



**UNIVERSITAT  
JAUME·I**

**PLAN DE EMPRESA, BASADO EN UNA NUEVA IDEA  
DE NEGOCIO EN EL SECTOR TURÍSTICO:  
VINOANDANTE**

**Autor: Laura Alba Reolid  
Tutor: Edurne Zubiria Ferriols  
GRADO EN TURISMO  
TU09544-TRABAJO FINAL DE GRADO  
CURSO 2019-2023**



## **ÍNDICE**

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
1.1 Resumen.....	6
1.2 Objeto del TFG y justificación de la elección.....	6
1.3 Metodología de trabajo.....	7
1.4 Relación del TFG con las asignaturas del Grado.....	7
<b>2. RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>9</b>
2.1 Definición de la idea de negocio.....	9
2.3 La ventaja competitiva.....	9
2.4 El mercado.....	10
2.5 La competencia.....	11
2.6 El equipo.....	11
<b>3. LA COMPAÑÍA, IDENTIFICACIÓN, DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS.....</b>	<b>15</b>
3.1 Presentación de la empresa.....	15
3.2 Misión.....	16
3.3 Visión.....	16
3.4 Valores.....	17
3. 5 Descripción de la actividad/Líneas de negocio/Productos y servicios.....	18
3. 6 Definición del mercado: delimitación y cuantificación.....	19
3.7 Valor diferencial. Innovación.....	19
<b>4.DISEÑO DE MODELO DE NEGOCIOS.....</b>	<b>20</b>
4.1 Definición del modelo de negocio (Utilizando modelo CANVAS).....	20
4.2 Clientes- relación con clientes.....	23
<b>5. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....</b>	<b>24</b>
5. 1 Análisis del entorno general.....	24
5.1.1 Macroentorno.....	24
5. 2 Análisis del entorno competitivo.....	33
5.3 Identificación y análisis de los principales competidores.....	36
<b>6. ANÁLISIS DAFO.....</b>	<b>37</b>
<b>7. MARKETING PLAN.....</b>	<b>42</b>
7. 1 Producto.....	42
7.2 Precio.....	50
7. 3 Distribución.....	53
7. 4 Comunicación: Imagen corp.....	55
<b>8. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>56</b>
8.1 Evaluación y selección del modelo organizativo de referencia para el diseño de la estructura de la empresa.....	56
8.2 Determinación de las necesidades de personal, diseño de puestos, determinación de funciones y responsabilidades.....	57
8.3 Representación del organigrama.....	59
<b>9. PLAN FINANCIERO.....</b>	<b>59</b>
9.1 Plan de inversiones y Plan de financiación inicial.....	59
9.2 P y G previsionales a 3 años.....	60

9. 3 Plan de Tesorería.....	63
9. 4 Balance previsional a 3 años.....	65
<b>10. CONCLUSIONES.....</b>	<b>66</b>
10.1 Identificación de retos del proyecto.....	66
10.2 Puntos de mejora/ oportunidades futuras.....	66
10.3 Valoración del proceso de trabajo.....	67
<b>11. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>67</b>



## ÍNDICE DE IMÁGENES

Ilustración 1. Modelo tridimensional de Abell.....	33
Ilustración 2. Cinco Fuerzas de Porter.....	34
Ilustración 3. Empresa El Cavino (logo y página web).....	36
Ilustración 4. Hotel Áurea Palacio de Correos.....	45
Ilustración 5. Hotel Landa.....	45
Ilustración 6. Parador de Villafranca del Bierzo.....	46
Ilustración 7. Hotel As Torres da Hermida.....	46
Ilustración 8. Hotel Palacio de Canedo.....	47
Ilustración 9. Gran Hotel Los Abetos.....	47
Ilustración 10. Parador de los Reyes Católicos.....	48
Ilustración 11. Localización de la oficina de Vinoandante.....	53
Ilustración 12. Logo Vinoandante.....	55
Ilustración 13. Organigrama horizontal.....	58

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Plan de Inversiones y Amortizaciones.....	12
Tabla 2. Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	13
Tabla 3. Balances Previsionales	
Tabla 4. Modelo de negocio de Vinoandante mediante modelo CANVAS.....	21
Tabla 5. Indicadores de crecimiento.....	27
Tabla 6. Repartición de la actividad económica por sector.....	28
Tabla 7. Esquema entorno competitivo.....	33
Tabla 8. Estructura de la industria.....	34
Tabla 9. Matriz DAFO.....	38
Tabla 10. Plan de inversiones y Plan de financiación inicial.....	60
Tabla 11. Cuenta de pérdidas y ganancias.....	61
Tabla 12. Plan de tesorería.....	63
Tabla 13. Balance.....	65

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Resumen**

El proyecto final de grado que está siendo leído en estos momentos trata sobre la creación de una empresa con orígenes valencianos y que ofrece un tipo de servicio que no es el habitual: realizar el Camino de Santiago visitando en cada etapa una bodega de vino diferente; fomentando a su vez elementos tan maravillosos como la cultura, el deporte, la salud, el enoturismo...

El mercado al que va dirigido el servicio es a clientes nacionales con edades comprendidas entre los 30 y 60 años y además, que presenten una economía medio-alta y que, por supuesto, sean compatibles con el estilo de viaje que ofrece a Vinoandante. Esto quiere decir, no es un viaje para descansar absolutamente, tumbarse en una hamaca y tomar el sol, por tanto, todo aquel que no busque un viaje así y busque todo lo contrario: aventura, conocer a gente nueva, compañerismo, hacer deporte, la naturaleza, conocer cultura, costumbres y tradiciones de una zona de España distinta de la que habitualmente residen... ¡este es su viaje!

Esta empresa se ha creado con el objetivo de desafiar los límites que presentaban las empresas ya existentes en el sector y que ofrecían solamente el viaje organizado de peregrinación hacia la capital de Santiago de Compostela. Por tanto, Vinoandante ha querido ir más allá, superando los límites existentes y crear la combinación de peregrinación del Camino de Santiago y enoturismo.

Para llevar a cabo todo el proyecto de crear una empresa, además con el añadido que supone que presente una idea novedosa, se ha requerido realizar un trabajo muy detallado, concreto y apoyándose de datos lo más realistas y verídicos posibles. Por otro lado, también ha sido necesario la consulta de fuentes de todo tipo: estudios de estadísticas, artículos de revistas, entrevistas, páginas web...

### **1.2 Objeto del TFG y justificación de la elección**

La elección del tema del trabajo final de grado en este caso fue un momento importante y a la vez con mucha responsabilidad ya que ante todo no se quería tomar una decisión de tema que fuera errónea o que no fuera lo que realmente se quería. Así que tras publicarse

un listado extenso de opciones de temas, se volvió a realizar una lista ordenadas estas opciones por orden de preferencia ya que, cabía la posibilidad de que cuando fuera el turno de una persona, ya no estuviera disponible la opción que le gustaba a esta persona, así que era un momento incluso con algo de tensión. El orden de preferencia por tema del que se habla se estableció en base a una pequeña valoración de cada uno de los temas y en el presente caso predominaban los temas que tenían relación con el marketing y los planes de empresas, aunque en dicho listado también aparecía algún tema relacionado con el derecho.

Finalmente, tras acceder a la lista de opciones y comprobar que el tema que estaba en primera posición según el orden de preferencia, seguía disponible, sin dudarlo se seleccionó esta opción, este plan de empresa.

### **1.3 Metodología de trabajo**

La metodología de trabajo que se ha seguido en el trabajo final de grado presente ha sido un flujo constante de investigar diversas fuentes de información, de acceder a miles de enlaces diferentes buscando información exacta y precisa y nunca conformándose con nada a la primera.

Al principio la forma de trabajo era muy constante, después a medida que se empezó el período de prácticas externas el tiempo empezó a escasear y se complicaron un poco las cosas, pero con la finalización de estas el tiempo volvió y el ritmo de trabajo fue el mismo o incluso superior que al de los principios.

### **1.4 Relación del TFG con las asignaturas del Grado**

El título de este trabajo final de grado es *Plan de empresa, basado en una nueva idea de negocio en el sector turístico*, así que en su mayoría está relacionado con las asignaturas más enfocadas a la administración empresarial, aunque en un porcentaje mucho más reducido, también se encuentra relación con las asignaturas de contabilidad y finanzas. A continuación se procede a nombrar todas ellas:

- Marketing Estratégico: La finalidad de esta asignatura es conseguir las siguientes finalidades:
  - Tener capacidad de analizar y sintetizar
  - Tener capacidad de gestión sobre la información
  - Tener capacidad para organizar y planificar
  - Tomar decisiones
  - Trabajar en equipo

- Definir objetivos, estrategias y políticas comerciales
- Dirección Estratégica de Organizaciones Turísticas: Cuyos objetivos son:
  - Responder eficaz y rápidamente a las oportunidades y amenazas que puedan surgir
  - Aprovechar las fortalezas de la empresa y tener presentes las debilidades de la misma
  - Escoger y fomentar las estrategias más oportunas
- Marketing Operativo: Esta otra parte del marketing es una parte fundamental para llevar a cabo el proyecto, los conceptos de esta asignatura más importantes que ayudan a sacar el trabajo adelante son exactamente los mismos que en la asignatura de marketing estratégico. Esto es debido a que los dos tipos de marketing son partes imprescindibles y que sin ellas, el TFG no tendría el mismo sentido, ya que durante todo el proyecto hay una cantidad de información importante basándose en conceptos aprendidos en las asignaturas.
- Comercialización de Productos Turísticos: Esta asignatura es muy similar a las dos de marketing presentes durante el grado, sus objetivos son también similares a las de estas, a falta de añadir:
  - Entender y analizar el funcionamiento de los destinos, de las estructuras turísticas y diversos sectores a nivel mundial
- Contabilidad de Gestión: En el primer contacto con la contabilidad se plantean unos objetivos, que en este trabajo concretamente sirven para desarrollar los apartados ocho y nueve. Entre estos objetivos tan importantes destacan:
  - Aprender que es la contabilidad
  - Aprender los conceptos básicos de: costes, tipos, etc...
  - Modelos diversos de cálculos de costes
  - La utilidad de la gestión de costes
- Análisis financiero: En esta asignatura se aprenden conceptos que serán útiles para poner en práctica en los apartados ocho y nueve de este proyecto. Entre otros conceptos se aprenden:
  - Conceptos básicos para utilizar en el análisis contable
  - Interpretar y analizar la información que aparece en los análisis contables
  - Analizar la función financiera de la empresa

## **2. RESUMEN EJECUTIVO**

### **2.1 Definición de la idea de negocio**

Para definir el tipo de negocio que es Vinoandante, se utilizará el modelo CANVAS, que más tarde se podrá ver con mucho más detalle y que consiste en crear una tabla de nueve apartados en la que en cada apartado se detallarán unas especificaciones distintas que derivan de los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica de Vinoandante. Gracias a esta técnica se podrá definir de una manera mucho más fácil y visual la definición de la idea de negocio de Vinoandante.

### **2.2 Reto o problema que resuelve esta idea u oportunidad identificada**

Para describir los retos o problemas y las oportunidades que resuelve Vinoandante, se tomará de base el análisis DAFO realizado en uno de los apartados futuros.

Para empezar, algunas oportunidades son:

- Nuevos estilos de vida.
- Existencia de escasos competidores.
- Clientes con poco tiempo acuden a nosotros para organizar sus viajes.
- Fomentar hábitos de vida saludables tanto entre los empleados como entre los clientes.
- Llegar a ofrecer diversas rutas.
- Ampliar el abanico de servicios ofrecidos en el futuro.

Por otro lado, algunos problemas de Vinoandante son:

- Factores meteorológicos.
- Nuevos competidores.
- Aparición de servicios sustitutivos.
- Cambios en las tendencias de los gustos y/o necesidades de los clientes.
- Posibilidad de que el mercado se sature.
- Cambios en el estilo de vida.

### **2.3 La ventaja competitiva**

Presentar una ventaja competitiva significa que la empresa tenga una o varias características que no tengan los competidores, haciendo de esta manera que estés por delante de ellos. Concretamente en el caso de Vinoandante, presenta varias ventajas competitivas, que son:

- Innovación: Vinoandante es una empresa que ha apostado por la innovación en lugar de ceñirse a las tradicionales y ya existentes empresas que se dedican a organizar viajes de peregrinaje al Camino de Santiago.
- Servicio fácil de reservar: Al final los clientes lo que quieren es que a la hora de reservar y/o comprar los servicios, hayan facilidades en lugar de páginas complejas y difíciles de descifrar. Por ello, Vinoandante apuesta por presentar su página web fácil de usar, que sea intuible cada paso a dar y que, en el caso de poder generar duda a los posibles clientes, siempre tengan un contacto o las instrucciones necesarias para solucionar las posibles dudas generadas.
- Atención al cliente personalizada: Cuando un cliente o persona interesada en comprar el servicio tiene una duda o sugerencia, Vinoandante es capaz de estudiar el caso personalmente para dar la solución más adecuada. Además de ofrecer una excelente atención al cliente. En esta empresa jamás faltarán las buenas formas, la simpatía y el buen humor, ya que al final el cliente absorbe las vibras que le transmite la persona con la que habla y Vinoandante piensa que, presentando esta actitud de cara al cliente, favorece las consecuencias positivas (conseguir la venta, las buenas recomendaciones del boca a boca...)
- Valores: Esta empresa presenta incondicionalmente unos valores como son:
  - estar comprometidos con el medio ambiente
  - desarrollar prácticas sostenibles
  - respeto
  - igualdad de género, de raza, de religión, de política...

## **2.4 El mercado**

El servicio que ofrece Vinoandante está enfocado a personas nacionales, con una edad comprendida entre 30 y 70 años, y con un nivel adquisitivo medio-alto, pudiendo ser parejas, grupos de amigos, familiares, etcétera, aunque cabe recordar que estos valores tan solo son una recomendación aproximada, pero en ningún caso una prohibición.

Otro consejo de cara a todo aquel que quiera vivir esta experiencia es que, tiene que presentar un cierto interés por el vino, la gastronomía y la cultura en general, el deporte, la naturaleza y que no le importe vivir una semana de pura aventura y desconexión del ajetreo de la vida diaria en una ciudad.

## **2.5 La competencia**

A la hora de abrir un negocio se plantean dos horizontes: por un lado, que se tenga que cargar con el problema que supone tener competencia, con la cual entre otros objetivos, el principal es dar a conocer la marca de Vinoandante, consiguiendo que sea más visible y atractiva que la competencia pero, por otro lado, ¿qué ocurre cuando ni siquiera se tiene que lidiar con este problema porque el servicio que se ofrece es tan novedoso que los clientes no saben que existe?

La realidad es que, por más que a veces se piense que sí, no, no todo está inventado y existen empresas que en vez de preocuparse por la competencia, tienen el problema opuesto que, contra todo pronóstico tampoco es fácil de llevar. Este es el caso de Vinoandante, su servicio es tan novedoso que tan solo existe una empresa de las mismas características, y, en muchas ocasiones, los clientes no saben ni que existe esta empresa. Que el cliente no sepa que existe Vinoandante es un problema también porque por consiguiente, tampoco la buscan.

Ahora bien, una vez definido que no existe competencia y/o la que existe es muy reducida (en el caso de Vinoandante solamente existe una empresa), se presenta el siguiente escenario: si el servicio que ofrece Vinoandante es tan novedoso y realmente se ha dado con un servicio estrella capaz de cubrir con las necesidades que nadie hasta el momento había sabido ver ni desarrollar de manera correcta, significa que las expectativas que presenta la empresa son prometedoras y, que con el correcto desarrollo, se podrá llegar a ser la empresa líder. Conseguir que Vinoandante sea la empresa de referencia ofreciendo estos servicios, tendrán que saber dar conocer tanto la marca como el servicio que están ofreciendo. Para que todas las personas que no saben de la existencia de esta empresa la conozcan, se tendrá que seguir una estrategia de difusión, en la que se utilizarán los medios de comunicación, marketing de contenidos, trabajar y reforzar el branding...

## **2.6 El equipo**

Vinoandante está formado por un equipo de siete profesionales, tres de ellos los socios, que son los que aportan el capital, siendo uno de ellos el autónomo para poder adoptar la forma correspondiente de SL. Los cuatro profesionales restantes son trabajadores normales. Todos ellos en su conjunto se dividen de la siguiente manera:

- Administración, contabilidad y finanzas: en esta área encontramos tres personas, que, como su propio nombre indica, se encargará de la administración, contabilidad y finanzas de la empresa. Estas tres personas son los socios de la empresa.



Además, también serán los agentes de viajes, es decir, quienes atiendan al público para, entre otras funciones, realizar las reservas de los mismos.

- Agentes de viajes: En Castellón está la oficina que es la sede central, así que en este establecimiento tiene lugar el origen de todo el trabajo de VINOANDANTE. Es aquí donde se planifican las fechas, se crean las rutas y se organiza todo.
- Guías: VINOANDANTE presenta cuatro guías, expertos en el sector, pero además, formados perfectamente para poder transmitir gran cantidad informativa a los clientes, tanto a nivel de cultura, como anécdotas y demás. Los guías son los que acompañarán a los caminantes durante toda la aventura y estarán a su disposición para cualquier asunto que les requiera. En función de la cantidad de clientes que acudan a una salida irán uno, dos, etcétera. Los guías funcionan de la siguiente manera: cada quince personas en un viaje, irá un guía, así proporcionalmente.

Durante los meses de enero, febrero, marzo, noviembre y diciembre, se espera que sean los meses de menos afluentes de reservas, ya que hablamos de temporada baja, así que en estos meses la empresa aprovechará para darles las vacaciones pertinentes a los trabajadores ya que, desde mayo hasta octubre se considera temporada alta.

## 2.7 Resumen económico-financiero

**Tabla 1. Plan de Inversiones y Amortizaciones**

Plan de Inversiones y Amortizaciones								
Concepto	Valor inicial	% amortización	2.023		2.024		2.025	
			Inversiones	Amortización	Inversiones	Amortización	Inversiones	Amortización
<b>Inmovilizado Material</b>	<b>125.625,00</b>		<b>0,00</b>	<b>4.612,50</b>	<b>0,00</b>	<b>4.612,50</b>	<b>0,00</b>	<b>4.612,50</b>
Terrenos y bienes naturales	0,00	0,0%		0,00		0,00		0,00
Edificios y construcciones	115.000,00	2,5%		2.875,00		2.875,00		2.875,00
Instalaciones	375,00	10,0%		37,50		37,50		37,50
Maquinaria	0,00	12,0%		0,00		0,00		0,00
Utilillaje, Herramientas,...	0,00	30,0%		0,00		0,00		0,00
Mobiliario	3.500,00	10,0%		350,00		350,00		350,00
Elementos de transporte	0,00	20,0%		0,00		0,00		0,00
Equipos informáticos	6.750,00	20,0%		1.350,00		1.350,00		1.350,00
Otro Inmovilizado Material	0,00	10,0%		0,00		0,00		0,00
<b>Inmovilizado Inmaterial</b>	<b>15.000,00</b>		<b>0,00</b>	<b>1.500,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.500,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.500,00</b>
Aplicaciones Informáticas	0,00	25,0%		0,00		0,00		0,00
Arrendamientos Financieros	0,00	15,0%		0,00		0,00		0,00
Otro Inmovilizado Inmaterial	15.000,00	10,0%		1.500,00		1.500,00		1.500,00
<b>Inmovilizado financiero</b>	<b>0,00</b>	<b>n.a.</b>	<b>0,00</b>	<b>n.a.</b>	<b>0,00</b>	<b>n.a.</b>	<b>0,00</b>	<b>n.a.</b>
Fianzas y depósitos	0,00	n.a.		n.a.		n.a.		n.a.
<b>Gastos Amortizables</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
De establecimiento	0,00	20,0%		0,00		0,00		0,00
De constitución	0,00	20,0%		0,00		0,00		0,00
<b>Total Anual</b>	<b>140.625,00</b>		<b>0,00</b>	<b>6.112,50</b>	<b>0,00</b>	<b>6.112,50</b>	<b>0,00</b>	<b>6.112,50</b>
<b>Valor neto contable total al final del año</b>				<b>134.512,50</b>		<b>128.400,00</b>		<b>122.287,50</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 2. Cuenta de Pérdidas y Ganancias**

<b>Cuenta de Pérdidas y Ganancias</b>		<b>2.023</b>											
<b>Conceptos</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Total</b>
<b>Ventas</b>	13.150,00	9.205,00	39.450,00	39.450,00	39.450,00	78.900,00	78.900,00	78.900,00	78.900,00	65.750,00	39.450,00	9.205,00	570.710,00
Costes variables de compra y venta	8.631,50	6.042,05	25.894,50	25.894,50	25.894,50	51.789,00	51.789,00	51.789,00	51.789,00	43.157,50	25.894,50	6.042,05	374.607,10
<b>Margen Bruto s/Ventas</b>	<b>4.518,50</b>	<b>3.162,95</b>	<b>13.555,50</b>	<b>13.555,50</b>	<b>13.555,50</b>	<b>27.111,00</b>	<b>27.111,00</b>	<b>27.111,00</b>	<b>27.111,00</b>	<b>22.592,50</b>	<b>13.555,50</b>	<b>3.162,95</b>	<b>196.102,90</b>
Sueldos y Salarios	10.872,54	10.872,54	10.872,54	10.872,54	10.872,54	10.872,54	10.872,54	10.872,54	10.872,54	10.872,54	10.872,54	10.872,54	130.470,48
Cargas Sociales	4.329,45	4.329,45	4.329,45	4.329,45	4.329,45	4.329,45	4.329,45	4.329,45	4.329,45	4.329,45	4.329,45	4.329,45	51.953,40
Tributos: IAE, IBI, ...	37,70	37,70	37,70	37,70	37,70	37,70	37,70	37,70	37,70	37,70	37,70	37,70	452,40
Suministros: luz, agua, teléfono, gasoil	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.400,00
Servicios de profesionales indep.	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	1.800,00
Material de oficina	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	360,00
Publicidad y propaganda	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
Primas de Seguros	19,74	19,74	19,74	19,74	19,74	19,74	19,74	19,74	19,74	19,74	19,74	19,74	236,88
Trabajos realizados por otras empresas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Renting vehiculos	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
Arrendamientos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros Gastos Explotación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dotación Amortizaciones	509,38	509,38	509,38	509,38	509,38	509,38	509,38	509,38	509,38	509,38	509,38	509,38	6.112,50
<b>Total Gastos Explotación</b>	<b>16.298,81</b>	<b>16.298,81</b>	<b>16.298,81</b>	<b>16.298,81</b>	<b>16.298,81</b>	<b>16.298,81</b>	<b>16.298,81</b>	<b>16.298,81</b>	<b>16.298,81</b>	<b>16.298,81</b>	<b>16.298,81</b>	<b>16.298,81</b>	<b>195.585,66</b>
<b>RESULTADO EXPLOTACION</b>	<b>-11.780,31</b>	<b>-13.135,86</b>	<b>-2.743,31</b>	<b>-2.743,31</b>	<b>-2.743,31</b>	<b>10.812,20</b>	<b>10.812,20</b>	<b>10.812,20</b>	<b>10.812,20</b>	<b>6.293,70</b>	<b>-2.743,31</b>	<b>-13.135,86</b>	<b>517,24</b>
Ingresos Financieros													0,00
Gastos Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>R.ORDINARIO/ ANTES IMPUESTOS</b>	<b>-11.780,31</b>	<b>-13.135,86</b>	<b>-2.743,31</b>	<b>-2.743,31</b>	<b>-2.743,31</b>	<b>10.812,20</b>	<b>10.812,20</b>	<b>10.812,20</b>	<b>10.812,20</b>	<b>6.293,70</b>	<b>-2.743,31</b>	<b>-13.135,86</b>	<b>517,24</b>
Impuesto beneficios													129,31
<b>RDO. DESPUES IMPOTOS</b>													<b>387,93</b>

<b>PYG</b>	<b>2.023</b>		<b>2.024</b>		<b>2.025</b>	
	<b>Total</b>	<b>Variación %</b>	<b>Total</b>	<b>Variación %</b>	<b>Total</b>	<b>Variación %</b>
<b>Ventas</b>	570.710,00	1,50%	579.270,65	1,50%	587.959,71	
Costes variables de compra y venta	374.607,10	0,20%	375.356,31	0,20%	376.107,03	
<b>Margen Bruto s/Ventas</b>	<b>196.102,90</b>	n.a.	<b>203.914,34</b>	n.a.	<b>211.852,68</b>	
Sueldos y Salarios	130.470,48	n.a.	130.470,48	n.a.	114.258,36	
Cargas Sociales	51.953,40	n.a.	51.953,40	n.a.	45.629,88	
Tributos: IAE, IBI, ...	452,40	4%	470,50	4%	489,32	
Suministros: luz, agua, teléfono, gasoil	2.400,00	4%	2.496,00	4%	2.595,84	
Servicios de profesionales indep.	1.800,00	2%	1.836,00	2%	1.872,72	
Material de oficina	360,00	4%	374,40	4%	389,38	
Publicidad y propaganda	600,00	1%	606,00	1%	612,06	
Primas de Seguros	236,88	4%	246,36	4%	256,21	
Trabajos realizados por otras empresas	0,00	4%	0,00	4%	0,00	
Renting vehiculos	1.200,00	4%	1.248,00	4%	1.297,92	
Arrendamientos	0,00	4%	0,00	4%	0,00	
Otros Gastos Explotación	0,00	4%	0,00	4%	0,00	
Dotación Amortizaciones	6.112,50	n.a.	6.112,50	n.a.	6.112,50	
<b>Total Gastos Explotación</b>	<b>195.585,66</b>	n.a.	<b>195.813,63</b>	n.a.	<b>173.514,18</b>	
<b>RESULTADO EXPLOTACION</b>	<b>517,24</b>	n.a.	<b>8.100,70</b>	n.a.	<b>38.338,50</b>	
Ingresos Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Gastos Financieros	0,00	na.	0,00	na.	0,00	
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>0,00</b>	na.	<b>0,00</b>	na.	<b>0,00</b>	
<b>R.ORDINARIO/ ANTES IMPUESTOS</b>	<b>517,24</b>	n.a.	<b>8.100,70</b>	n.a.	<b>38.338,50</b>	
Impuesto beneficios	129,31	n.a.	2.025,18	n.a.	9.584,63	
<b>RDO. DESPUES IMPOTOS</b>	<b>387,93</b>	n.a.	<b>6.075,53</b>	n.a.	<b>28.753,88</b>	

Conceptos	2.024		2.025	
	Variación %	Total	Variación %	Total
<b>Ventas</b>	1,50%	579.270,65	1,50%	587.959,71
Costes variables de compra y venta	0,20%	375.356,31	0,20%	376.107,03
<b>Margen Bruto s/Ventas</b>	n.a.	203.914,34	n.a.	211.852,68
Sueldos y Salarios	n.a.	130.470,48	n.a.	114.258,36
Cargas Sociales	n.a.	51.953,40	n.a.	45.629,88
Tributos: IAE, IBI, ...	4%	470,50	4%	489,32
Suministros: luz, agua, teléfono, gasoil	4%	2.496,00	4%	2.595,84
Servicios de profesionales indep.	2%	1.836,00	2%	1.872,72
Material de oficina	4%	374,40	4%	389,38
Publicidad y propaganda	1%	606,00	1%	612,06
Primas de Seguros	4%	246,36	4%	256,21
Trabajos realizados por otras empresas	4%	0,00	4%	0,00
Renting vehiculos	4%	1.248,00	4%	1.297,92
Arrendamientos	4%	0,00	4%	0,00
Otros Gastos Explotación	4%	0,00	4%	0,00
Dotación Amortizaciones	n.a.	6.112,50	n.a.	6.112,50
<b>Total Gastos Explotación</b>	n.a.	195.813,63	n.a.	173.514,18
<b>RESULTADO EXPLOTACION</b>	n.a.	8.100,70	n.a.	38.338,50
Ingresos Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos Financieros	na.	0,00	na.	0,00
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	na.	0,00	na.	0,00
<b>R.ORDINARIO/ ANTES IMPUESTOS</b>	n.a.	8.100,70	n.a.	38.338,50
Impuesto beneficios	n.a.	2.025,18	n.a.	9.584,63
<b>RDO. DESPUES IMPOTOS</b>	n.a.	6.075,53	n.a.	28.753,88

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Balances Previsionales

	Inicio		2023		2024		2025	
	€	%	€	%	€	%	€	%
<b>Activo Fijo</b>	140.625,00	48,5%	134.512,50	43,7%	128.400,00	41,6%	122.287,50	35,5%
Inmovilizado Material Neto	125.625,00	43,3%	121.012,50	39,3%	116.400,00	37,7%	111.787,50	32,4%
Inmovilizado Inmaterial Neto	15.000,00	5,2%	13.500,00	4,4%	12.000,00	3,9%	10.500,00	3,0%
Inmovilizado financiero	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
Gastos Amortizables Netos	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
<b>Activo Circulante</b>	149.375,00	51,5%	173.514,22	56,3%	180.379,98	58,4%	222.290,77	64,5%
Existencias	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
Realizable	0,00	0,0%	5.523,00	1,8%	5.605,85	1,8%	5.689,93	1,7%
Tesorería	149.375,00	51,5%	167.991,22	54,5%	174.774,14	56,6%	216.600,84	62,9%
<b>Total Activo</b>	290.000,00	100,0%	308.026,72	100,0%	308.779,98	100,0%	344.578,27	100,0%
<b>Recursos Propios</b>	290.000,00	100,0%	290.387,93	94,3%	296.463,46	96,0%	325.217,33	94,4%
Capital	290.000,00	100,0%	290.000,00	94,1%	290.000,00	93,9%	290.000,00	84,2%
Reservas	0,00	0,0%	0,00	0,0%	387,93	0,1%	6.463,46	1,9%
Pérdidas y Ganancias del Ejercicio	0,00	0,0%	387,93	0,1%	6.075,53	2,0%	28.753,88	8,3%
Subvenciones*	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
<b>Pasivo Exigible a largo Plazo</b>	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
Financiación Largo Plazo	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
Otros Acreedores (leasing)	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
C/c de Socios y Administradores	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
<b>Pasivo Exigible a Corto Plazo</b>	0,00	0,0%	17.638,79	5,7%	12.316,53	4,0%	19.360,94	5,6%
Acreedores Comerciales	0,00	0,0%	5.950,00	1,9%	5.961,90	1,9%	5.973,82	1,7%
Seg.Soc. Acreed	0,00	0,0%	4.329,45	1,4%	4.329,45	1,4%	3.802,49	1,1%
Otros Acreedores (H.P.)	0,00	0,0%	7.359,34	2,4%	2.025,18	0,7%	9.584,63	2,8%
<b>Total Recursos Permanentes</b>	290.000,00	100,0%	290.387,93	94,3%	296.463,46	96,0%	325.217,33	94,4%
<b>Total Recursos Ajenos</b>	0,00	0,0%	17.638,79	5,7%	12.316,53	4,0%	19.360,94	5,6%
<b>Total Pasivo</b>	290.000,00	100,0%	308.026,72	100,0%	308.779,98	100,0%	344.578,27	100,0%
<b>Fondo de Maniobra</b>	149.375,00	51,5%	155.875,43	50,6%	168.063,46	54,4%	202.929,83	58,9%
Los % de Fondo de Maniobra son sobre el Activo Total.								
<b>Balance cuadrado</b>	Si		Si		0		0	

Fuente: Elaboración propia

### **3. LA COMPAÑÍA, IDENTIFICACIÓN, DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS**

#### **3.1 Presentación de la empresa**

Vinoandante nace por varios y diversos motivos, algunos de manera quizá más secundaria pueden ser, el amor hacia todo lo relacionado con la naturaleza, el deporte, llevar una vida saludable, y uno de los motivos más importantes que hacen que se cree esta empresa es por la creencia en la fe que proviene del peregrinaje hacia el camino de Santiago o, en la espiritualidad en general ya que, el camino no solo lo realizan las personas creyentes por su gran devoción sino que también hay muchos otros caminantes que creen en otro tipo de Espiritualidades, religiones y demás, a los cuales, el camino también les sorprende e incluso cambia la vida. Según varias noticias que se pueden encontrar investigando por las diversas fuentes de internet, en España este camino es muy popular y todo aquel que tiene el placer de hacerlo, transmite testimonios realmente increíbles que, indirectamente, fomentan el querer ir, además, en los últimos años, sobretodo a raíz de la reciente pandemia, se ha vuelto muy habitual que la gente recurra a él para despejar sus mentes, sus almas y sus cuerpos, es decir, para desconectar.

Una vez fijada la idea general que gira en torno al Camino de Santiago, de pronto surge la curiosidad por el enoturismo qué, para todo aquel que no sepa qué es este término, se trata del tipo de turismo que está enfocado al mundo vinícola. En este punto es cuando se apuesta por fusionar dos actividades, turísticas cuanto más, a simple vista muy diferentes que son: recorrer el Camino de Santiago a la vez que visitar bodegas de vino, es decir, hacer el reconocido enoturismo porque, ¿Y a quién no le gusta un buen vino?.

El Vino y el Camino son dos conceptos muy diferentes entre sí pero unidos crean un potencial prácticamente único y muy interesante.

Por ello, Vinoandante se dedica a ofrecer una experiencia de empresa se encarga de prestar servicios turísticos enmarcados dentro del recorrido de diversas etapas del Camino de Santiago, degustando en cada etapa una experiencia que incluye la organización de visitas a bodegas.

Vinoandante está formado por siete trabajadores, tres de ellos socios, y adoptará la forma de sociedad limitada y las características que presenta por ello, son las siguientes:

- Denominación social: consiste básicamente en asignar un nombre a la organización que puede ser bien el nombre de los socios, algún concepto que los identifique o lo que ellos consideren correcto a su libre elección. Deberá estar inscrito en el Registro Mercantil con un solo nombre, además de la abreviatura SL. De esta manera sería: Vinoandante SL.

-Capital social: por ley, para formar una sociedad limitada es necesario que los socios aporten un capital mínimo, en este caso, una cantidad de 3000 euros.

-Tipo de socios: existen dos tipos de socios, los trabajadores y los capitalistas. La diferencia entre ambos conceptos consiste en que los socios trabajadores están involucrados en la actividad de la empresa y los capitalistas no participan ni en la actividad, ni en la gestión. En la organización de esta sociedad los tres socios son trabajadores, pues, como se acaba de explicar, forman parte de la actividad de la empresa.

-Número de socios: esta empresa está integrada por un total de tres socios, con el mismo porcentaje de participaciones, el 33,333%.

-Domicilio social: se tendrá que establecer un lugar, en España, que sea en el que se desarrolle la actividad. En el caso de esta organización este lugar está ubicado en una oficina del centro de Castellón, concretamente en la plaza Carmona Vives, número 10. Esta oficina además de atender al público, también es la sede de toda la empresa. Aquí será donde se creen las rutas, se organizan los diferentes viajes...todo se crea aquí.

-Objetivo social: consiste básicamente en configurar la actividad que desempeñará la empresa que, como ya se ha nombrado en reiteradas ocasiones, consiste en ofrecer un viaje hacia el Camino de Santiago, con traslados, alojamientos y regímenes alimenticios, visitando en cada etapa una bodega de vino catalogada como una experiencia prácticamente exclusiva.

### **3.2 Misión**

La misión de Vinoandante es ofrecer a sus clientes nacionales una experiencia única que no se base solamente en realizar el Camino de Santiago sino además visitar en cada etapa del recorrido, las mejores bodegas de vino.

Vinoandante desea enriquecer a sus clientes de cultura, de vistas prácticamente prestigiosas, quiere que sus clientes desconecten de su monotonía diaria, que sean capaces de encontrarse consigo mismos en esta experiencia, que sanen y que vuelvan a su rutina con la sensación de haber recargado pilas a través de esta brutal aventura.

### **3.3 Visión**

En un futuro, Vinoandante sueña con ser la empresa de referencia a nivel nacional en fusionar dos experiencias tan enriquecedoras que son el peregrinaje del Camino de Santiago y el enoturismo. Y en un futuro más lejano, llegar a ser la empresa de referencia a nivel europeo en cuenta a enoturismo y Camino de Santiago.

También añadiría ofrecer diferentes rutas y no limitarnos solamente a una, además de ofrecer diferentes experiencias que no sean visitar bodegas de vino y que pueda abarcar a más público objetivo y en general, tomar las medidas necesarias para mantener a nuestros clientes satisfechos con nuestros servicios.

### **3.4 Valores**

En esta empresa todo lo que les rodea les importa, es decir, les importan aspectos tan importantes como es el medio ambiente, cuidar y hacer buen uso de todos los lugares que visitamos, la cultura de nuestros antepasados, sus clientes por supuesto, sus trabajadores, etcétera. Por ello, toman medidas como por ejemplo:

- Concienciación en el medio ambiente. En cada una de las etapas de su ruta diaria de camino a Santiago, sus guías explicarán que es muy importante depositar las posibles basuras generadas en los lugares específicos para ello, y lo importante que resulta no hacerlo.
- Difusión de la cultura. Piensan que España es un país muy rico en cultura y el Camino de Santiago no es menos: la cultura que rodea todo el camino es tan maravillosa como asombrosa y piensan que si esa cultura no se transmite de generación en generación, algún día puede olvidarse. Por eso, también forman a sus guías para que sean los mejores profesionales que sus clientes tengan al lado, ya que, entre otras muchas cosas, serán los encargados de transmitir toda esta cultura.
- Igualdad. En la empresa no existen distinciones de ningún tipo entre los trabajadores, todos son iguales sin importar la religión, política, raza, sexo... además también piensan que la diversidad es necesaria. Por otro lado, le dan vital importancia a la inclusión.
- Sus clientes les importan. Los clientes son el centro de esta empresa ya que creen que sin ellos, acabarían desapareciendo. Es por ello por lo que se vuelcan en su satisfacción, para conseguir que se conviertan en clientes fieles. Por ello, también hay que recalcar que son totalmente responsables con el manejo de la información que nos proporcionan sus clientes.
- La ética y el respeto son fundamentales. Creen firmemente en la afirmación: "Puedes ganar dinero sin hacer el mal". Se consideran una empresa honesta, con valores correctos, leales a sus clientes, compañeros de sector, con el mundo que les rodea. No les gustan las trampas ni aspectos similares, les gusta sentir que todo lo que tienen lo han ganado ellos mismos con su esfuerzo y sacrificio. Tampoco tiene cabida fomentar el odio, ya que fomentan acciones como escuchar, respetar, valorar a las personas que tenemos al lado...

- Innovación. Siempre que la situación general de la empresa sea positiva y favorable, se invertirá en aprender más, innovar y mejorar todo lo que se pueda. También trabajan día a día para adaptarse cuanto más rápido, mejor, a los cambios.
- Comunicación adecuada y buen ambiente. Es imprescindible una buena comunicación tanto entre trabajadores, como entre trabajadores y clientes. Entre otros aspectos, la comunicación debe ser honesta, buena, fluida y siempre, por encima de todas las cosas, sincera.

### **3. 5 Descripción de la actividad/Líneas de negocio/Productos y servicios**

La actividad que desempeña esta empresa consiste en organizar un viaje al Camino de Santiago a la par que los caminantes en cada una de las etapas visitarán las mejores bodegas del Norte de España, degustando en cada una de estas bodegas un espectáculo gastronómico exquisito. Para ello, los profesionales que tiene Vinoandante se han encargado de diseñar cuidadosamente la ruta perfecta hacia el Camino de Santiago que contenga las mejores bodegas de vino con los mejores alojamientos para sus clientes.

La primera etapa del viaje es alternativa. Esto es porque esta etapa 0 tiene comienzo en Valencia. Pero, ¿cómo puede ser esto?. Vinoandante como empresa tiene raíces valencianas y querían de alguna manera, homenajear a su tierra. Así que tras mucho investigar, han descubierto que la capital valenciana contiene en la historia de sus edificios y monumentos muchos símbolos que hacen referencia al Camino de Santiago. Valencia está muy vinculada al Camino de Santiago. «El propio Jaime I fue bautizado con este nombre por la devoción de su madre al apóstol. La ciudad fue en la Edad Media centro de acogida y paso de peregrinos. Los hospitales de la urbe acogían a los viajeros a los que aún les quedaban 1.100 kilómetros para alcanzar la sublime visión de la Catedral de Santiago de Compostela. Eran espacio de descanso, oración y cura” (Gardó, M. 2021)

De esta manera y tal y como ya se ha nombrado, la primera parada será en Valencia, visitando una bodega típica situada en el municipio de Requena. Para así aportar su grano de arena para que personas de cualquier parte de España sepan un poco más sobre la Comunidad Valenciana. Pero como esta empresa destaca por ser muy flexible, brinda la oportunidad a sus clientes de empezar la aventura de este viaje en Madrid, para que así sea más accesible a clientes desde todas partes de España, en un punto de encuentro que acuerdan más tarde.



### **3. 6 Definición del mercado: delimitación y cuantificación**

Tras analizar detalladamente los servicios que ofrece esta empresa, se puede concluir que la actividad está enfocada a personas nacionales, con una edad comprendida entre 30 y 70 años, y con un nivel adquisitivo medio-alto, pudiendo ser parejas, grupos de amigos, familiares, etcétera. Aunque están marcados unos márgenes entre las edades de los clientes que espera recibir Vinoandante, lo cierto es que no quiere decir por ello que clientes de 23 años por ejemplo, si quieren contratar estos servicios no puedan hacerlo. Tan solo se trata de una recomendación aproximada, pero en ningún caso una prohibición.

Además, todo aquel que quiera vivir esta experiencia tiene que presentar un cierto interés por el vino, la gastronomía y la cultura en general, además de presentar adjetivos como: aventurero/a, deportista, que le guste el turismo de naturaleza y, en cierto modo, el religioso ya que, si no se tiene una motivación por alguno de los puntos citados anteriormente será muy difícil que el cliente quede satisfecho al final de la experiencia por el simple hecho de que estará haciendo algo que no le gusta o que no comparte.

### **3.7 Valor diferencial. Innovación**

Según la fuente de la página web de Sage en una de sus entradas, se definirá el valor diferencial como la relación que existe entre la competencia y la propuesta de valor que presenta la empresa y, como se puede intuir, formará parte de la estrategia competitiva que desarrolle la empresa. En otras palabras se puede definir este término como aquello que diferencia a la empresa del resto.

Vinoandante se diferencia al resto de empresas en que las empresas ya existentes ofrecen rutas guiadas hasta Santiago de Compostela, ofrecen los traslados, los alojamientos y demás pero, no ofrecen todo esto con la suma de visitar en cada etapa una de las mejores bodegas de vino, con el valor añadido además de obtener, en cada una de estas visitas a bodegas de vino, una experiencia gastronómica de calidad, por no hablar del enriquecimiento cultural con el que finalizarán la experiencia de realizar este viaje. De todas maneras, las empresas que organizan viajes “simples” como las que hemos descrito anteriormente, ofrecen alojamientos económicos en los que no siempre existe una buena relación entre la calidad-precio. En la mayoría de casos estas empresas ofrecen hoteles de una, dos o tres estrellas, hostales, pensiones...pero la diferencia con esta empresa reside en que los hoteles que ofrece Vinoandante son de primerísima calidad, y la categoría más inferior que se va a encontrar es un hotel de 4 estrellas. Tan solo existe actualmente una empresa en el mercado que presente características similares a las que presenta esta empresa: El Cavino. Esta empresa en cuanto a características es muy parecida a



Vinoandante, pero si fuera necesario decir una diferencia, la respuesta sería clara, una vez más: la calidad de los servicios. Vinoandante es una empresa que se involucra realmente con los clientes, porque realmente quiere que vivan una experiencia de calidad y no quiere excluir a clientes de ningún tipo. Por ello, pone facilidades a aquellos caminantes mayores que quieran realizar el Camino, ofreciéndoles bastones de senderismo como forma de apoyo, servicio de asistencia durante todo el viaje; esto es, si alguna persona solicita este servicio totalmente gratuito, durante todo el viaje este cliente tendrá a su disposición a uno de los trabajadores de Vinoandante que le ayudará por ejemplo, a subir y bajar del autobús, a cargar maletas, le acompañará durante cada ruta para poner caminar juntos si en algún momento es necesario, etc.

## **4.DISEÑO DE MODELO DE NEGOCIOS**

### **4.1 Definición del modelo de negocio (Utilizando modelo CANVAS)**

A continuación se definirá el modelo de negocio basándose en el conocido modelo Canvas pero, ¿de qué método se trata y, para qué sirve?

Esta técnica se utiliza en la gestión estratégica empresarial cuyo objetivo es estudiar y analizar uno o varios negocios con una metodología muy clara, dinámica y eficaz.

Consiste en un método que destaca por ser muy visual, el cual es elaborado en formato de lienzo y dividido en nueve apartados, todos ellos de temática diversa que conjuntamente proporcionan una situación general de la empresa. Estos nueve grupos derivan de los cuatro principales segmentos que presenta toda empresa: los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica.

**Tabla 4. Modelo de negocio de Vinoandante mediante modelo CANVAS**

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
<p>-Diversas empresas con las que se pueden asociar y así poder ayudar a reducir costes, aumentar los ingresos, etc. Estas empresas pueden ser: empresas de autocares, hoteles, bodegas...</p> <p>-También se incluyen aquí a todas las personas/entidades/empresas a las que acudiré Vinoandante para publicitar la empresa</p>	<p>-Comercializar y vender sus viajes</p> <p>-Realizar cuestionarios a los clientes a través de las diferentes vías que existen (teléfono, presenciales, correo, SMS...) para garantizar la satisfacción de los mismos.</p> <p>-Lanzar diferentes campañas publicitarias en determinados momentos para dar a conocer la empresa</p>	<p>-Proporcionar experiencias únicas a los clientes a través del peregrinaje del Camino de Santiago a la vez que se descubre el mundo del enoturismo y muchos otros de manera indirecta.</p>	<p>-La ruta hacia la capital de Santiago en la que se incluyen los traslados, alojamientos, bodegas y demás ha sido perfectamente diseñada para garantizar la mayor experiencia posible a los clientes.</p> <p>-Las redes sociales, página web y oficina presencial, etcétera, están focalizadas en los clientes, para ayudarles con cualquier posible consulta y reservas de los servicios.</p> <p>-Esta empresa pone todo de su parte para que la atención que proporcionan al cliente sea lo más profesional y personalizada posible.</p>	<p>-Clientes que buscan una experiencia novedosa en la que se fusionan diversos aspectos como: turismo de naturaleza, de deporte, turismo de salud, enoturismo, turismo religioso y además, son amantes de todos los aspectos anteriores</p> <p>-Clientes de clase económica media-alta que buscan una aventura diferente de las tradicionales ya existentes</p> <p>-Grupos de amigos, parejas o incluso</p>

	<p><b>RECURSOS CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-El camino hacia Santiago que se ha creado personalmente para esta experiencia y sin el cual, Vinoandante no existiría ya que es el centro de todo</li> <li>-Todos los hoteles, bodegas y autocares</li> <li>-Todo el personal de Vinoandante que hacen posible poder ofrecer los servicios</li> </ul>		<p><b>CANALES DE VENTA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-En la oficina de manera presencial de Vinoandante</li> <li>-A través de la página web</li> <li>-A través del Call Center de Vinoandante</li> </ul>	<p>personas singles y demás a partir de 20 años</p>
<p style="text-align: center;"><b>ESTRUCTURA DE COSTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Por un lado, está toda la “materia prima” necesaria para ofrecer nuestros servicios, como pueden ser los hoteles, las bodegas, los autocares...</li> <li>-Por otro lado, se encuentran los salarios de todo el personal: desde las/los guías que acompañarán a los clientes durante su aventura como todo el resto de personal que está al otro lado de la pantalla y/o que no se ve, como pueden ser los que se dedican a confeccionar las rutas, escoger los mejores alojamientos y</li> </ul>		<p style="text-align: center;"><b>FUENTES DE INGRESOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La fuente de ingresos de Vinoandante procede de la venta de los packs que ofrecen de realizar el camino de Santiago a la vez de visitar las mejores bodegas de vino.</li> <li>-Únicamente existe una única forma de pago que es pagando una parte del viaje en el momento de realizar la reserva y el resto, un tiempo determinado antes de viajar.</li> </ul>		

bodegas, buscar la mejor empresa de traslados, los encargados de llevar la administración, la contabilidad y finanzas de Vinoandante, etcétera.

-También se encuentran todos los costes derivados de la publicidad

*Fuente: Elaboración propia*

## **4.2 Clientes- relación con clientes**

La prioridad para Vinoandante es siempre el cliente y, lucha para que durante todo el proceso previo a realizar el viaje, como puede ser el momento de conocer la empresa, de informarse acerca de los servicios que ofrece, de hacer la reserva, como durante todo el viaje y el post viaje, al cliente no le falta de nada.

Por supuesto la amabilidad, el respeto y simpatía no faltarán nunca. Son valores básicos y aparentemente obvios pero no siempre es tan obvio que los trabajadores de una empresa actúen siguiendo estos principios por desgracia.

Como se comentaba anteriormente, parece muy fácil establecer una buena relación con el cliente pero no suele ser así, sin embargo establecer una buena relación es importante para crear clientes fieles.

A continuación se detallan acciones que realiza esta empresa en concreto para establecer una buena relación con los clientes:

- Prestar atención a los clientes: La clave es mostrar al cliente un interés por parte de la empresa. El cliente en la mayoría de ocasiones quiere solucionar problemas, buscar información, etcétera, y si se consigue comprender las inquietudes del cliente, se logrará la satisfacción del mismo.
- Involucrar al cliente en actividades relacionadas con la empresa: Esto es, intentar reclutar al cliente no solo de forma física sino también en otros espacios como puede ser online. Si nos fijamos en la vía online, reclutando a los clientes por redes sociales (por ejemplo) aumentará la capacidad de la empresa y se proporcionará un acceso directo a los clientes y la empresa será capaz de recabar información sobre ellos de una manera fácil y directa.
- Preguntar y escuchar a los clientes: De nuevo este es un consejo común pero muy importante, pero, una vez más, es muy usual que acabe descuidándose. Si se consigue escuchar a los clientes, se podrán conocer aspectos tan importantes como las opiniones, los valores esperados y los valores finales, y por consiguiente, es una

práctica muy valiosa que ayudará a entender el mercado objetivo. Como consejo, una forma de escuchar y preguntar a los clientes puede ser mediante el uso de encuestas, mesas redondas, sondeos...

- Realizar un seguimiento al cliente: Esto es porque de nada sirve que el cliente nos pida un presupuesto, pregunte información, dudas...si no se interesa nadie después de esto por él. La clave está en realizar un seguimiento cuando el cliente requiera de cualquiera de los servicios de la empresa para que así él sienta que de verdad es importante. En la mayoría de los casos, simples gestos como un “gracias”, “que tenga un buen día” hace la diferencia. Con todas estas acciones el cliente se sentirá valorado y cuidado por parte de la empresa.
- Hacer que el cliente se “enganche” a la empresa: esto es, realizar actividades de *engagement*. Alguno de estos ejemplos pueden ser: mandarles correos a los clientes para recordarles que pueden comentar en las redes sociales de la empresa su experiencias con la misma.
- Hacerles sentir a los clientes que son parte de la empresa: se puede hacer partícipes a los clientes en el desarrollo de ideas nuevas, por ejemplo pidiéndoles consejo o que nos den su opinión sobre la empresa vía encuestas.

## **5. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

### **5. 1 Análisis del entorno general**

#### **5.1.1 Macroentorno**

A continuación se realizará el análisis PESTEL, el cual será de gran ayuda para la empresa ya que gracias a él, se estudiar el mercado en el cual se mueve la organización, es decir, concretamente en este caso, en el sector del enoturismo y turismo religioso/deportivo, etcétera. Para realizar dicho análisis, se analizarán diferentes entornos, que son:

- Entorno político

Según el diario británico *The Economist*, la situación política española es bastante complicada, ya que, tras realizar encuestas, los resultados revelan que España es el quinto país por la cola con peor opinión de los españoles de su política. “*The Economist* detalla que la confianza en los partidos políticos en España es solo del 8%, frente a la media europea situada en el 18%. “Cuando los españoles miran hacia atrás durante 44 años de democracia, se preguntan qué salió mal, incluso cuando los ingresos promedio se duplicaron, las libertades sociales florecieron y el país se unió a la corriente principal europea”, señala.” (The Economist, en Coto,

2022). En definitiva, con estas declaraciones se afirma que la situación política en España no está en su mejor momento, y este hecho, puede causar inestabilidad.

Otro aspecto a tener en cuenta es la declaración de guerra por parte de Rusia a Ucrania, ya que el conflicto viene agravándose desde hace más de medio año y la situación parece que, por desgracia, no mejora.

Por otro lado, también cabe destacar que en este sector existen diferentes acuerdos, pero en concreto cabe resaltar dos: el Memorando de Entendimiento o MOU (siglas en inglés "Memorandum of Understanding") y trata de un acuerdo de cooperación que se desarrolla entre las competencias de la Secretaría de Estado de Turismo. Este acuerdo no tiene naturaleza ni tampoco efectos jurídicos de un acuerdo internacional, sino que más bien, presenta características típicas de los acuerdos entre dos Administraciones Públicas con sus dos órganos de dos países. De esta manera, el Mou se puede verificar:

- Entre dos o más Ministerios, que es el modo más habitual.
- Entre dos o más Secretarías de Estado u órganos asimilados.
- Entre Turespaña y un órgano similar de un país en tercer lugar.

Entre las funciones más importantes de este acuerdo encontramos:

- Formación para los profesionales turísticos.
  - Captación de personal del sector.
    - Fortalecer las relaciones entre instituciones, mediante intercambio de información, de personal, de prácticas...
  - Cooperar en el sector de Organismos internacionales más concretamente con la Organización Mundial del Turismo.
  - Apoyar las inversiones de otras empresas turísticas de otros países.
  - Apoyar y fomentar los flujos turísticos entre ciudades, países, continentes...
- Entorno económico

Según una de las entradas del banco Santander en su blog, la situación económica en España estaba viviendo un aumento económico considerable en sus últimos años, lo cual hacía que poco a poco se fuera recuperando de la situación que venía experimentando años atrás derivada, entre otros factores, de la crisis económica del 2008. No obstante, este crecimiento se vió interrumpido en el año 2020 debido a la crisis del COVID-19, lo cual derivó en una situación de disminución de la actividad económica a la que se sumó la contracción entre los países de la Unión Europea. Para intentar mejorar la situación del país, se pusieron en marcha una serie de acciones y medidas (las cuales muchas de ellas siguen vigentes en la actualidad), aunque finalmente la situación era tan delicada que fue imposible salvar que la

economía española cayera en picado en el primer semestre del 2021. No obstante, el PIB español creció durante ese año (2021) un 5,7%. (FMI, en Santander Trade, s.f). El turismo y las actividades relacionadas con él han sido un factor clave en la recuperación de la situación económica y su demanda privada ha sido el motor que dió vida al crecimiento económico y de esta manera se prevé que también siga siendo así en el año 2022 y que en 2023 se puedan alcanzar los valores económicos anteriores a la pandemia. “Se espera que el Plan de Recuperación y Resiliencia de la UE impulse tanto la inversión pública como la privada, ya que el consumo de los hogares debería seguir siendo fuerte durante el período de previsión.” (Santander Trade, s.f)

A causa de la COVID-19 y de las medidas implantadas para frenar su impacto, las finanzas públicas de nuestro país fueron perdiendo valor, de esta manera en el año 2021 “el déficit de las administraciones públicas se situó en el 5,1% del PIB” (Santander Trade, s. f). Prácticamente todas las medidas implantadas se irán eliminando poco a poco, se espera que a partir del año 2022 el déficit empiece a disminuir ((4,4% del PIB este año y 4,3% en 2023) Santander Trade, s. f). Pero por otro lado encontramos la deuda/PIB, la cuál aumentó prácticamente una cuarta parte en 2020, es decir, hasta el 119,9 %, pero en el año 2021 a pesar de que continuó aumentando, lo hizo bastante por debajo del año anterior, llegando tan solo al valor 120,2%, “y se espera que fluctúe en torno al 116% durante el horizonte de previsión, gracias al crecimiento económico sostenido y a la contención del gasto corriente total”(Santander Trade, s.f). Además hay que tener en cuenta que nos encontramos en una situación de subida de los precios de los suministros básicos como viene a ser la energía, en la cual la inflación general ascendió situándose en un 2,2 % en 2021. “La atonía del mercado de trabajo español debería contribuir a contener los salarios y las presiones inflacionistas, por lo que se espera que la inflación se modere hasta el 1,6% este año y que siga disminuyendo hasta el 1,4% en 2023”.(FMI en Santander Trade, s.f).

Otro punto a tener en cuenta en la economía española es lo referente a los planes de trabajo a tiempo parcial, los cuales se reforzaron para luchar contra la crisis causada por la COVID-19. Aún así, inevitablemente se generaron desigualdades laborales, las cuales afectaron en gran parte a los jóvenes, a aquellos trabajos con mano de obra menos cualificada y a los trabajadores a tiempo parcial. Sin embargo, estos sectores perjudicados han sabido recuperarse y se espera que a lo largo del año 2023 alcance el valor de 13,9% y que se encuentren en cifras anteriores a la pandemia (15,4%). No obstante, nuestro país ha sido y sigue siendo un país con

desigualdades notables, ya que “según los datos del Instituto Nacional de Estadística de España, el 26,4% de la población estaba en riesgo de pobreza o exclusión social en 2020, lo que supone un aumento de más de 620.000 personas en un año como consecuencia de la crisis inducida por la pandemia” (Santander Trade, s.f).

**Tabla 5. Indicadores de crecimiento**

Indicadores de crecimiento	2020	2021	2022 (e)	2023 (e)	2024 (e)
PIB (miles de millones de USD)	1,00	1,00e	1,00	1,00	1,00
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	-10,8	5,1e	4,3	1,2	2,6
PIB per cápita (USD)	27	30e	29	29	31
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-5,4	-4,3	-4,5	-4,2	-4,3
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	120,0	118,6	113,6	112,1	110,1
Tasa de inflación (%)	-0,3	3,1	8,8	4,9	3,5
Tasa de paro (% de la población activa)	15,5	14,8	12,7	12,3	12,1
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	10,56	13,15	-2,42	-3,52	-1,51
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	0,8	0,9	-0,2	-0,2	-0,1

*Fuente: IMF – World Economic Outlook Database, Latest available data*

En cuanto a los sectores económicos predominantes en el país, se puede decir que son tres los que destacan: la agricultura, la industria y el sector terciario.

En primer lugar se encuentra la agricultura con un 3,1% del PIB y una fuerza laboral del 4%, según el Banco Mundial. Entre algunos de los mejores datos podemos destacar:

- España cuenta con casi 500000 empresas dedicadas a la agricultura y a la ganadería.

- Según Santander Trade, España es el mejor proveedor mundial de aceite de oliva, y el tercer mejor proveedor de vino.

- El país es uno de los mejores productores del mundo de las frutas de las naranjas y de las fresas.

- Además también destaca por sus cultivos: el trigo, la cebada, los tomates, las aceitunas, las uvas...

En segundo lugar se encuentra el sector industrial con un 20,4% del PIB según Santander Trade. Dentro del sector industrial se puede encontrar el textil, el hierro, el acero, la ingeniería...aunque entre toda la industria destaca la manufactura, ya que representa por sí misma alrededor del 11% del PIB(Banco Mundial, en Santander



Trade, s.f). Actualmente las energías renovables, la tecnología de la información y telecomunicaciones proporcionan un importante crecimiento.

En tercer y último lugar se encuentra el sector terciario, el cual forma el 67,8% del PIB. Dentro de este sector se encuentra el nuestro, el turismo, por ser una pieza fundamental en la economía española ya que gracias a él se proporcionan muchos ingresos, según Santander Trade.

“Aunque su contribución al PIB cayó desde un nivel anterior al COVID del 12,4% en 2019, a solo el 5,5% en 2020 - INE), ya que el país es el segundo destino turístico más popular del mundo (83,7 millones de turistas en 2019, antes del inicio de la pandemia). El sector bancario también es importante y está compuesto por doce grupos bancarios que incluyen 51 bancos privados, 2 cajas de ahorro y 60 bancos cooperativos“(Asociación Española de Banca, en Santander Trade, s.f)

**Tabla 6. Repartición de la actividad económica por sector**

Repartición de la actividad económica por sector	Agricultura	Industria	Servicios
Empleo por sector (en % del empleo total)	4,0	20,4	75,5
Valor añadido (en % del PIB)	2,6	20,4	67,4
Valor añadido (crecimiento anual en %)	2,1	4,0	6,0

Fuente: *World Bank*

- Entorno sociocultural

En este apartado se encuentra por un lado, el entorno cultural y por el otro, el entorno social. Así pues, el entorno cultural hoy en día es el resultado de toda la riqueza y variedad histórica que tiene detrás el país. “Pocas sociedades como la española poseen una cultura tan cercana a la realidad contemporánea y a la vez tan profundamente arraigada en la historia y la tradición popular.”(MeQuierolr, s.f). Sólo hace falta fijarse en nombres de artistas famosos: Picasso en la pintura, Cervantes en la literatura, Tárrega en la música...son tan solo unos ejemplos de la fuerte capacidad cultural y social que tiene España desde siempre en sus raíces. “Todas las manifestaciones culturales reciben apoyo directo del gobierno español, cuyo organismo oficial directamente encargado es el Ministerio de Educación y Cultura, y en menor medida el Ministerio de Asuntos Exteriores, los cuales destinan una buena parte de los fondos públicos al mundo de la cultura.” (MeQuierolr, s.f).

A continuación se tratará el entorno social y se profundizará en aspectos como:

-La educación española: según la entrada *¿Cómo ha evolucionado el crecimiento tecnológico en España este 2019?* en el blog de BigData magazine, 2019, el sector

tecnológico español no remonta desde el año 2019, a pesar de que se localiza en una sexta posición en una lista del top 10 de países tecnológicos europeos 2

- Entorno tecnológico

Para analizar el entorno tecnológico, bastará con fijarse en la evolución de los últimos años. Antes de la pandemia causada por el COVID 19, en España se estaba viviendo una situación complicada tecnológicamente hablando, ya que, fue el único país dentro del ranking (formado por tres países) que no aumentó su inversión destinada a la tecnología, según el informe de la situación del Sector Tecnológico Europeo elaborado por Atómico, 2019. “A pesar de que España se encuentra en el sexto puesto dentro de la lista del top 10 de países tecnológicos europeos, por detrás de Reino Unido, Alemania, Francia, Suecia y Suiza, este año ha caído su financiación y ha disminuido el crecimiento de talentos. La financiación total a startups españolas ha logrado 1.340 millones de dólares en 2019” (Ortíz, 2019). Sin embargo, no todo fue negativo ya que, el informe elaborado por Atómico, retrató que a pesar de todo el país siguió ocupando el tercer puesto en cuanto a recibir inversiones de capital destinadas a las startups de transporte. “De 2015 a 2017, el 13% del capital total invertido fue a parar a España. En 2019, este porcentaje aumentó hasta el 15%, compartiendo la tercera plaza con Francia” (Ortíz, 2019). En este período de antes de la pandemia, se pueden obtener las siguientes conclusiones, entre otras.

-En cuanto a desarrolladores e investigadores per cápita España seguía ocupando los últimos puestos en el ranking. Ya que, según una entrada en el blog de BigDatamagazine, el país apenas tenía 3 investigadores y 7 desarrolladores de cada 1000 habitantes.

-El talento español sí aumentó prácticamente hasta alcanzar los 323000 desarrolladores, según las mismas fuentes.

-Si se observan las startups tecnológicas fundadas, las ciudades españolas Barcelona y Madrid se situaron en la posición número 5 y 8 respectivamente, mientras que París, Londres o Berlín ocuparon las primeras posiciones del ranking.

-El ecosistema tecnológico español está muy distribuido. Sólo el 37% de los desarrolladores vive en Madrid. En Londres, vive el 57% de los desarrolladores de software en Reino Unido y París aglutina al 55%.

Ahora bien, ¿qué es lo que pasó en este sector después de la pandemia?

Se estará de acuerdo en que la pandemia del COVID 19 generó en el país una crisis en prácticamente todos los sectores, sin embargo a pesar de la situación tan complicada económicamente de la que poco a poco se va saliendo, ha sido el sector tecnológico el que ha experimentado un gran aumento, siendo la innovación tecnológica un factor fundamental que está cambiando por completo la economía española. En una primera fase, aportó un canal directo de comunicación y venta de las empresas con el consumidor final y, posteriormente, ha continuado con la digitalización de los diferentes sectores productivos, que han ido incorporando innovación en sus procesos para así ganar competitividad y diferenciarse de su competencia.

Aunque es evidente el avance que ha tomado la tecnología, hay que seguir trabajando para mantener este ritmo tan positivo y seguir creciendo con el objetivo focalizado en competir en un mercado muy exigente a la par que competitivo.

“El sector de tecnología goza ya de una base de fondos nacionales de primer nivel, pero es necesario que siga ganando profundidad, ya sea vía nuevos fondos o por la participación de fondos de capital riesgo de referencia en sectores no tecnológicos, donde su dilatada experiencia en internacionalización y consolidación sectorial puede ser muy útil” (CincoDías, 2021).

- Entorno medioambiental

Desde el Ministerio para la transición ecológica y el reto demográfico surge el CENEAM, un centro en educación medioambiental que abrió sus puertas en 1987, cuyo objetivo es promover la responsabilidad de los ciudadanos/as en torno al medio ambiente. Este centro presenta unos programas y/o servicios, entre ellos:

-Centro de Documentación Ambiental, este centro es público y por tanto todo el mundo tiene acceso a él. Además, también se permite el acceso a Catálogos de la Biblioteca y de la Fototeca Digital y también al Directorio de Centros de Información y Documentación de España.

-Carpeta Informativa del CENEAM, es un boletín electrónico mensual y además, gratuito de recursos para educar a las personas sobre este tema.

-Programa de Formación ambiental, consiste en informar a la gente sobre la naturaleza, el medio rural, el medio ambiente...

-Programa de Seminarios o Grupos de Trabajo, que consiste en unos foros en los que profesionales debaten sobre Parques Nacionales, temas medioambientales, la educación del medio ambiente...

- Exposiciones temporales y permanentes relacionadas con el tema medioambiental.

A pesar de que todos los programas que ha creado el CENEAM son importantes, destacaremos por encima del resto el Plan de Acción de Educación Ambiental para la Sostenibilidad (PAEAS), cuyo objetivo principal es definir una serie de estrategias respecto a la Educación Ambiental para la Sostenibilidad y “ ofrece un marco de trabajo participado a partir del cual reforzar, desde las herramientas de influencia social y cultural –comunicación, educación y formación, capacitación y participación– aquellas políticas que deben hacer frente a los desafíos climáticos y ambientales” (SGCTIE, sf).

Este plan tendrá una duración de 2021-2025 y nace de la necesidad de promover nuevas iniciativas en el sector del medio ambiente, de cooperar entre todos por hacer de este mundo un lugar mejor, de lanzar refuerzos e impulsar esfuerzos, etc. Además, un dato curioso, según la Subdirección General de Cooperación Territorial e Innovación Educativa, desde un principio el plan fue de participación pública, es decir, todo aquel que quisiera, podría aportar medidas. Así pues se presentaron casi 500 medidas, que fueron estudiadas al detalle y las que lo requirieron, adjuntadas al documento final. El plan cuenta con seis ejes operativos y además 61 acciones fundamentales para conseguir su objetivo.

- Entorno legal

Dentro del entorno legal de España se encuentra un abanico enorme de diferentes leyes y regulaciones y, aunque si se define un poco más la búsqueda, enfocándose a las regulaciones que presenta el sector turístico se encuentra información más precisa, existe mucha variedad de leyes y normas, las cuales son imposibles de describir todas. Por ello, a continuación se exponen las normas y reglamentos que están consideradas más importantes para el país, según la fuente de Politurgirona, en 2016:

-Real Decreto 1916/2008, de 21 de noviembre, Ministerio de Información y Turismo (Boletín Oficial del Estado 3 de 03/01/2009), por el que se regula la iniciativa de modernización de destinos turísticos maduros.

-Real Decreto 937/2010, de 23 de julio, Ministerio de Información y Turismo (Boletín Oficial del Estado 179 de 24/07/2010) por el que se regula el Fondo Financiero del Estado para la Modernización de las Infraestructuras Turísticas.

Ambos decretos han sido creados para proporcionar ayuda financiera para renovar, modernizar y reconvertir destinos turísticos considerados maduros y que son desarrollados por las diversas administraciones locales y privadas.

-Real Decreto 1945/1983, de 22 de junio, Ministerio de Información y Turismo (Boletín Oficial del Estado 168 de 15/07/2983) sobre la regulación de infracciones y sanciones de defensa del consumidor y la producción agro-alimentaria

Este decreto más que una ley es un derecho, y con él se aprueba un plan de medidas de carácter urgente de defensa de la salud de los consumidores, como pueden ser la defensa de la salud pública, la protección de los consumidores y sus intereses, las obligaciones de la industria, el comercio, los servicios, etcétera.

-Ley 26/84 general para la defensa de los consumidores y usuarios en España

Esta ley presenta unos objetivos claros y delimitados, que son:

- ❖ Establecer procedimientos eficaces destinados a la defensa de los consumidores.
- ❖ Establecer un marco legal adecuado, con las bases firmes y directas correctas que favorezcan a un desarrollo estrictamente óptimo de la actividad del sector.
- ❖ Redactar una serie de obligaciones, derechos, principios y valores tanto para usuarios como para consumidores, en el marco de la doctrina sentada por el Tribunal Constitucional.

-Decreto 2482/1974, Ministerio de Información y Turismo (Boletín Oficial del Estado 217 de 10/09/1974) de 9 de agosto, de medidas de ordenación de la oferta turística sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio.

Su objetivo principal es establecer los principios necesarios para promover la libertad de establecimiento de los prestadores de los servicios y la libertad de dichos servicios, facilitando todos y cada uno de los procesos necesarios para llevar a cabo el negocio a la vez que se fomente el consumo de los mismos. Además, también presenta otras disposiciones como puede ser introducir las restricciones oportunas ante servicios de mercado que no actúen de manera según están establecidas en Ley.

Al margen de las leyes mencionadas anteriormente, se pueden encontrar otras más sectoriales y dedicadas a sectores más detallados, como pueden ser:

-Agencias de viajes: Ley 21/95, de 6 de julio, de viajes combinados.

Modificada por la Ley 39/2002. (modifica artículo 13 y añade artículo 14)

Regula la oferta, la contratación y ejecución de viajes combinados, circuitos, vacaciones...

-Hoteles: Decreto 3787/70 sobre requisitos de infraestructura en alojamientos turísticos en España.

Este decreto sirve, entre otras funciones, para regular el uso de agua potable y aspectos más específicos como son su tratamiento, la evacuación de aguas residuales, el uso de la entrecidad...

-Restauración: Orden 19 junio de 1970 sobre la inclusión en la ordenación turística de restaurantes a cafés, bares, salas, clubes y similares.

## **5. 2 Análisis del entorno competitivo**

El entorno competitivo se puede definir como el conjunto de elementos y factores que provocan una influencia de forma directa sobre los resultados que obtiene Vinoandante.

Para una mayor comprensión, se presenta la tabla de a continuación.

**Tabla 7. Esquema entorno competitivo**

ENTORNO COMPETITIVO	=	MERCADO (CLIENTES + COMPETIDORES) + PROVEEDORES
---------------------	---	--

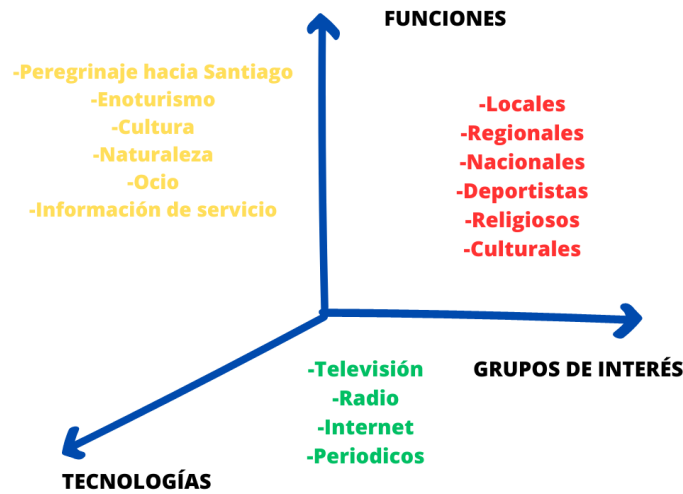
*Fuente: Elaboración propia*

La empresa deberá definir cuál es su mercado competitivo en el que actúa para así poder identificar a los competidores directos e indirectos. Una forma de definir este mercado consiste en el modelo tridimensional de Abell. Este método se basa en calificar tres variables: tecnologías, clientes y funciones (necesidades), pudiendo preguntar a cada variable las siguientes preguntas:

- Tecnologías: ¿De qué manera se pueden satisfacer las necesidades de los clientes?
- Clientes: ¿A quien se va a satisfacer las necesidades?
- Funciones: ¿Qué necesidades se van a satisfacer?

De esta manera, a continuación se procede a realizar el modelo tridimensional de Abell según la empresa Vinoandante.

**Ilustración 1. Modelo tridimensional de Abell**



*Fuente: Elaboración propia*

Ahora bien, el siguiente paso será realizar y analizar la estructura de la industria, para ello se el proceso que se suele seguir es el que se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 8. Estructura de la industria**

MODELO ESTRUCTURA	CONDUCTA	RESULTADOS
-Establecer la estructura del sector -Determinar las características que destacan	-Analizar la naturaleza competitiva -Tomar decisiones sobre precios, productos, inversiones...	-Obtener los resultados e interpretarlos

*Fuente: Elaboración propia*

Pero, ¿cómo se determina dicha estructura?. Mediante la realización de un modelo llamado Las Cinco Fuerzas de Porter. Este modelo de estudio sirve para analizar el poder de negociación de los clientes, de los proveedores, de los productos sustitutivos, de los nuevos competidores potenciales y la rivalidad entre los competidores. La apariencia del modelo de las Fuerzas de Porter es la siguiente.

**Ilustración 2. Cinco Fuerzas de Porter**



*Fuente: Apuntes Dirección Estratégica de Organizaciones Turísticas. Tema 2*

Así bien, se procederá a realizar el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter para la empresa Vino Andante.

1. El poder de negociación de los clientes. “La cantidad de clientes en tu sector afecta directamente la capacidad que tienen para controlar los precios” (HubSpot, 2023).

En el caso de Vinaondante, no existen apenas empresas que se dediquen exactamente a ofrecer servicios similares, con lo cual, el poder de negociación de los clientes será reducido.

2. El poder de negociación de los proveedores. El poder de negociación de los proveedores es bajo por un motivo fundamental; hay una gran cantidad de proveedores a los que puede acudir Vinoandante para satisfacer sus necesidades (alojamiento, transporte, bodegas...) y no hay tantos tipos de empresas como Vinoandante. Con lo cual, esto hace que sean los proveedores los que dependan de empresas como de la que se habla en este proyecto, lo que reduce considerablemente el poder de negociación de los proveedores.
3. La amenaza de nuevos competidores entrantes. La amenaza por la entrada de nuevos competidores en la actualidad es reducida, si bien no hay que relajarse, pues igual que apareció Vinoandante, mañana podría aparecer cualquier otra empresa con características similares y, si aparecieran competidores, la entrada en el mercado sería bastante fácil puesto que no se presentan muchos obstáculos: no necesita grandes cantidades de capital, y tampoco requiere un nivel de competencia



tan alto abrir una empresa que ofrezca estos servicios y convertirse en competidor directo de Vinoandante.

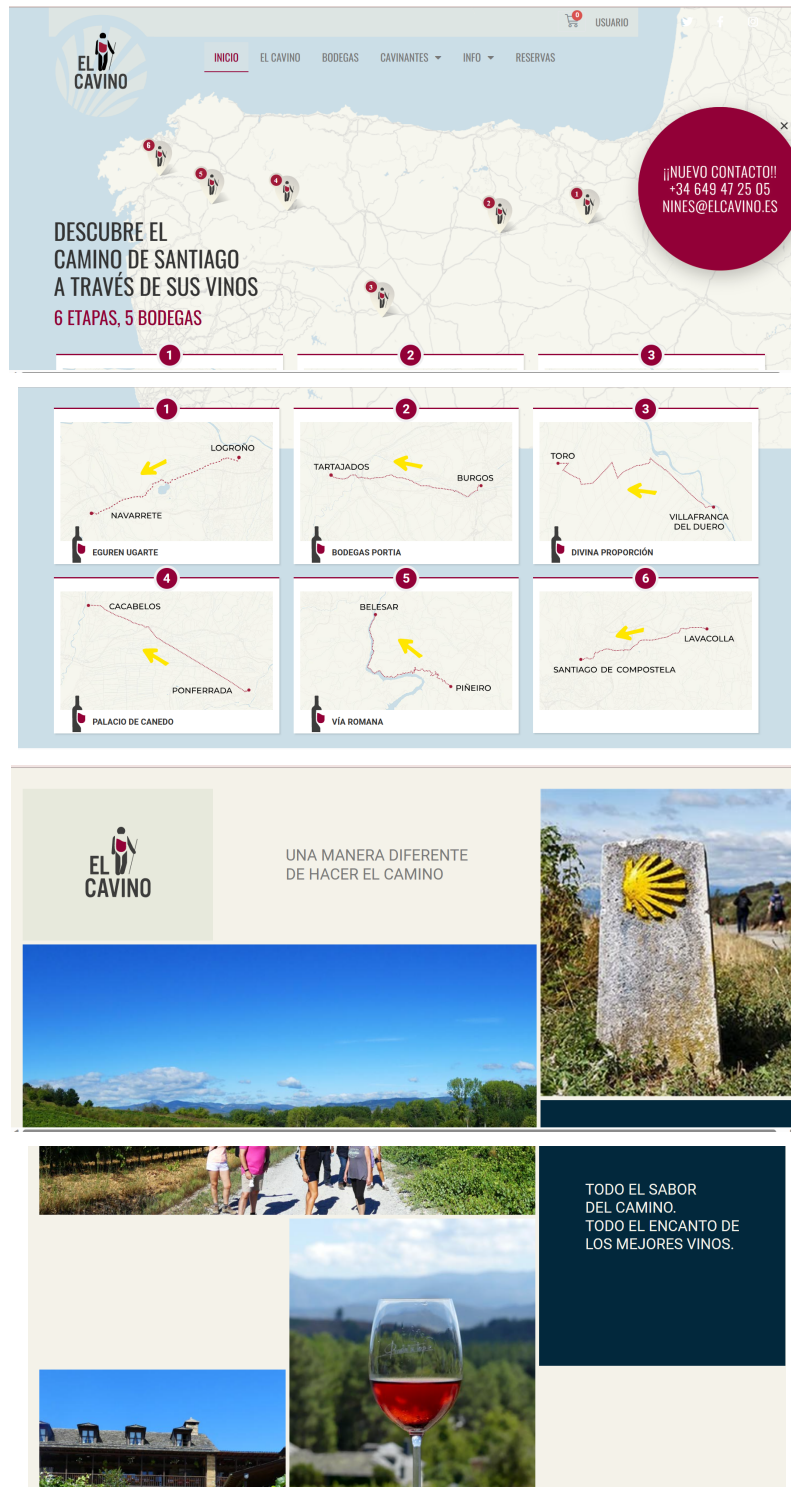
4. La amenaza de nuevos productos sustitutos. Esta amenaza es la más peligrosa si se basa en Vinoandante ya que, por lo general las personas cambian de gustos, de necesidades y siempre suele predominar el precio antes que pensar en la calidad. Vinoandante presenta precios medios-altos porque únicamente ofrecen servicios de calidad, pero no todo el mundo piensa así. Además, los competidores actuales o los futuros siempre están pendientes y si observan que hay un flaqueo en la actividad económica de una empresa, saben que es el momento de lanzar servicios que sustituyan a los actuales.
5. La rivalidad entre los competidores. Ya se ha comentado a lo largo de este trabajo que no existe un elevado nivel de competencia directa con respecto a Vinoandante, por el simple hecho de que tan solo existe una empresa que se dedique a ofrecer servicios similares.

### **5.3 Identificación y análisis de los principales competidores**

Únicamente existe un competidor directo para Vinoandante, y es la empresa de Cavino. Esta empresa se dedica a ofrecer el viaje de peregrinaje hacia Santiago de siete días, visitando una bodega de vino diferente cada día y con los traslados entre etapas, entre alojamientos y demás, desde Madrid. A diferencia de Vinoandante, esta empresa no tiene oficina presencial, y únicamente se pueden realizar las reservas o bien por su página web o bien por teléfono.

**Ilustración 3. Empresa El Cavino (logo y página web)**





The image shows a screenshot of the 'El Cavino' website. At the top, there is a navigation menu with 'INICIO', 'EL CAVINO', 'BODEGAS', 'CAVINANTES', 'INFO', and 'RESERVAS'. Below the menu is a map of the Camino de Santiago route with 6 numbered stops. A red circular callout box on the right contains the text: '¡¡NUEVO CONTACTO!! +34 649 47 25 05 NINES@ELCAVINO.ES'. Below the map, there are six detailed maps of the wine routes, each with a numbered stop and a wine bottle icon. The routes are: 1. Logroño (EGUREN UGARTE), 2. Tartajados (BODEGAS PORTIA), 3. Toro (DIVINA PROPORCIÓN), 4. Cacabelos (PALACIO DE CANEDO), 5. Belesar (VÍA ROMANA), and 6. Lavacolla (SANTIAGO DE COMPOSTELA). Below the maps, there is a section with the 'EL CAVINO' logo and the text 'UNA MANERA DIFERENTE DE HACER EL CAMINO'. To the right is a photo of a stone marker with a yellow scallop shell. Below this are three photos: a landscape view, a group of people walking on a path, and a glass of red wine. A dark blue box on the right contains the text: 'TODO EL SABOR DEL CAMINO. TODO EL ENCANTO DE LOS MEJORES VINOS.'

Fuente: Página web oficial de El Cavino

## 6. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO se considera una herramienta que nos permitirá conocer y estudiar mejor nuestra empresa, para entre otras cosas, poder tomar decisiones en un futuro, fijándose en las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la misma.

“El análisis DAFO (o FODA) es una herramienta de gestión que facilita el proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas, y para el desarrollo de proyectos de mejora. El nombre DAFO, responde a los cuatro elementos que se evalúan en el desarrollo del análisis: las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades...()...El proceso de planeación estratégica, se orienta a las áreas de resultados claves y se considera funcional cuando las debilidades son disminuidas, las fortalezas incrementadas, el impacto de las amenazas atendido oportunamente y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, la Misión y la Visión de la organización.” (Díaz y Matamoros, s.f)

Primero haremos un cuadro a modo resumen, que incluirá de manera más general los puntos más importantes de cada apartado. A continuación, detallaremos todos y cada uno de estos puntos.

**Tabla 9. Matriz DAFO**

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ofrecemos una única opción de camino con unas bodegas fijas</li> <li>● Fechas de experiencias muy concretas</li> <li>● Empresa poco conocida</li> <li>● Público objetivo muy específico</li> <li>● Comienzos de la actividad empresarial con economía reducida</li> <li>● Capacidad reducida de promoción al comienzo de la actividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Factores meteorológicos</li> <li>● Nuevos competidores</li> <li>● Aparición de productos sustitutivos</li> <li>● Cambios en las tendencias de los gustos y/o necesidades de los clientes</li> <li>● Posibilidad de que el mercado se sature</li> <li>● Cambios en el estilo de vida</li> </ul>

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Unión en una única experiencia aspectos como enoturismo, turismo rural, turismo religioso, turismo cultural...</li> <li>● Empleados altamente cualificados</li> <li>● Empresa volcada en la satisfacción del cliente</li> <li>● Originalidad y apuesta por una experiencia diferente</li> <li>● Objetivos claros y concretos: fomentar el enoturismo a través del Camino de Santiago</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nuevos estilos de vida</li> <li>● Existencia de escasos competidores</li> <li>● Clientes con poco tiempo acuden a nosotros para organizar sus viajes</li> <li>● Fomentar hábitos de vida saludables, ecológicos tanto entre los empleados como entre los clientes...</li> <li>● Llegar a ofrecer diversas rutas</li> <li>● Ampliar el abanico de servicios ofrecidos en el futuro</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

#### Debilidades

- Ofrecemos una única opción de camino con unas bodegas fijas, es decir, nuestros clientes no pueden decidir entre dos, tres o un determinado número de rutas diferentes según sus preferencias, gustos y demás, sino que nuestra empresa solamente se limita a una única opción, con lo cuál tal vez al cliente no le convenza esa ruta que ofrecemos y por ello puede ser que estemos un poco limitados.
- Fechas de experiencias muy concretas. Este punto va altamente ligado al punto anterior. Ofrecemos experiencias en fechas ya establecidas y el consumidor no puede elegir, sino que se tiene que acoplar a nosotros. Es decir, cabe la posibilidad de que haya un posible cliente interesado en contratar una experiencia con nosotros pero si no tiene disponibilidad en las fechas que ofrecemos, podemos quedarnos sin ese cliente.
- Empresa poco conocida. La empresa acaba de nacer, por tanto somos nuevos en el mercado y, si no nos damos bien a conocer o tenemos dificultades para ello, podemos tener graves problemas porque no habrán ni ingresos, ni posteriormente beneficios.
- Público objetivo muy específico. Por el viaje que ofrecemos, nuestro público objetivo se limita básicamente a personas adultas, con una economía medio- alta, así que nos encontramos en un mercado delimitado en el que los clientes se reducen considerablemente.
- Comienzos de la actividad empresarial con economía reducida. Como hemos

comentado anteriormente, la empresa ha acabado de nacer, no somos veteranos en el sector, con lo cual si le sumamos que somos poco conocidos, los comienzos, económicamente hablando, serán duros, pero implantando buenos sistemas de promoción, distribución y comunicación, no habrá problema en estabilizar la situación.

- Capacidad reducida de promoción al comienzo de la actividad. También va ligado al punto anterior. Al no ser conocidos, será complicado promocionarse.

#### Amenazas

- Factores meteorológicos. Hablamos de un viaje en el que combinamos caminar al aire libre y visitar bodegas de vino. En el primer punto tenemos que ser conscientes de que la actividad de senderismo que se realiza es al aire libre, con los cual factores meteorológicos como la lluvia, el frío, viento, etc, pueden condicionar y poner en riesgo nuestro viaje.
- Nuevos competidores. Este punto es muy común, ya que lógicamente, como en casi todo , pueden aparecer empresas prácticamente idénticas a las nuestras, es decir, que ofrezcan lo mismo o muy similar a nosotros. Los nuevos competidores ofrecerán precios mejores a los nuestros, mejores alojamientos, etc, es decir, tratarán de diferenciarse a nosotros. Esto es un riesgo que hay que correr y si ocurriera, saber ganar a los competidores estratégicamente hablando.
- Aparición de servicios sustitutivos. Este punto va ligado al anterior, ya que, al igual que pueden aparecer competidores nuevos, podrán aparecer servicios que sustituyan a los que ofrecemos nosotros.
- Cambios en las tendencias de los gustos y/o necesidades de los clientes. Este punto se refiere a que puede ser que en el futuro no haya tendencia por lo relacionado con el turismo rural, deportivo, y enoturismo.
- Posibilidad de que el mercado se sature. Actualmente el turismo relacionado con el Camino de Santiago y el enoturismo está recogiendo cifras muy buenas. Este aumento en cifras, motivado en gran parte por factores como la pandemia del COVID-19, mucha gente está encontrando en el Camino de Santiago un poco de paz entre entre tanta “guerra” y son muchos negocios hoteleros, hosteleros, pequeños comercios locales, etcétera, los que están beneficiándose de esta gran afluencia en Galicia y alrededores y están abriendo nuevos comercios. Sin embargo, el sector puede saturarse, tanto de clientes (es decir el cliente puede aborrecer el destino), como de comerciantes (al final Galicia es una provincia más de España y tampoco hay tanta economía para tantos comercios por más gente que allí acuda).
- Cambios en el estilo de vida. De la misma manera que a raíz de la COVID. 19 la

gente empezó a interesarse por estilos de vida más rurales, saludables, más tranquilos, etcétera y muchas experiencias como las que ofrecemos nosotros se vieron beneficiadas, pueden surgir nuevos cambios en los estilos de vida que nos alejen de nuestros servicios. Por ejemplo, que no haya tanto interés por estar activo, por cuidarse, por desconectar un poco de la rutina...y que la gente prefiere acudir a experiencias mucho más relacionadas con el turismo de masas.

#### Oportunidades

- Nuevos estilos de vida. El estilo de vida de las personas varía continuamente en función de las modas y tendencias del momento. Actualmente y muy influenciada por la pandemia, el estilo de vida de las personas ha cambiado hacia un modelo más “natural”. Cada vez es más la gente que decide cambiar las grandes masas procedentes de las capitales por destinos mucho más naturales. Es ahí donde se encuentra nuestra oportunidad de abrirnos paso en el mercado.
- Existencia de escasos competidores. Tras mucho indagar, hemos encontrado muchas páginas web que se dedican a ofrecer viajes organizados al Camino de Santiago en general pero, concretamente que aparte de esto, realicen visitas a bodegas de vino, tan sólo hemos encontrado una empresa. Lo cuál nos evidencia que al menos por el momento no existen competidores de manera directa.
- Clientes con poco tiempo acuden a nosotros para organizar sus viajes. Esto es debido a que, la oportunidad aparece en este caso cuando nuestros clientes acuden a nosotros porque ellos no disponen del tiempo que se requiere para organizar un viaje como los que ofrecemos nosotros con las mismas características.
- Fomentar hábitos de vida saludables tanto entre los empleados como entre los clientes. Una de nuestras políticas es aportar nuestro granito de arena para poder mejorar los hábitos de vida tanto las de nuestros clientes como de las nuestras. Con lo cual, en cada uno de nuestros viajes fomentamos valores tan importantes como los de hacer ejercicio (en nuestro caso, caminando), comer saludable...
- Llegar a ofrecer diversas rutas. Uno de nuestros objetivos de cara al futuro es llegar a ofrecer otras rutas dependiendo de la dificultad, tiempo de realización, y demás, para que el cliente pueda decidir entre un abanico de opciones.
- Ampliar el abanico de servicios ofrecidos en el futuro. Actualmente tan solo nos dedicamos a ofrecer una ruta al Camino con visitas a bodegas de vino, pues bien, en los años próximos nos gustaría ofrecer rutas no solo combinadas con el vino, sino enfocadas por ejemplo a rutas al Camino de Santiago para parejas y visitar spas, o para familias con una dificultad mínima para que puedan hacerlo con niños, o en lugar de visitar bodegas de vino, visitar los mejores restaurantes de Galicia, etcétera.

## Fortalezas

- Unión en una única experiencia aspectos como enoturismo, turismo rural, turismo religioso, turismo cultural...En un único viaje nuestros clientes disfrutarán de las mejores bodegas de vino del Norte, a la vez que disfrutarán de una maravillosa senda hacia Santiago de Compostela y descubrirán pueblitos preciosos del Norte.
- Empleados altamente cualificados. En cada uno de los viajes irán dos monitores, ellos están altamente cualificados y son profesionales del sector para ayudar a nuestros caminantes, para guiarlos, motivarlos y en definitiva, para estar a disposición de nuestros clientes.
- Empresa volcada en la satisfacción del cliente. Uno de nuestros objetivos es que nuestros clientes queden satisfechos con nuestros servicios. Por ello, antes de empezar la experiencia, en uno de los contactos previos les preguntaremos si tienen alguna sugerencia para poder mejorar los servicios, y cuando finalice su experiencia les mandaremos (vía mail) un cuestionario de satisfacción, para poder mejorar de cara a futuros clientes.
- Originalidad y apuesta por una experiencia diferente. Está claro que nuestra empresa no es una empresa habitual, aún así apostamos por una experiencia totalmente diferente pero satisfactoria.
- Objetivos claros y concretos: fomentar el enoturismo a través del Camino de Santiago. Entre los aspectos que destacan la cultura española podemos encontrar un buen vino y el Camino de Santiago. Dos conceptos que unidos hacen una fusión muy interesante y divertida, por ello apostamos para que nuestros clientes disfruten de una experiencia prácticamente única.

## **7. MARKETING PLAN**

### **7.1 Producto**

Existen varios caminos hasta llegar a Santiago. Recorridos que a lo largo del tiempo han absorbido a los peregrinos con la belleza de sus paisajes, con su historia, con el compañerismo que se crea con los demás peregrinos con los que te encuentras durante el camino, con la naturaleza, bienestar...A todos los diferentes caminos que existen, Vinoandante añade una innovadora idea: una aventura de ocho días de duración en que se fusionan peregrinar el Camino de Santiago a lo largo de seis o siete etapas, además de



envolver al viajero en el maravilloso mundo de la enología, visitando las mejores bodegas de España.

Consiste en 7 noches y 8 días o en 6 o 7 etapas porque el programa oficial presenta 7 etapas, pero la 0 es opcional y será el cliente quién decida dónde empezar su aventura, si en la 0 o en la 1. De esta manera, aquellos que quieran empezar la aventura en la etapa 0, tendrán que acudir hasta el punto de encuentro determinado en Valencia, donde el autobús les estará esperando para poner rumbo a la primera bodega. Si por lo contrario, desean empezar el camino en la etapa 1, deberán de acudir por su propia cuenta hasta el punto de encuentro determinado en Logroño, dónde el autobús, los guías y algunos compañeros les estarán esperando.

Esto es así porque Vinoandante tiene raíces valencianas, y porque después de investigar mucho, descubrimos que Valencia está llena de guiños al Santiago y al Camino, así que empezar la aventura en Valencia y visitando una de las mejores bodegas valencianas, lo consideramos nuestra manera de hacerle un pequeño homenaje a nuestra tierra. “Valencia está muy vinculada al Camino de Santiago. El propio Jaume I fue bautizado con este nombre por la devoción de su madre al apóstol. La ciudad fue en la Edad Media centro de acogida y paso de peregrinos. Los hospitales de la urbe acogían a los viajeros a los que aún les quedaban 1.100 kilómetros para alcanzar la sublime visión de la Catedral de Santiago de Compostela. Eran espacio de descanso, oración y cura” (Gardó, 2021). De hecho, la Iglesia de San Juan del Hospital, en Valencia, todos los días al finalizar su misa de las 19, ora por todos los peregrinos que marchan a peregrinar el Camino. Además, según Lita Fernández, antigua presidenta de la Asociación de Amigos del Camino de Santiago en Valencia, hace tres años encontraron un cementerio medieval en que aparecieron algunas cuentas de rosario con vieras y bordones que usaban los peregrinos muchos años atrás. Así pues, como ya hemos comentado, será el propio cliente el que, a la hora de contratar el viaje, nos confirme desde cual de las dos opciones deseará empezar la aventura.

Y, ¿por qué fusionar el Camino de Santiago con el vino?

“El Camino de Santiago está estrechamente vinculado al vino a través de su historia. Fueron innumerables las cepas que llegaron a España de la mano de peregrinos y monjes. Vinieron a repoblar o cristianizar la Península Ibérica, por lo que las zonas de producción del área de influencia de dichos monasterios, deben mucho a este mítico y mágico camino. Por su cultura, por su gastronomía y, también, por la tipicidad de sus vinos y por las variedades y las particularidades que encierra cada una de estas legendarias bodegas.” (Llorens, 2019).



Para esta aventura, se ha diseñado personal y cuidadosamente todas las etapas, cogiendo como referencia parte del Camino Francés. Vinoandante consistirá en realizar el Camino o bien desde Valencia o bien desde La Rioja. Las etapas serán las siguientes:

Etapa 0: Valencia-Logroño

Etapa 1: Logroño-Ventosa

Etapa 2: Burgos-Las Quintanillas

Etapa 3: Villafranca del Bierzo-La Portela del Valcarce

Etapa 4: Portomarín - Guntín

Etapa 5: Arzúa-O Pedrouzo

Etapa 6: Monte do Gozo- Santiago de Compostela

En cuanto a las bodegas que visitarán, encontramos:

Etapa 0: Bodegas Murviedro

Etapa 1: Bodega 202

Etapa 2: Bodega de los Herederos del Marqués de Riscal Rueda

Etapa 3: Bodega Godelia

Etapa 4: Bodega Palacio de Canedo

Etapa 5: Bodega Pazo de Arretén

Etapa 6: Bodega Vía Romana

Ahora bien, la estructura general está clara pero, ¿Y cuál es la dinámica de Vinoandante?

Como ya hemos comentado, hemos diseñado de manera personal la ruta, por tanto, hemos elegido los mejores alojamientos de acuerdo a las localizaciones tanto de las finalizaciones de cada día de las rutas, como de las bodegas que visiten nuestros clientes. Por otro lado tenemos los desplazamientos de nuestros viajeros. Vinoandante se encarga por supuesto del traslado de los clientes, tanto entre rutas, como de las rutas a las bodegas, además de transportar también todo el equipaje de los caminantes, para que así éstos puedan disfrutar de la experiencia sin tener que preocuparse de sus equipajes, ni de cargar a cuestas con ellos.

¿Y como son las etapas y por tanto el recorrido de camino Santiago? Las etapas que hemos creado son asequibles para prácticamente cualquier público con un estado de forma normal. La etapa más extensa es de 19 kilómetros y en general, las etapas no presentan demasiadas dificultades. Además, cada uno de nuestros vinoandantes realizará la etapa al ritmo que él mismo desee, sin forzar ni exigir nada. Siempre irá uno o dos de nuestros guías por si les requisieran, además de que nuestros guías siempre irán explicando aspectos de interés de los lugares por los que vayan pasando y serán los que indiquen al principio de

cada ruta el origen y el final de la misma, al que irán llegando todos a su propio ritmo, pero jamás forzaremos un ritmo que los clientes no quieran o puedan seguir.

De esta manera, la organización del viaje de manera más detallada se describe a continuación:

Etapa 0: Desde Valencia a Logroño. Aquellos vinoandantes que deseen empezar la aventura en Valencia, tendrán que acudir al lugar de encuentro pactado alrededor de las 08:30 horas de la mañana, subirán a nuestro autobús para llegar a la bodega Murviedro en Requena sobre las 10:00. Después de visitarla y tras un almuerzo abundante para afrontar el viaje, partirán sobre las 12 aproximadamente hacia Logroño, concretamente a su hotel Áurea Palacio de Correos de 5 estrellas. En el mismo hotel será también el lugar de encuentro para aquellos viajeros que decidan empezar su aventura desde Logroño. La llegada al hotel será sobre las 17 de la tarde, donde dispondrán de una hora para reposar y sobre las 18/18:15 bajarán al Spa del hotel donde podrán disfrutar de sus instalaciones para afrontar así lo más relajados posibles la aventura de los próximos días. Además, por cortesía de Vinoandante, tendrán un masaje relajante de 20 minutos para todos nuestros viajeros, que irán pasando por turnos. Tras esta relajante experiencia cenarán en el hotel y procederán a descansar para el día siguiente.

#### **Ilustración 4. Hotel Áurea Palacio de Correos**



*Fuente: Página oficial Hotel Áurea Palacio de Correos*

- Etapa 1: De Logroño hasta Ventosa. Al despertar al día siguiente en el hotel, los caminantes bajarán a desayunar y entre las 08:00/08:15 estarán listos en la puerta del hotel para cargar sus equipajes en el autobús y empezar la ruta diaria hacia Ventosa. En esta etapa se recorrerán un total de 19,2 kilómetros. Una vez lleguen al destino, el bus les estará esperando para desplazarse hasta la Bodega 202, dónde realizarán una visita por las instalaciones de la misma y posteriormente degustarán una comida en la misma. Una vez finalizada la visita y la comida, subirán de nuevo

al autobús para llegar hasta Burgos, donde cenarán y pasarán la noche en el hotel Landa de 5 estrellas.

**Ilustración 5. Hotel Landa**



*Fuente: Página oficial Hotel Landa*

- Etapa 2: De Burgos a Las Quintanillas. Tras desayunar en el hotel, los caminantes dejarán sus equipajes en el autobús y partirán en camino hacia el siguiente destino a través de un recorrido con una distancia aproximada de 16 kilómetros. Una vez finalicen la etapa, el autobús los recogerá y trasladará hasta las Bodegas de los Herederos del Marqués de Riscal, dónde tras una visita guiada por la bodega, degustarán una exquisita comida en la misma. Al finalizar dicha comida, la visita llegará a su fin y nuestros clientes irán en camino del hotel en el que pasarán la noche: Parador de Villafranca del Bierzo, de 4 estrellas. Será en el mismo hotel dónde nuestros clientes cenarán durante esa noche.

**Ilustración 6. Parador de Villafranca del Bierzo**



*Fuente: Página oficial Parador Villafranca del Bierzo*

- Etapa 3: Desde Villafranca del Bierzo hasta La Portela del Valcarce. Al día siguiente tras el desayuno reglamentario y necesario para afrontar el día, los peregrinos iniciarán la siguiente etapa que consta de un recorrido de 14 kilómetros y posteriormente visitarán y comerán en las Bodegas Godelia. Para terminar con el

día, se dirigirán hasta el siguiente hotel, en Monterroso, donde pasarán la noche, además de cenar en el mismo, llamado Hotel As Torres da Hermida.

#### Ilustración 7. Hotel As Torres da Hermida



*Fuente: Página oficial Hotel As Torres da Hermida*

- Etapa 4: De Portomarín a Guntín. A la mañana siguiente después del necesario desayuno, comenzarán con uno de los últimos tramos de esta aventura, teniendo por delante una caminata de aproximadamente 15 kilómetros hasta llegar a Guntín. Una vez finalizada la etapa, subirán al autobús para llegar hasta la bodega llamada Palacio de Canedo dónde realizarán una visita guiada por las instalaciones, disfrutarán de una apetitosa comida y, además, será el lugar donde cenen y pasen la noche ya que esta bodega es también un hotel.

#### Ilustración 8. Hotel Palacio de Canedo



*Fuente: Página oficial Hotel Palacio de Canedo*

- Etapa 5: De Arzúa hasta O Pedrouzo. El día siguiente es un poco diferente al resto. A las 07: 00 de la mañana desayunaremos para poder salir puntualmente sobre las 07:45 del hotel y empezar el trayecto de dos horas en nuestro autobús hasta llegar al lugar donde empezaremos la siguiente etapa: Arzúa. Una vez ya en Arzúa realizaremos un recorrido total de 19 kilómetros. Tras finalizar la etapa, nos estará esperando el autobús para llegar hasta la bodega del día: Bodega Pazo de Arretén, donde, como es habitual, visitarán y comerán en sus instalaciones. Más tarde se dirigirán hasta el hotel donde cenarán y pasarán la noche, llamado Gran Hotel Los Abetos.

**Ilustración 9. Gran Hotel Los Abetos**



*Fuente: Página oficial Gran Hotel Los Abetos*

- Etapa 6: Desde Monte do Gozo a Santiago de Compostela. Llega el final de esta increíble experiencia, la última etapa del camino, dónde llegaremos a Santiago de Compostela. Como es el último día del Camino, nuestros aventureros saldrán en marcha con la siguiente ruta a las 09 de la mañana, una hora más tarde de lo que es habitual. Así pues, después de desayunar con fuerza para afrontar el día, los caminantes se dirigirán hasta el comienzo de la última etapa. Esta última etapa además también será la más corta de todo el recorrido, ya que su distancia es de 4,5 kilómetros. Una vez en Santiago de Compostela, visitaremos la Catedral acompañados de nuestros guías y tendrán un cierto tiempo libre para que puedan comprar algún souvenir o descubrir de manera más íntima algún rincón de Santiago de Compostela. Tras finalizar este tiempo, se encontrarán en el acordado punto de encuentro y se dirigirán en autobús hasta la última bodega de nuestra aventura: Bodega Vía Romana. Tras realizar la pertinente visita y posterior comida, los peregrinos subirán al autobús para dirigirse al Parador de los Reyes Católicos donde disfrutarán de una exquisita cena con una pequeña fiesta para celebrar que han completado con éxito la aventura y pasarán la noche donde, tras el desayuno del día siguiente, tomarán el camino de vuelta a casa.



### Ilustración 10. Parador de los Reyes Católicos



Fuente: Página oficial de Paradores

¿Y qué pasa si un día alguno de los caminantes no pueden o no quieren realizar la etapa del día? ¡No pasa nada! Esta aventura está creada para disfrutar y vivir la experiencia al 100%, pero no para sufrir o forzar a hacer algo que no les apetece a los clientes por el motivo que sea. Si algún día, varios o incluso todos, no les apetece realizar la etapa de dicho día o no se sienten con las fuerzas necesarias, las podrán hacer montados en el autobús, uniéndose al resto de compañeros al finalizar el recorrido e ir igualmente a la visita de la bodega y posterior comida sin problema.

Las fechas de realización del viaje en principio están cerradas, es decir, los clientes no podrán contratar el servicio para la fecha que ellos decidan si no que se tendrán que acoplar a las fechas previamente establecidas de la mano de la empresa Vinoandante. Como excepción, nombrar que aquellas personas que quieran contratar estos servicios para grupos de mínimo 30 personas (por ejemplo, para celebrar alguna despedida de soltero/a), A continuación se detallan las fechas para el 2023.

- Del 15 al 22 de enero
- Del 18 al 25 de febrero
- Del 19 al 26 de marzo
- Del 9 al 16 de abril
- Del 21 al 28 de mayo
- Del 4 al 11 de junio
- Del 18 al 25 de junio
- Del 2 al 9 de julio
- Del 16 al 23 de julio

- Del 30 de julio al 6 de agosto
- Del 13 al 20 de agosto
- Del 27 de agosto al 3 de septiembre
- Del 17 al 24 de septiembre
- Del 1 al 8 de octubre
- Del 22 al 29 de octubre

## **7.2 Precio**

A la hora de fijar el precio del servicio que vamos a ofrecer en Vinoandante hay que tener en cuenta que existen otros dos factores que intervienen: el coste del servicio y su valor. Aunque parezca que esto no tiene sentido, lo cierto es que sí lo tiene y en estos tres términos reside la diferencia entre una buena y una mala economía.

De esta manera, por precio entendemos el valor numérico que presenta un producto o servicio cuando va a ser comprado, por ejemplo, en su etiqueta. Es decir, es el valor que pagarán nuestros clientes por los servicios que ofrecemos.

El coste se puede dividir en dos visiones a su vez: por un lado, desde la visión del cliente, el coste será lo que le costará comprar nuestros servicios. Aquí también se incluyen otros aspectos como puede ser el tiempo que le dedica este cliente a investigar, estudiar, comparar, comprar...en definitiva, todo lo relacionado con el servicio que desea adquirir. La otra visión del coste es la nuestra como empresa, es decir, lo que nos costará como vendedores formar el servicio final de Vinoandante. A grandes rasgos podemos decir que el coste viene a ser como el sacrificio que cada uno está dispuesto a pagar por un producto y/o servicio.

Por último encontramos el valor. Podemos definirlo como aquello que te proporciona lo que has pagado, en este caso, nuestro camino hacia Santiago de Compostela visitando una bodega diferente en cada etapa. El valor puede ser sentimental, como por ejemplo, un pin puede ser un objeto bastante económico, pero con gran valor sentimental para una persona. “Las experiencias que compramos, como un viaje, la ropa, y cosas parecidas tienen un valor muy distinto que el precio y el coste. Incluso es posible que el valor de algo varíe con el tiempo, mientras que el coste y el precio son términos más absolutos” (Efectivida, sf).

Una vez ya definidos estos tres aspectos, empezaremos a entrar en temas más técnicos para fijar nuestros precios dependiendo de los objetivos que tengamos según el ciclo de

vida del producto. “El nivel de precios asignado para el producto o servicio debe responder a los objetivos establecidos como:

- Introducirse en el mercado.
- Conseguir rentabilidad a c/p.
- Establecerse en un mercado de forma preferente.
- Posicionar el producto o servicio.
- Promocionar productos o servicios.
- Defenderse de la competencia o actuar contra ella.
- Obtener un beneficio determinado.
- Atraer el segmento del mercado más rentable, entre otros.”

(Rosel, 2009).

En nuestro caso la mayoría de los objetivos que se detallan anteriormente, coinciden a la perfección con los nuestros, pero como en nuestro caso se trata de una empresa nueva, en primer lugar nos centramos en cómo deberán de ser los precios en el comienzo de nuestra actividad. De esta manera, según María Rosel en Temas para la educación:

- Si los objetivos son penetrar en el mercado, el precio debe ser disminuído.
- Si queremos promocionar un producto, el precio debe ser inferior

Así pues, partimos de la base de que ya sabemos que el precio que fijemos debe estar por debajo de nuestros posibles competidores o competidores similares en caso de que no tengamos.

Como los servicios que ofrecemos nosotros son novedosos y lo que queremos es darnos a conocer en el mercado como una empresa nueva, las estrategias que podemos seguir son las siguientes:

“Estrategia de penetración: Es aplicable sobre mercados que se espera que va a experimentar un gran crecimiento. Consiste en entrar inicialmente en el mercado con precios bajos para obtener una ventaja sobre los competidores. Posteriormente, una vez establecidos en el mercado, se aumenta hasta igualar e incluso superar el nivel de la competencia.

- Estrategia de precios altos (descremación): Es una estrategia válida cuando el producto supone una innovación. Consiste en establecer precios altos para aprovechar el segmento del mercado (crema) que está dispuesto a pagar un mayor precio por ser los primeros en adquirir el nuevo producto o servicio.
- Estrategia de mantenimiento: posteriormente, cuando el producto o la nueva empresa ya se encuentren posicionados en el mercado, es conveniente estabilizar el precio al nivel considerado como normal o habitual en el mercado.”(Rosel, 2009)

Para fijar el precio de nuestros servicios, Vinyoandante deberá de contemplar:



-El precio máximo que estarían dispuestos a pagar los clientes por nuestros servicios. Este valor determinará el límite de precio que tendremos que establecer y que no deberíamos sobrepasar, ya que esto sólo nos llevaría a que los clientes no lo pudieran adquirir y por consiguiente, estaríamos situando nuestros servicios fuera del mercado.

-También deberemos de tener en cuenta, como ya comentamos al principio, los costes y la rentabilidad. Este punto tiene vital importancia porque con los costes obtenemos el valor mínimo al que podremos vender nuestros servicios ya que, venderlos por debajo del valor de los costes, llevaríamos a la empresa a tener pérdidas.

-Según María Rosel en su documento sobre Temas para la educación, otro aspecto prácticamente fundamental son los costes más el margen. Para ello utilizaremos una fórmula, tal como se detalla continuación:

$$\text{costes} + \text{margen} = \text{precio de venta}$$

Pongamos un ejemplo para entenderlo mejor. Supongamos que los costes totales que supone a VINOANDANTE vender un único servicio individual, asciende a 50 euros. A este coste tendríamos que sumarle un margen que haga que VINOANDANTE tenga al menos, un mínimo de beneficios, en este caso, pondremos un 10% de margen. De esta manera, el precio de venta resultante sería: 55 euros un único servicio. (Remarcar que esto sólo es un ejemplo, no son los valores reales).

Dejando a un lado la teoría, tras haber estado analizando a la competencia se descubre que tan sólo hay un competidor directo: EL CAVINO. Esta empresa lleva pocos años en el mercado, y ofrece el precio de 1.490 € por persona e incluye: alojamiento en habitación doble compartida, traslados, visita a cada bodega, desayunos, comidas y cenas. Fijándose en otros competidores similares, el precio de sus servicios (organización del camino de Santiago, traslados y alojamiento) oscilan desde 580 euros hasta cantidades más grandes como pueden ser 1325 euros...

Por tanto, teniendo en cuenta que VINOANDANTE toma la estrategia de establecer precios reducidos por no ser conocido y que está empezando su actividad, el precio por persona será de 1315 euros por persona y para aquellos que así deseen una habitación individual, se le deberá de sumar un suplemento de 250 euros. La forma de pago es sencilla y fácil: tanto si se reserva por la web oficial de la empresa o acudiendo presencialmente a la oficina en Castellón, únicamente se tendrá que dejar de señal el 40% del viaje, es decir, contado que para una persona son 1315 euros, el 40% son 526 euros de señal. Y una semana antes de la salida, abonar el dinero restante. Para las reservas efectuadas online, se mandará un link de pago con la cantidad que tendrán que abonar, y para las reservas presenciales, únicamente acudir a la oficina y abonar el dinero. Una vez efectuado el cobro del dinero

restante, automáticamente se entregará toda la documentación previamente elaborada por el equipo de Vinoandate (vía mail a las reservas online y vía presencial en el momento de abonar el dinero para las reservas presenciales).

Aparte del precio del viaje, el cliente puede decidir voluntariamente si contratar o no un seguro de viaje, por ejemplo, por si no pudiera viajar finalmente y tuviera que cancelar el viaje. Vinoandante cuenta con la alianza con Allianz y esta empresa es quien tramita los seguros que requieren los clientes. El precio de este seguro de viaje es de 25 euros por persona.

### **7. 3 Distribución**

La distribución entra en juego una vez la empresa ha decidido que el servicio que va a ofrecer al mercado va a ser ofrecer un viaje por el Camino de Santiago, y su precio ya que será solo entonces cuando tendrá que concretar cuáles serán los canales de distribución por los que el cliente podrá obtener dicho servicio intentando que sean lo más rentables posibles a la vez que eficaces.

Esta organización presenta un canal de distribución directo, pues es la propia empresa quien se encarga de ofrecer sus servicios a los clientes, y, a su vez, también presenta un canal de distribución físico ya que presenta un establecimiento al cual pueden acudir los clientes o posibles clientes y establecer un contacto directo y físico. Y su vez también presenta un canal digital ya que, por medio de su página web oficial también es posible comprar sus servicios.

A modo de consejo, se puede decir que existen algunas estrategias para la distribución comercial que, según Comunicare en 2023, son:

- **Distribución intensiva:** Este tipo se refiere a cuando se establece un lugar específico para vender exclusivamente el servicio que ofrece la empresa. En este caso, hablando de Vinoandante, sería la oficina presencial de Castellón donde cualquiera que lo desee puede comprar el servicio del viaje y, además, en esta tienda se pueden encontrar vinos de las diferentes bodegas que se visitan en los destinos, además de prendas y accesorios relacionados con la aventura del viaje y el Camino de Santiago.
- **Distribución extensiva:** Es el que se da cuando en un establecimiento a parte de vender un producto o servicio en concreto, se venden otros, por ejemplo, como si en Vinoandante, aparte de vender el viaje al Camino de Santiago, ofrecieran a los clientes además, cualquier otros productos o servicios que no tengan nada que ver.
- **Distribución selectiva:** Se trata del tipo de estrategia mediante la cual se diferencian unas empresas de las otras, que se da cuando los lugares de venta se establecen

en lugares estratégicos, por ejemplo, las grandes tienda de electrodomésticos, están situadas a las afueras de las ciudades para así ser más accesibles para la familias.

- Distribución exclusiva: Únicamente se diferencia de la anterior por el lugar de posicionamiento de su establecimiento. En este caso se escogen lugares más concurridos como pueden ser el centro de las ciudades.

Estudiando estas posibles estrategias a seguir, Vinoandante escogería la distribución intensiva y la exclusiva, ya que la empresa únicamente se dedica a vender y comercializar productos y servicios relacionados con su actividad y además su punto de venta físico se sitúa en el centro de Castellón, concretamente en la plaza Carmona Vives número 10.

### Ilustración 11. Localización de la oficina de Vinoandante



*Fuente: Google maps*

En primer lugar comentar que ubicar la oficina en la ciudad de Castellón fue porque como ya se ha comentado anteriormente, este proyecto tiene raíces valencianas, concretamente en esta provincia, y, situando la oficina en la ciudad de Castellón era accesible para cualquier persona de los municipios vecinos ya que Castellón está considerado como el centro de toda la provincia, de esta manera, los clientes no tendrían que recorrer grandes distancias para obtenerlo y satisfacer sus necesidades. Más concretamente fijándose en el lugar de localización, ha sido estratégicamente escogido el centro porque así, está transitado prácticamente todo el día por personas y de esta manera, siempre habrá quién entre simplemente por el hecho de habérselo encontrado por la curiosidad y lo mejor de todo es que siempre hay quién acaba contratando los servicios sin tenerlo planeado.

Por si la venta física no fuera suficiente, los tiempos tecnológicos actuales permiten unas facilidades que no habían hace unos años atrás, por ello, Vinoandante también cuenta con una página web, redes sociales en Facebook, Instagram y Twitter además de poder contactar con ellos vía WhatsApp.

#### **7. 4 Comunicación: Imagen corp**

La comunicación tiene una función fundamental que es dar a conocer a la empresa mediante una serie de acciones. La clave está en saber implantar buenas acciones para obtener un efecto positivo. Para ello, entra en juego la publicidad. “¿Qué es la publicidad? La colocación de avisos y mensajes persuasivos, en tiempo o espacio, comprado en cualesquiera de los medios de comunicación por empresas lucrativas, organizaciones no lucrativas, agencias del estado y los individuos que intentan informar y/o persuadir a los miembros de un mercado objetivo en particular o a audiencias acerca de sus productos, servicios, organizaciones o ideas” (American Marketing Association, en Rodríguez, 2017).

Para publicitar, entrarán en acción una serie de instrumentos publicitarios que se dividen en tres:

- Medios publicitarios: que son los canales de comunicación mediante los cuales se retransmitirá la publicidad y se dividen a su vez en dos:
  - Convencionales: como pueden ser la televisión, la radio, a través de internet...
  - No convencionales: a través de relaciones públicas, ferias, de marketing directo, de regalos, promociones, incentivos...
- Soporte: será el medio por el cual se podrá ver la publicidad, es decir, por ejemplo si el medio usado es a través de la televisión, el soporte será el correspondiente canal de televisión. Si el medio es la radio, el soporte será el canal de radio en el que se escucha.
- Formato: “Es la pieza publicitaria dónde se plasma audiovisualmente el mensaje que se quiere transmitir por parte de un anunciante. La cuña es uno de los formatos publicitarios de la Radio. El spot es el formato mayoritario de la televisión” (Rodríguez, 2017)

Vinoandante usará medios de publicidad convencionales, es decir, su publicidad se distribuirá vía radio y televisión autonómica (Comunidad Valenciana) y redes sociales.

Al margen de la publicidad se encuentran las promociones de ventas que consistirá básicamente en promocionar el viaje que oferta Vinoandante a través de:

- Descuentos: presentando el carnet perteneciente a alguna minusvalía, familia numerosa, carnet de jubilado y similares, obtienen un 30% de descuento.
- Ofertas: presenta varias ofertas:
  - Para grupos de 8 personas o más en una misma reserva, Vinoandante ofrece una reducción de la mitad de su precio original.
  - Durante dos días de cada mes, habrá una oferta de 3x2, que consiste en que por una reserva de 3 personas, únicamente pagarán dos.

- Sorteos: durante todo el año la empresa lanzará sorteos a través de sus redes sociales en los que estará regalando el viaje para dos personas.

Ahora bien, estas acciones son correctas si se quiere promocionar el servicio de cara al cliente pero, si lo que se quiere es dar a conocer la empresa de cara a distribuidores, proveedores y demás, Vinoandante ofrece:

-Muestras y obsequios como por ejemplo, botellas de vino, souvenirs del Camino de Santiago...

-Descuentos a la hora de realizar uno de los viajes que ofrece la empresa.

-Viajes organizados al Camino de Santiago, visitando las bodegas y los alojamientos que ofrece Vinoandante para que puedan conocer de primera mano el servicio.

Por último se tratará en este apartado el marketing directo que presenta Vinoandante como empresa. Como marketing directo se entiende al conjunto de técnicas que hacen posible el contacto directo y eficaz con el cliente para conseguir la venta.

A continuación y, para finalizar el apartado de marketing plan, se propone el logo de Vinoandante.

**Ilustración 12. Logo Vinoandante**



*Fuente: Elaboración propia*

## **8. PLAN DE RECURSOS HUMANOS**

### **8.1 Evaluación y selección del modelo organizativo de referencia para el diseño de la estructura de la empresa**

A la hora de confeccionar el modelo organizativo de Vinoandante, se deben de tener en cuenta elementos tan importantes como pueden ser:

- Tamaño de la empresa

- Número de empleados
- Funciones a desarrollar cada uno de ellos
- Objetivos a cumplir

Como Vinoandante es una empresa pequeña, acabada de lanzarse al mercado y por delante un gran proceso de madurez, el diseño organizativo que desarrolle tenderá a ser centralizado y que se caracterice por ser un modelo en que destaquen las relaciones cercanas tanto entre clientes, como entre clientes y empleados, como también entre empleados. De esta manera y adaptándose a las necesidades de esta empresa, Vinoandante presenta un diseño organizativo horizontal.

Este tipo de diseños organizacionales destacan sobre todo porque intentan eliminar en la medida de lo posible las jerarquías y en su lugar, reparten el trabajo entre todos los miembros que forman la empresa. Además, destaca también la autonomía con la que se trabaja implantando este tipo de diseño organizacional. Lo que quiere conseguir Vinoandante apostando por este tipo de diseño organizativo, es intentar reducir las cargas desproporcionadas de trabajo, y repartir así los esfuerzos, para mejorar la calidad tanto de trabajadores como de sus trabajos. Esto no quiere decir que aplicándolo, todos los trabajadores de esta empresa puedan hacer lo que quieran, sino que Vinoandante se organiza de tal manera en que, cada uno tiene sus objetivos fijados pero en el que cada uno podrá desarrollar sus propias maneras de funcionar.

Gracias a la implantación del organigrama horizontal, Vinoandante como empresa :

- Permitirá una mejor comunicación entre empleados
- Fomentará la responsabilidad, la motivación y el compromiso
- Retendrá el talento
- Mayor capacidad para adaptarse a los cambios
- Promover la colaboración

## **8.2 Determinación de las necesidades de personal, diseño de puestos, determinación de funciones y responsabilidades**

Vinoandante trata de una empresa pequeña, sumándole el añadido de ser una empresa novedosa recién lanzada al mercado. Por ello, tenía que presentar un diseño propio de las empresas pequeñas que además, sea compatible con los valores de la empresa. Así pues, la empresa consideró implantar el organigrama horizontal ya que presenta unas necesidades de personal, que son:

- Personal capaz de colaborar entre compañeros
- Personal que sea capaz de crear buen ambiente laboral

- Personal que sea capaz tanto de motivarse a sí mismo como de motivar a los demás.
- Personal independiente y autónomo

Como ya se comentó al principio de este proyecto, Vinoandante está constituido por siete trabajadores, todos ellos profesionales, tres de ellos eran socios y los cuatro restantes trabajadores normales. Están divididos por áreas, aunque como se trata de una empresa pequeña, los tres socios desempeñan prácticamente todas las funciones, dejando a los trabajadores normales únicamente la función de guías a excepción de alguna función de manera aislada de carácter administrativo que puedan realizar. A continuación se detallan dichas áreas, los puestos de trabajo, funciones y demás.

En primer lugar se explicarán las áreas existentes, que son:

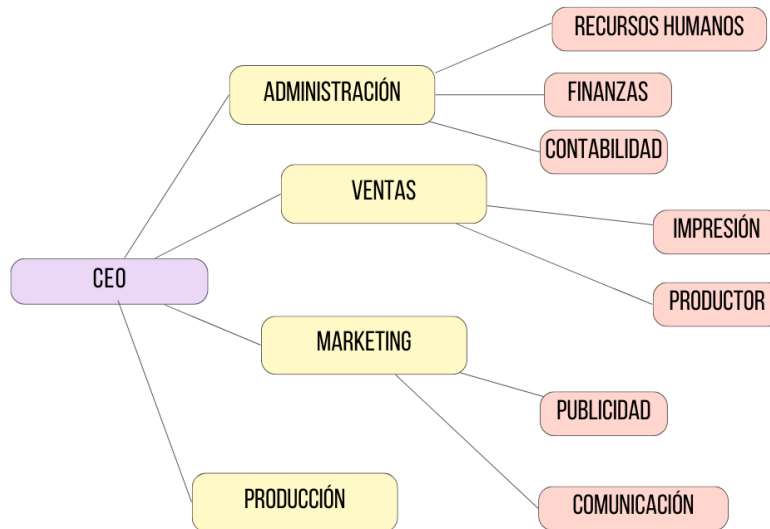
- Área 1: Será el área principal, dónde se encuentra el CEO. Es cierto que Vinoandante cuenta con tres socios que son los dueños de la empresa. No obstante, como toda empresa debe de tener una persona o varias en su defecto que estén “por encima”, mediante una reunión entre estos tres socios, llegarán a un acuerdo para nombrar a un único CEO. Únicamente servirá para tener una persona en ese puesto para ejercer funciones de puro control y bajo alguna excepción, no será una persona que ejerza funciones de jefe como tal.
- Área 2: Subgrupo de administración, dónde se realizan tareas de administración, contabilidad y finanzas, entre otras.
- Área 3: Subgrupo de marketing, donde se llevan a cabo tareas de publicidad y comunicación
- Área 4: Subgrupo de producción, en el lugar donde se producen los servicios que ofrece Vinoandante.
- Área 5: Subgrupo donde ocurren las ventas, es decir, es el momento en que los clientes compran o reservan los viajes.

De todas estas áreas nombradas anteriormente, se encargan los socios de Vinoandante, que a grandes rasgos se puede decir que son los que se encargan de llevar prácticamente toda la empresa. Sin embargo, cabe destacar que falta por nombrar a los guías, los cuales están capacitados para desempeñar tareas generales y puntuales de las descritas en las áreas anteriores pero que su función específica es la de acompañar y guiar a los clientes durante sus viajes, es decir, formarían un subsemigrupo más dentro del área de ventas.



### 8.3 Representación del organigrama

Ilustración 13. Organigrama horizontal



Fuente: Elaboración propia

## 9. PLAN FINANCIERO

Todas las tablas que se muestran a continuación se pueden ver de manera más nítida, clara y detallada accediendo al siguiente enlace:

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/115bIKpcATGY0FGc\\_vJbV8K7avXtW0fjJ/edit?usp=sharing&oid=100521674005715069353&rtopf=true&sd=true](https://docs.google.com/spreadsheets/d/115bIKpcATGY0FGc_vJbV8K7avXtW0fjJ/edit?usp=sharing&oid=100521674005715069353&rtopf=true&sd=true)

### 9.1 Plan de inversiones y Plan de financiación inicial

En este apartado, como bien indica su propio nombre, trata sobre la elaboración de realizar el plan de inversiones y financiación iniciales.

Con respecto a la inversión que se llevará a cabo, se habla de una cantidad de 140.625,00 euros, divididos en 115.000,00 euros para los edificios y construcciones, 375,00 euros para las instalaciones, 3.500,00 euros para los elementos de transporte, 6.750,00 euros para equipos informáticos y 15.000,00 euros para las aplicaciones informáticas. En cuanto a las existencias iniciales, Vinoandante tiene este apartado a cero porque se trata de una empresa que se dedica a la prestación de servicios y este apartado está destinado a aquellas que distribuyen productos y tienen stock.

En la tabla paralela está la financiación, Vinoandante se vale de recursos propios, ya que serán los tres socios quienes pongan el dinero, sin hacerse valer por los recursos ajenos.



Siendo así, la cantidad que pongan en total será de 290.000,00 euros, poniendo cada uno un total de 96.666,67 euros.

**Tabla 10. Plan de inversiones y Plan de financiación inicial**

**VINOANDANTE**

**Estimación de Inversiones y Financiación iniciales**

Concepto	Inversión inicial	
	Importe	%
<b>Total Inmovilizado</b>	<b>140.625,00</b>	<b>48,5%</b>
<b>Inmovilizado Material</b>	<b>125.625,00</b>	<b>43,3%</b>
Terrenos y bienes naturales		
Edificios y construcciones	115.000,00	
Instalaciones	375,00	
Maquinaria		
Utillaje, Herramientas,...		
Mobiliario	3.500,00	
Elementos de transporte		
Equipos informáticos	6.750,00	
Otro Inmovilizado Material		
<b>Inmovilizado Inmaterial</b>	<b>15.000,00</b>	<b>5,2%</b>
Propiedad intelectual		
Aplicaciones informáticas	15.000,00	
<b>Inmovilizado financiero</b>	<b>0,00</b>	<b>0,0%</b>
Fianza del local		
<b>Gastos Amortizables</b>	<b>0,00</b>	<b>0,0%</b>
De primer establecimiento		
De constitución		
<b>Existencias Iniciales</b>	<b>0,00</b>	<b>0,0%</b>
Viaje al Camino de Santiago visitando las	0,00	
#iREF!	0,00	
#iREF!	0,00	
#iREF!		
#iREF!		
#iREF!		
<b>H.P IVA SOPORTADO</b>	<b>0,00</b>	<b>0,0%</b>
<b>Tesorería inicial / Disponible</b>	<b>149.375,00</b>	<b>51,5%</b>
<b>Total Activo</b>	<b>290.000,00</b>	<b>100,0%</b>

**2023**

Concepto	Financiación inicial	
	Importe	%
<b>Recursos Propios</b>	<b>290.000,00</b>	<b>100,0%</b>
Capital	290.000,00	100,0%
Aportaciones no dinerarias		0,0%
Subvenciones		0,0%
<b>Recursos Ajenos</b>	<b>0,00</b>	<b>0,0%</b>
Créditos Largo Plazo*		0,0%
<b>Acreeedores L.P. Financieros**</b>	0,00	
Acreeedores L.P. Leasing	0,00	
Otros Acreeedores L.P.		0,0%
Créditos a Corto Plazo***	0,00	0,0%
Acreeedores Comerciales		0,0%
Otros Acreeedores C.P.	0,00	0,0%
<b>Total Pasivo</b>	<b>290.000,00</b>	<b>100,0%</b>

\* Los créditos a largo plazo se consideran cobrados para pagar las inversiones

\*\* Calculado por diferencia para cuadre

\*\*\* Parte de inversiones no pagada

**Balance Cuadrado SI**

Fuente: Elaboración propia

## **9.2 P y G previsionales a 3 años**

A continuación se procede a realizar la cuenta de pérdidas y ganancias tanto para el año en el que la empresa se lanza al mercado como para los dos siguientes.

Comenzando por el 2023, Vinoandante tendrá un total de pérdidas y ganancias, en cuanto a las ventas de 570.710,00 euros, de margen bruto sobre las ventas de 196.102,90 euros (que se dividen a su vez en sueldos y salarios 130.470,48 euros, cargos sociales 51.953,40 euros, tributos IAE, IBI... de 452,90 euros, suministros de luz, agua, teléfono... de 2.400,00 euros, servicios profesionales independientes de 1.800,00 euros, material de oficina 360,00 euros, publicidad y propaganda 600,00 euros, primas de seguros de 236,88 euros, renting de vehículos 1.200 euros y dotación de amortizaciones de 6.112,50 euros). El total de gastos de explotación son una cantidad de 195.585,66 euros. Aunque en el resultado de explotación durante los cinco primeros meses del año y los dos últimos, da resultados negativos, el total consigue una cantidad en términos positivos de 517,25 euros. Con

respecto al resultado ordinario antes de impuestos el total es 517,24 euros, aunque ocurre lo mismo que en la sección anterior, durante los primeros y últimos meses del año se encuentran valores negativos. Por último, el resultado después de impuestos resulta ser finalmente 387,93 euros. Con respecto a los años posteriores, la variación producirá un incremento de entre el 0,20% y el 4% sobre el primer año en el 2024 y el mismo porcentaje sobre el segundo año en el 2025. Por tanto, el resultado después de impuestos en el 2024 será de 6.075,53 euros y en el 2025 28.753,88 euros.

**Tabla 11. Cuenta de pérdidas y ganancias**

<b>Cuenta de Pérdidas y Ganancias</b>		<b>2.023</b>											
<b>Conceptos</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Total</b>
<b>Ventas</b>	13.150,00	9.205,00	39.450,00	39.450,00	39.450,00	78.900,00	78.900,00	78.900,00	78.900,00	65.750,00	39.450,00	9.205,00	570.710,00
Costes variables de compra y venta	8.631,50	6.042,05	25.894,50	25.894,50	25.894,50	51.789,00	51.789,00	51.789,00	51.789,00	43.157,50	25.894,50	6.042,05	374.607,10
<b>Margen Bruto s/Ventas</b>	<b>4.518,50</b>	<b>3.162,95</b>	<b>13.555,50</b>	<b>13.555,50</b>	<b>13.555,50</b>	<b>27.111,00</b>	<b>27.111,00</b>	<b>27.111,00</b>	<b>27.111,00</b>	<b>22.592,50</b>	<b>13.555,50</b>	<b>3.162,95</b>	<b>196.102,90</b>
Sueldos y Salarios	10.872,54	10.872,54	10.872,54	10.872,54	10.872,54	10.872,54	10.872,54	10.872,54	10.872,54	10.872,54	10.872,54	10.872,54	130.470,48
Cargas Sociales	4.329,45	4.329,45	4.329,45	4.329,45	4.329,45	4.329,45	4.329,45	4.329,45	4.329,45	4.329,45	4.329,45	4.329,45	51.953,40
Tributos: IAE, IBI, ...	37,70	37,70	37,70	37,70	37,70	37,70	37,70	37,70	37,70	37,70	37,70	37,70	452,40
Suministros: luz, agua, teléfono, gasoil	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.400,00
Servicios de profesionales indep.	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	1.800,00
Material de oficina	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	360,00
Publicidad y propaganda	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
Primas de Seguros	19,74	19,74	19,74	19,74	19,74	19,74	19,74	19,74	19,74	19,74	19,74	19,74	236,88
Trabajos realizados por otras empresas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Renting vehiculos	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
Arrendamientos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros Gastos Explotación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dotación Amortizaciones	509,38	509,38	509,38	509,38	509,38	509,38	509,38	509,38	509,38	509,38	509,38	509,38	6.112,50
<b>Total Gastos Explotación</b>	<b>16.298,81</b>	<b>16.298,81</b>	<b>16.298,81</b>	<b>16.298,81</b>	<b>16.298,81</b>	<b>16.298,81</b>	<b>16.298,81</b>	<b>16.298,81</b>	<b>16.298,81</b>	<b>16.298,81</b>	<b>16.298,81</b>	<b>16.298,81</b>	<b>195.585,66</b>
<b>RESULTADO EXPLOTACION</b>	<b>-11.780,31</b>	<b>-13.135,86</b>	<b>-2.743,31</b>	<b>-2.743,31</b>	<b>-2.743,31</b>	<b>10.812,20</b>	<b>10.812,20</b>	<b>10.812,20</b>	<b>10.812,20</b>	<b>6.293,70</b>	<b>-2.743,31</b>	<b>-13.135,86</b>	<b>517,24</b>
Ingresos Financieros													0,00
Gastos Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>R.ORDINARIO/ ANTES IMPUESTOS</b>	<b>-11.780,31</b>	<b>-13.135,86</b>	<b>-2.743,31</b>	<b>-2.743,31</b>	<b>-2.743,31</b>	<b>10.812,20</b>	<b>10.812,20</b>	<b>10.812,20</b>	<b>10.812,20</b>	<b>6.293,70</b>	<b>-2.743,31</b>	<b>-13.135,86</b>	<b>517,24</b>
Impuesto beneficios													129,31
<b>RDO. DESPUES IMPOTOS</b>													<b>387,93</b>

PYG	2.023		2.024		2.025	
	Total	Variación %	Total	Variación %	Total	Variación %
<b>Conceptos</b>						
<b>Ventas</b>	570.710,00	1,50%	579.270,65	1,50%	587.959,71	
Costes variables de compra y venta	374.607,10	0,20%	375.356,31	0,20%	376.107,03	
<b>Margen Bruto s/Ventas</b>	196.102,90	n.a.	203.914,34	n.a.	211.852,68	
Sueldos y Salarios	130.470,48	n.a.	130.470,48	n.a.	114.258,36	
Cargas Sociales	51.953,40	n.a.	51.953,40	n.a.	45.629,88	
Tributos: IAE, IBI, ...	452,40	4%	470,50	4%	489,32	
Suministros: luz, agua, teléfono, gasoil	2.400,00	4%	2.496,00	4%	2.595,84	
Servicios de profesionales indep.	1.800,00	2%	1.836,00	2%	1.872,72	
Material de oficina	360,00	4%	374,40	4%	389,38	
Publicidad y propaganda	600,00	1%	606,00	1%	612,06	
Primas de Seguros	236,88	4%	246,36	4%	256,21	
Trabajos realizados por otras empresas	0,00	4%	0,00	4%	0,00	
Renting vehiculos	1.200,00	4%	1.248,00	4%	1.297,92	
Arrendamientos	0,00	4%	0,00	4%	0,00	
Otros Gastos Explotación	0,00	4%	0,00	4%	0,00	
Dotación Amortizaciones	6.112,50	n.a.	6.112,50	n.a.	6.112,50	
<b>Total Gastos Explotación</b>	195.585,66	n.a.	195.813,63	n.a.	173.514,18	
<b>RESULTADO EXPLOTACION</b>	517,24	n.a.	8.100,70	n.a.	38.338,50	
Ingresos Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Gastos Financieros	0,00	na.	0,00	na.	0,00	
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	0,00	na.	0,00	na.	0,00	
<b>R.ORDINARIO/ ANTES IMPUESTOS</b>	517,24	n.a.	8.100,70	n.a.	38.338,50	
Impuesto beneficios	129,31	n.a.	2.025,18	n.a.	9.584,63	
<b>RDO. DESPUES IMPTOS</b>	387,93	n.a.	6.075,53	n.a.	28.753,88	

PYG	2.024		2.025	
	Variación %	Total	Variación %	Total
<b>Conceptos</b>				
<b>Ventas</b>	1,50%	579.270,65	1,50%	587.959,71
Costes variables de compra y venta	0,20%	375.356,31	0,20%	376.107,03
<b>Margen Bruto s/Ventas</b>	n.a.	203.914,34	n.a.	211.852,68
Sueldos y Salarios	n.a.	130.470,48	n.a.	114.258,36
Cargas Sociales	n.a.	51.953,40	n.a.	45.629,88
Tributos: IAE, IBI, ...	4%	470,50	4%	489,32
Suministros: luz, agua, teléfono, gasoil	4%	2.496,00	4%	2.595,84
Servicios de profesionales indep.	2%	1.836,00	2%	1.872,72
Material de oficina	4%	374,40	4%	389,38
Publicidad y propaganda	1%	606,00	1%	612,06
Primas de Seguros	4%	246,36	4%	256,21
Trabajos realizados por otras empresas	4%	0,00	4%	0,00
Renting vehiculos	4%	1.248,00	4%	1.297,92
Arrendamientos	4%	0,00	4%	0,00
Otros Gastos Explotación	4%	0,00	4%	0,00
Dotación Amortizaciones	n.a.	6.112,50	n.a.	6.112,50
<b>Total Gastos Explotación</b>	n.a.	195.813,63	n.a.	173.514,18
<b>RESULTADO EXPLOTACION</b>	n.a.	8.100,70	n.a.	38.338,50
Ingresos Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos Financieros	na.	0,00	na.	0,00
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	na.	0,00	na.	0,00
<b>R.ORDINARIO/ ANTES IMPUESTOS</b>	n.a.	8.100,70	n.a.	38.338,50
Impuesto beneficios	n.a.	2.025,18	n.a.	9.584,63
<b>RDO. DESPUES IMPTOS</b>	n.a.	6.075,53	n.a.	28.753,88

Fuente: Elaboración propia

### 9. 3 Plan de Tesorería

Para elaborar el plan de tesorería hay que tener en cuenta que no haya ningún mes o ningún año de valor negativo para el apartado de saldo final, ya que eso significaría que la empresa debería de cambiar algunas políticas importantes como pueden ser el plazo de cobros. En el caso de VINOANDANTE este suceso anterior no ocurre a lo largo de ninguno de los tres años, por tanto la empresa no tendrá que tomar medidas radicales ni inmediatas respecto a la tesorería. Por tanto, la empresa presenta un resultado positivo de 167.991,22 euros y en los años siguientes aumenta esta cantidad en 174.774, 14 para el año 2024 y 216.600,84 para el 2025.

**Tabla 12. Plan de tesorería**

#### VINOANDANTE

Concepto	Plan de Tesorería 2023												Total	
	Inicio	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre		Diciembre
Saldo inicial (1)	0,00	149.375,00	144.005,06	131.705,92	133.900,83	129.900,39	130.397,67	149.511,40	154.986,25	171.885,69	188.785,12	182.745,48	181.766,56	565.187,00
Cobro de ventas		5.260,00	11.572,00	21.303,00	39.450,00	39.450,00	55.230,00	78.900,00	78.900,00	78.900,00	73.640,00	55.230,00	27.352,00	
Financ.inicial (Fondos Propios + Deudas I+D)	290.000,00													290.000,00
Cuentas con socios y administradores**														0,00
Ingresos financieros		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
I.V.A. Repercutido		1.104,60	2.430,12	4.473,63	8.284,50	8.284,50	11.598,30	16.569,00	16.569,00	16.569,00	15.464,40	11.598,30	5.743,92	118.689,27
<b>Total Entradas (2)</b>	<b>290.000,00</b>	<b>6.364,60</b>	<b>14.002,12</b>	<b>25.776,63</b>	<b>47.734,50</b>	<b>47.734,50</b>	<b>66.828,30</b>	<b>95.469,00</b>	<b>95.469,00</b>	<b>95.469,00</b>	<b>89.104,40</b>	<b>66.828,30</b>	<b>33.095,92</b>	<b>973.876,27</b>
Pago de compras		0,00	8.500,00	5.950,00	25.500,00	25.500,00	25.500,00	51.000,00	51.000,00	51.000,00	51.000,00	42.500,00	25.500,00	362.950,00
Pago de otros costes variables		131,50	92,05	394,50	394,50	394,50	789,00	789,00	789,00	789,00	657,50	394,50	92,05	5.707,10
Sueldos y Salarios		10.872,54	10.872,54	10.872,54	10.872,54	10.872,54	10.872,54	10.872,54	10.872,54	10.872,54	10.872,54	10.872,54	10.872,54	130.470,48
Cargas Sociales			4.329,45	4.329,45	4.329,45	4.329,45	4.329,45	4.329,45	4.329,45	4.329,45	4.329,45	4.329,45	4.329,45	47.623,95
Tributos: IAE, IBI, ...		37,70	37,70	37,70	37,70	37,70	37,70	37,70	37,70	37,70	37,70	37,70	37,70	452,40
Suministros: luz, agua, teléfono, gasoil		200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.400,00
Servicios de profesionales indep.		150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	1.800,00
Materiales de oficina		30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	360,00
Publicidad y propaganda		50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
Primas de Seguros		19,74	19,74	19,74	19,74	19,74	19,74	19,74	19,74	19,74	19,74	19,74	19,74	236,88
Trabajos realizados por otras empresas		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Renting vehículos		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
Arrendamientos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros gastos explotación		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos financieros		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Devolución de préstamo		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recuperación coste leasing		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Por las inversiones iniciales</b>	<b>140.625,00</b>													<b>140.625,00</b>
Por impuesto sociedades														0,00
I.V.A. Soportado		143,06	1.919,78	1.447,79	5.553,29	5.553,29	5.636,14	10.991,14	10.991,14	10.991,14	10.963,52	9.123,29	5.489,78	78.803,34
<b>Liquidación trimestral del I.V.A. (4)</b>					<b>4.497,72</b>			<b>11.424,58</b>			<b>16.733,59</b>			<b>32.655,90</b>
<b>Total Salidas (3)</b>	<b>140.625,00</b>	<b>11.734,54</b>	<b>26.301,26</b>	<b>23.581,72</b>	<b>51.734,94</b>	<b>47.237,22</b>	<b>47.714,57</b>	<b>89.994,15</b>	<b>78.569,57</b>	<b>78.569,57</b>	<b>95.144,04</b>	<b>67.807,22</b>	<b>46.871,26</b>	<b>805.885,05</b>
<b>Tesorería del periodo = (2)-(3)+(4)</b>	<b>149.375,00</b>	<b>-5.369,94</b>	<b>-12.299,14</b>	<b>2.194,91</b>	<b>-4.000,44</b>	<b>497,28</b>	<b>19.113,73</b>	<b>5.474,85</b>	<b>16.899,43</b>	<b>16.899,43</b>	<b>-6.039,64</b>	<b>-978,92</b>	<b>-13.775,34</b>	<b>167.991,22</b>
<b>Saldo final = Tesorería periodo + (1)</b>	<b>149.375,00</b>	<b>144.005,06</b>	<b>131.705,92</b>	<b>133.900,83</b>	<b>129.900,39</b>	<b>130.397,67</b>	<b>149.511,40</b>	<b>154.986,25</b>	<b>171.885,69</b>	<b>188.785,12</b>	<b>182.745,48</b>	<b>181.766,56</b>	<b>167.991,22</b>	<b>167.991,22</b>

\* Para simplificar los pagos se hacen coincidir con los gastos de la Cuenta de P y G con estas excepciones:

<b>Plan de Tesorería</b>		<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>Concepto</b>	<b>Inicio</b>	<b>Total</b>		
<b>Saldo inicial (1)</b>	<b>0,00</b>		<b>167.991,22</b>	<b>174.774,14</b>
Cobro de ventas		<b>565.187,00</b>	579.187,81	587.875,62
<b>Financ.inicial (Fondos Propios + Deudas l.p.)</b>	<b>290.000,00</b>	<b>290.000,00</b>	0,00	0,00
Cuentas con socios y administradores**		<b>0,00</b>		
Ingresos financieros		<b>0,00</b>	0,00	0,00
I.V.A. Repercutido		<b>118.689,27</b>	121.629,44	123.453,88
<b>Total Entradas (2)</b>	<b>290.000,00</b>	<b>973.876,27</b>	<b>700.817,24</b>	<b>711.329,50</b>
Pago de compras		<b>362.950,00</b>	369.625,90	370.365,15
Pago de otros costes variables		<b>5.707,10</b>	5.718,51	5.729,95
Sueldos y Salarios		<b>130.470,48</b>	130.470,48	114.258,36
Cargas Sociales		<b>47.623,95</b>	51.953,40	46.156,84
Tributos: IAE, IBI, ...		<b>452,40</b>	470,50	489,32
Suministros: luz, agua, teléfono, gasoil		<b>2.400,00</b>	2.496,00	2.595,84
Servicios de profesionales indep.		<b>1.800,00</b>	1.836,00	1.872,72
Material de oficina		<b>360,00</b>	374,40	389,38
Publicidad y propaganda		<b>600,00</b>	606,00	612,06
Primas de Seguros		<b>236,88</b>	246,36	256,21
Trabajos realizados por otras empresas		<b>0,00</b>	0,00	0,00
Renting vehiculos		<b>1.200,00</b>	1.248,00	1.297,92
Arrendamientos		<b>0,00</b>	0,00	0,00
Otros gastos explotación		<b>0,00</b>	0,00	0,00
Gastos financieros		<b>0,00</b>	0,00	0,00
Devolución de préstamo		<b>0,00</b>	0,00	0,00
Recuperación coste leasing		<b>0,00</b>	0,00	0,00
<b>Por las inversiones iniciales</b>	<b>140.625,00</b>	<b>140.625,00</b>	0,00	0,00
Por impuesto sociedades		<b>0,00</b>	129,31	2.025,18
I.V.A. Soportado		<b>78.803,34</b>	80.251,75	80.455,04
<b>Liquidación trimestral del I.V.A. (4)</b>		<b>32.655,90</b>	<b>48.607,73</b>	<b>42.998,84</b>
<b>Total Salidas (3)</b>	<b>140.625,00</b>	<b>805.885,05</b>	<b>694.034,33</b>	<b>669.502,80</b>
<b>Tesorería del periodo = (2)+(3)+(4)</b>	<b>149.375,00</b>	<b>167.991,22</b>	<b>6.782,92</b>	<b>41.826,70</b>
<b>Saldo final = Tesorería periodo + (1)</b>	<b>149.375,00</b>	<b>167.991,22</b>	<b>174.774,14</b>	<b>216.600,84</b>

<b>Plan de Tesorería</b>		<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>Concepto</b>			
<b>Saldo inicial (1)</b>		<b>167.991,22</b>	<b>174.774,14</b>
Cobro de ventas		579.187,81	587.875,62
<b>Financ.inicial (Fondos Propios + Deudas l.p.)</b>		0,00	0,00
Cuentas con socios y administradores**			
Ingresos financieros		0,00	0,00
I.V.A. Repercutido		121.629,44	123.453,88
<b>Total Entradas (2)</b>		<b>700.817,24</b>	<b>711.329,50</b>
Pago de compras		369.625,90	370.365,15
Pago de otros costes variables		5.718,51	5.729,95
Sueldos y Salarios		130.470,48	114.258,36
Cargas Sociales		51.953,40	46.156,84
Tributos: IAE, IBI, ...		470,50	489,32
Suministros: luz, agua, teléfono, gasoil		2.496,00	2.595,84
Servicios de profesionales indep.		1.836,00	1.872,72
Material de oficina		374,40	389,38
Publicidad y propaganda		606,00	612,06
Primas de Seguros		246,36	256,21
Trabajos realizados por otras empresas		0,00	0,00
Renting vehiculos		1.248,00	1.297,92
Arrendamientos		0,00	0,00
Otros gastos explotación		0,00	0,00
Gastos financieros		0,00	0,00
Devolución de préstamo		0,00	0,00
Recuperación coste leasing		0,00	0,00
<b>Por las inversiones iniciales</b>		0,00	0,00
Por impuesto sociedades		129,31	2.025,18
I.V.A. Soportado		80.251,75	80.455,04
<b>Liquidación trimestral del I.V.A. (4)</b>		<b>48.607,73</b>	<b>42.998,84</b>
<b>Total Salidas (3)</b>		<b>694.034,33</b>	<b>669.502,80</b>
<b>Tesorería del periodo = (2)+(3)+(4)</b>		<b>6.782,92</b>	<b>41.826,70</b>
<b>Saldo final = Tesorería periodo + (1)</b>		<b>174.774,14</b>	<b>216.600,84</b>

Fuente: Elaboración propia

## 9. 4 Balance previsional a 3 años

Con el balance de Vinoandante llega el final del análisis financiero. En la plantilla que se encuentra a continuación se puede observar que el balance está cuadrado tanto para el año actual como para los dos futuros. En él, la empresa presenta un fondo de maniobra inicial de 149.375,00 euros, en el 2023 un fondo de 155.875,43 euros, en el 2024 de 168.063,46 euros y en el 2025 de 202.929,83 euros.

Tabla 13. Balance

	Inicio		2023		2024		2025	
	€	%	€	%	€	%	€	%
<b>Balances Previsionales</b>								
<b>Activo Fijo</b>	<b>140.625,00</b>	<b>48,5%</b>	<b>134.512,50</b>	<b>43,7%</b>	<b>128.400,00</b>	<b>41,6%</b>	<b>122.287,50</b>	<b>35,5%</b>
Inmovilizado Material Neto	125.625,00	43,3%	121.012,50	39,3%	116.400,00	37,7%	111.787,50	32,4%
Inmovilizado Inmaterial Neto	15.000,00	5,2%	13.500,00	4,4%	12.000,00	3,9%	10.500,00	3,0%
Inmovilizado financiero	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
Gastos Amortizables Netos	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
<b>Activo Circulante</b>	<b>149.375,00</b>	<b>51,5%</b>	<b>173.514,22</b>	<b>56,3%</b>	<b>180.379,98</b>	<b>58,4%</b>	<b>222.290,77</b>	<b>64,5%</b>
Existencias	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
Realizable	0,00	0,0%	5.523,00	1,8%	5.605,85	1,8%	5.689,93	1,7%
Tesorería	149.375,00	51,5%	167.991,22	54,5%	174.774,14	56,6%	216.600,84	62,9%
<b>Total Activo</b>	<b>290.000,00</b>	<b>100,0%</b>	<b>308.026,72</b>	<b>100,0%</b>	<b>308.779,98</b>	<b>100,0%</b>	<b>344.578,27</b>	<b>100,0%</b>
<b>Recursos Propios</b>	<b>290.000,00</b>	<b>100,0%</b>	<b>290.387,93</b>	<b>94,3%</b>	<b>296.463,46</b>	<b>96,0%</b>	<b>325.217,33</b>	<b>94,4%</b>
Capital	290.000,00	100,0%	290.000,00	94,1%	290.000,00	93,9%	290.000,00	84,2%
Reservas	0,00	0,0%	0,00	0,0%	387,93	0,1%	6.463,46	1,9%
Pérdidas y Ganancias del Ejercicio	0,00	0,0%	387,93	0,1%	6.075,53	2,0%	28.753,88	8,3%
Subvenciones*	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
<b>Pasivo Exigible a largo Plazo</b>	<b>0,00</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,0%</b>
Financiación Largo Plazo	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
Otros Acreedores (leasing)	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
C/c de Socios y Administradores	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
<b>Pasivo Exigible a Corto Plazo</b>	<b>0,00</b>	<b>0,0%</b>	<b>17.638,79</b>	<b>5,7%</b>	<b>12.316,53</b>	<b>4,0%</b>	<b>19.360,94</b>	<b>5,6%</b>
Acreedores Comerciales	0,00	0,0%	5.950,00	1,9%	5.961,90	1,9%	5.973,82	1,7%
Seg.Soc. Acreed	0,00	0,0%	4.329,45	1,4%	4.329,45	1,4%	3.802,49	1,1%
Otros Acreedores (H.P.)	0,00	0,0%	7.359,34	2,4%	2.025,18	0,7%	9.584,63	2,8%
<b>Total Recursos Permanentes</b>	<b>290.000,00</b>	<b>100,0%</b>	<b>290.387,93</b>	<b>94,3%</b>	<b>296.463,46</b>	<b>96,0%</b>	<b>325.217,33</b>	<b>94,4%</b>
<b>Total Recursos Ajenos</b>	<b>0,00</b>	<b>0,0%</b>	<b>17.638,79</b>	<b>5,7%</b>	<b>12.316,53</b>	<b>4,0%</b>	<b>19.360,94</b>	<b>5,6%</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>290.000,00</b>	<b>100,0%</b>	<b>308.026,72</b>	<b>100,0%</b>	<b>308.779,98</b>	<b>100,0%</b>	<b>344.578,27</b>	<b>100,0%</b>
<b>Fondo de Maniobra</b>	<b>149.375,00</b>	<b>51,5%</b>	<b>155.875,43</b>	<b>50,6%</b>	<b>168.063,46</b>	<b>54,4%</b>	<b>202.929,83</b>	<b>58,9%</b>
*os % de Fondo de Maniobra son sobre el Activo Total.								
<b>Balance cuadrado</b>	<b>Sí</b>		<b>Sí</b>		<b>0</b>		<b>0</b>	

Fuente: Elaboración propia



## **10. CONCLUSIONES**

### **10.1 Identificación de retos del proyecto**

Pensar una idea de negocio novedosa y a la vez que fuera realista fue el primer gran reto que se presentó a la hora de realizar el proyecto. Costó bastante tiempo llegar a esta idea, y fueron días de mucha indagación y preguntar consejos sobre ideas.

En cuanto la idea de crear una empresa que se dedicara a ofrecer el Camino de Santiago, visitando además las mejores bodegas de vino del Norte de España, llegó, ya no se podía pensar en nada más. Se tuvo muy claro desde el principio que se llegaría con la idea inicial hasta el final y a nivel personal todo fue tomando sentido.

No obstante, crear una empresa desde 0 con datos ficticios es más complejo de lo que parece a simple vista, porque como bien se acaba de nombrar, tenían que ser datos ficticios pero que parecieran reales, por tanto el trabajo de investigación de mirar precios de absolutamente todos los servicios que fueran costes, como la seguridad social de la empresa, o los precios de los tributos, fue un proceso que tomó bastante tiempo.

Otro gran reto fue compaginar un proyecto con las dificultades propias de un trabajo final de grado con unas prácticas externas pertenecientes a cuarto de grado que en este caso fueron muy exigentes, con unos horarios muy amplios y que impidieron dedicarle el tiempo necesario a este proyecto.

### **10.2 Puntos de mejora/ oportunidades futuras**

La oportunidad principal de cara al futuro es que Vinoandante pueda crecer hasta el punto de no limitarse tan solo a ofrecer un tipo de viaje, con unas rutas ya marcadas; si no que crezca hasta el punto de que se puedan diseñar rutas y viajes en función de las necesidades, gustos y preferencias de los clientes. Se podría resumir en no limitarse a unos cuadros tan cerrados como los que presenta actualmente la empresa por su condición de ser nueva en el mercado y considerarse como empresa pequeña.

Los puntos de mejora tanto de cara al futuro como los actuales residen en reducir costes y que siempre se podrán tomar medidas para hacer las cosas un poco mejor; en este sentido Vinoandante siempre escuchará a los clientes, ya que al final serán ellos los que consumen los servicios y los que proporcionarán sugerencias, mejores, etcétera.

### **10.3 Valoración del proceso de trabajo**

Como en todo, está claro que podría haberse desempeñado un proyecto mil veces mejor y es que, todo en esta vida es mejorable. No obstante, con la situación particular que se vivió a la hora de compaginar este TFG con las prácticas externas pertinentes, se ha sabido ser resolutivo y resurgir de donde todo se desvanecía por no poderle dedicar el tiempo que requería un trabajo de estos tamaños. Así que una vez finalizado el proyecto, se puede decir que se ha sabido cómo elaborar un buen trabajo final de grado, luchando en cada momento que se tenía durante el día para poder sacarlo adelante.

## **11. BIBLIOGRAFÍA**

Adegas e viñedos Vía Romana. Disponible en:

[Adegas y viñedos Vía Romana · El vino que no entiende de prisa \(viaromana.es\)](http://viaromana.es)

Atlántico, 2018. *Estado actual del sector tecnológico en España*. Disponible en:

[Estado actual del sector tecnológico en España \(atlantico.net\)](http://atlantico.net)

Atómico. Disponible en:

[Home | Atómico](#)

Autocares Meseguer. Disponible en:

[Nuestra flota | Autocares Meseguer](#)

Boletín Oficial del Estado, sin fecha. Disponible en:

[BOE.es - Buscar legislación: Ayuda y contenido](http://BOE.es)

BigData Magazine, 2019. *¿Cómo ha evolucionado el crecimiento tecnológico en España este 2019?*. Disponible en:

[¿Cómo ha evolucionado el crecimiento tecnológico en España este 2019? \(bigdatamagazine.es\)](http://bigdatamagazine.es)

Bodega 202. Disponible en:

[Bodega Rioja Alavesa - Bodega en Laguardia La Rioja \(bodega202.com\)](http://bodega202.com)

Bodega Pazo de Arretén en Padrón Hotel Scala. Disponible en:

[Bodega Pazo de Arretén en Padrón Hotel Scala \(hscala.com\)](http://hscala.com)

CincoDías, 2021 . *La consolidación del sector tecnológico en España*. Disponible en:

[La consolidación del sector tecnológico en España | Opinión | Cinco Días \(elpais.com\)](http://elpais.com)

Comunicare, 2023. *Marketing mix: la distribución comercial*. Disponible en:

[Marketing mix: La distribución comercial - Comunicare](#)



Coto, S. 2022. *"The Economist" sorprende al analizar así la situación política de España y decir esto de Sánchez*. Disponible en:

['The Economist' sorprende al analizar así la situación política de España y decir esto de Sánchez \(huffingtonpost.es\)](#)

Díaz y Matamoros, A e I. *El análisis DAFO y los objetivos estratégicos*. Disponible en:

<https://www.eumed.net/ce/2011a/domh.zip>

EfectiVida, s.f. *Diferencias entre coste, valor y precio*. Disponible en:

[¿Precio, coste o valor? Definición y diferencias de precio, coste y valor. \(efectivida.es\)](#)

Gardó, M. 2021. *Las huellas del Camino de Santiago en Valencia*. Disponible en:

[Las huellas del Camino de Santiago en Valencia | Las Provincias](#)

Godelia Bodegas y Viñedos. Disponible en:

[Godelia Bodegas y Viñedos - Godelia](#)

Herederos del Marqués de Riscal. Disponible en:

[Herederos del Marqués de Riscal - Vinos con carácter de Rioja, Rueda, Castilla y León, Getaria \(marquesderiscal.com\)](#)

Holded, 2022. *Modelo canvas ¿Qué es y cómo elaborarlo? + Ejemplos*

[Modelo canvas: ¿Qué es y cómo elaborarlo? + Ejemplos \(holded.com\)](#)

La Moncloa, 2020. *El Gobierno fortalece el turismo con un Plan estratégico de 4.262 millones de euros*. Disponible en:

[La Moncloa. 18/06/2020. El Gobierno fortalece el turismo con un Plan estratégico de 4.262 millones de euros \[Presidente/Actividad\]](#)

Llorens, V. 2019. *Una peregrinación donde combinar el Camino de Santiago y la enología*.

Disponible en:

[Una peregrinación donde combinar el Camino de Santiago y la enología \(enoturismo-360.com\)](#)

MeQuierolr, s.f. *Vida cultural y social*. Disponible en:

<https://www.mequieroir.com/paises/espana/e>

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. *Acuerdos de cooperación*. Disponible en:

[Ministerio de Industria, Comercio y Turismo - Acuerdos de cooperación](#)

Palacio de Canedo. Disponible en:

[Visita nº3 PREMIUM – Prada a Tope](#)

Rodríguez, A. 2017. *La política de comunicación en el Marketing Mix*. Disponible en:

[La Política de Comunicación en el Marketing Mix \(linkedin.com\)](#)

Santander Trade. S.f. *España política y económica*. Disponible en:

[Política y economía España - Santandertrade.com](#)

Silva, L. 2023. *Qué son las 5 fuerzas de Porter, cómo analizarlas y ejemplos*. Disponible en:

[Qué son las 5 fuerzas de Porter, cómo analizarlas y ejemplos \(hubspot.es\)](http://hubspot.es)

Vicepresidencia Tercera del Gobierno, sin fecha. *Centro Nacional de Educación Ambiental - CENEAM*. Disponible en:

[Centro Nacional de Educación Ambiental - CENEAM \(mineco.gob.es\)](http://mineco.gob.es)

