto van a abonar por ellos). Cliente objetivo, de todas las edades con nivel adquisitivo medio.

4.3. SOCIOS POTENCIALES

- **Goiherri Turismo**: Sociedad para la promoción y dinamización turística, situada en el Goierri, más concretamente en la población de Ordizia. Se dedica a la promoción turística de Goierri y, en menor medida, de Euskal Herria. Sin duda pueden darse sinergias con esta sociedad, centrándonos en los clientes que deseen optar por un turismo de interior, más enfocado también hacia el turismo rural. Aquí podríamos llegar a acuerdos puntuales, para que aquellos clientes alemanes que contacten con Goierri Turismo, dispongan de un traductor y guía de nuestra empresa.

Por otro lado, al estar especializados en una zona concreta, Goierri Turismo podría aportar conocimiento más específico de dicha zona.

4.4 PROVEEDORES

En caso de no querer invertir en un inmovilizado, como vehículos de 8 plazas, los proveedores serían las empresas que alquilen vehículos de este tipo. Otros proveedores serían restaurantes de comida típica vasca, organizadores de eventos (fútbol, baloncesto, pelota...) empresas que ofrezcan actividades para cuyo ejercicio sean necesarios utensilios, como pueden ser el surf, kayak o simplemente excursiones en barco.

Otros proveedores con cuyos servicios habríamos de contar serían hoteles, hostales y/o pensiones.

4.5 ANALISIS DAFO

DEBILIDADES

- Inexperiencia en el sector, aunque personalmente me considero una persona con un perfil internacional y cercano a las personas. Soy consciente de lo difícil que es llegar nueva y que confíen en un proyecto de reciente creación, sin experiencia previa.
- Escasez de recursos propios. Aunque para este plan negocio en un principio no es necesario realizar gran inversión en activos, sí tendremos que solicitar ayuda financiera para hacer frente a los gastos estructurales (Seguros, publicidad, etc.).

FORTALEZAS

- Motivación, ilusión y compromiso, son las virtudes que tenemos para emprender nuestro propio proyecto de negocio, con el esfuerzo añadido de que intentaremos ser pioneros y referentes en el sector.
- Dominio de alemán, inglés, así como conocimientos básicos de francés e italiano. Esto facilita el acceso a nuestros clientes y de este modo trataríamos de ganar su confianza.

- Somos buenos conocedores de Euskal Herria y La Rioja, de sus costumbres, tradiciones, festejos, gastronomía y excursiones. Nacidos y criados en Euskal Herria, con grandes lazos con la comunidad autónoma de La Rioja, todos estos conocimientos hacen, que tengamos recursos suficientes para que nuestros clientes queden gratamente satisfechos de su visita.
- Conocimiento profundo de la cultura de países de habla alemana y frecuente contacto con alemanes. Al tener conocimiento de la cultura alemana sabremos guiar de manera eficiente sus gustos a la hora de organizar las excursiones.
- Experiencia en organización y logística de viajes por distintos países, con contratación de alojamientos, transportes, etc. Sabemos de primera mano lo tedioso que puede llegar a ser la organización logística por un país desconocido por el viajero, más aún si existe una barrera idiomática. Por este motivo y gracias a nuestros conocimientos, ahorraremos estos contratiempos para que la estancia de nuestro cliente potencial sea totalmente satisfactoria.
- Contactos en medios de comunicación, locales y regionales, para publicitar el proyecto una vez esté en marcha. Contacto también en medios de comunicación alemanes, con los que contrataremos paquetes publicitarios para darnos a conocer y poder llegar al cliente.

AMENAZAS

- Agencias de viajes o similares de los lugares de los cuales proceden nuestros futuros clientes potenciales (Centroeuropa) que vean nicho de mercado. En caso de que nuestra empresa tuviera éxito inmediato atraeríamos el interés de dichas agencias centroeuropeas. Esto podría crear una competencia, hasta el momento inexistente, en el mercado por parte de agencias de viajes o similares, que ya tengan una estructura consolidada y no incurran en costes extras.

- La fuerte crisis económica que atraviesa la zona euro de cara a una bajada de poder adquisitivo del turismo podría hacer fracasar nuestro proyecto.
- La subida de costes por parte de proveedores y el hecho de no poder hacer frente a los pagos por falta de liquidez es otra amenaza a tener en cuenta.
- La posible reticencia de entidades de ahorro a invertir en la financiación del proyecto podría suponer un freno inicial a nuestro proyecto.
- La escasez de demanda. Si el perfil del turista al que vamos dirigidos es muy minoritario podría suponer una merma importante en nuestros ingresos, amenazando la viabilidad de la empresa.
- La vuelta a la violencia, a fecha de hoy muy improbable, podría afectar de manera muy negativa al sector del turismo.

OPORTUNIDADES

- El clima de distensión política en Euskal Herria ofrece un momento idóneo para la explotación turística de playas, gastronomía, nuestra cultura, etc. El sector está en crecimiento y se prevé que crezca mucho más aún.
- El mercado centroeuropeo está poco explotado aquí, con lo que seríamos pioneros en Gipuzkoa y un referente en Euskal Herria
- La oferta hotelera y gastronómica presenta, por causa de la crisis económica, buenas oportunidades para obtener un mayor margen comercial, con la opción de poder llegar a acuerdos-marco durante periodos de tiempo a medio o largo plazo.
- La creciente demanda por el turismo gastronómico, la enología, etc. Gracias a los grandes cocineros con que cuenta principalmente

Gipuzkoa, y a las diversas ferias que aquí se realizan, gozamos de una merecida fama a nivel internacional.

- Las ayudas por parte de las instituciones: a mujeres emprendedoras, plan EMEKIN, fomento San Sebastián.
- La nuestra es una atractiva alternativa al tradicional turismo de “sol y playa”, destino tradicional del turismo centroeuropeo, como son las Baleares, las Canarias, la Costa del Sol o la Costa Brava. En esta línea, podríamos aprovechar también el fuerte tirón que tiene de un tiempo a esta parte el Camino de Santiago entre los turistas de habla alemana. Una prueba de este interés es el número de alemanes que cada año realizan este peregrinaje, debido en parte al tirón mediático del *bestseller* publicado en 2006 ‘*Ich bin dann mal weg*’, del humorista alemán Hape Kerkeling, que en 2015 ha dado pie incluso a una película.
- El TAV traerá ventajas de logística. De este modo será, a priori, más rápido y económico y costará menos esfuerzo llegar a Euskal Herria.

5. POLITICA DE MARKETING

5.1 POLITICA DE PRODUCTO

Los productos que vamos a ofrecer son paquetes de actividades específicas a lo largo de Euskal Herria y La Rioja, variando en función de la época de año en la que nos encontremos y de la edad, forma física y gustos de nuestro cliente.

En Gipuzkoa se concentrará la mayor parte de actividades con respecto al resto de territorios, ya que la promotora reside en Gipuzkoa, y, a priori, es más sencillo su organización y por consiguiente una optimización de costes. Según se vaya consolidando la empresa, se irán ampliando o modificando las actividades en el resto de provincias.

Las actividades que se ofertan están agrupadas en diferentes packs. El mínimo necesario para que se puedan llevar a cabo las excursiones tendrá que ser de

2 personas, garantizando así su rentabilidad. El número máximo variaría entre 7 y 14, en función de la temporada del año en la que nos encontremos.

Dentro de estos packs están incluidos los costes directos e indirectos y se ha añadido un margen comercial muy ajustado. Con la finalidad de hacernos hueco en el mercado. Los precios variarán en función del número de personas que contraten nuestro servicio.

A continuación se detallan las actividades a realizar y el cálculo del coste junto con su margen comercial de una de las excursiones a contratar.

(En el anexo nº 1 se pueden ver los costes y el precio de venta de los diferentes packs que se han pensado a priori).

PACK 1

Concierto de música clásica “Las Matinéas” + comida en sidrería + evento deportivo (pelota, hipódromo, fútbol, baloncesto)

Las Matinéas son conciertos de música clásica que, como su nombre indica, tienen lugar en horario de mañana en el Auditorio OSE, en el parque tecnológico de Miramón. Los precios son muy competitivos, la duración media es de aproximadamente 1 hora y 30 minutos. La temporada de conciertos comienza tradicionalmente a finales del mes de septiembre y finaliza a mediados del mes de junio.

Comida o cena en un restaurante típico por ejemplo, **sidrería**:

Indudablemente la mejor época para llevar a cabo dicha actividad sería en temporada sidrera, es decir, entre Enero y Mayo. No obstante, hay sidrerías que permanecen abiertas durante todo el año, ofreciendo sidra desde la barrica, que realmente es lo que marca la diferencia de cara al viajero. Con lo cual se podría hacer extensivo este plan a todo el año.

Se podría añadir una visita guiada al Sagardoetxea o Centro de Interpretación de la Manzana y la Sidra, situado en Astigarraga. Es un atractivo espacio museístico que acoge las tecnologías más avanzadas, junto a paneles

informáticos, material interactivo, fotografías y juegos. (ver www.sagardoetxea.com)

Pelota: el deporte tradicional vasco que cuenta con una mayor fama a nivel internacional. Llevaríamos a nuestros clientes al frontón Galarreta, por proximidad y por la propia tradición de este templo de la pelota. Previamente deberíamos comprobar la disponibilidad. Precio aproximado del evento: unos 18 €.

Hipódromo de Lasarte: lugar donde se realizan carreras de caballos con la opción de realizar apuestas. Esta opción se ciñe únicamente a la temporada de verano, es decir, a los meses de Julio, Agosto y Septiembre.

Baloncesto, fútbol. En función de la temporada del año y del equipo visitante el precio variará. En las instalaciones de Illunbe o Anoeta, se puede ver jugar al GBC o a la Real Sociedad. En caso de mostrar interés, el cliente podría también visitar San Mamés, Ipurúa o el Viejo Reyno.

La explicación del Pack 1 es muy sencillo, por una lado tenemos, los costes fijos, aquí hemos realizado dos estudios.

- 1) Los gastos mensuales por estar dado de alta en el régimen general
- 2) Los gastos mensuales de autónomos

Se suman los diferentes costes de las actividades a realizar (conciertos, restaurantes, desplazamientos....).

Resulta el Coste que le supone a la Empresa.

Se le añade un porcentaje de beneficio **ajustado** en función del número de personas que vayan a contratar la actividad. Por último, se obtiene, un precio de venta de las actividades para nuestro cliente objetivo muy atractivo.

PACK 1						Beneficio		
Costes Fijos	MATINEE	SIDRERIA	DESPLAZAMIENTO	COSTE EMPRESA	Nº PERSONAS	€	%	Pº VENTA
1) gastos régimen general								
168,00 €	+7,50 €	+20,00 €	+10,00 €	=205,50 €	1	--	--	--
168,00 €	+15,00 €	+40,00 €	+10,00 €	=233,00 €	2	40,00 €	20%	139,80 €
168,00 €	+22,50 €	+60,00 €	+10,00 €	=260,50 €	3	78,15 €	30%	112,88 €
168,00 €	+30,00 €	+80,00 €	+10,00 €	=288,00 €	4	115,20 €	40%	100,80 €
168,00 €	+37,50 €	+100,00 €	+10,00 €	=315,50 €	5	126,20 €	40%	88,34 €
168,00 €	+45,00 €	+120,00 €	+10,00 €	=343,00 €	6	171,50 €	50%	85,75 €
168,00 €	+52,50 €	+140,00 €	+10,00 €	=370,50 €	7	185,25 €	50%	79,39 €
2) gastos régimen autónomos						€	%	
119,72 €	+7,50 €	+20,00 €	+10,00 €	=157,22 €	1	--	--	--
119,72 €	+15,00 €	+40,00 €	+10,00 €	=184,72 €	2	55,42 €	25%	120,07 €
119,72 €	+22,50 €	+60,00 €	+10,00 €	=212,22 €	3	63,67 €	30%	91,96 €
119,72 €	+30,00 €	+80,00 €	+10,00 €	=239,72 €	4	95,89 €	40%	83,90 €
119,72 €	+37,50 €	+100,00 €	+10,00 €	=267,22 €	5	120,25 €	45%	77,49 €
119,72 €	+45,00 €	+120,00 €	+10,00 €	=294,72 €	6	147,36 €	50%	73,68 €
119,72 €	+52,50 €	+140,00 €	+10,00 €	=322,22 €	7	177,22 €	55%	71,35 €

PACK 2

Visita de la ciudad de Donostia-San Sebastián, incluyendo visita a los mercados más relevantes (puestos de la Bretxa y mercados de C.C. Bretxa ó C.C. San Martín) + comida y/o cena en Sociedad Gastronómica + Visita Lonja pescadores a las 17.30h.

La Visita guiada por la ciudad de Donostia San Sebastián

Puntos de visita:

Ayuntamiento de Donostia- San Sebastián, Playa de la Concha, Plaza de Gipuzkoa, Parte Vieja, con explicación de los sucesos más relevantes de la historia de nuestra ciudad.

Mercados de la Bretxa y/o San Martín: qué mejor que conocer los mercados y plazas de abastos en los que profesionales de la cocina y amas de casa adquieren productos de primera calidad.

Comida o cena en sociedad gastronómica: lugar con un ambiente autóctono y genuino para nuestro cliente, en el cual se podría cocinar y degustar los productos comprados previamente en los distintos mercados.

Para finalizar, visita a la lonja de pescadores de Donostia San Sebastián (Kaia, 23). La lonja de pescadores se abre al público a las 17.30h, pudiendo verse lo que se ha capturado durante la jornada. La venta del pescado comienza a la 19.30 horas, pero este proceso es privado y adquiere carácter público sólo en caso de realizar peticiones especiales.

PACK 3

Ruta por la costa labortana y gipuzkoana: Hendaya, Hondarribia, Pasai Donibane, con final en Getaria.

Comenzamos por Hendaia, localidad fronteriza. Cuenta con una gran playa y unas impresionantes formaciones rocosas, parte del flysch que se extiende por la costa gipuzkoana, de fácil acceso. Hendaya puede presumir también del Castillo d'Abadie, que ofrece la posibilidad de ser visitado.

Seguimos por Hondarribia, con una visita al barrio de la Marina, ubicado cerca del mar. El entramado de calles, las plazas y casas típicas de pescadores vascos, forman un encuadre perfecto para el visitante. Las casas, de dos o tres pisos de altura, destacan porque los entramados pintados en colores vivos y los balcones decorados con flores contrastan con las paredes encaladas.

Ya en Pasai Donibane, se recorrerá el núcleo de la población. La llegada y la salida del pueblo la haremos pasando en barca desde San Pedro a Pasai Donibane.

Y para finalizar, Getaria, junto con la experiencia del Txakoli. Nos desplazaríamos hasta Getaria, para visitar una txakolindegí, donde se pueden probar distintos tipos de pescado, acompañados del txakoli elaborado por los dueños del restaurante. La mejor temporada sería en los meses de verano.

PACK 4

En el pack 4, estaría incluida una ruta por la costa bizkaina, en la que se incluirían una salida a San Juan de Gaztelugatxe, Mundaka y Bermeo.

San Juan de Gaztelugatxe

Es de visita indispensable la ermita de San Juan, rodeada por el mar Cantábrico. Situada en un islote al que se accede por una sinuosa escalera que consta de 241 escalones. La ermita no está abierta al público, salvo en su festividad, el 24 de junio. Esta excursión no es apta para personas de movilidad reducida, lo que tendremos en cuenta a la hora de ofrecerla a clientes de estas características.

Mundaka y Bermeo.

En Mundaka está la desembocadura de la ría de Urdaibai, sitio perfecto y tranquilo para disfrutar de la belleza de las olas que surgen en la desembocadura de la ría. Además es esta una zona ideal para surfistas. Siempre suele haber surfers en Mundaka.

Lo más emblemático de Bermeo, es su vistoso puerto pesquero, con un ejemplo de barco ballenero, testigo directo de las cazas de la ballena y del bacalao que llevaban a cabo los marineros vascos. Este puerto cuenta con mucha actividad. Lo consideramos de gran interés para nuestro cliente, ya que la cofradía de pescadores, los muelles, los barcos y las casas del puerto viejo, reflejan la tradicional relación que tiene el pueblo vasco con el mar.

PACK 5

Aquí nos acercamos a la tierra del vino: La Rioja. Y, como no podía ser de otra manera, con una visita a una bodega. En este caso proponemos la de David Romero, en Badarán, puesto que ofrece más opciones que el resto de las que tenemos noticia. Aunque también se podrían estudiar para más adelante otros packs que incluyan excursiones a ciudades como la bellísima Laguardia, sita en territorio alavés.

La Rioja: Lo más conocido para la mayor parte de las personas quizás sea su denominación de origen de vino tinto, pero desde La Rioja han dado un paso más allá y, además de visitar bodegas y poder degustar el vino que allí se elabora, también ofrecen circuitos para ir a vendimiar o dependiendo de la temporada del año, otras actividades realmente atractivas relacionadas con el mundo vitivinícola, como puede ser la vista de los viñedos desde un globo, rutas a caballo entre las sendas de los viñedos, etc.

Visita a Bodega. Dentro de la provincia de La Rioja hay una gran variedad de bodegas y cada una tiene su peculiaridad y ofrecen gran variedad de actividades relacionadas con el mundo del vino. A continuación se detalla excursión a la bodega David Moreno por diversidad de actividades.

Visita a bodega David Moreno. www.davidmoreno.es, según en la temporada del año en la que estemos, proponen diferentes actividades en el viñedo:

Enero y febrero: Poda de las vides.

Mayo y junio: espergura (limpiar la vid de todos los tallos y vástagos que echa en el tronco y madera, que no sean del año anterior, para que no chupen la savia a los que salen de las yemas del sarmiento nuevo, que son los fructíferos) y desniete (a finales de abril los sarmientos tienen a desarrollar hojas menos entre las principales, fruto de brotes secundarios sobre estos sarmientos. Esto llevaría la viña hacia una ramificación excesiva y por ello se suprimen a mano estos brotes secundarios. De esta manera se retiene energía para la parte baja de los sarmientos donde se formara el racimo).

Finales agosto, primeros septiembre: muestreo de maduración

Septiembre y octubre: época de vendimia.

Nos aseguran que desempeñaremos el papel de bodeguero, ya que, una vez recogidas las uvas, elaboraremos nuestro propio mosto.

El Programa completo que se ofrece es:

- 1.- Un paseo de unos 10 minutos entre viñedos y visita al Guardaviñas de David en el viñedo "Finca la Atalaya"
- 2.- Aperitivo servido en el guardaviñas con cata comentada de vinos jóvenes (blanco, rosado y tinto) y cata de mostos para las personas que no quieran o puedan beber alcohol.
- 3.- Regreso a la bodega para recoger los cestos, las tijeras y proceder al proceso de la vendimia, pisado tradicional, muestreo de maduración, poda, espergura y desniete, en función de la temporada.
- 4.- Visita guiada a la bodega para conocer los métodos de elaboración y envejecimiento de nuestros vinos.
- 5.- Comida típica en el Comedor.

PACK 6

Incluye visita a las Cuevas de Zugarramurdi y Sara.

Las Cuevas de Zugarramurdi o Cuevas de Las Brujas -Zugarramurdiko leizeak en euskera- (Horario Abril-Octubre, de 10.00 a 18:00 horas. Horario Noviembre-Abril, de 14.00 a 17.00 horas. Enero cerrado) son una serie de cuevas prehistóricas que se encuentran cerca del municipio de Zugarramurdi (al norte de Navarra). Junto con las cuevas de Sara (situadas a pocos kilómetros) forman una región de características similares.

El río Olabidea o Infernuko erreka (en castellano: "Arroyo del Infierno") las ha ido modelando a lo largo de los siglos con su progresiva erosión, y recorre la cueva principal. La sala principal en su tramo mayor alcanza los 100 metros de largo y los 30 de ancho.

Dichas cuevas son especialmente conocidas porque, hacia el año 1610, muchas personas del pueblo, que se reunían aquí para celebrar aquelarres, fueron juzgadas por delitos de herejía y brujería, constituyendo así el mayor proceso de la Inquisición española en su historia.

Sara está considerado como uno de los pueblos más preciosos de Iparralde. La villa está emplazada en el corazón de los Pirineos Atlánticos, muy cerca de otros pueblos encantados como Saint Jean Pied de Port, por el que transita el Camino Real que llega hasta Santiago, y que también merece una visita. El pueblo de Sara consta de callejuelas empedradas sombreadas por centenarios plataneros, casas de piedra con tejados de pizarra y puertas y ventanas pintadas en colores alegres. Una plaza que es, a su vez, frontón de pelota vasca, y cinco interesantes grutas prehistóricas, son sólo algunas de las atracciones de Sara. La principal, hoy en día, es su espectacular oferta gastronómica.

PACK 7

Visita al Goiherri, Mercado de Tolosa u Ordizia + Quesería Adarrazzi + vuelta a Donostia de pintxos.

Mercados: el mejor escaparate de productos autóctonos, el poder estar rodeado de gente local y sentir el ambiente más tradicional. Los precios del mercado de Ordizia, se toman, como referencia de los productos de temporada.

Tolosa (de L-V de 8 a 12, sábados de 7 a 14h.)

Ordizia (miércoles de 11 a 17h.)

Visita a queserías. www.adarrazzi.com, se propone la visita a la quesería Adarrazzi, situado en las faldas del monte Adarra, en el barrio Xoxoka de Urnieta, son de los pocos pastores que siguen la tradición milenaria de subir a pastar las ovejas en verano a la Sierra de Aralar. Dura 2 horas aproximadamente. De Lunes a Domingo a las 17.00horas. Venden sus productos desde el propio caserío, un gran aliciente para los gourmets que buscan lo auténtico.

Estos packs pueden ser ampliados con escapadas a Bilbao, que en los últimos años se ha convertido en un fuerte imán para el turismo internacional gracias, sobre todo, al emblemático Museo Guggenheim; escapadas a Vitoria-Gasteiz, con su bella catedral gótica; Pamplona, que es mucho más que sus archiconocidos Sanfermines; Biarritz y Donibane Lohitzune, con su casino y el atractivo para surfistas y amantes del golf; Bayona, con su atractivo Casco Antiguo; y un largo etcétera que abarca desde el Valle salado de Añana, el dolmen de La Txabola de la Hechicera, el Bosque de Oma, la Selva de Irati, hasta el desierto de las Bardenas Reales o el Palacio de Olite...

En resumen: los packs aquí señalados son sólo una pequeñísima muestra de todo lo que tiene por ofrecer al visitante nuestra maravillosa tierra.

5.2 POLITICA DE PRECIOS

La política de precios variará en función de la opción de excursión o actividad a realizar por nuestro cliente, y de cuantas personas vayan a realizarla. Calcularemos el coste que supone a la empresa la actividad elegida, teniendo en cuenta todos los desgloses. A partir de ese punto, aplicaremos un margen comercial, en principio **ajustado**.

Negociaríamos con los distintos establecimientos o suministradores, para alcanzar un precio óptimo y obtener de ahí el margen comercial esperado.

5.3 POLITICA DE COMUNICACIÓN

Se creará una página web, donde venga explicado de forma clara y sencilla, en que consiste la actividad de la empresa. Las ventajas de contratarnos será la exposición de la amplia oferta, precio ajustado, y el hecho de estar traducida al alemán e inglés. Es fundamental cuidar que la web esté permanentemente actualizada, nutrida con artículos y fotos propias, y con enlaces a blogs de viajes en alemán.

Dichos blogs de viajes pueden suponer un gran eco para nuestro proyecto, particularmente en el arranque de nuestra actividad, ya que no suponen coste y pueden reportar, por contra, un importante caudal de visitas a nuestra web, que pueden suponer clientes potenciales. Indicar en nuestra web los enlaces a dichos blogs y contactar con ellos es prioritario. Debe quedar claro en estos blogs nuestras fortalezas, nuestro bilingüismo y nuestro conocimiento exhaustivo de las culturas vasca y alemana, así como mostrar la frescura y diferenciación de nuestra oferta turística.

Otros prescriptores que nos interesa ganar en los países de origen, en este caso en los de habla alemana, son los miembros de foros de viajes. Que nos reconozcan y posteriormente recomienden puede darnos un empuje importante. Para ello seremos lo más activos posibles en internet, manteniendo actualizadas la web, y aprovechando todas las plataformas que suponen las redes sociales como Twitter, Facebook o Instagram.

Posteriormente creemos que puede ser beneficioso publicitar nuestro proyecto en distintas revistas alemanas. A continuación se detallan algunas de estas revistas.

Hubert Burda Media

Uno de nuestros contactos trabaja en el poderoso grupo de comunicación Hubert Burda Media, que publica una amplia gama de revistas y llega a segmentos muy diversificados, convirtiéndose en un vehículo ideal para el éxito de nuestro proyecto. La publicidad que haríamos se centraría en primera instancia en una combinación de destino (Euskal Herria) y nuestra marca propia como algo novedoso, que suponga un interés por una región no tan conocida para el público alemán como el resto del Estado Español. Nos centraríamos en publicitar nuestra página web, desde la que los lectores y suscriptores de las revistas del grupo editorial Hubert Burda Media, puedan hacerse una idea clara de quiénes somos y a qué nos dedicamos. El elevado coste de algunas de estas acciones suponen que deberíamos tratar de conseguir una cofinanciación de las mismas por parte de la marca “Euskadi Basque Country” o similares.

Harper’s Bazaar.

Franquicia alemana de la revista estadounidense homónima de moda y estilo.

Edición semanal. Aún con escasa implantación, primer número editado en enero de 2014.

Atendiendo al perfil de lector de su homónima estadounidense, podemos presuponer que el target es mujer de 35 a 44 años y de nivel adquisitivo alto.

Desconociendo aún el coste de la publicidad en esta plataforma, quedaremos a la espera de tener más datos para valorar si nos interesa o no anunciarnos en ella.

Freizeit Aktuell.

Revista de Sociedad, corazón, trucos caseros, recetas y de todo un poco.

Edición mensual con una tirada de 340.000 unidades.

El target es mujer de 44 a 54 años con un nivel adquisitivo medio.

Precios de inserción en media a página color: 3.000€. Cuarto de página 1.500€.

A priori cuadra bastante bien con nuestro target y el precio en función de la tirada es asequible. Nos decantaríamos en principio por la opción más económica y podríamos quizá hacernos cargo de ella nosotros mismos sin depender de ayudas externas.

Focus.

Revista de información, reportajes, política economía, sociedad.

Edición semanal: 4,18 millones de lectores.

La revista Focus es leída en un 66% por hombres.

El 21,3% de los lectores tienen entre 40 y 49 años de edad. El 26.9% tiene estudios universitarios. El 46.9% cuenta con ingresos superiores a 3000€ mensuales.

Precios de inserción en página completa 12.780.-€ sólo en la zona Baden-Württemberg.

Inserción de 1/6 página en la temporada de menor venta, 14.540.-€ a nivel nacional.

Quizá sería interesante apostar por una tirada regional en el Estado federado de Baden-Württemberg, aprovechando que una página completa puede suponer un impacto más fuerte en el lector. La inversión es muy grande y debería de venir acompañada de una financiación o subvención por parte de un organismo como podría ser la marca "Euskadi Basque Country".

Bunte.

Revista de sociedad.

Edición semanal y con una tirada de 519.000 lectores, y 3,68 millones. Revista líder en su segmento en países de habla alemana.

Entre sus lectores, un 78% corresponde a mujeres, y un 21% de 50 a 59 años, el segmento de población mayoritario entre sus lectores. Los ingresos netos se sitúan entre de 2.000 - 2.500.-€ netos mensuales para un 18.9% del total de lectores.

Inserción publicitaria en la zona de Baden Württemberg con tirada de 88.000 unidades, de media página 6.800.-€,

Tirada a nivel nacional, ¼ página, ascendería a 11.880.-€ en la temporada de menos venta

En este caso, la opción a elegir podría ser también la media página en el Estado Federado de Baden-Württemberg, que tiene un menor coste. Aun así, el precio de dicha publicidad es muy grande y deberíamos buscar una fuente de financiación en un organismo público del tipo de la marca “Euskadi Basque Country”.

En nuestro centro de actuación como empresa, es decir, en Euskal Herria, informaremos personalmente de excursiones o eventos que organizamos a los hoteles, hostales, así como en las oficinas de información y turismo, de Donostia-San Sebastián, así como de los municipios en los que organicemos excursiones o eventos. Facilitaremos a estos organismos flyers o folletos, con las actividades que ofrecemos y las ventajas que tiene el hecho de contratarnos. Más adelante se llevará a cabo una política de comunicación similar en los territorios vecinos.

El segmento de clientes al que nos dirigiremos en primera línea, es el cliente centroeuropeo, ofertándole las actividades que consideremos más atractivas, en función del rango de edad. El fin último ha de ser siempre satisfacer los gustos del cliente.

Queremos generar en el turista una experiencia gratificante en toda su estancia en Euskal Herria, con catas de diferentes productos autóctonos, y lograr de este modo que futuros visitantes se pongan en contacto con nosotros, gracias a una imagen favorable conseguida también con el boca a boca.

Ofreceremos nuestros productos y/o servicios adecuándonos a las distintas estaciones del año, sabiendo que en la época estival será cuando habrán de verse incrementados nuestros esfuerzos.

5.4 PREVISIÓN DE VENTAS

Para la realización de la previsión de ventas, nos basaremos en una simple fórmula:

PREVISION VENTAS ANUALES = PRECIO MEDIO* CLIENTE POTENCIAL* VECES QUE COMPRAN EN EL AÑO.

Para el cálculo de esta estimación y que sea óptima, comenzamos con la construcción desde abajo. Es decir, empezaremos por responder a la siguiente pregunta: ¿cuántos clientes pueden estar interesados en nuestro producto?

Para la obtención del público objetivo, nos hemos basado en la entrada interanual en **Gipuzkoa** de turistas de procedencia alemana en el año 2014.

Entrada Interanual en Gipuzkoa: 23.062 turistas de procedencia alemana.

Sobre esta entrada de turismo descontaríamos el efecto de la competencia y el desinterés, cuantificándolos en un 70% del cliente potencial:

23.062 turistas * 70% = 16.143 turistas de procedencia alemana se los lleva la competencia o NO les interesa nuestro producto.

Nos quedamos, pues, con el resto de turistas que asciende a 6.918. De este total descontaremos un 25% por no coincidir con en nuestro cliente objetivo. Los turistas de edad inferior a 35 años de nivel adquisitivo bajo y aquellos de edad superior a 75 años, puede que busquen otro tipo de turismo diferente al que ofertamos.

6.918 turistas público objetivo * 25% = 1.730 turistas a los que no les interesa nuestro producto o que no son nuestro público objetivo.

6.918-1.730= 5.189 **turistas interanuales que pueden llegar a ser nuestro público objetivo**

Por lo que trabajaremos o iremos a una media interanual de 5.189 turistas, a los cuales les puede llegar a interesar alguno o varios de nuestros productos.

Precio medio de mi producto es aproximadamente de unos 100.-€

Número de veces que mi cliente potencial compra mi producto en un año, suponemos que unas 0,2 veces

Ventas previstas anuales = cliente potencial * precio medio* veces que compran en el año

Ventas previstas anuales = 5.189 cliente potencial + 500 prescriptores * 110€ precio medio * 0,06 veces compra en el año = 37.547,40.-€ (basándonos en estimación media)

FORMAS DE ESTIMACIÓN

1.- **PESIMISTA** ☹, la estimación pesimista será que mi venta prevista no sea nada atractiva para mi cliente objetivo, y sólo a 1 de cada 100 le resulte interesante, por lo que:

precio medio	Nº cliente objetivo	nº compras	previsión ventas
110,00 €	5189+50 (prescriptores)	1%	5.762,00 €

2.- **MEDIA** :- /, la estimación media será, que mi venta prevista sea algo atractiva para mi cliente objetivo y que nos contraten el 5% de nuestro cliente objetivo, por lo que:

precio medio	Nº cliente objetivo	nº compras	previsión ventas
115,00 €	5189+500(prescriptores)	6%	39.254,10 €

3.- **OPTIMISTA** ☺ , será que mi venta prevista sea muy atractiva para mi cliente objetivo y que nos contraten un 10% de éstos, por lo que:

precio medio	Nº cliente objetivo	nº compras	previsión ventas
120,00 €	5189+500(prescriptores)	10%	68.268,00 €

6. ESTRUCTURA DE COSTES EMPRESA Y COSTES PERSONAL

El número de empleados que trabajarán a priori será 1. Pero a corto plazo serán de 2 personas.

Contactaremos con escuelas para la tramitación de personal en prácticas. Este tipo de contratación es de duración determinada y subvencionado por el Gobierno Vasco. Está exento de coste.

En principio seremos trabajadores autónomos, pero una vez que la empresa se vaya consolidando, pasaremos a ser una sociedad limitada, aumentando de esta manera la contratación de personal con el fin de ofrecer un mejor margen de actuación.

A continuación se detalla el desglose de los costes:

Para el caso de la empresa con personal asalariado los costes son:

60.600.-€ Costes fijo anual empresa / 12 meses→	5.050.-€ coste fijo mes
5.050.-€ coste fijo mes / 30 días→	<u>168.-€ coste día</u>
COSTES FIJOS ANUALES EMPRESA	60.578,00 €
<u>Desglose anual de Gastos Generales empresa</u>	
	<u>25.100,00 €</u>
Desglosado en:	
Alquileres	3.600,00 €
Vehículo 8 plazas renting	6.000,00 €
Mantenimientos:	
Teléfono, internet, web, posicionamiento en buscadores	2.500,00 €
Seguros:	
Accidente de convenios	1.200,00 €
Responsabilidad civil	600,00 €
Vehículo todo riesgo	600,00 €
servicios bancarios y similares:	200,00 €
Publicidad :	
revistas	4.000,00 €

marketing	4.000,00 €
Suministros:	
Agua, basuras, electricidad	1.400,00 €
Otros gastos:	
Material oficina	500,00 €
Otros gastos	500,00 €
Servicios de profesionales independientes	0,00 €
<u>Gastos personal asalariado año</u>	<u>35.478,00 €</u>
Desglosado en:	
Salario bruto anual	27.000,00.-€
Contingencias comunes 23,60%	6372,00.-€
Fogasa 0,20%	54,00.-€
Formación profesional 0,60%	162,00.-€
Desempleo, duración contrato indefinido 5,50%	1.485,00.-€
CNAE 7911	
IT+IMS= 0,80 + 0,70 = 1,50%	405,00.-€

Para el caso de que la empresa tenga personal autónomo, los costes son:

44.206.-€		
Coste fijo anual /12 meses →	3.683,83 €	coste mes fijo
3.683.-€ / 30 días→	<u>122,77 €</u>	<u>coste diario fijo</u>
COSTES FIJOS ANUALES EMPRESA	44.206,58 €	
<u>Desglose anual de Gastos Generales empresa</u>	<u>25.100,00 €</u>	
Desglosado en:		
Alquileres	3.600,00 €	
Vehículo 8 plazas renting	6.000,00 €	
Mantenimientos:		
Teléfono, internet, web, posicionamiento en buscadores	2.500,00 €	
Seguros:		
Accidente de convenios	1.200,00 €	
Responsabilidad civil	600,00 €	
Vehículo todo riesgo	600,00 €	
servicios bancarios y similares:	200,00 €	
Publicidad :		
revistas	4.000,00 €	
marketing	4.000,00 €	
Suministros:		
Agua, basuras, electricidad	1.400,00 €	
Otros gastos:		
Material oficina	500,00 €	
Otros	500,00 €	
Servicios de profesionales independientes	0,00 €	

Gasto personal como autónomo año 19.106,58 €

Con la aprobación de ley de emprendedores a priori nos vemos favorecidos, ya que las cuotas de cotización a la seguridad social como trabajadores autónomos son muy atractivas, siempre y cuando no se tengan trabajadores a nuestro cargo. En principio nos daremos de alta como trabajadores autónomos, por lo que esto supondrá unos costes anuales por trabajador de:

Primeros 6 meses:

80% s/262,72.-€ de reducción de la cuota, con lo que con las bases y tipos de 2014 se queda en 53,07 euros.

53,07.-€ mes * 6 meses 318,42 €

Meses 7 al 12:

50% s/ 262,72.-€ de reducción durante el segundo semestre, que se quedaría en 2014 en 131,36 euros. 788,16 €

Suplidos autónomos 1500.-€ * 12 meses 18.000,00 €

COSTES COMO TRABAJADORES AUTÓNOMOS

Con la aprobación de ley de emprendedores, a priori nos vemos favorecidos, ya que las cuotas de cotización a la seguridad social como trabajadores autónomos son muy atractivas, siempre y cuando no se tengan trabajadores a nuestro cargo. En principio nos daremos de alta como trabajadores autónomos, por lo que esto supondrá unos costes anuales por trabajador de:

- Primeros 6 meses:

80% de reducción de la cuota, con lo que con las bases y tipos de 2014 se queda en 53,07 euros.

- Meses 7 al 12:

50% de reducción durante el segundo semestre, que se quedaría en 2014 en 131,36 euros.

Importe de cotización primer año:

$1.106,58.-€ = 788,16.-€ (131,36*6) + 318,42.- € (53,07*6)$

- Meses 13 al 18: 30% de reducción durante el siguiente semestre, que se quedaría con las bases y tipos de cotización de 2014 en 183,55 euros.

El convenio colectivo aplicable será el correspondiente a la actividad que se lleve a cabo según el marco de clasificación nacional de actividades económicas: actividad de agencia de viajes, operadores turísticos, servicios de reservas y actividades.

COSTE DE PERSONAL EN PLANTILLA

Bruto anual 27.000.-€ /14 (12 meses + 2 pagas extras verano y navidad)

Salario base	1.928,57.-€
Seguridad Social	
1.6+0,10+4,7= 6,40% s/1928,57	123,43.-€
IRPF 15% (sin hijos)	289,29.-€
<u>SALARIO NETO MENSUAL</u>	<u>1.515,85.-€</u>

COSTE SALARIAL ANUAL PARA LA EMPRESA

Salario bruto anual	27.000.-€
Contingencias comunes 23,60%	6372.-€
Fogasa 0,20%	54.-€
Formación profesional 0,60%	162.-€
Desempleo, duración contrato indefinido 5,50%	1.485.-€
CNAE 7911	
IT+IMS= 0,80 + 0,70 = 1,50%	405.-€
<u>TOTAL ANUAL COSTE EMPRESA</u>	<u>35.478.-€</u>

Fuente: www.seguridadsocial.es

Las funciones a realizar del personal serán todas aquellas que competan al buen funcionamiento de la actividad a desarrollar: captación, orientación, explicación y servicio de guía a nuestros clientes.

7. GASTOS GENERALES

Los gastos que la actividad generará independientemente de la marcha del negocio son:

- Alquileres: Oficina pequeña 3.600.-€/año
- Vehículo 8 plazas renting 5.500.-€/año
- Mantenimientos: Teléfono, internet, web 1.500.-€/año
- Las agencias de viaje están obligadas a tener 2 tipos de seguro:
 - ➔ Seguro accidentes de convenios 1.200.-€/año
 - ➔ Seguro de responsabilidad civil 600.-€/año
 - ➔ Seguro vehículo todo riesgo 600.-€/año
- servicios bancarios y similares: 200.-€/año
- publicidad propaganda: 2.000.-€/año
- publicaciones y revistas: 2.000.-€/año
- suministros (agua, basuras y energía,) 1.200.-€/año
- material de oficina 300.-€/año
- Otros gastos 400.-€/año
- Posicionamiento de la web en buscadores 700.-€/año
- Servicios profesionales independientes: gratuito

TOTAL ANUAL 19.800.-€/año

CUENTA DE RESULTADOS

	<u>PESIMISTA</u>	<u>MEDIO</u>	<u>OPTIMISTA</u>
Ingresos explotación	5.762,00	39.254,10	68.268,00
Gastos explotación	38.906,58	38.906,58	38.906,58
Sueldos y Salarios	19.106,58	19.106,58	19.106,58
Renting vehículo 8 plazas	5.500,00	5.500,00	5.500,00
Seguros	2.400,00	2.400,00	2.400,00

A.Convenio, R. civil, vehículo todo riesgo			
Suministros	3.400,00	3.400,00	3.400,00
Agua, basura, electricidad			
Teléfono, web, internet, posicionamiento			
Arrendamientos	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Publicidad y promoción	4.000,00	4.000,00	4.000,00
revistas y marketing			
Otros costes fijos	900,00	900,00	900,00
Servicios bancarios, mat oficina			
Otros gastos			
Bº/PDA Explotación	-33.544,58	347,52	29.361,42
BAI (Bº antes Impuestos)			
BENEFICIO NETO			

8. INVERSIONES INICIALES

Una de las inversiones primordiales es la creación de una página web: sabemos que una parte de los costes podría estar subvencionada. De otro modo, también existe la posibilidad de crear la página web de forma muy sencilla a coste muy bajo. Sin embargo el posicionamiento en los buscadores de internet sí que tiene un precio, y éste varía según la agencia, y el tiempo de posicionamiento. Este coste viene a ascender a unos 700€/mes. Esto supondría un coste fijo en los primeros años de vida de la empresa ya que el objetivo es el incremento de facturación, y para ello es necesario un buen posicionamiento en internet.

Considero que la mejor opción inicial será la realización de un marketing insistente en los países de origen de nuestros clientes potenciales. Un modo de reducir costes de marketing puede ser la realización de un trabajo con los prescriptores situados en los países de origen: bloggers y foreros, que puedan recomendarnos a sus lectores y darnos a conocer o servirnos directamente de altavoz. Publicitarnos en los propios medios de comunicación alemanes, en este caso del grupo Hubert Burda Media, es una opción que supone una fuerte inversión, lo que implica que debe ser abordada con cautela. Más económico, desde luego, y como ya se ha señalado, es fortalecer nuestra presencia en diversos portales de internet.

9. PLAN DE FINANCIACIÓN

Este negocio, a priori, no necesita endeudamiento, ya se poseen recursos propios suficientes para afrontar las primeras inversiones.

Existen ayudas para emprendedores para este año 2016, que no debemos dejar pasar, serían:

. LABORAL KUTXA:

¿A quién va dirigido? A empresarios y profesionales individuales.

¿Quién lo puede solicitar? Promotores del funcionamiento y gestión de una empresa de reciente creación. Cuyo centro de trabajo se encuentre en la CAPV, y deberán mantener un mínimo de 6 meses viva la actividad empresarial.

¿Prestación? Prestación económica máxima de 2.500.-€

. PROGRAMA LANBIDE

El Gobierno Vasco, a través de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, apoya a las personas emprendedoras, en cada una de las etapas que constituyen el desarrollo de un proyecto empresarial.

¿A quién va dirigido? A las personas potencialmente emprendedoras para su dedicación en exclusiva a la generación, análisis y estructuración de una idea empresarial en el marco de proyectos locales de emprendizaje.

¿Quién lo puede solicitar? Personas emprendedoras que, contando con una idea de negocio, en cualquier rama de actividad, deseen analizarla y desarrollarla, en régimen de dedicación exclusiva, bajo la supervisión-tutorización de una entidad colaboradora, previamente autorizada por Lanbide-SVE para estas labores.

¿Prestación? La cuantía máxima de la ayuda para el desarrollo de su idea empresarial será de **1.000 euros** por persona promotora.

FUTURAS SUBVENCIONES

- . **Fomento de Donostia-San Sebastián**, En breve se darán a conocer todas las nuevas ayudas dentro del Plan **Donostia/San Sebastián UP** 2016.
- . **Plan Emekin**, subvención para futuro, ya que una de sus condiciones es que la empresa tiene que tener una vigencia de 3 años de antigüedad.
- . **Emakunde**, ofrecen subvención a empresas que tengan contratado un mínimo de 10 trabajadores. Por ahora no es nuestro caso, pero lo tendremos en cuenta.

Como negocio, tenemos pensado crecer y poder contratar a personal y tener nuestros propios activos y, en la medida de lo posible, no tener que alquilarlo o subcontratarlo. Se solicitarían subvenciones para empresas ya en activo. Y asimismo, financiación con entidades bancarias a tal fin.

10. CONCLUSIONES

Nuestro entorno de competencia en el sector turístico está conformado, fundamentalmente, por empresas pequeñas, de un número de empleados reducido. Las restantes son empresas pertenecientes a grandes grupos de agencias de viajes, que ofrecen al turista excursiones o actividades que puede organizar el cliente por cuenta propia.

En este trabajo fin de grado, queda demostrado que la entrada de turismo en Euskadi es estable y que nuestro proyecto es perfectamente realizable desde Donostia- San Sebastián.

La clave para el éxito de nuestra empresa radicará en lograr que nuestro cliente quede totalmente satisfecho con lo que le ofrezcamos.

A continuación procedemos a enumerar las conclusiones que se desprenden del proyecto:

1. Analizando las entradas de turismo extranjero en Euskadi, certificamos que en los últimos años éstas se han visto incrementadas año tras año, hasta el punto de que en el actual ascienden a 899.201.

A Gipuzkoa corresponden 384.948, lo que representa un 42,81%. El dato referido es la media de entradas en la provincia de Gipuzkoa con respecto a la CAV.

En vista de estos datos, el sector del turismo en Gipuzkoa presenta una notable tendencia al crecimiento que puede ser aprovechada por nuestra empresa.

Y aunque nos hayamos centrado básicamente en el TFG como cliente potencial Alemania y países de habla alemana, no podemos rechazar la gran entrada de turismo que hay de otros países, de los que dominamos su idioma, como es el caso del Reino Unido e Irlanda.

2. Nos diferenciamos de nuestra competencia gracias, entre otros aspectos, a que nuestra política consistirá en proporcionar al cliente el contacto con las costumbres y cultura de Euskal Herria desde un conocimiento pleno de las costumbres y cultura alemanas. Adecuaremos, además, las ofertas turísticas a las necesidades específicas y gustos, de manera totalmente personalizada, de nuestro cliente.

Las experiencias que puede vivir un turista pueden variar muchísimo en función de si lo que se le ofrece es el modelo “sol y playa” o si le aportamos a ese mismo cliente un “algo más”, que le haga realmente imbuirse de la cultura local y regional.

Por otro lado, no se descarta que busquemos sinergias, aunque quizá más a medio-largo plazo, con algún competidor, principalmente en el

campo de los alojamientos, a fin de hacer la estancia de nuestro cliente aún más cómoda.

3. Los comienzos de cualquier proyecto son arriesgados y suelen estar llenos de imprevistos, siendo éstos principalmente de tipo económico. Entre otros aspectos, pueden venir causados por nuevos impuestos, tasas etc., derivados de cambios en materia legislativa.

Esta certeza es la que nos hace plantearnos llevar a cabo una optimización de los costes. Una manera de conseguir una reducción del gasto sería darnos de alta en el régimen de autónomos en lugar de alta en el régimen general de la seguridad social. El servicio al cliente no se vería mermado por ello y sería ideal para tantear el mercado en el comienzo de la andadura de la empresa sin exponernos tanto a posibles inestabilidades económicas.

Evitaríamos, de esta manera, realizar un desembolso de recursos propios en gastos de constitución de la empresa, como pueden ser gastos de notaría, gestorías, etc.

4. Un momento idóneo para llevar a cabo la puesta en marcha del proyecto de empresa podría ser el año 2016, aprovechando el impulso al sector turístico que previsiblemente traerá consigo el nombramiento de Donostia- San Sebastián como Capital Cultural Europea. Esta plataforma es un importante reclamo turístico a nivel europeo, como se desprende del hecho de que otras ciudades centroeuropeas como la austríaca Graz en 2003 o la transilvana Sibiu (Herrmannstadt) en 2007 lograran darse a conocer más allá de las fronteras de sus respectivos países.

Por otro lado, también es cierto que “el factor 2016” puede no tener el impacto esperado en cuanto a número de entradas de turistas extranjeros. Esto podría deberse a que la capitalidad cultural europea será compartida con Wroclaw (la antigua Breslau). Dicha ciudad mantiene fuertes lazos históricos y culturales con Alemania y con

Austria. Este hecho, sumado a la proximidad y menores costes de Polonia respecto a España en lo que a instalaciones turísticas se refiere, puede hacer que el incremento de turistas centroeuropeos sea en 2016 menor de lo esperado por algunos.

11. BIBLIOGRAFIA

LIBROS

Martín Álvarez, I. (2010): *Rutas para descubrir Euskal Herria*. Ediciones Travel Bug (7ª edición).

PRENSA DIGITAL

Fernández, J. (20 de Enero de 2016). Detrás de una marca de país como 'Euskadi Basque Country' está también la imagen de una ciudad. *Noticias de Gipuzkoa*. Recuperado de: <http://www.noticiasdegipuzkoa.com/2016/01/20/sociedad/detras-de-una-marca-de-pais-como-euskadi-basque-country-esta-tambien-la-imagen-de-una-sociedad>

Ferreira, M. (15 de Agosto de 2015). La marea de turistas no abre los comercios. *El Mundo*. Recuperado de: <http://www.elmundo.es/pais-vasco/2015/08/15/55cf01d1e2704e724d8b456e.html>

INTERNET

Arabako Foru Aldundia. *Álava Turismo*. (2016). Recuperado de: <http://www.alavaturismo.com/temporal.html>

Donostia Turismo, S.A. *San Sebastián Turismo*. (2016). Recuperado de: <http://www.sansebastianturismo.com/es/>

Eusko Jaurlaritz. *Turismo en Euskadi*. (2015). Recuperado de: <http://turismo.euskadi.eus/es/>

Forward AdGroup. *Werbeformen*. (2015) Recuperado de:
<http://www.burda-forward.de/advertising/produkte/werbeformen/>

Gobierno de La Rioja. *Vendimia en familia*. (2016). Recuperado de:
<http://lariojaturismo.com/comunidad/larioja/recurso/vendimia-en-familia/f686181d-ca30-4cc4-8a66-ee43b62a1993>

Seguridad Social. *Altas, bajas y variaciones*. (2016). Recuperado de:
http://www.seg-social.es/Internet_1/Masinformacion/TramitesyGestiones/Altabajayvariacion32765/index.htm

Tabla 1: EUSTAT (2015): *Entrada de turismo nacional e internacional en las provincias vascas en establecimientos hoteleros*. Recuperado de:

http://www.eustat.es/elementos/ele0011300/ti_Entradas_de_viajeros_pernoctaciones_estancia_media_y_grados_de_ocupacion_en_establecimientos_hoteleros_de_la_CA_de_Euskadi_por_origen_y_zona_geografica_2014-2013/tbl0011321_c.html#axzz3XY6FX4qm.

Visitado última vez: 22/11/2015

Tabla 2: EUSTAT (2015): *Entradas de viajeros en establecimientos hoteleros de la C.A. Euskadi por país procedencia mes y año*. URL:

http://www.eustat.es/elementos/ele0011300/ti_entradas-de-viajeros-y-pernoctaciones-en-establecimientos-hoteleros-de-la-ca-de-euskadi-por-procedencia-y-territorio-historico-2014/tbl0011322_c.html#axzz3YVBY2YBQ.

Visitado por última vez: 22/11/2015

Tabla 3: Ciudades hermanadas entre Euskal Herria y La Rioja con Alemania.

Recuperado de: URL: http://www.wikipedia.org/wiki/País_Vasco

Recuperado de: URL: http://www.wikipedia.or/wiki/La_Rioja

ANEXO 1

PACK 2						Beneficio		Pº VENTA	
Costes Fijos	Coste Var por persona SOCIEDAD	por VISITA CIUDAD + LONJA PESCADORES	COSTE EMPRESA	Nº PERSONAS	€	%			
gastos régimen general									
168,00€	15,00€		183,00€	1	--	--	--		
168,00€	30,00€		198,00€	2	40,00 €	20%	118,80 €		
168,00€	45,00€	Precio en función de las personas	213,00€	3	63,90 €	30%	92,30 €		
168,00€	60,00€		228,00€	4	91,20 €	40%	79,80 €		
168,00€	75,00€		243,00€	5	109,35 €	45%	70,47 €		
168,00€	90,00€		258,00€	6	129,00 €	50%	64,50 €		
168,00€	105,00€		273,00€	7	136,50 €	50%	58,50 €		
gastos régimen autónomos						€	%		
119,72€	15,00€			134,72€	1	--	--	--	
119,72€	30,00€		149,72€	2	52,40 €	35%	101,06 €		
119,72€	45,00€	Precio en función de las personas	164,72€	3	57,65 €	35%	74,12 €		
119,72€	60,00€		179,72€	4	80,87 €	45%	65,15 €		
119,72€	75,00€		194,72€	5	87,62 €	45%	56,47 €		
119,72€	90,00€		209,72€	6	115,35 €	55%	54,18 €		
119,72€	105,00€		224,72€	7	134,83 €	60%	51,36 €		

PACK 3						Beneficio		Pº VENTA
COSTES FIJOS	TXAKOLI	DESPLAZAMIENTO	COSTE EMPRESA	Nº PERSONAS	€	%		
Gastos régimen general								
168,00 €	20,00 €	60,00 €	248,00 €	1			--	
168,00 €	40,00 €	60,00 €	268,00 €	2	40,00 €	20%	160,80 €	
168,00 €	60,00 €	60,00 €	288,00 €	3	86,40 €	30%	124,80 €	
168,00 €	80,00 €	60,00 €	308,00 €	4	123,20 €	40%	107,80 €	
168,00 €	100,00 €	60,00 €	328,00 €	5	131,20 €	40%	91,84 €	
168,00 €	120,00 €	60,00 €	348,00 €	6	174,00 €	50%	87,00 €	
168,00 €	140,00 €	60,00 €	368,00 €	7	184,00 €	50%	78,86 €	
Gastos régimen autónomos						€	%	
119,72 €	20,00 €	60,00 €	199,72 €	1				
119,72 €	40,00 €	60,00 €	219,72 €	2	43,94 €	20%	131,83 €	
119,72 €	60,00 €	60,00 €	239,72 €	3	71,92 €	30%	103,88 €	
119,72 €	80,00 €	60,00 €	259,72 €	4	103,89 €	40%	90,90 €	
119,72 €	100,00 €	60,00 €	279,72 €	5	125,87 €	45%	81,12 €	
119,72 €	120,00 €	60,00 €	299,72 €	6	164,85 €	55%	77,43 €	
119,72 €	140,00 €	60,00 €	319,72 €	7	191,83 €	60%	73,08 €	

PACK 4						Beneficio		Pº VENTA	
COSTES FIJOS	COSTA BIZKAIA	COMIDA MENU	DESPLAZAMIENTO	COSTE EMPRESA	Nº PERSONAS	€	%		
Gastos régimen general									
168,00 €		15,00 €	76,00 €	259,00€	1	--	--	--	
168,00 €		30,00 €	76,00 €	274,00€	2	40,00 €	20%	164,40 €	
168,00 €	Precio función número de personas	45,00 €	76,00 €	289,00€	3	86,70 €	30%	125,23 €	
168,00 €		60,00 €	76,00 €	304,00€	4	121,60 €	40%	106,40 €	
168,00 €		75,00 €	76,00 €	319,00€	5	127,60 €	40%	89,32 €	
168,00 €		90,00 €	76,00 €	334,00€	6	167,00 €	50%	83,50 €	
168,00 €		105,00 €	76,00 €	349,00€	7	174,50 €	50%	74,79 €	
Gastos régimen autónomos						€	%		
119,72 €			15,00 €	76,00 €	210,72€	1	--	--	--
119,72 €		30,00 €	76,00 €	225,72€	2	45,14 €	20%	135,43 €	
119,72 €	Precio función número de personas	45,00 €	76,00 €	240,72€	3	72,22 €	30%	104,31 €	
119,72 €		60,00 €	76,00 €	255,72€	4	102,29 €	40%	89,50 €	
119,72 €		75,00 €	76,00 €	270,72€	5	108,29 €	40%	75,80 €	
119,72 €		90,00 €	76,00 €	285,72€	6	142,86 €	50%	71,43 €	
119,72 €		105,00 €	76,00 €	300,72€	7	150,36 €	50%	64,44 €	

PACK 5					Beneficio		Pº VENTA
COSTES FIJOS	BODEGA	DESPLAZAMIENTO	COSTE EMPRESA	Nº PERSONAS	€	%	
Gastos régimen general							
168,00 €	40,00 €	76,00 €	284,00€	1			--
168,00 €	80,00 €	76,00 €	324,00€	2	40,00 €	20%	194,40 €
168,00 €	120,00 €	76,00 €	364,00€	3	109,20 €	30%	157,73 €
168,00 €	160,00 €	76,00 €	404,00€	4	161,60 €	40%	141,40 €
168,00 €	200,00 €	76,00 €	444,00€	5	177,60 €	40%	124,32 €
168,00 €	240,00 €	76,00 €	484,00€	6	242,00 €	50%	121,00 €
168,00 €	280,00 €	76,00 €	524,00€	7	262,00 €	50%	112,29 €
Gastos régimen autónomos					€	%	
119,72 €	40,00 €	76,00 €	235,72€	1			
119,72 €	80,00 €	76,00 €	275,72€	2	55,14 €	20%	165,43 €
119,72 €	120,00 €	76,00 €	315,72€	3	94,72 €	30%	136,81 €
119,72 €	160,00 €	76,00 €	355,72€	4	142,29 €	40%	124,50 €
119,72 €	200,00 €	76,00 €	395,72€	5	158,29 €	40%	110,80 €
119,72 €	240,00 €	76,00 €	435,72€	6	217,86 €	50%	108,93 €
119,72 €	280,00 €	76,00 €	475,72€	7	237,86 €	50%	101,94 €

PACK 6						Beneficio		
COSTES FIJOS	CUEVA ZUGARRAMURDI Y SARA	ALMUERZO	DESPLAZAMIENTO	COSTE EMPRESA	Nº PERSONAS	€	%	Pº VENTA
Gastos régimen general								
168,00 €	8,50 €	15,00 €	40,00 €	231,50€	1			--
168,00 €	17,00 €	30,00 €	40,00 €	255,00€	2	40,00 €	20%	153,00 €
168,00 €	25,50 €	45,00 €	40,00 €	278,50€	3	83,55 €	30%	120,68 €
168,00 €	34,00 €	60,00 €	40,00 €	302,00€	4	120,80 €	40%	105,70 €
168,00 €	42,50 €	75,00 €	40,00 €	325,50€	5	130,20 €	40%	91,14 €
168,00 €	51,00 €	90,00 €	40,00 €	349,00€	6	174,50 €	50%	87,25 €
168,00 €	59,50 €	105,00 €	40,00 €	372,50€	7	186,25 €	50%	79,82 €
Gastos régimen autónomos						€	%	
119,72 €	8,50 €	15,00 €	40,00 €	183,22€	1			--
119,72 €	17,00 €	30,00 €	40,00 €	206,72€	2	51,68 €	25%	129,20 €
119,72 €	25,50 €	45,00 €	40,00 €	230,22€	3	80,58 €	35%	103,60 €
119,72 €	34,00 €	60,00 €	40,00 €	253,72€	4	101,49 €	40%	88,80 €
119,72 €	42,50 €	75,00 €	40,00 €	277,22€	5	110,89 €	40%	77,62 €
119,72 €	51,00 €	90,00 €	40,00 €	300,72€	6	165,40 €	55%	77,69 €
119,72 €	59,50 €	105,00 €	40,00 €	324,22€	7	194,53 €	60%	74,11 €

PACK 7						Beneficio		
COSTES FIJOS	PASTOREO + QUESERIA	MERCADO ORDIZIA	DESPLAZAMIENTO	COSTE EMPRESA	Nº PERSONAS	€	%	Pº VENTA
Gastos régimen general								
168,00 €	8,50€		15,00 €	191,50€	1			--
168,00 €	17,00€		15,00 €	200,00€	2	40,00 €	20%	120,00 €
168,00 €	25,50€	precio en	15,00 €	208,50€	3	62,55 €	30%	90,35 €
168,00 €	34,00€	función	15,00 €	217,00€	4	86,80 €	40%	75,95 €
168,00 €	42,50€	personas	15,00 €	225,50€	5	90,20 €	40%	63,14 €
168,00 €	51,00€		15,00 €	234,00€	6	117,00 €	50%	58,50 €
168,00 €	59,50€		15,00 €	242,50€	7	121,25 €	50%	51,96 €
Gastos autónomos régimen						€	%	
119,72 €	8,50€		15,00 €	143,22€	1			--
119,72 €	17,00€		15,00 €	151,72€	2	45,52 €	30%	98,62 €
119,72 €	25,50€	precio en	15,00 €	160,22€	3	48,07 €	30%	69,43 €
119,72 €	34,00€	función	15,00 €	168,72€	4	67,49 €	40%	59,05 €
119,72 €	42,50€	personas	15,00 €	177,22€	5	79,75 €	45%	51,39 €
119,72 €	51,00€		15,00 €	185,72€	6	102,15 €	55%	47,98 €
119,72 €	59,50€		15,00 €	194,22€	7	116,53 €	60%	44,39 €

