



Guía para la

CREACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS RESPONSABLES

Dirección Técnica y Facultativa

MANUEL RIVERA MATEOS



Córdoba
Jóvenes Emprendedores



JUNTA DE ANDALUCÍA
CONSEJERÍA DE TURISMO, COMERCIO Y DEPORTE

Córdoba, 2010

GUÍA PARA LA CREACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS RESPONSABLES

Editan:



Córdoba

Jóvenes Emprendedores



JUNTA DE ANDALUCÍA

CONSEJERÍA DE TURISMO, COMERCIO Y DEPORTE

Textos y Asistencia Técnica



Manuel Rivera Mateos

Servicio de Turismo de Córdoba

Consejería de Turismo, Comercio y Deporte



JUNTA DE ANDALUCÍA
CONSEJERÍA DE TURISMO, COMERCIO Y DEPORTE

Reservados todos los derechos. Está prohibido, bajo las sanciones penales y el resarcimiento civil previstos en las leyes, reproducir, registrar o transmitir esta publicación, íntegra o parcialmente, por cualquier sistema de recuperación y por cualquier medio, sea mecánico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o por cualquier otro, sin la autorización previa por escrito de los editores y/o autores.

© AJE-CORDOBA

Teléfono: 957 764566

<http://www.ajecordoba.org>

ISBN: 978-84-697-5462-7

Depósito legal: CO-176-2010

Impreso en España - Printed in Spain



Una vez más AJE emprende una iniciativa novedosa, necesaria y práctica para sus asociados y, entiendo, para emprendedores en general. No es baladí la iniciativa, evitar tropezones a los que empiezan en el duro camino de crear una empresa desde la nada. El título es oportuno “GUÍA” ya que con su nombre indica claramente lo que pretende ser: una herramienta contra la desorientación, el desánimo y la soledad que siempre acucian al empresario que comienza su creación.

Pero no se limita a ese combate, además quiere que el lector que la aplique no haga un salto al vacío sino que, tras una valoración previa con todos los elementos previsibles, afronte la puesta en marcha sin perder de vista los elementos que hoy en día añaden valor y cualifican a la empresa y que son: la sostenibilidad, la responsabilidad social corporativa y la calidad.

No pretende la creación de una empresa cualquiera, sino una empresa referente, modélica, que se sitúe desde el principio en la vanguardia de una economía en la que ya no es suficiente únicamente “ganar dinero” sino que, para asegurar su viabilidad a largo plazo es imprescindible la aplicación de los criterios antes expuestos y que son ampliamente descritos a lo largo de la guía.

Aprovecho esta oportunidad para animaros, Córdoba es una ciudad turística desde antes de que este vocablo existiese como tal, su provincia está despertando a esta industria a una velocidad muy considerable y en ambas vais a encontrar las oportunidades empresariales suficientes que os permitan abriros un futuro cierto.

Por último, transmitiros mi admiración personal por AJE y por las personas que están al frente de ella, que no dejan de sorprenderme con su buen hacer a favor de los que empezáis.

Juan Torres Aguilar

Delegado Provincial de la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte

Junta de Andalucía



Queridos Amigos y Amigas:

En nuestra lucha por fomentar el espíritu emprendedor y buscar soluciones a los problemas que para ello se presentan, de nuevo, ponemos a vuestra disposición una herramienta que seguro os será de gran utilidad.

Sin duda, uno de los motores que deben impulsar nuestro crecimiento económico, es la industria turística. La creación de empresas por parte de los jóvenes en este sector es vital para nuestro desarrollo.

Por ello en esta guía abordamos claramente la mejor forma de hacerlo, que es, como viene siendo habitual entre los jóvenes, de una manera responsable y comprometida socialmente. La Responsabilidad Social, la Calidad y los conceptos de Sostenibilidad no son algo nuevo en las empresas de Jóvenes, forma parte ineludible del nuevo modelo de empresario y empresaria que desde AJE siempre hemos promovido.

Os animo a que uséis esta herramienta, seguro os servirá para salvar muchos de los obstáculos que hay en el camino, pero que nunca pueden ser argumento para no emprender y menos en la situación actual. Ahora es cuando mas necesitamos el impulso de la gente joven, ahora es cuando los jóvenes demostraran una vez más que es a partir de la creación de empresas y por lo tanto empleo, la mejor forma de garantizar nuestro futuro.

Una vez más, esta herramienta es posible gracias a la estrecha y eficaz colaboración que nuestra Asociación mantiene con las instituciones, en esta ocasión con la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, a la que siempre mostramos nuestro agradecimiento por su compromiso continuo en el apoyo a los Jóvenes Emprendedores.

Gracias a todos los que decidís valientemente coger este camino, ánimo y suerte en vuestros proyectos.

Juan de Dios Serrano González

Presidente AJE Córdoba

1.- Introducción.....	4
Desde la idea a la empresa	
Las actividades turísticas	
2.- Calidad, Sostenibilidad y Responsabilidad Empresarial.....	8
Una primera aproximación a los conceptos de sostenibilidad y RSE	
Principios de la RSE	
Concepto de RSE	
Responsabilidad social y sostenibilidad	
Los grupos de interés	
La relación entre la calidad y la responsabilidad social en el sector turístico	
3.- Los primeros pasos para la creación de empresas turísticas responsables.....	19
La idea de proyecto	
La oportunidad de negocio	
El análisis de previabilidad	
4.- Planificación del proyecto.....	34
La importancia de la planificación de un proyecto turístico	
El plan de empresa	
La información general de la idea de proyecto	
Plan técnico, operacional o de producción	
Plan de recursos humanos y organización	
Plan de inversión	
Plan comercial o de marketing	
Plan jurídico o legal	
Plan económico-financiero	
5.- Entidades y organismos de soporte al emprendedor/a	67
6.- Anexos.....	69
Bibliografía consultada	
Fuentes electrónicas consultadas	
Fuentes de información específicas de turismo	
Fuentes de información específicas de turismo	
Legislación turística básica en Andalucía	
Formas jurídicas	
Ejemplos de buenas prácticas en RSE	



1.- INTRODUCCIÓN

1.1. DESDE LA IDEA A LA EMPRESA

Un emprendedor o emprendedora es una persona que identifica una necesidad de mercado y desarrolla un proyecto empresarial para darle respuesta.

El proceso de emprender o crear una empresa empieza con la generación de la idea y se extiende hasta la puesta en marcha del proyecto. Supone la realización de una serie de pasos a través de los cuales la idea original va tomando forma y se va concretando en actuaciones que conducen al inicio de una actividad empresarial.

De forma resumida, las fases mediante las cuales el emprendedor/a materializa su inquietud empresarial con las siguientes:

- Generación de la idea de negocio, es decir, definir cuál va a ser la misión y los propósitos últimos de la empresa o negocio.
- Análisis externo del entorno en el que va a desarrollarse la idea.
- Análisis interno de las capacidades, aptitudes y necesidades del emprendedor/a para acometer el proyecto empresarial.
- Diagnóstico de situación.
- Definición de las líneas estratégicas y objetivos en consonancia con los propósitos con los que se ideó el negocio.
- Elaboración del Plan de Negocio, determinando la viabilidad técnica, comercial, económico-financiera y legal de la propuesta.
- Definir el calendario de implantación definitivo.
- Puesta en marcha del proyecto.



1.2. LAS ACTIVIDADES TURÍSTICAS

El sector turístico está formado por una gran variedad de organizaciones que se ocupan de diversas actividades. El turismo no se encuentra sólo representado por aquellas empresas y entidades que se encargan de los tradicionales “alojamiento y restauración”. En la denominación turística se pueden incluir muchas otras actividades que actúan de soporte: desde el transporte a la información o la intermediación turística.

En la siguiente figura se resumen las diferentes actividades que forman parte del sector turístico, aunque se pueden incluir más elementos debido a que este sector destaca por el amplio rango de actividades que están asociadas a él.

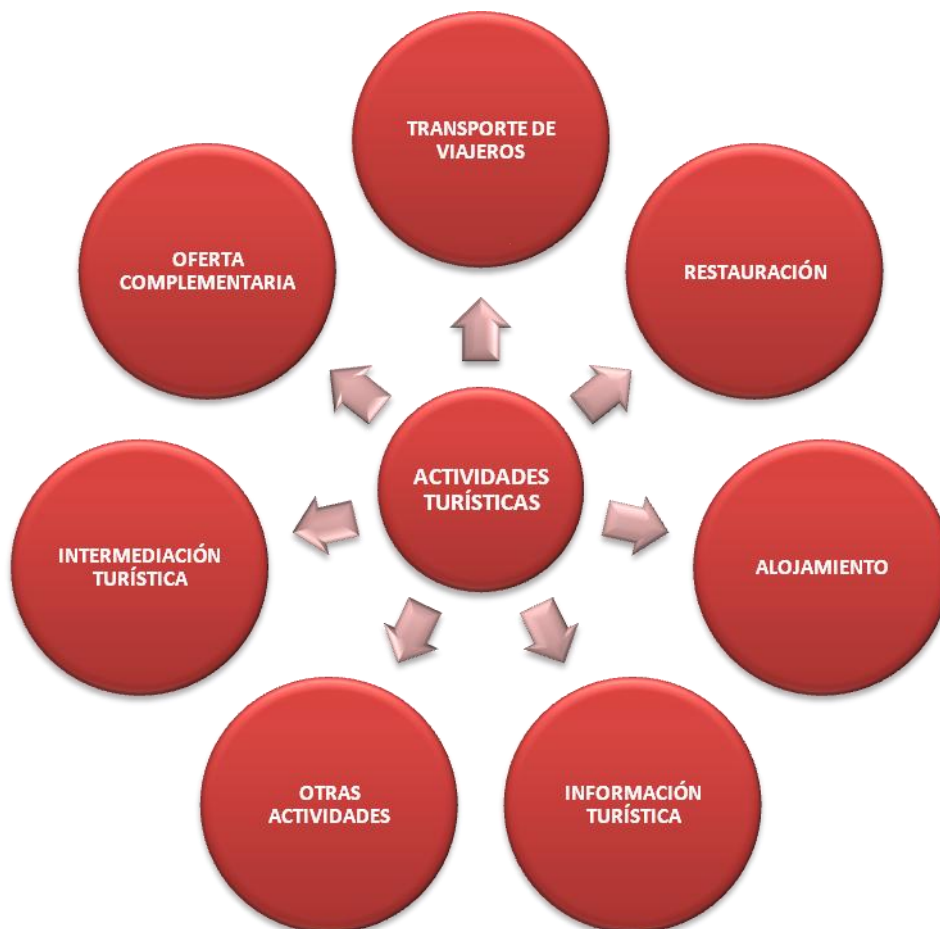


Figura: Las diferentes actividades que forman parte del sector turístico.

Las actividades asociadas al alojamiento incluyen empresas como establecimientos hoteleros (ya sean hoteles, hostales, pensiones u hoteles-apartamentos), apartamentos turísticos, inmuebles de uso turístico en régimen de aprovechamiento por turno, campamentos de turismo, casas rurales y balnearios.

Para las actividades de restauración se incluyen restaurantes, cafeterías y bares que reúnan unas especiales características.

Las empresas de intermediación turística son las agencias de viajes y las centrales de reservas. Ambas se diferencian en que las segundas no perciben prestaciones económicas de los usuarios por su intermediación.

La información turística es prestada normalmente por guías turísticos, guías acompañantes o por técnicos pertenecientes a oficinas de información turística.

Los cuatro grupos antes mencionados son los que en la Ley de Turismo de Andalucía¹, reconoce como “oferta turística”. Pero la actividad turística emplea a otras empresas como soporte de la misma. Así, es necesario que se produzca el transporte de los turistas hacia el destino y dentro del mismo con lo que las empresas de, por ejemplo, autobuses o autocares actúan en el ámbito turístico ya que prestan un servicio a los turistas.

Por otro lado, hay otras empresas encargadas de la organización de actividades complementarias dirigidas a turistas y visitantes como aquellas dedicadas al turismo activo o las que ofrecen rutas turísticas guiadas en una localidad. Estas actividades están reguladas también en la comunidad andaluza por diferentes legislaciones como la aplicable para el Turismo en el Medio Rural y Turismo Activo.²

Aunque aquí se mencionan las actividades que tradicionalmente se han asociado al sector turístico y de forma muy compartimentada, existe la posibilidad de combinar estas actividades entre sí con otras actividades que pueden resultar complementarias a las expuestas. Así ocurre con un hotel rural que cuenta con monitores para la realización de actividades de senderismo por los caminos rurales de la zona en la que se encuentra.

Se debe recordar que hay actividades que no se pueden definir como turísticas de forma clara, pero que se ven influidas positiva y negativamente por este sector. Un ejemplo claro es el de los comercios situados en las zonas turísticas que se encargan de la venta de souvenirs y demás recuerdos o incluso de las empresas de producción artesana de productos típicos de la zona. Aunque no son actividades turísticas en sí, la demanda objeto de su actividad es eminentemente turística.

Así, el sector turístico y las actividades que le dan soporte son muy variados y, por lo tanto, existen muchos ámbitos en los que una idea original y creativa puede tener cabida para transformarse en un negocio, siempre y cuando sea previamente analizada bajo la perspectiva de la viabilidad y sostenibilidad económica, social y ambiental.

¹ Ley 12/1999, de 15 de diciembre, del Turismo. BOJA núm. 151, de 30 de diciembre de 1999.

² Decreto 20/2002 de 29 de enero de 2002, de Turismo en el Medio Rural y Turismo Activo.



2.- CALIDAD, SOSTENIBILIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

2.1. UNA PRIMERA APROXIMACIÓN A LOS CONCEPTOS DE SOSTENIBILIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

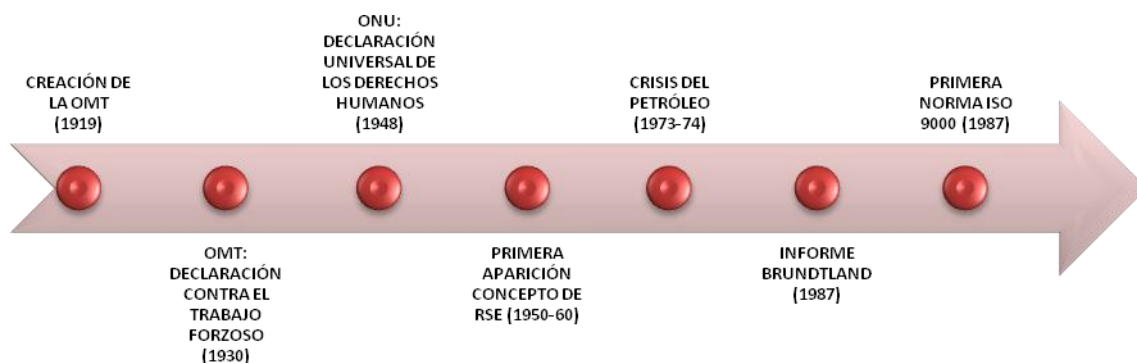
El uso inicial del concepto de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), también conocida como Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Responsabilidad Social (RS), se remonta a los años 50 a 60 del pasado siglo, aunque ha sido recientemente, a partir de los años 90, cuando se le ha dado una aplicación generalizada y una mayor importancia en el mundo empresarial como elemento diferenciador con respecto a la competencia. Es también por estas fechas cuando este concepto llega a España.

A pesar del origen relativamente reciente de este término, con anterioridad los gobiernos y diferentes organizaciones ya llevaban a cabo acciones aisladas que sentarían las bases de la Responsabilidad Social Empresarial. Por ejemplo, en el campo laboral se debe recordar que uno de los convenios fundamentales de la Organización Mundial del Trabajo -el relativo a la eliminación del trabajo forzoso- es del año 1930, aunque esta organización dependiente de las Naciones Unidas comenzó su andadura unos años antes, en 1919. También es importante mencionar que la Declaración Universal de los Derechos Humanos de la ONU data de diciembre de 1948.

Otros aspectos relacionados con la RSC han tenido una evolución paralela a la de este concepto tan amplio. Este es el caso de aquellos aspectos ligados al medio ambiente: hay que retroceder a los años 70 para ver el nacimiento de la conciencia ambiental planetaria ligada a la crisis del petróleo o a los años 80 para encontrar las primeras referencias al desarrollo sostenible, desde un punto de vista ecológico, en el Informe “Nuestro futuro común” o Informe Brundtland para la ONU de 1987.

El concepto de RSE o RSC se ha ido transformando de una forma progresiva hasta el que conocemos hoy. Como cualquier término ligado a la ética, es dependiente del momento en el que estamos y coevoluciona con los ideales de la sociedad. Las medidas que hoy constituyen el objeto de la RSC no son las mismas que hace 20 años, pero tampoco tendrán mucho que ver con las que predominantemente se desarrollen dentro de 50.

Conviene aclarar que el concepto de “Responsabilidad Social Corporativa” se emplea de forma general aplicado a cualquier tipo de entidad u organización, pública o privada. Cuando nos referimos a las empresas se hace uso del concepto “Responsabilidad Social Empresarial”.



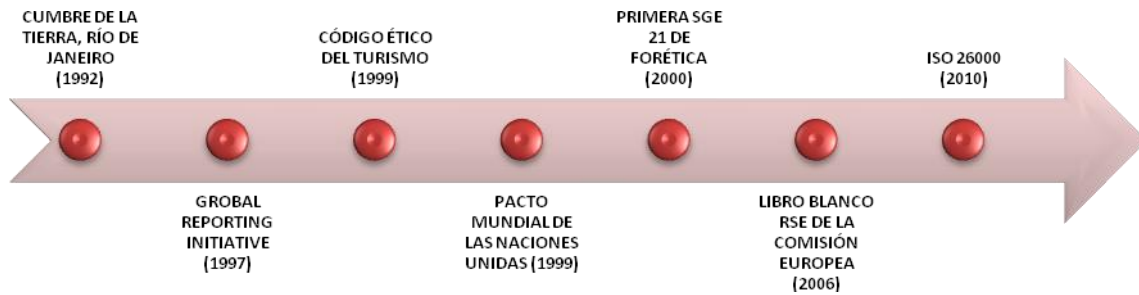


Figura: Cronología de hechos relacionados con la Responsabilidad Social

2.2. PRINCIPIOS DE LA RSE

Los elementos que constituyen los principios en los que se basa la Responsabilidad Social Empresarial son los siguientes:

- **Grupos de interés:** Una organización debe respetar y considerar los intereses de todas aquellas partes que se puedan ver afectadas o influidas por sus actuaciones. Para ello es fundamental la identificación de estos grupos de interés y de sus principales inquietudes con respecto a la empresa. A dichos grupos de interés también se les denomina “stakeholders”. Con estos grupos, la organización adquiere un compromiso: les da derecho a ser escuchados. Como contrapartida tiene el derecho de responder, que no complacer, a los intereses que puedan tener.
- **Respuesta ante la sociedad y el medio ambiente:** Una empresa ha de responder de sus actuaciones en la sociedad y el medio ambiente debido a que es consciente de la existencia de un vínculo entre su actividad y el mundo que la rodea y de la influencia que esta ejerce sobre su entorno. Las actuaciones que constituyen la base de este principio son las decisiones y actividades de la organización y los impactos generados por las mismas. Esta rendición de cuentas es llevada a cabo por los gestores de la organización frente a los que tienen intereses en la misma y las autoridades legales.
- **Transparencia:** Una organización debe ser transparente en sus actuaciones comunicando de forma clara, veraz y equilibrada todos los aspectos que estime pertinentes sobre sus políticas, actividades, decisiones e impactos a aquellos que puedan verse afectados por los mismos. Esta información debe ser lo más objetiva posible. Debe estar basada en hechos permitiendo que las partes interesadas puedan analizarla de forma independiente.
- **Principios éticos:** Cualquier organización debe desarrollar en todo momento un comportamiento acorde a principios éticos de integridad, honestidad, igualdad y protección. Esta forma de actuar debe ser adecuada al propósito de la organización. Este aspecto afecta a todas las personas que forman parte de la misma y debe hacerse una supervisión y seguimiento del mismo.

- **Modelo integrado de gestión:** La RSE debe formar parte del modelo general de gestión y ha de integrarse en todas las decisiones de la organización. Debe ser asumida por las personas que la constituyen en su modo de actuar de tal forma que la organización sea en su totalidad responsable. Es un modelo comprometido con la mejora continua y con el ánimo de alcanzar el máximo grado de excelencia en la gestión.
- **Voluntariedad:** Una organización desarrolla acciones de Responsabilidad Social Empresarial como elección propia. Es necesaria la voluntariedad a la hora de llevar a cabo este tipo de medidas.
- **Legislación aplicable:** Las organizaciones responsables cumplen con todas las leyes y reglamentaciones que les son aplicables. Para ello es necesario que conozcan estas normas y que velen por el cumplimiento de las mismas. Además de la normativa de obligado cumplimiento en el país donde se asienten, las empresas deben respetar los principios del derecho internacional o de sus fuentes.
- **Proactividad:** Las organizaciones no se deben quedar en sólo cumplir con la legislación; deben ir más allá de donde marca la ley. Las razones que dan lugar a este posicionamiento incluyen, por ejemplo, facilitar el cumplimiento de la legislación cuando esta cambie al adelantarse a los nuevos requerimientos, cubrir aspectos que no se pueden controlar por ley o que lo son difícilmente, atender a demandas sociales antes de que estas se transformen en obligaciones legales, etc.
- **Derechos Humanos:** Por su vital importancia, todas las organizaciones tienen que reconocer la universalidad de los derechos humanos y, en aquellas situaciones en las que la normativa vigente no vele por los mismos, influir para que sean considerados.
- **Desarrollo Sostenible:** La Responsabilidad Social Empresarial tiene como uno de sus objetivos a medio y largo plazo contribuir al desarrollo sostenible; es decir, busca satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad de hoy sin que por ello se vea en peligro el futuro de las siguientes generaciones.



2.3. CONCEPTO DE RSE

Los principios que se han comentado en el apartado anterior son los que han de fundamentar la definición de lo que es la Responsabilidad Social Empresarial.

La RSE supone asumir que el éxito de la organización es fruto de los resultados económicos junto con los beneficios sociales y ambientales que la organización puede aportar, lo que constituye la diferencia con respecto a los modelos de gestión tradicionales. La Responsabilidad Social Empresarial es la suma de actividades que abarcan diferentes ámbitos: el económico, el social y el ambiental. Esto quiere decir que para que una organización lleve a cabo una política de RSE deberá ser económicamente sostenible y con una contabilidad clara, deberá marcarse unos objetivos para mejorar el entorno en el que se asienta y deberá ser consciente de las necesidades de la sociedad que le rodea.

Esto es lo que en RSE se traduce en una triple cuenta de resultados, triple balance o *triple bottom line*, de tal forma que se debe medir la contribución de la empresa en tres ámbitos: económico, social y ambiental.

Pero este éxito no es significativo si no se comunica y se da a conocer entre todas aquellas personas que tienen intereses en la forma de actuar de la organización y a la sociedad, en general. Todo lo que se desconoce desde fuera de la organización es como si no se estuviera haciendo. Por consiguiente, es necesaria la transparencia en la información que se ofrece para dar a conocer las acciones de la empresa y de este modo su actitud frente a todo lo que le rodea.

La RSE no es, o al menos no es sólo, realizar actividades diferentes a las propias del negocio. Supone llevar a cabo actuaciones dentro del interés de la empresa que mejoren su posición, competitividad, reputación y funcionamiento y que, al mismo tiempo, encajen y complementen, en la medida de lo posible, los intereses de la sociedad y el entorno en el que se asienta.

Por último, pero no menos importante, la RSE se implanta en una organización para lograr la sostenibilidad de la misma a corto, medio y largo plazo. Esta sostenibilidad económica, social y ambiental, se consigue a través de una actitud proactiva ante la sociedad y el entorno que pretende adelantarse a los cambios para poder asumirlos de una manera más efectiva.

La Responsabilidad Social Empresarial ha sido definida por diferentes organizaciones que desarrollan su labor en diversos ámbitos. Algunas de estas delimitaciones sobre qué es la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa se detallan a continuación.

“La Responsabilidad Social de las Organizaciones es el fenómeno voluntario que busca conciliar el crecimiento y la competitividad, integrando al mismo tiempo el compromiso con el desarrollo social y la mejora del medio ambiente.”

Definición de FORÉTICA (1999)³

“Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que:

- Contribuya al desarrollo sostenible, la salud y el bienestar de la sociedad
- Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas
- Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento
- Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”

Definición de la futura ISO 26000⁴

“La integración voluntaria de las consideraciones medioambientales y sociales en las actividades empresariales, además de las exigencias jurídicas y las obligaciones contractuales”.

Definición de la Comisión Europea (2006)⁵

³ Forética: <http://www.foretica.es>

⁴ ISO 26000: *Guía sobre la Responsabilidad Social*. Borrador ISO 26000 WD4.2 (02-06-2008).

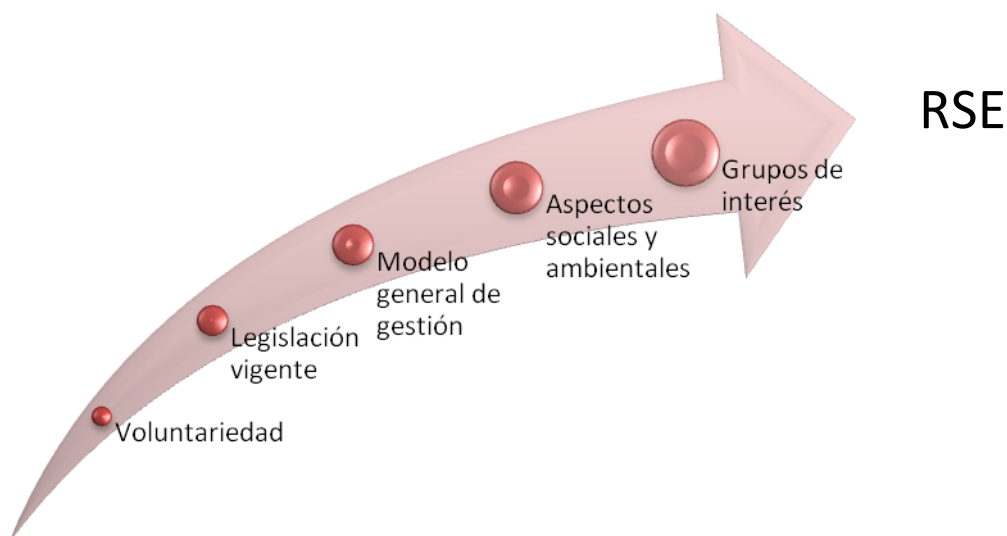
⁵ Comunicación de la Comisión. *Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la Responsabilidad Social de las Empresas*. COM(2006) 136 final

“La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es la forma de conducir los negocios de las empresas que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad, en general. Ello implica el cumplimiento obligatorio de la legislación nacional e internacional en el ámbito social, laboral, medioambiental y de Derechos Humanos, así como cualquier otra acción voluntaria que la empresa quiera emprender para mejorar la calidad de vida de sus empleados, las comunidades en las que opera y de la sociedad en su conjunto.”

Definición del Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa⁶

Como puede observarse, en todas ellas hay una serie de **elementos comunes** que van a constituir los principios de la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa, como son:

- se entiende como una actuación voluntaria de las organizaciones,
- supone cumplir con la legislación vigente e ir más allá de los requisitos establecidos por ésta,
- se integra en el modelo general de gestión de las organizaciones,
- abarca aspectos sociales y ambientales, y
- tiene en cuenta las relaciones de la organización con grupos, ya sean internos o externos, que tengan intereses en la actividad desarrollada.



⁶ Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa: <http://www.observatoriorsc.org>

2.4. RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SOSTENIBILIDAD

El término de sostenibilidad o desarrollo sostenible es un concepto ampliamente estudiado que guarda una estrecha relación con el de responsabilidad social. En muchos casos se utilizan como sinónimos, pero hay que realizar una **distinción** entre ambos términos.



Entre las diferencias más destacadas se encuentra el ámbito en el que son de aplicación. Mientras que el concepto de Responsabilidad Social se extiende por aspectos económicos, sociales y ambientales, el término sostenibilidad ha estado siempre más ligado a elementos ambientales. De hecho su origen está en el Informe Brundtland (1987), un informe muy relacionado con la concienciación y sensibilización sobre el futuro medioambiental de nuestro planeta.

En su uso cotidiano en diversos ámbitos, la sostenibilidad se ha asociado a través de fuertes lazos con el concepto de “lo verde”. Así, en muchas ocasiones se emplean de manera indiscriminada ambas acepciones para referirse, por ejemplo, al “turismo sostenible” o a los “eventos verdes”. En ambos casos, el valor que añaden los adjetivos se refiere al componente de respeto por el medio ambiente más que a la visión de la triple cuenta de resultados que aporta la responsabilidad social.

Cabe destacar que la RSE incluye entre sus objetivos y principios el desarrollo sostenible y que, por lo tanto, es un concepto más amplio, quizás más complejo y completo. No es conveniente emplearla como sinónimo de sostenibilidad, en tanto que se mantenga la visión sesgada de ésta hacia el medio ambiente y no se extienda a los otros tipos de sostenibilidad, la económica y la social. Aún así, se puede afirmar que la sostenibilidad ambiental es una parte de la RSE y que puede beneficiarse del profundo estudio que se ha llevado a cabo de la misma. La multitud de indicadores que se han definido para la medición de la sostenibilidad (ambiental) son también aplicables al estudio de la responsabilidad social y, por lo tanto, se debe considerar como una de las tres áreas en las que se extiende la misma.

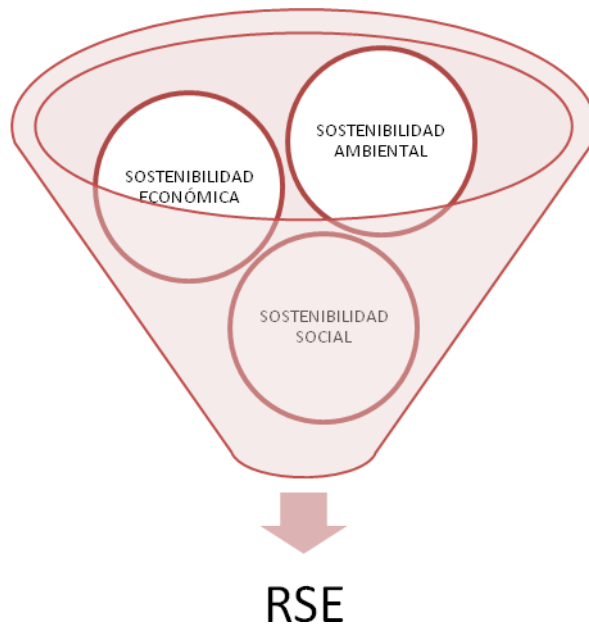


Figura: La RSE incluye las sostenibilidades económica, social y ambiental.

2.5. LOS GRUPOS DE INTERÉS

Las partes interesadas en las actuaciones de las organizaciones, más conocidas en el ámbito de la RSE como grupos de interés o *stakeholders*, son todas aquellas personas y/o entidades que puedan verse afectadas o que tengan intereses en la actividad de la empresa, ya sean internos o externos a la misma.

Los **colectivos** que forman parte de los grupos de interés de cualquier organización son los siguientes:

- Trabajadores/as y sus representantes
- Accionistas, propietarios/as e inversores/as
- Clientes, usuarios/as y/o consumidores/as y sus representantes
- Empresas proveedoras
- Competencia
- Administraciones Públicas
- ONGs, asociaciones ciudadanas, culturales, profesionales, etc.
- Medios de comunicación
- Asociaciones empresariales y sindicales
- Comunidad local
- Entorno ambiental
- Sociedad en general

Los *stakeholders* no son meros “afectados” por la actividad empresarial. No son sujetos pasivos de las decisiones de las organizaciones, sino que son parte activa de la gestión empresarial. Hay que tener en cuenta que algunos de los *stakeholders* forman parte de la cadena de valor de los productos o servicios generados, como es el caso del personal de la empresa o las empresas proveedoras.

Las organizaciones han de saber identificar cuáles son sus principales grupos de interés y establecer cauces de comunicación con ellos. Mediante esta práctica se obtiene información útil para conocer sus necesidades y expectativas, con respecto a la organización, que son tenidas en cuenta siguiendo un orden de prioridad a la hora de tomar decisiones. El fin de este mecanismo de diálogo (la relación se establece de forma bilateral) es poner en marcha aquellas medidas que conduzcan a la creación de una organización más ética y sostenible.

2.6. LA RELACIÓN ENTRE LA CALIDAD Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL SECTOR TURÍSTICO

La calidad en el sector turístico empezó a desarrollarse en las empresas españolas a partir de los años 90 cuando las organizaciones empezaron a percibir una disminución de las ventajas competitivas frente a otros destinos. Ante esta situación, las empresas turísticas tuvieron que asumir y desarrollar una serie de estrategias que permitieran la diferenciación de su producto frente al resto de la oferta. En esta posición se apostó por la calidad como medio a través del cual conseguir empresas más competitivas.

Fue en el año 1995 cuando pusieron en marcha las primeras experiencias piloto en el desarrollo de metodologías para la implantación de la calidad en empresas turísticas, en este caso hoteles y apartamentos. Este modelo inicial es el que ha servido de base para la configuración del Sistema de Calidad de Hoteles y Apartamentos.

También es en esta época cuando surgen los Planes de Calidad Turística que evolucionaron hasta convertirse en el Sistema de Calidad Turística Española (SCTE).

La evolución de los primeros sistemas de calidad ha llevado al desarrollo de normas y estándares que regulasen su funcionamiento y que permitieran su evaluación a través de auditoría de modo que se verificase el sistema de forma completa. Dentro de los estándares más destacados, en los que el sector turístico español ha sido pionero en su creación, se encuentra el sistema de calidad desarrollado por el Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE): la Q de Calidad.

El ICTE, consciente de la importancia de la excelencia en la gestión empresarial, elaboró la Q de calidad como una sistema de calidad total intermedio entre en la Norma ISO 9001 y el modelo EFQM.

Hasta hace relativamente poco tiempo, la calidad del servicio se constituía como un referente para los y las turistas a la hora de decidirse por una empresa u otra; pero en la situación actual

se ha modificado esta tendencia hacia buscar otro tipo de calidades en los productos y servicios que se contratan. Las necesidades y expectativas de los clientes se dirigen cada vez más hacia la búsqueda de ciertos valores en esos servicios.

De otro lado, las administraciones públicas han captado esas necesidades de los y las turistas y han pasado de la promoción de la Calidad como referencia para constituir un sector turístico fuerte hacia un planteamiento en el que se complementa esta visión con la necesidad de un sector con la mirada puesta en la sostenibilidad y la responsabilidad en sus tres ámbitos: económico, social y ambiental.

Es por ello que la calidad debe aportar una triple visión de sí misma (económica, social y ambiental) para adaptarse a las nuevas tendencias del mercado y de la sociedad en general.

Por otro lado, no sólo las personas que se plantean la realización de un viaje, son las que han introducido esas preocupaciones en sus criterios de decisión; cada vez más, el empresariado busca inculcar estos valores en sus organizaciones; sobre todo, aquel que emprende su andadura en estos momentos en los que están surgiendo nuevas formas, modelos y sistemas de gestión como puede ser el asociado a la norma SGE 21:2008 de FORETICA de Sistemas de Gestión Ética y Socialmente Responsable o los que se desarrollarán siguiendo las directrices de la futura ISO 26000, prevista para 2010.

Otras iniciativas que fomentan la aplicación de criterios de RSE de forma más específica en el sector turístico son la Carta Europea de Turismo Sostenible (CETS), las Marcas de Calidad Territorial o la Marca Parque Natural de Andalucía.

La primera es una iniciativa de carácter europeo cuyo objetivo es promover el turismo sostenible en los espacios naturales protegidos. La CETS es un método y un compromiso voluntario para aplicar los principios de turismo sostenible, orientando a los gestores de los espacios naturales protegidos y a las empresas para definir sus estrategias de forma participada.

Las Marcas de Calidad Territorial y la Marca Parque Natural se basan en principios similares de desarrollo sostenible en determinados territorios, comarcas en el caso de la primera y parques naturales para la segunda. También comparten la característica de incluir otros tipos de productos y servicios además de los relacionados directamente con el turismo.

La aplicación de los principios en los que se asienta la Responsabilidad Social Empresarial desde el momento de la concepción del negocio turístico supone obtener una visión más global de la empresa e ir más allá de los meros criterios económicos para poner en marcha el negocio. Con ello se asegura una mayor capacidad para prever y afrontar los cambios en el entorno.



3.- LOS PRIMEROS PASOS PARA LA CREACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS RESPONSABLES

3.1. LA IDEA DE PROYECTO

La idea de proyecto es el germen de un negocio y surge de la posibilidad de prestar un servicio o generar un producto. La idea de un proyecto turístico puede provenir de diferentes fuentes y las motivaciones para su puesta en marcha son también muy diversas.

La idea de negocio puede surgir por:

- La formación y experiencia del emprendedor en un sector determinado de actividad y conocimiento de las necesidades del mismo.
- Sus intereses y aficiones personales del emprendedor/a.
- Los cambios en el entorno general que dan lugar nuevas necesidades.
- Las alteraciones en el mercado que generan nuevas oportunidades.
- La disponibilidad de un nuevo producto o servicio.
- El desarrollo de una nueva tecnología para la producción.
- La búsqueda activa de nuevas ideas de negocio.



Figura: Los orígenes de una idea de negocio turístico.

La existencia de una idea no implica que ésta se pueda materializar de forma segura en una empresa viable y rentable. Es por ello que hay que diferenciar entre ideas y oportunidades de negocio.

Así, podemos pensar en crear un alojamiento rural pero, si no hay disponibilidad de instalaciones para reformar o terrenos en los que construirlo, o si en los alrededores existen otras casas y hoteles rurales que ocupan toda la demanda de este tipo de alojamiento, la idea original puede que no sea la más adecuada para desarrollarla, salvo que se modifique el emplazamiento del alojamiento o que se diferencie del resto de la oferta y sea capaz de atraer a nuevos clientes.

3.2. LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La oportunidad de negocio se diferencia de la idea de negocio en que la primera satisface una necesidad existente en el mercado y la segunda no necesariamente asegura que el producto o servicio generado vaya a ser consumido. Para que realmente haya una oportunidad de negocio debe haber clientes dispuestos a adquirir lo que la empresa genera; es decir, debe ser viable comercialmente. Y no sólo eso, sino que se debe asegurar la viabilidad económica, técnica, e incluso la sostenibilidad social y ambiental, si queremos incluir criterios de Responsabilidad Social en nuestro negocio.



Por lo tanto, los elementos que condicionan la existencia de una oportunidad de negocio se resumen en los siguientes:



En lo que se refiere al ámbito turístico, en el presente se abren diferentes oportunidades de negocio a aquellas personas dispuestas a emprender en este sector bajo criterios de Responsabilidad Social Empresarial debido a diferentes factores:

- Están surgiendo nuevas formas de turismo que todavía no están siendo explotadas y que constituyen una posibilidad para comenzar un proyecto empresarial.

- La clientela es cada vez más exigente en cuanto a la calidad de los productos y servicios turísticos que consume y disfruta e incluye nuevos criterios para decidir sobre la adquisición de los mismos. Entre esos criterios proliferan características relacionadas con la sostenibilidad de la actividad turística.
- El entorno económico, social y ambiental en el que se asientan las empresas turísticas es cada vez más sensible a los impactos, tanto positivos, como negativos, de la actividad desarrollada; por ello, la inclusión de criterios y actuaciones que tengan en cuenta la opinión de los grupos de interés mejora la visión que se tiene en la zona de la empresa y sus actividades.

Ante esta situación, la innovación y la creatividad son las herramientas básicas a la hora de configurar una oferta atractiva para los turistas, que satisfaga de manera suficiente sus necesidades y expectativas. Además, la puesta en marcha de negocios que tengan en cuenta la sostenibilidad económica, social y ambiental de sus actividades y la influencia que éstas puedan tener en el entorno y en los diferentes colectivos interesados en la evolución de la organización permite que las empresas se ajusten de una manera más precisa a la realidad en la que se desarrollan y que, por lo tanto, puedan hacer frente a los cambios e imprevistos que ocurren durante el ejercicio de su actividad.



Si desde el origen del negocio se consideran los factores asociados a la RSE, el camino hacia la excelencia tendrá una base más global y sólida que reducirá muchos de los problemas asociados a la falta de consideración de muchos aspectos en la fase de diseño de la empresa.

3.3. EL ANÁLISIS DE PREVIABILIDAD

Aunque en muchas ocasiones la idea de negocio surge por la detección de una necesidad en los clientes no cubierta por la oferta actual, en otras la idea no viene respaldada por un conocimiento de la realidad que avale la puesta en marcha de la empresa. Por eso es necesario analizar lo que se está proponiendo y las circunstancias que rodean al proyecto para reducir la incertidumbre que pueda llevar asociada.

Para valorar la Idea de Negocio y ver si es una auténtica Oportunidad de Negocio será preciso llevar a cabo las siguientes actuaciones:

- Realizar un análisis previo del mercado. El emprendedor deberá recoger y analizar la información disponible sobre los diversos aspectos de su mercado: clientes potenciales, competidores, proveedores y distribuidores.

- Analizar los recursos disponibles de manera real o potencial. El emprendedor deberá hacer una estimación de cuáles son los recursos humanos, materiales y financieros con los que cuenta y valorar si estos son suficientes para poner en marcha y desarrollar la actividad.
- Determinar si la idea de negocio, con las características del mercado actual y previsible y a través de los recursos real y potencialmente disponibles, tiene posibilidades de ponerse en marcha y desarrollarse como proyecto empresarial a medio y largo plazo.

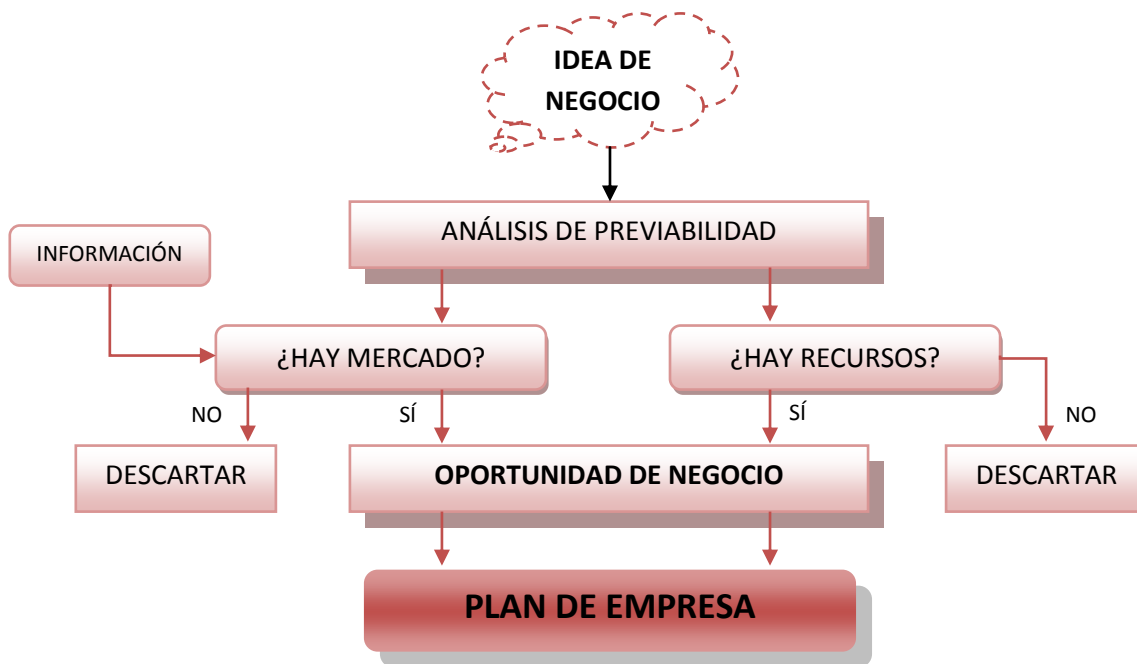


Figura: Pasos a seguir para determinar si una idea de negocio es una oportunidad.⁷

Si el resultado del Análisis de Previabilidad es positivo, es decir, si parece que hay hueco en el mercado para la idea y el emprendedor tiene o puede acceder a recursos suficientes, existe una Oportunidad de Negocio.

Por lo tanto, en este análisis de previabilidad se va a determinar, entre otras cosas, si hay un mercado en el que el servicio turístico que constituye el objeto de nuestra empresa tiene cabida; es decir, que hay clientes que están dispuestos a adquirirlos y que no existen barreras para el comienzo de la actividad.

⁷ “Manual del empresario autónomo”. KPMG Asesores, S.L. para la Cámara de Comercio e Industria de Madrid. (2008)

De una forma general, este análisis de previabilidad puede resumirse en cuatro fases:

- Una primera fase de análisis externo del entorno como lugar en el que se asentará la empresa, proveyendo recursos, interactuando con las actividades realizadas y siendo el mercado en el que se encuentran los clientes del negocio
- Una segunda fase en la que se estudiará las características y posibilidades del emprendedor/a como persona que desempeña un rol importante a la hora de liderar el proceso de creación de la empresa y tomar decisiones sobre el funcionamiento del negocio.
- Una tercera fase en la que se estudiará la propia idea en sí, estimando las necesidades y la viabilidad de la misma, pero de forma sencilla, ya que el análisis más profundo se llevará a cabo al comenzar el siguiente paso de elaboración del Plan de Empresa si el resultado es que la idea es una oportunidad.
- Una cuarta fase final en la que se determina si realmente es una oportunidad de negocio a través de la puesta en común de toda la información anterior y la utilización de herramientas que ayuden a la toma de decisiones sobre la puesta en marcha de la idea de negocio.

3.3.1. ANÁLISIS EXTERNO DEL ENTORNO

Este análisis nos va a facilitar información sobre las características que tiene el entorno en el que se va a desarrollar la idea.

Más allá de los contenidos económicos que tradicionalmente se han incluido en este tipo de evaluaciones, se puede apostar por realizar un análisis más profundo y completo el que se incluyan apreciaciones sobre la situación económica, social y ambiental, de tal modo que se manifieste desde el principio el compromiso con los tres ámbitos relacionados con la Responsabilidad Social Corporativa.

La empresa está inmersa en un entorno con el cual interactúa. Cualquier fenómeno que se produzca puede afectar a la empresa de forma positiva o negativa. El desconocimiento del entorno supone muchos actores y factores que pueden afectar el funcionamiento de la empresa son, en cierto modo, dejados de lado y no son considerados como elementos de los que pueden surgir riesgos u oportunidades para el negocio.

Un ejemplo de ello: el auge de turismo de salud y belleza. Hoy en día, el “culto por el cuerpo” y la necesidad de escapar del estrés diario han hecho que se haya puesto de moda acudir a spas, balnearios y centros de talasoterapia, muchos de ellos situados en las instalaciones de hoteles o de forma anexa a ellos. Una realidad externa ha condicionado, de este modo, que hayan proliferado este tipo de centros.

Por lo tanto, el conocimiento de esta demanda por parte de una clientela cada vez mayor ha dado lugar a que se haya puesto en marcha el “Ecohotel Puerto de Ojén” en el que se encuentra un spa-balneario. Este hotel, con una concepción ecológica de las instalaciones, da respuesta a dos demandas actuales en auge, turismo de salud y el turismo rural, a la vez que se

asienta en el Parque Natural de la Sierra de las Nieves, uno de los destinos que forman parte de la red “European Destinations of Excellence”, proyecto que fomenta modelos de desarrollo de turismo sostenible en la Unión Europea. La característica principal de los destinos seleccionados es su compromiso con la sostenibilidad social, cultural y medioambiental, muy en consonancia con la temática de la presente guía.

Entre los elementos que es necesario analizar y que normalmente se estudian para la toma de decisiones en la puesta en marcha de una empresa se encuentran aquellos relacionados con el mercado de los productos y servicios que se van a ofrecer. Con este análisis de la oferta y demanda, que guardará una estrecha relación con el posterior Plan de Marketing, se recoge la información siguiente (acompañado de ejemplos de la información a la que se refiere):

- Características del producto/servicio que se va a ofrecer: como alojamiento en una casa rural, actividades de turismo activo, oferta culinaria de platos típicos de la zona, intermediación en la contratación de viajes, visita guiada a una bodega, etc.
- Identificación de los clientes potenciales para los productos y servicios que tenemos previsto ofrecer (perfil de cliente): clientes interesados en el turismo rural, en turismo gastronómico, enológico, etc.; características de los clientes.
- Características del mercado: saturado, en plena expansión, aún por explotar, en declive, etc.
- Barreras de entrada (legales, de infraestructura, de personal cualificado, etc.): licencias de apertura, licencias para el desarrollo de actividades de turismo en la naturaleza, requisitos de las instalaciones de un hotel, restaurante, agencia de viajes, etc.
- Oportunidades que ofrece el mercado: segmentos del mercado que todavía no se han explotado, nuevas tendencias en el consumo de productos turísticos, etc.
- Número y características de las empresas competidoras: otros hoteles o alojamientos, restaurantes, empresa de turismo activo, etc. dependiendo de la actividad desarrollada.
- Descripción de las posibles empresas proveedoras y distribuidoras: proveedores de alimentos, utensilios de cocina, empresas relacionadas con la oferta complementaria, mayoristas de viajes, centrales de reservas, etc.

Desde la perspectiva de la creación de empresas responsables, existen otros aspectos de los que es conveniente recabar información. Así, es fundamental conocer la posición de la futura empresa con respecto a los grupos de interés con los que se tendrá que relacionar en el desarrollo de su actividad.

Los grupos de interés, como ya se mencionó anteriormente, son aquellos elementos o colectivos que se pueden ver afectados o que pueden estar interesados en la actividad de la empresa. En el análisis de la oferta y la demanda ya se ha tenido en cuenta algunos de esos *stakeholders*: los clientes, la competencia y los proveedores. Pero resta observar y analizar otros grupos como las personas que trabajan e integran la organización, las características de los posibles inversores, el entorno socio-económico local, el entorno ambiental y las administraciones públicas.

Los grupos de interés más importantes del sector turístico son:

- Turistas y visitantes: clientes finales de los productos y servicios.
- Agencias de viajes, portales on y off line, grupos de contratación: clientes de intermediación directa.
- Personal empleado: tanto de forma directa, como por subcontratación de servicios.
- Empresas proveedoras: como parte de la cadena de valor del producto o servicio ofrecido.
- Comunidad local de acogida del visitante/turista.
- Empresas y agentes turísticos con los que el turista establece contacto.
- Entorno ambiental que soporta los atractivos turísticos, las empresas y las actividades que se lleven a cabo.

Algunos ejemplos de las principales preocupaciones y necesidades de los stakeholders de una empresa turística se detallan a continuación.

Turistas y visitantes (Clientes finales): son aquellas personas que consumen o disfrutan de los productos o servicios que la empresa ofrecerá y que, por lo tanto, ha identificado como el segmento al que quiere dirigirse. Entre sus principales inquietudes estarán:

- que el producto o servicio contratado se ajuste a la descripción que se hace de él en los distintos soportes y materiales publicitarios,
- que el producto o servicio tenga una calidad determinada y, por lo tanto, cubre las necesidades específicas de los clientes para los que está diseñado,
- que el producto o servicio cumpla con unos requisitos de seguridad de tal modo que no ponga en peligro su salud o su integridad,
- que obtengan respuesta a las quejas y sugerencias formuladas

Para el caso de consumidores/turistas responsables:

- que el producto o servicio se haya generado respetando los derechos humanos y toda la legislación laboral vigente,
- que se haya tenido en cuenta las consecuencias ambientales del desarrollo de la actividad de la empresa minimizando aquellos impactos negativos en el entorno ambiental,
- etc.

Trabajadores: son una pieza fundamental en las empresas turísticas ya que el componente humano es una parte muy importante a la hora de la prestación del servicio. Entre sus intereses y necesidades se encontrarán:

- que se cumpla con los requisitos establecidos en la legislación vigente como punto de partida para mejorar las condiciones existentes,
- que los sistemas de remuneración sean igualitarios y se basen en el principio de no discriminación,

- que esté claro lo que se espera que hagan en su puesto de trabajo, sus responsabilidades, sus funciones, sus tareas, etc.,
- que se les faciliten los medios necesarios para el desarrollo de sus tareas, así como aquella formación e información que permita mejorar el desempeño de las labores asignadas y la evolución dentro de la empresa,
- que en el puesto de trabajo estén identificados y minimizados todos aquellos riesgos que puedan menoscabar su salud,
- que se faciliten diferentes alternativas para poder conciliar la vida personal, familiar y laboral,
- que se tenga en cuenta su punto de vista sobre los servicios y productos de la empresa,
- que encuentren un clima laboral favorable incluyendo factores que les motiven en su desarrollo profesional,
- etc.

Entorno social: está formado por la comunidad en la que se asienta la empresa turística y la sociedad en general. Los colectivos que pueden formar parte de este macrogrupo pueden ser muy variados, desde medios de comunicación (periódicos, radios, televisiones) a asociaciones ciudadanas, culturales, etc. o, directamente, los propios habitantes de la región. Entre sus intereses se encuentra:

- que se identifiquen todas aquellas actividades que puedan tener consecuencias en la comunidad local,
- que se comuniquen todas aquellas situaciones que puedan ser de interés para cada uno de los colectivos,
- que se establezcan cauces de comunicación con cada los colectivos de tal modo que se pueda dar a conocer a la empresa la visión de los mismos sobre la actividad desarrollada,
- que se maximicen los impactos positivos en la comunidad local como la creación de empleo y riqueza, la apuesta por el desarrollo sostenible de la región, la acción social, etc.
- que se lleven a cabo actuaciones que mejoren la situación social de la zona como aquellas relacionadas con la acción social,
- etc.

Empresas proveedoras: son todas aquellas empresas o personas de las que se adquieren productos o servicios para el funcionamiento de la empresa. Pueden ir desde la empresa que se dedica a la limpieza y mantenimiento de las instalaciones a las que proveen de alimentos y bebidas a un restaurante o el material de oficina de una agencia de viajes. Las principales preocupaciones de este colectivo serán:

- que las empresas clientes le faciliten los criterios por los cuales va a ser diagnosticada y evaluada para pasar a ser proveedora de las mismas,
- que se establezcan cauces de comunicación para obtener información sobre la calidad de los productos y servicios ofrecidos,
- que los sistemas de pago se ajusten a las fechas y modos convenidos,

- que las empresas clientes ayuden a mejorar la gestión a través de la colaboración y el fomento de las buenas prácticas en los diferentes ámbitos de actuación,
- etc.

El análisis de estos colectivos aporta información importante e interesante a la hora de tomar decisiones sobre las características que va a adoptar el proyecto que se emprende y puede modificar los objetivos y principios con los que se ideó el negocio.

No se debe entender este análisis sólo como la búsqueda de información sin posterior utilidad, sino que la visión con la que se tiene que abordar esta adquisición de conocimientos es la de intentar recoger aquellos datos, hechos y realidades que rodean al negocio y sobre la base de los cuales se va a llevar a cabo la toma de decisiones.

Por ejemplo, si desde del análisis se identifica que en la zona no hay profesionales del turismo que puedan atender a la demanda de capital humano necesario para el desarrollo de la actividad de la empresa, hecho bastante común en el sector turístico, será necesario acudir a las zonas cercanas que cuenten con esos profesionales o invertir en la formación y profesionalización de las personas de la región.

Existen diferentes fuentes de información para llevar a cabo este análisis, siempre dependiendo del tipo de negocio turístico y de la situación del mismo, pero de manera general pueden consultarse los diferentes organismos y entidades que se encuentran detallados en los anexos de la presente guía.

3.3.2. ANÁLISIS INTERNO DEL EMPRENDEDOR/A

La perspectiva interna del proyecto se centra en la recogida de información sobre las personas que ponen en marcha la idea de negocio.

El objetivo de la persona que emprende es desarrollar su idea de negocio, poner en marcha su empresa. Para ello, debe utilizar sus recursos y capacidades personales, entre otros factores.

Hay una serie de capacidades o aptitudes que parecen ser imprescindibles en un perfil emprendedor. Se deberá evaluar si el emprendedor las posee o si puede adquirirlas.

Para lograr este conjunto de recursos y capacidades, el emprendedor cuenta con su experiencia personal. El emprendedor debe valorar si, además, necesita recibir formación específica en alguna de las áreas siguientes.

- **Conocimientos técnicos**

El emprendedor debe saber si tiene o puede conseguir la capacidad técnica para producir un producto o prestar un servicio concreto. Además, el emprendedor debe conocer a fondo las características técnicas de los productos o servicios que quiere producir.

En el sector turístico es habitual que la persona que emprende el negocio también participe del trabajo diario que acarrea el mismo, por lo que debe tener (o adquirir) conocimientos de cómo llevar a cabo sus labores como cualquier otra empresa que trabaje en la organización.

Por ejemplo, para una persona que quiere poner en marcha y gestionar un alojamiento turístico rural, deberá conocer una serie de aspectos a la hora de desarrollar esa idea como pueden ser:

- Tipología (y subtipos) de alojamientos rurales: casas y hoteles rurales, campings.
- Infraestructuras necesarias: necesidades legales de cada tipo.
- Servicios ofrecidos por este tipo de alojamientos y actividades que lo complementan.
- Necesidades y técnicas para la correcta atención al cliente.
- Principales procesos que se dan en la prestación del servicio: la entrada y salida de clientes, la estancia, las reservas y su gestión, etc.
- Departamentos y funciones que se dan en una empresa de alojamiento rural.
- Necesidades técnicas, humanas y económicas asociadas a las actividades desarrolladas.

- **Conocimientos empresariales**

El emprendedor/a debe conocer el sector económico de actividad en que va a desarrollar su proyecto. Además, debe tener o adquirir conocimientos en gestión empresarial.

No todas las personas tienen las mismas habilidades para dirigir una empresa que otras ya que hacen falta algunos conocimientos para estar al día de los pormenores de la gestión de un negocio.

En el funcionamiento de una empresa intervienen variables de diferentes tipos con las que se ha de trabajar y de las que no siempre se tienen el suficiente conocimiento o capacidad de decisión sobre ellas.

Por ello, para que la estructura de producción o generación de servicio se mantenga, se debe conocer cómo funciona el resto de departamentos de la empresa.

Entre los conocimientos más básicos de tipo empresarial que debe poseer o adquirir el emprendedor figuran los relacionados con las siguientes áreas:

- Comercialización
- Aspectos administrativos básicos relacionados con la contabilidad
- Gestión salarial y de los Recursos Humanos
- Gestión de inventarios
- Coste de generación del servicio
- Planificación del negocio
- Uso de medios tecnológicos básicos (ofimática, e-mail, etc.)

- **Habilidades**

El emprendedor debe tener capacidad de:

- Identificar oportunidades.
- Obtener y analizar información relevante.
- Tomar decisiones.
- Priorizar, organizar y planificar las actuaciones a desarrollar.
- Obtener recursos.
- Crear una red de contactos.
- Comunicarse y negociar.
- Solucionar problemas.
- Inspirar confianza.
- Saber vender.

Estas características son comunes a todas las personas que emprenden un negocio.

- **Actitudes**

Entre las actitudes que debe adoptar un emprendedor destacan:

- La disposición para aprender.
- La autonomía y la automotivación.
- El optimismo y la resistencia al desánimo.
- La dedicación, la perseverancia y la autodisciplina
- El dinamismo y la adaptación al cambio.
- La flexibilidad y la practicidad.
- La proactividad, la iniciativa propia y la creatividad.
- La seguridad en sí mismo y en las posibilidades del negocio.
- La disposición a asumir riesgos y responsabilidades.
- La integridad, el rigor y gusto por el trabajo bien hecho.
- La ambición y la competitividad.
- La orientación al cliente y al mercado.

Por las características del sector turístico actual, se debe destacar que el perfil del emprendedor turístico debe incluir una gran dosis de paciencia ya que los comienzos en un sector tan competitivo suelen ser desalentadores hasta que se empiezan a obtener los resultados esperados.

Por último, el apoyo del entorno personal del emprendedor formado por familia, amigos, etc. es clave para poder afrontar un reto empresarial.

3.3.3. DESCRIBIR LA IDEA

La idea de negocio deberá ser especificada de tal forma que sea descrita de forma sencilla y aproximada a las necesidades que va a suponer el desarrollo de la misma.

Aunque en el posterior análisis de la propuesta realizada para llevar a cabo el proyecto de empresa turística se vaya a profundizar en las características y previsiones de la idea de negocio, es necesario analizarla para determinar si realmente se puede considerar una oportunidad de negocio.

En este punto se pueden empezar a incluir algunos de los criterios que pueden hacer que el negocio turístico que se está diseñando sea sostenible y responsable. La propia definición de la idea puede incluir ya estos criterios: por ejemplo, un restaurante de gastronomía local con productos autóctonos y de origen preferiblemente ecológico estaría ya planteando algunos principios dentro de la RSC en la concepción del negocio.

Por lo tanto, es un momento idóneo para definir las características de la idea que la distinguen por su aplicación de criterios de RSC.

3.3.4. LA IDEA, ¿ES UNA OPORTUNIDAD?

Este es el momento de contrastar que las características de la idea de negocio que el emprendedor quiere desarrollar con la situación del mercado y el entorno en el que se encontrará inmersa y las características que como emprendedor se deben reunir para poner en marcha el negocio. De este modo se podrán obtener una serie de conclusiones que se plasmarán en el prediagnóstico de situación de partida de la empresa.

Este prediagnóstico resume toda la información obtenida en los análisis anteriores identificando aquellos factores que pueden condicionar el desarrollo del proyecto.

Es el momento de saber si la empresa que organiza rutas turísticas en un parque natural que tiene en mente el emprendedor/a, por ejemplo:

- va a tener una demanda interesada por esas rutas,
- si se tienen los conocimientos necesarios sobre diseño de itinerarios,
- si estará permitido el desarrollo de la actividad en el parque,
- si deberá cumplir unos requisitos legales específicos
- si va a poder disponer de profesionales que actúen como monitores ofreciendo un servicio con la calidad esperada.

Una de las herramientas para elaborar el diagnóstico es el Análisis DAFO. El nombre DAFO proviene de las iniciales de los 4 conceptos que son analizados en su aplicación:

- Debilidades: son aquellas características propias de la empresa o del proyecto, que constituyen obstáculos internos al logro de la misión o de los objetivos iniciales.

- Amenazas: se refieren a aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían afectar negativamente las posibilidades de conseguir estos objetivos generales.
- Fortalezas: las fortalezas o puntos fuertes son las características propias de la empresa o proyecto de empresa que facilitan o favorecen el logro de los objetivos iniciales.
- Oportunidades: son aquellas situaciones que se encuentran en el entorno de la empresa y que podrías favorecer el logro de los objetivos.

El objetivo de esta herramienta es crear una gráfica o tabla matriz resumen en la que consten todos los puntos fuertes y débiles ligados a las características internas, así como las amenazas y oportunidades externas para valorar la posición competitiva con respecto al exterior.

A continuación, puede observarse parte de un análisis DAFO para un hotel rural que se encuentra en una localidad ganadera en las proximidades de una zona de riqueza natural en la que una fuente de agua permite a los turistas bañarse y que organiza rutas a caballo por un paraje natural cercano que se encuentra protegido.

		ÁMBITO	
		INTERNO	EXTERNO
INFLUENCIA	POSITIVA	FORTALEZAS La oferta que se realiza es completa. Se conoce cómo llevar a cabo este proyecto ya que se ha participado en iniciativas similares. Se dispone de la propiedad de las instalaciones para poner en marcha la empresa. La actividad a desarrollar es complementaria a las realizadas ya por los promotores.	OPORTUNIDADES En el entorno no existen hoteles rurales con ofertas similares. El entorno ambiental favorece complementar la oferta de alojamiento con otras actividades. Por las características de la zona se dispone de oferta de restauración completa. Hay un gran auge del turismo rural.
	NEGATIVA	DEBILIDADES La inversión inicial para acondicionar las instalaciones es elevada. Los costes asociados al mantenimiento de las actividades complementarias son elevados. No se cuenta con profesionales en la zona para el desarrollo de la actividad. Los accesos a las instalaciones desde los núcleos de población son deficientes. Es necesaria la autorización del organismo ambiental para la realización de las rutas.	AMENAZAS Es previsible una disminución del turismo en general debido a la crisis económica. Existe una fuerte competencia en la oferta alojativa debido a que existen muchas casas rurales en la zona. Pueden existir movimientos locales en contra por la degradación de la fuente de agua a consecuencia de su uso turístico.

Oportunidades y amenazas son comunes a todas las empresas del sector de actividad considerado, por lo que se obtienen del análisis externo. Debilidades y fortalezas son exclusivas del negocio que se va a proponer y son resultado del análisis interno elaborado previamente.

Con la información obtenida a través del Análisis DAFO se pueden establecer las estrategias a seguir a medio y largo plazo, así como las actuaciones focalizadas en el corto plazo para aprovechar las oportunidades, potenciar las fortalezas, afrontar las amenazas y corregir las debilidades.

El siguiente paso es ver si el proyecto es viable de una forma más cuantitativa, para lo que hay que realizar un Plan de Empresa. En el Plan de Empresa se analiza la viabilidad técnica, comercial, económica y financiera de la Oportunidad de Negocio. De forma complementaria, e incluyendo criterios de RSE, se puede determinar la sostenibilidad social y ambiental de la futura empresa.



4.- PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

4.1. LA IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN DE UN PROYECTO TURÍSTICO

Una vez que se tiene clara la idea de proyecto turístico a desarrollar, es necesario afrontar una fase en la que se planifiquen las acciones a realizar para su puesta en marcha.

La planificación permite determinar de manera aproximada las necesidades y posibles obstáculos que se van a tener que salvar a la hora de iniciar la andadura como empresa. Además, nos ayuda a la hora de realizar las previsiones de cuál es el futuro a medio plazo del proyecto que se emprende.

Planificar consiste en dar orden y contenido a la idea de negocio de tal modo que se consigan los objetivos con los que se plantea el comienzo de la actividad.

La herramienta de planificación más importante con la que cuentan las personas que se deciden a emprender su propio negocio es el plan de empresa.

4.2. EL PLAN DE EMPRESA

Un plan de empresa es un documento, suma de diferentes planes, a través del cual se desarrollan los detalles de una idea de negocio. Este documento incluye toda aquella información necesaria para conocer de manera concreta las características y previsiones de funcionamiento del proyecto en sus primeros años de vida, aunque también puede realizarse en empresas que ya se encuentren en funcionamiento para establecer las previsiones del negocio en los años siguientes.

En el plan de empresa se describe una oportunidad de negocio: se describe el producto o servicio que se quiere realizar y la necesidad de los futuros clientes a la que va a dar respuesta aportando, además, la visión de cuáles son los objetivos y estrategias de la empresa, la información sobre los recursos que se van a emplear y las acciones que se llevarán a cabo en la puesta en marcha del negocio.

El plan de empresa se constituye como una herramienta de diseño. Permite que la persona que emprende su negocio visualice la forma que quiere darle a la empresa de manera mental o sobre el papel, antes de darle forma real una vez que ha comenzado su andadura.

Este documento también permite ver cómo evoluciona el negocio y, si hay variaciones con respecto a las previsiones realizadas, analizar las causas y tomar las decisiones oportunas para corregir estas desviaciones.

Por otro lado, el plan de empresa es una herramienta de comunicación y que permite aunar bajo una única visión lo que el negocio supone. Generalmente, el comienzo de un negocio no suele hacerse en solitario, sino que es común que se cuente con diferentes socios con diversos puntos de vista sobre qué es lo que se quiere conseguir y qué es lo que se debe hacer para ello. Cuando se pone por escrito toda esta información, además de reducir los puntos de vista a uno común entre todas las personas que participan del proyecto, se consigue también distribuir las responsabilidades o, incluso, manifestar los compromisos que cada persona adquiere respecto a las demás y a la empresa.

Esta planificación es una herramienta de marketing para la búsqueda de financiación externa o ayudas públicas o privadas. Es la información que se va a poner a disposición de los inversores externos para captar su atención y recursos.

El plan de empresa obliga a analizar en profundidad la idea de negocio para determinar su viabilidad técnica, comercial, económica y financiera. Es decir, en el Plan de Empresa se persigue demostrar que la idea de negocio se puede hacer, tiene un hueco en el mercado, es rentable y es sostenible financieramente. Para ello hay que tener en cuenta todos los factores, tanto internos como externos, que pueden influir en la empresa.



Entre las **funciones principales** que desempeña un plan de empresa se encuentran las siguientes:

- Permite pulir la idea de negocio, analizar la viabilidad de la misma, localizar cuáles pueden ser sus principales problemas a la hora de la implantación y desarrollo de la actividad prevista y examina la futura empresa desde todas las perspectivas.
- Se puede constituir como un elemento de control a la hora de determinar si la empresa evoluciona conforme a las previsiones realizadas y para establecer la base de otras planificaciones.
- Es una herramienta de presentación de la idea que se emplea a la hora de obtener financiación. Es este documento el que se muestra a las diferentes fuentes de inversión para que decidan el nivel de riesgo que asumen al apoyar económicamente la iniciativa.

La información que se plasma es útil tanto para la persona cuyo objetivo es poner en marcha un negocio como para terceras partes que puedan estar interesadas o que puedan intervenir en la ejecución de la planificación detallada en el mismo.

Por una parte, es de vital importancia la capacidad de prever que aporta el plan de empresa para el emprendedor/a. La elaboración de este documento supone un aprendizaje sobre cómo funcionan realmente, no sólo el proceso de producción del producto y/o prestación del servicio, sino también todos los aspectos que dan soporte y facilitan que el negocio se constituya como tal.

En la elaboración del plan de empresa es importante identificar a quién está dirigido y qué reacción pretende suscitar.

Si el receptor del Plan no es nadie en concreto sino el conjunto de personas y entidades relacionadas con el proyecto, como suele ser lo más común, el Plan deberá abordar todas las áreas de la futura empresa de forma general. Si los objetivos son más específicos (por ejemplo, buscar un inversor, lograr un crédito, obtener una ayuda pública o una subvención), el Plan deberá poner mayor énfasis en los aspectos más relevantes para el receptor (alta rentabilidad, buena gestión, etc.).

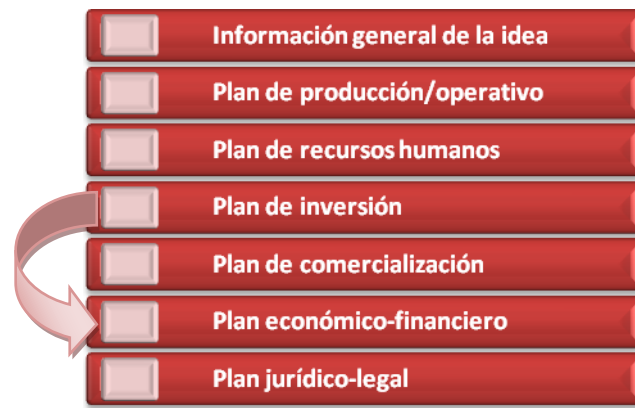
Entre las características más destacadas que ha de poseer un plan de empresa se encuentran las siguientes:

- Un plan de empresa no es un documento estático, ha de ajustarse al dinamismo de la realidad que lo rodea y más aún cuando el sector en el que se va a desarrollar el negocio está tan sujeto a las modas y es influenciado por hechos externos al mismo como ocurre con la actividad turística. El plan de empresa ha de actualizarse de manera regular y siempre y cuando ocurran hechos o circunstancias que puedan hacer variar las previsiones originalmente realizadas en él.
- Debe redactarse de manera clara y comprensible ya que, normalmente, es un documento genérico y no está especificada la persona a la que va a ir dirigido.
- Debe ser persuasivo, para lo que las afirmaciones que en él se incluyan deben estar perfectamente justificadas y debe ser visualmente atractivo debido a que, en muchos casos, constituye una “tarjeta de presentación” de la idea de negocio a desarrollar. Por lo tanto, es elemento más a tener en cuenta a la hora de medir las posibilidades para salir adelante entre otros proyectos similares.
- Ante todo, los documentos que forman parte de él deben ser coherentes entre sí, ya que cualquier desacuerdo entre los datos y hechos expuestos en los mismos resta credibilidad a la información y puede indicar que la idea de proyecto no se ha madurado lo suficiente como para asegurar la viabilidad de la empresa.



El plan de empresa ha de recoger la información de los siguientes ámbitos:

- **Información general de la idea de proyecto** en la que se defina a grandes rasgos el negocio, producto o servicio que se va a comercializar, la oportunidad que supone la puesta en marcha de este proyecto, los objetivos con los que se empieza el negocio, las características del emprendedor/a, y un pequeño resumen aquellos aspectos clave del proyecto que tengan relación con la viabilidad técnica, comercial, económica y financiera del mismo.
- **Plan de producción/operativo:** se centra en la viabilidad técnica del proyecto para prestar el producto o servicio y en la capacidad que tiene el empresario/a para llevar a cabo la producción o prestación del servicio.
- **Plan de recursos humanos:** en este plan se reflejará todo lo relacionado con el capital humano de la empresa.
- **Plan de inversión:** a través de este plan se puede responder a las necesidades de elementos materiales y económicos para el inicio de la actividad. Puede formar parte del plan económico-financiero.
- **Plan de comercialización:** se centra en determinar la viabilidad comercial, es decir, la capacidad del producto o servicio que se va a ofrecer de satisfacer la necesidad de los clientes y de generar un hueco en el mercado.
- **Plan económico-financiero:** se fija en la rentabilidad económica y solvencia del proyecto.
- **Plan jurídico-legal:** tiene como objetivo definir la forma jurídica de la empresa y los pasos que se van a seguir en el proceso de constitución y las obligaciones legales.



Con toda esta información, cualquier persona puede identificar en qué consiste el negocio, cómo se prevé que empiece a funcionar y, por lo tanto, es una herramienta de decisión al facilitar datos sobre las diferentes viabilidades de la idea.

La elaboración de esta documentación no tiene porqué hacerse en el orden en el que aparece detallado antes. De hecho, debido a que la mayoría de planes están relacionados entre sí, se suelen elaborar de forma simultánea.

4.3. LA INFORMACIÓN GENERAL DE LA IDEA DE PROYECTO

En este primer apartado se debe incluir los aspectos siguientes:

- La idea de negocio
- La presentación de los promotores
- La misión y visión de la empresa
- El resumen de la viabilidad del proyecto

Como puede verse, este apartado pretende constituirse como una introducción tanto de la futura empresa como de las personas que la promueven.

La exposición de cada uno de los apartados debe ser clara, de tal modo que se identifique qué, quién y por qué se va a poner en marcha la idea.

La exposición de la **idea de negocio** tiene como finalidad presentar una imagen global del proyecto, de sus objetivos principales y de los factores clave de éxito. Hay que explicar cuál es la idea fundamental detrás de la iniciativa de negocio. Hay que indicar cuáles son los factores que han motivado esta idea y porqué va a tener éxito. Conviene indicar las tendencias sociales, cambios en el mercado, etc. que van a hacer de éste un buen negocio.

Algunas cuestiones sobre la idea de negocio

- ¿La idea supone en efecto una oportunidad de negocio?
- ¿Se dan las condiciones para transformar la idea en proyecto empresarial?
- ¿La idea es completa, consistente y sólida?
- ¿Es un enfoque innovador?
- ¿Es el momento de ponerla en marcha?
- ¿Se ha identificado las demandas a cubrir y oportunidad en el mercado objetivo?
- ¿Está suficientemente argumentado la demanda no cubierta o las necesidades del mercado objetivo?
- ¿La idea se explica de un modo que resulte atractivo el invertir en ella?
- ¿Es comprensible la descripción por personas ajenas al equipo promotor, y de diversos sectores de actividad?
- ¿Es una idea que tiene en cuenta el entorno social y ambiental en el que se va a desarrollar?
- ¿Se describen aspectos de la idea más allá de los económicos ligados a la rentabilidad?

En cuanto a la **presentación de los promotores**, el carácter de los mismos al frente del negocio va a determinar el apoyo final de terceros. Además hay que convencer que el equipo al frente del proyecto va a poder dominar todos los aspectos de un negocio. La formación y experiencia de los distintos promotores puede servir de apoyo para demostrar que el equipo está equilibrado y puede abordar todas las áreas de la empresa con seguridad. Hay que señalar las experiencias previas en negocios similares y, si existe alguna laguna en el equipo respecto a alguna de las áreas de la empresa, cómo se va a solucionar.

Algunas cuestiones sobre los promotores

- ¿Se dispone de un equipo promotor con perfil emprendedor, experiencia en el sector y adecuación técnico-profesional?
- ¿Es un equipo equilibrado en competencias?
- ¿Tiene experiencia en el mercado y en el producto?
- ¿Tiene buenas relaciones con agentes del sector objetivo?
- ¿Tiene capacidad para innovar en el ámbito del producto que se va a generar?
- ¿Conocen el entorno social en el que van a desarrollar su proyecto empresarial?

El contenido cuya redacción puede resultar más difícil es aquél relacionado con la **misión y visión de la organización**, ya que supone plasmar en pocas palabras cuál será el presente y el futuro de la empresa.

La misión de la futura organización supone definir lo que será la empresa, a lo que se va a dedicar y a quién sirve con su funcionamiento.

La visión de la empresa turística será el ideal que se quiere alcanzar y cómo quiere que sea vista o reconocida la empresa en un futuro.

Por lo tanto, ambos conceptos estarán muy ligados a los objetivos y estrategia que dominarán el comienzo de la empresa.

Algunas cuestiones sobre la estrategia y los objetivos

- ¿Están claramente definidos los objetivos y parecen creíbles?
- ¿Son claras y consistentes las acciones que integran la estrategia de la empresa?
- ¿Están claramente identificados los factores de éxito?
- ¿Está claro el posicionamiento estratégico deseado y cómo la empresa quiere ser vista?
- ¿Se han incluido estrategias que no sean las típicamente comerciales?
- ¿Existen objetivos en otros ámbitos fuera de la gestión de la producción?
- ¿Se han establecido objetivos o estrategias en materia de RSE?
- ¿Contempla la futura empresa los diferentes grupos de interés con los que va a tener que convivir?
- ¿Existen estrategias y objetivos específicos relacionados con los grupos de interés?

En cuanto al **resumen de la viabilidad** de la empresa, es un apartado a elaborar una vez que se hayan redactado el resto de documentos que forman parte del Plan de Empresa. En este resumen debe quedar claro que se han estudiado cada uno de los aspectos que formarán parte del proyecto y que éste es consistente y está avalado por las cifras y hechos que se han hecho constar en todo el plan.

4.4. PLAN TÉCNICO, OPERACIONAL O DE PRODUCCIÓN

A través de este plan se pretende concretar cuáles son las principales actividades que se van a desarrollar con el proyecto empresarial determinando las previsiones materiales y técnicas para la puesta en marcha y primeros pasos de la empresa. Es el núcleo esencial del plan de negocio y nos indica el objeto de la empresa.

Es el plan que nos determina parte de la viabilidad técnica de nuestro proyecto turístico. La viabilidad técnica es la capacidad del emprendedor/a para elaborar el producto o prestar el servicio en el que consiste el negocio. Esto supone que el futuro/a empresario/a cuenta con los conocimientos técnicos y con los medios (potencial o realmente) para llevar a cabo la producción.

En este documento se determinan cuáles van a ser los procesos de prestación de los servicios o de fabricación de los productos. El objetivo de la redacción de este plan es garantizar que la actividad productiva de la empresa se realiza de la forma más eficiente posible, contribuyendo a que se logren los objetivos marcados.

Los apartados que es conveniente que queden reflejados en el contenido del plan de producción son los siguientes:

- Programación de la Producción: determinación de los niveles de actividad de la empresa.
- Determinación de los recursos necesarios: estimación de las necesidades de personal, equipos y suministros.
- Sistema de compras, proveedores: mecanismos de compra, elección y relación con proveedores.

- Gestión de inventarios: determinación de los niveles de inventario y gestión de existencias.
- Descripción de procesos o actividades: descripción de los procesos diseñados por la empresa para fabricar los productos o prestar los servicios.

El **Programa de producción** indica el nivel previsto de producción. Debe ser coherente con el Plan de Comercialización. Por ejemplo, se hablaría de la cantidad de habitaciones que se espera vender, el número de paquetes turísticos y otros servicios de intermediación que se van a vender, número de rutas que está previsto realizar, etc. según el caso.

Una vez que se estima cuál va a ser la cantidad de productos o servicios que se van poner en el mercado se puede **determinar las necesidades de recursos** para alcanzar la estimación realizada. Los recursos serán tanto humanos como materiales (ligados a la producción en sí y a los diferentes suministros de la empresa) por lo que este apartado está muy relacionado con el plan de recursos humanos y el de inversión.

Se pueden incluir criterios de RSE si se fija una preferencia por recursos (materiales o humanos) de la zona, de tal modo que la adquisición de estos recursos repercuta en directamente en el beneficio económico y social del entorno en el que se asiente la empresa. También se puede dar preferencia a productos de comercio justo, es decir, a aquellos que son generados respetando los derechos de productores y trabajadores y de forma sostenible.

Otro apartado del plan de producción es el **sistema de compras o aprovisionamiento**. Se deben indicar todos los datos posibles de las empresas proveedoras y el sistema de aprovisionamiento de los principales productos de la empresa: quiénes son, cuántos hay, qué productos venden, quién comprará, cuando se efectuarán las compras, etc. También se debe plasmar la serie de criterios empleados para la selección de proveedores.

Este es un aspecto en el que se pueden incluir alusiones a la responsabilidad social de las empresas que aprovisionarán al negocio: desde la preferencia por proveedores locales hasta la adquisición de productos de comercio justo o que cumplan requisitos de calidad, respeto del medio ambiente, etc. o que se fomenten prácticas responsables entre éstos y que la cadena de valor del producto o servicio sea desde el origen sostenible.

Sobre las existencias, se debe diseñar un **sistema de gestión eficiente de inventarios** ya que son un elemento de la producción que bloquea muchos recursos financieros. Además es fundamental cuando se está trabajando con productos perecederos como ocurre con restaurantes y bares.

Por otro lado, los diferentes **procesos productivos** que darán lugar al producto o servicio deben concretarse también antes del comienzo de la actividad. Una de las formas más gráficas de dar respuesta a esta necesidad es a través de la confección de diagramas de flujo, que son una representación esquemática de las tareas que integran un proceso.

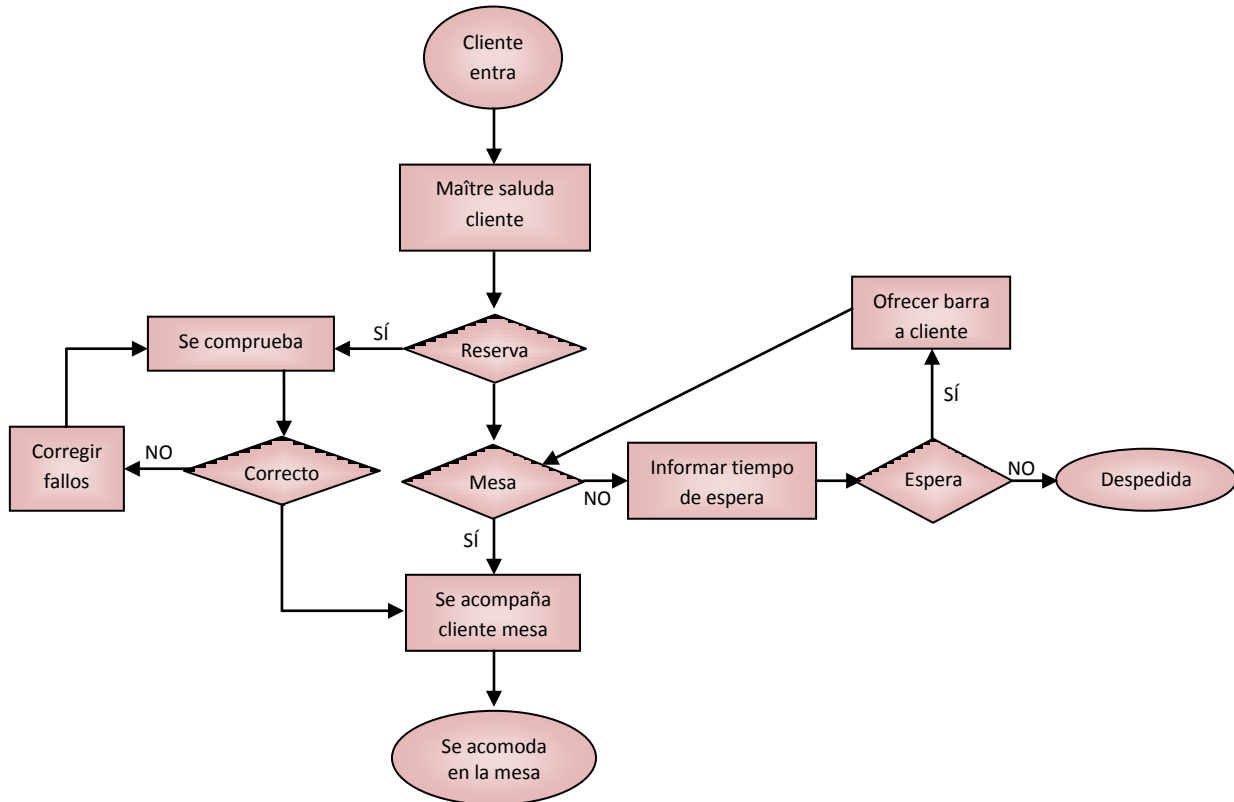


Figura: Diagrama de flujo del servicio de recepción de clientes en restaurante (J.F. GALLEGO, 1996)

Aunque no es necesario que se llegue a este nivel de concreción, si es conveniente identificar las principales fases del proceso productivo o de prestación de servicio, ya que a través de esta determinación se podrán localizar aquellos puntos críticos que puedan incidir en la calidad del servicio prestado o en la correcta gestión de la empresa.

Como parte del proceso de generación de un producto o servicio, se ha de llevar un **control de la producción**. Este control consiste en verificar si los procesos se desarrollan conforme a lo planificado y desarrollar las medidas correctoras oportunas para corregir las desviaciones existentes.

Existen tres áreas en las que se puede llevar a cabo el control de la producción: calidad, medio ambiente y riesgos laborales. Las tres forman parte de las temáticas sobre las que la responsabilidad social empresarial se centra y, por lo tanto, el control de estas áreas puede ser uno de los aspectos en los que se refleje la preocupación del emprendedor/a por la sostenibilidad y responsabilidad de su negocio.

En materia de calidad, y más concretamente en el sector turístico, existen una serie de normas que ayudan a alcanzar unos estándares de calidad que van más allá de los requisitos legales establecidos en las correspondientes legislaciones (que se entiende que serán los mínimos que ha de cumplir la futura empresa): las normas Q gestionadas para el Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE).

Estas normas establecen las características mínimas que debe reunir el servicio turístico prestado para que sea considerado de calidad. Existen normas para la mayoría de servicios relacionados con el sector turístico: alojamiento, restauración, transporte, turismo rural, intermediación, turismo activo (en un futuro próximo), etc.

Son una buena referencia para alcanzar un nivel de control óptimo de las diferentes fases de generación del producto, por lo que son de gran utilidad en el comienzo de la empresa como orientación para lograr unos estándares de calidad determinados. A través de ellas, se asegura que se han contemplado todos los aspectos que tienen repercusión directa en la calidad del producto o servicio y que se han tenido en cuenta los requisitos y necesidades de los clientes y su percepción de la empresa.

De forma alternativa y no específica para el sector turístico existen otras normas de calidad que ayudan a mejorar el desempeño en materia de calidad y que incluyen medidas de control de la producción. Algunas de estas normas son la ISO 9001:2008 o el modelo EFQM.

Para el caso de los aspectos relacionados con medio ambiente y riesgos laborales también existen legislaciones específicas de obligado cumplimiento que pueden superarse con la aplicación de diferentes normas o a través de diferentes certificaciones.

Todas estas normas y estándares han de ser consideradas como elementos de apoyo a la hora de poner en marcha el proyecto y no como meros requisitos a cumplir.

Además, desde el punto de vista de la responsabilidad social, son un elemento a tener en cuenta a la hora de la implantación de programas relacionados con estas materias como los de ahorro energético, los de reciclaje, los de reducción del consumo de materias primas, etc. que pueden darse en cualquier empresa del ámbito turístico. Algunos de esos programas van más allá de la aplicación interna de medidas y pretenden concienciar al turista y visitante de las posibilidades de llevar a cabo un ocio sostenible en el ámbito medioambiental.

Algunas cuestiones sobre el producto/servicio y cómo se genera

- ¿Queda claro cómo se va a obtener aquello que se va a vender?
- ¿Se conocen las cantidades, proveedores y plazos de aprovisionamiento de los elementos necesarios?
- La tecnología y el mercado involucrado, ¿están lo suficientemente maduros?
- ¿Cabe pensar de forma razonable en la aparición de alternativas a corto plazo?
- ¿Hay alternativas de producción identificadas?
- ¿El producto o servicio y el proceso por el que se genera es sostenible a medio y largo plazo?
- ¿Están identificados todos aquellos puntos críticos en la generación del producto o servicio?
- ¿Es posible alcanzar la calidad que esperan los clientes?
- ¿Se identifican los aspectos de la generación del producto/servicio con incidencia en el medio ambiente y en la sociedad de acogida?
- ¿Se controlan los puntos críticos que afectan al entorno?

4.5. PLAN DE RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN

Los Recursos Humanos de una empresa son su mayor capital. El emprendedor/a debe reforzar su propio capital humano (conocimientos, habilidades y capacidades) y buscar personas cualificadas para su incorporación a la futura empresa.

La correcta organización de los recursos humanos es una parte fundamental de la viabilidad técnica de un proyecto empresarial: es imprescindible que el Plan de Empresa demuestre que el emprendedor/a cuenta con las personas necesarias, con los profesionales, para generar y poner en el mercado el producto o servicio que determina su actividad.

En el sector turístico cobra una gran importancia la adecuación de los recursos humanos a las actividades que se van a desarrollar debido a que el servicio ofrecido, en la mayoría de los casos, se consume de forma simultánea a su generación y el factor humano es el que marca la calidad del servicio prestado.

Por otro lado, es uno de los factores a considerar a la hora de plantear un negocio turístico responsable. Uno de los principales grupos de interés de cualquier empresa son las personas que trabajan en ella.

El Plan de Recursos Humanos y Organización del Plan de empresa se encarga de describir las necesidades de personal y la organización que adoptará la futura empresa. Es un plan que deberá tener en cuenta los requisitos que se expongan en el correspondiente convenio colectivo que establece los mínimos que se deben de cumplir con respecto a las relaciones laborales.

En el caso de aplicar criterios de RSE en el negocio que se va a poner en marcha, el convenio colectivo es el mínimo legal que se deberá cumplir y superar. Considerando esto, son muchos los planteamientos que se pueden llevar a cabo en materia de Recursos Humanos en

diferentes áreas: desde la gestión de la diversidad y la prevención de riesgos laborales a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

En esta última área, por ejemplo, existe una gran problemática en el sector turístico debido fundamentalmente a que se trabaja siguiendo turnos y a que muchas de las actividades se desarrollan en fin de semana o fuera de los horarios que habitualmente se utilizan para la atención al público en otros sectores.

Para el caso de una Agencia de Viajes, por ejemplo, es más fácil adaptar el horario de atención al público a los requisitos necesarios para atender a las necesidades familiares o personales, por ejemplo, haciendo coincidir las horas de cierre durante el mediodía con los horarios escolares.

También, en otras actividades turísticas se pueden incluir diferentes medidas como la rotación de turnos, el establecimiento de los mismos con suficiente antelación que permitan organizar y coordinar con otras responsabilidades o la posibilidad de intercambiar turnos de trabajo de manera que sea el propio personal el que pueda coordinarse entre sí.

Por ello, un planteamiento inicial del negocio en el que se tengan en cuenta las características específicas del trabajo desarrollado en el sector turístico y a las necesidades de las personas que desarrollan su labor profesional en él puede ayudar a que las previsiones sean más ajustadas a la realidad y a que se consideren los factores que pueden modificar la idea original.

Los contenidos de este plan se deben ajustar a los siguientes epígrafes:

- Descripción de los puestos de trabajo
- Organigrama
- Retribuciones y condiciones laborales
- Política de contratación
- Presupuesto de personal

La **descripción de los puestos de trabajo** consiste en determinar el número y cualificación de la personas que van a trabajar en la empresa. Este plan depende del volumen de negocio esperado, por lo que debe ser coherente con el Plan de Producción y el Plan de Comercialización.

Esta descripción tiene en cuenta cuáles son las características que ha de reunir como mínimo la persona que vaya a ocupar cada uno de los puestos de trabajo que se definan.

Una correcta descripción de cada puesto de trabajo debe incluir:

- el nombre del puesto de trabajo.
- las funciones del puesto: las tareas que debe realizar la persona que lo ocupe.
- la forma en que se realizan las tareas: los tiempos, métodos, equipos que se utilizan.
- la finalidad del puesto: por qué es necesario en la actividad de la empresa.
- la localización del puesto: departamento, relaciones jerárquicas (superiores y subordinadas) y relaciones internas y externas (con proveedores, clientes...).
- las responsabilidades del puesto.

- los requisitos del puesto: cualificación, capacidades, habilidades.

A continuación se expone un ejemplo de la herramienta que se puede utilizar para plasmar toda la información antes mencionada relativa a un puesto de trabajo determinado. Se trata de una ficha de puesto de trabajo que se deberá actualizar conforme cambien las condiciones de trabajo o las atribuciones que cada puesto tenga.

FICHA DE PUESTO DE TRABAJO		
NOMBRE DEL PUESTO	DEPARTAMENTO	
FINALIDAD DEL PUESTO	RELACIONES CON OTROS DEPARTAMENTOS	
FUNCIONES		
RESPONSABILIDADES		
TAREAS Y TIEMPOS		
MÉTODOS Y EQUIPOS		
REQUISITOS DEL PUESTO		
Cualificación	Capacidades	Habilidades

Un ejemplo de las diferentes categorías profesionales y puestos de trabajo en el sector turístico puede verse en el siguiente cuadro correspondiente a una agencia de viajes y que proviene de la descripción que se realiza en el convenio colectivo estatal de esta actividad.

CATEGORÍA	FUNCIONES
Mandos	Mando superior: realiza los trabajos de dirección y las funciones de organización, planificación, ejecución y control de carácter central o zonal de la empresa, con dependencia de la alta dirección y jerarquía sobre los centros de trabajo de sus respectivos ámbitos. Quedan incluidos también aquellos trabajos que, con responsabilidad equivalente, requieran titulación superior.
	Mando medio: realiza los trabajos de jefatura y ostenta la responsabilidad global de una oficina o departamento principal. Quedan incluidos asimismo aquellos trabajos que, con responsabilidad equivalente, requieran titulación de grado medio. Los mandos medios pueden ser jefe de 1ª, jefe de 2ª, titulado auxiliar, cajero con firma, analista de sistemas y analista programador.
Técnicos	Técnico superior: comprende trabajos de iniciativa y responsabilidad para los que se necesita una preparación técnica especial, reconocida y acorde con las características de las funciones a desempeñar. Los técnicos superiores pueden ser oficial 1ª, cajero sin firma, telefonista/recepcionista con dos o más idiomas extranjeros, traductor-intérprete con dos ó más idiomas extranjeros y dedicación exclusiva a esta función, promotor 1ª, técnico de ventas, guía de turismo y conductor de autocares y autobuses.
	Técnico medio: comprende trabajos de iniciativa para los que se necesitan conocimientos similares a los del nivel anterior pero con menor nivel de responsabilidad. Los técnicos medios pueden ser oficial 2ª, telefonista/recepcionista con un idioma extranjero, traductor-intérprete con un idioma extranjero y dedicación exclusiva a esta función, promotor, técnico comercial auxiliar, y conductor no incluido en el nivel anterior.
Auxiliares	Técnico auxiliar: comprende los trabajos para los que se necesita una preparación técnica adecuada a los cometidos, con responsabilidad limitada al cumplimiento de la función encomendada en cada caso. Se trata de los auxiliares, telefonistas, ordenanzas, conserjes, personal de limpieza, mozos, asistentes de grupos turísticos y motoristas.
	Ayudante: comprende los trabajos auxiliares o complementarios de los grupos anteriores, para los que se requieren unos conocimientos generales de carácter técnico elemental y no especializados. Se trata de los ayudantes administrativos y comerciales, asistentes, recepcionistas, guardas y personal no cualificado no incluido en los grupos anteriores. Los puestos de auxiliares no podrán ser cubiertos por trabajadores con titulación superior oficial de estudios de turismo.

Un **organigrama** es una representación gráfica de la estructura de la empresa. En ella se indica la siguiente información:

- los puestos de trabajo existentes
- los distintos departamentos de la empresa
- las relaciones y niveles jerárquicos.

Los organigramas varían de una empresa a otra debido a que dependen de las características de las mismas. No es similar la estructura de un hotel con 100 habitaciones que la de una agencia de viajes con 6 trabajadores. Estas diferencias provienen tanto del tamaño de la empresa, como de los procesos que se den para generar el producto o servicio y de las propias necesidades de organización en diferentes departamentos.

Existen muchos ejemplos de organigramas en diferentes fuentes bibliográficas y en la propia información disponible de las empresas que ya están en funcionamiento. En la siguiente figura se detallan los principales departamentos de un hotel con bar-restaurante a modo de ejemplo, pero lo ideal es siempre que la organización interna se adapte a las verdaderas necesidades del negocio.



Figura: Ejemplo de los diferentes departamentos existentes en un hotel

Las **retribuciones y condiciones legales** hacen referencia a los costes asociados a los puestos de trabajo de la empresa y a las condiciones generales de trabajo como horarios o vacaciones. Este aspecto está bastante regulado en el sector turístico a través de los convenios colectivos existentes, pero hay que recordar que esta regulación es de mínimos y que siempre se pueden mejorar las condiciones y retribuciones marcadas en estos documentos legales como parte de la política de RSE de la empresa.

En cuanto a la **política de contratación, el reclutamiento, la selección y la contratación**, son apartados en los que se debe indicar cómo se produce la incorporación del personal de la empresa. Es uno de los aspectos en los que se puede hacer un mayor hincapié en cuanto a la inclusión de criterios de RSE que aseguren tanto la responsabilidad de la empresa con respecto a las personas que la integran (o que formarán parte de ella en un futuro) como hacia la calidad del servicio ofrecido.

De este modo se pueden expresar las condiciones de igualdad de oportunidades, de no discriminación y de gestión de la diversidad y se puede facilitar que serán las personas más adecuadas las que ocupen un puesto determinado asegurando así que el servicio será prestado de la forma más profesional posible.

El **presupuesto** de personal facilita información sobre el número de personas que formarán parte de la plantilla en el comienzo de la actividad, los puestos de trabajo existentes y los costes asociados tanto a la remuneración del personal como los relacionados con las cotizaciones a la Seguridad Social.

Bajo el paraguas de la Responsabilidad Social Empresarial, los contenidos que se den al plan de recursos humanos podrán contemplar los siguientes aspectos:

- gestión de la diversidad
- igualdad de oportunidades
- no discriminación
- conciliación de la vida laboral, familiar y personal
- seguridad y salud laboral
- seguimiento y medición del clima laboral
- formación y fomento de la empleabilidad
- canales de comunicación y resolución de conflictos.

Aunque todos estos temas no tienen porqué estar reflejados en el plan de Recursos Humanos, si hay algunos aspectos que pueden ser contemplados a la hora de realizar un diseño más exhaustivo del funcionamiento de la empresa. Es conveniente que todas estas consideraciones se realicen cuando se está concibiendo o desarrollando la idea de negocio por dos razones:

- es más fácil encajar los requerimientos de la puesta en marcha de acciones o programas en fases iniciales de la empresa ya que la adaptabilidad es mayor,
- supone incluir de partida criterios que mejoran la percepción interna y externa de la empresa desde la misma concepción como idea.

Algunas cuestiones sobre los recursos humanos

- ¿Están definidos los principales perfiles profesionales que serán necesarios?
- ¿Se va a poder contar con los suficientes profesionales del sector para cubrir las necesidades de personal de la empresa?
- ¿Se han contemplado mecanismos de gestión del conocimiento?
- ¿Se van a cubrir las necesidades de formación para cada perfil?
- ¿Se ha considerado incluir mecanismos de diálogo y comunicación con el personal?
- ¿Se han establecido como marco para la gestión del personal la igualdad de oportunidades y la no discriminación?
- ¿Se tienen en cuenta medidas de conciliación para el personal?
- ¿Se han previsto los riesgos laborales a los que va a estar expuesto el personal?
- ¿Están identificados los elementos humanos necesarios para la generación del servicio o producto y las funciones de cada elemento en el diagrama de producción?
- ¿La propuesta es acorde, al menos, con los requisitos mínimos legales establecidos?
- ¿La organización propuesta atiende a todas las necesidades de personal que se precisarán cuando la empresa se ponga en marcha?

4.6. PLAN DE INVERSIÓN

El Plan de Inversión recoge los elementos materiales necesarios para el inicio y desarrollo de la actividad de la empresa. Este capítulo del Plan de Empresa recoge el listado exhaustivo de todos los elementos materiales que serán necesarios, su cuantificación económica y el momento en que se prevé su adquisición e incorporación a la empresa (las inversiones se pueden incorporar desde el principio o se pueden ir adquiriendo a lo largo de los primeros años de vida de la empresa).

El plan de inversión está formado por los siguientes contenidos:

- Descripción de la ubicación y las instalaciones
- Descripción de las inversiones a realizar
- Presupuesto de inversiones previstas
- Procesos de innovación

En cuanto a la descripción de la **ubicación e instalaciones**, este apartado del Plan de Empresa describe la localización de la empresa y las características de sus instalaciones.

La localización de la futura empresa es un factor clave en su éxito, especialmente en determinados negocios, como el caso de restaurantes o alojamientos relacionados con turismo rural o termal. Por ello, es importante que esta decisión se tome después de realizar un completo análisis de situación y no sólo por criterios económicos o por comodidad.

En algunos casos y por la limitación de ubicaciones, se deberá suplir la “mala situación” a través del desarrollo de acciones la compensen. Por último, existirán negocios que sean totalmente inviables, hecho que muy probablemente haya sido contemplado en el análisis o diagnóstico de previabilidad, no llegando a elaborarse el plan de empresa.

Se deberá tener en cuenta que en la descripción, si se cuenta ya con las instalaciones adecuadas, se deberá describir cómo son: tamaño y distribución del local, régimen de uso (propiedad o alquiler), coste y plazo del alquiler, necesidad de inversiones adicionales para adecuarlas a las necesidades del negocio, ubicación exacta, mobiliario necesario, decoración, distribución del local, etc. En el caso de no disponer todavía de las instalaciones, en el plan de empresa se deberá hacer constar los criterios que se emplearán para elegirlos: tamaño, infraestructuras necesarias y coste aproximado.

La accesibilidad es una cuestión bastante importante en el sector turístico, ya que muchos de sus establecimientos están considerados como de acceso público y tienen regulaciones legales sobre la accesibilidad a las mismas y es, además, un punto en el que incidir si se quiere desarrollar un negocio responsable: la accesibilidad física a la instalación es un elemento de la responsabilidad social de la empresa con respecto a sus clientes en el que se pueden desarrollar prácticas que vayan más allá de las regulaciones legales.

Como ejemplo: un hotel puede contar entre sus habitaciones con un número superior de habitaciones adaptadas al marcado por la legislación o una empresa de turismo activo puede elaborar actividades que permitan a personas con movilidad o visión reducida realizarlas en igualdad de condiciones que otras personas sin esta característica.

En cuanto a las **inversiones** necesarias para la puesta en marcha y funcionamiento de la empresa, es imprescindible que el Plan de Empresa las tenga en cuenta. Debe indicar cuáles son, cómo y cuándo se van a adquirir y cuánto es el importe que supone contar con ellas.

La magnitud de las inversiones iniciales dependerá de las previsiones de producción y ventas, por lo que esta parte del plan de inversión debe reflejar los mismos datos que en el plan de producción y el de comercialización. También depende mucho de la rama de actividad turística de la que estemos hablando. La adaptación de un inmueble para convertirse en un hotel puede suponer una inversión inicial fuerte, así como la puesta en marcha de un restaurante en el que se deba adquirir todos los elementos de la cocina y adecuar las instalaciones para el acceso al público.

Las inversiones necesarias para iniciar una actividad se pueden clasificar en dos grandes grupos:

- **Inversiones a largo plazo (activo no corriente):** Son las inversiones que se incorporan a la empresa y que participan a largo plazo en su actividad. Entre ellas destacan:
 - **Inmovilizado Intangible.** Está integrado por elementos intangibles como la propiedad industrial, los derechos de traspaso, aplicaciones informáticas, etc.
 - **Inmovilizado Material.** Lo constituyen bienes tangibles que se incorporan a la empresa por más de un año. Entre ellos destacan: el mobiliario, los equipos informáticos, la maquinaria, herramientas y demás útiles, los vehículos, etc.
 - **Inversiones inmobiliarias.** Son las inversiones en terrenos y en construcciones.
 - **Inversiones financieras a largo plazo.** Son inversiones en activos financieros a largo plazo (como la fianza para el alquiler de locales).
- **Inversiones a corto plazo (activo corriente):** Son las inversiones que participan en el ciclo normal de explotación de la empresa. Entre ellas destacan:

- Existencias. Se indica aquí el nivel de inventarios iniciales de materias primas, productos, envases, etc.
- Efectivo y otros activos líquidos equivalentes. Se identifican aquí las disponibilidades de dinero.

Una vez determinadas las inversiones necesarias para iniciar la actividad de la empresa, es preciso reflejarlas y cuantificarlas en el **presupuesto de inversiones**. Básicamente, se trata de cuantificar:

- las inversiones, tanto a largo plazo como a corto plazo, necesarias para el inicio y desarrollo de la actividad en cada uno de los tres primeros años de vida de la empresa.
- el valor total de esas inversiones, valoradas en euros, a precio de coste y sin IVA.

Las inversiones que se incorporan a la empresa, ya sea al ponerla en marcha o una vez en funcionamiento, constituyen los activos de la empresa y tienen su reflejo contable en el Activo del Balance del que se hablará en el plan económico-financiero.

Por último, con el normal funcionamiento y el paso del tiempo, los activos de la empresa se irán deteriorando (depreciación). Para poder renovarlos en el futuro, la empresa deberá ir generando y reservando recursos para ello: es lo que denominamos amortización. El Plan de Empresa deberá incluir un cuadro con las amortizaciones previstas. Para que las amortizaciones anuales sean un gasto fiscalmente deducible deben adecuarse a lo establecido en el Impuesto de Sociedades.

El Plan de Empresa debe hacer referencia a los **procesos de innovación** que vayan a ponerse en marcha en la futura empresa, especialmente si el producto o servicio introduce algún elemento novedoso en el mercado, aunque también es recomendable que se considere en cualquier empresa turística ya que es muy necesaria la innovación en este sector tanto en materia de nuevos productos como en formas y métodos de comercialización.

Este apartado del plan de empresa es uno de los que puede parecer más complicado para muchos emprendedores ya que pueden no contar con los conocimientos necesarios para la elaboración de las diferentes estimaciones a incluir en él. Por ello se recomienda que se tenga en cuenta la posibilidad de contar con la ayuda de los diferentes organismos y entidades que asesoran a la hora de la elaboración de los planes de empresa y la puesta en marcha de ideas de negocio. Algunos de estas organizaciones se detallan en el siguiente capítulo.

Algunas preguntas sobre la inversión

- ¿Es suficiente el nivel de inversión para cubrir las necesidades iniciales de la empresa?
- ¿Qué consecuencias tiene la realización de la inversión tal y como se plantea?
- ¿Se han determinado los valores de amortización de los activos de la empresa?

4.7. PLAN COMERCIAL O DE MARKETING

Para elaborar el Plan de Marketing es necesario realizar una serie de pasos que iremos detallando a continuación. Estos pasos son:

- Descripción de los productos/servicios.
- Estudio del mercado.
- Previsión de ventas.
- Determinación del precio de venta de cada producto.
- Canales de distribución.
- Comunicación.

Se debe realizar **una descripción lo más completa posible de los distintos productos/servicios** que pretendemos ofrecer. Esta descripción ha de complementar a la realizada en el apartado de información general del proyecto y sus características deben ser tales que se puedan alcanzar a través de la previsión hecha en el plan de producción y de acuerdo con los recursos establecidos en el plan de inversiones y de recursos humanos.

La definición de los productos/servicios no debe es mero listado de los mismos, sino que se deben detallar las características comerciales y/o técnicas de los mismos.

En el **estudio de mercado** se recogerá la información sobre el sector en el que se enmarca la empresa propuesta. Esta información en ocasiones puede ser difícil de conseguir e, incluso, en algunos casos, existe poca información disponible específica del sector. En cualquier caso, sí es necesario conocer el sector así como su evolución, ya sea con datos secundarios (existentes hasta el momento y realizados por alguna institución o empresa) o con datos primarios (no existen y debemos recogerlos por nuestra cuenta a través de encuestas, entrevistas, etc.).

Las fuentes de información en materia turística en la comunidad autónoma andaluza son variadas, pero hay que destacar la existencia de índices estadísticos y estudios específicos para la mayoría de subsectores turísticos que se dan en esta región. Esta información nos dará una idea de las características generales y la evolución de los principales parámetros del sector, es decir, puede ayudar a contextualizar la oportunidad de negocio en el presente y en un posible futuro.

La información más relevante, sin embargo, será la que podamos recopilar de las empresas más próximas, no sólo a nivel territorial, sino también de aquéllas que ofrecen productos/servicios similares, es decir, de nuestra competencia más directa. La importancia de esta fuente de información viene dada porque nos permite conocer los precios, los hábitos de compra, la frecuencia de la misma, las formas de cobro a la clientela, entre otros. Hay diferentes métodos para obtener esta información aunque también puede preguntarse directamente a personas expertas o relacionadas con la actividad turística específica, aunque será información de carácter subjetivo.

También es conveniente recopilar información detallada de las posibles empresas proveedoras de productos o servicios que forman parte de la cadena de valor del negocio. Los factores que

se pueden analizar son diversos y deben estar en consonancia con lo expresado en el plan de producción respecto de los proveedores.

Seguidamente se debe hacer un análisis de la clientela potencial. Se deberá elaborar un perfil de cuál es la tipología de turistas y visitantes que son objetivo de nuestra actividad.

Cuanto mayor sea la información que obtengamos, mayor será el grado de acierto a la hora de plantear nuestros productos/servicios y la forma de diferenciarlos de la competencia, y mayor efecto pueden surtir las acciones de comunicación que nos plantearemos al final del Plan de Marketing.

La **previsión de ventas** suele ser el punto más conflictivo a la hora de realizar el Plan de Marketing, siendo uno de los claves y que va a condicionar muchas decisiones, tanto en el área de Marketing como en el resto de las áreas.

En el sector turístico es muy importante estudiar la estacionalidad de las ventas, es decir, conocer cuáles son los meses buenos y malos para el negocio que se plantea.

No existe un sistema de determinación de las ventas único, así que se deberá emplear el que mejor se ajuste al proyecto en cuestión, para lo que es mejor aconsejarse por profesionales.

La previsión de ventas debe realizarse para un período de tres años, como mínimo, en función del estudio de la estacionalidad.

Una vez determinada la previsión de ventas, tendremos que realizar, dependiendo del tipo de empresa, la cuantificación del volumen de compras de productos o materias primas necesario para poder facturar dichas ventas.

Otro apartado a tener en cuenta en esta fase es la determinación de los **precios de venta**. Una vez que se ha establecido en qué segmento del mercado se van a comercializar prioritariamente nuestros productos y servicios y conociendo los precios de la competencia como punto de referencia, así como los precios de compra de las empresas proveedoras, se pueden calcular los márgenes de beneficio de cada producto y, por tanto, el precio de venta final.

La **distribución** en el sector turístico es diferente a la de otros sectores, ya que se está hablando de un servicio. Normalmente, no se emplea un único canal de distribución para hacer llegar el producto al mercado.

Existen dos tipos de distribución en el sector turístico:

- Directa: sin intermediarios. Es el propio cliente el que actúa promocionando el producto para futuros clientes.
- Indirecta: con intermediarios. Estos intermediarios son las agencias de viajes, centrales de reservas, mayoristas y diferentes web que han permitido la distribución a través de internet.

En el plan de empresa se deberá indicar los canales preferentes para la distribución del producto turístico.

La última etapa del Plan de Marketing es la determinación de las **acciones de comunicación** que la empresa se plantea para dar a conocer sus productos/servicios.

Existen diferentes alternativas para comunicar la existencia y puesta en el mercado de los productos y servicios fruto del negocio que se emprende:

- Publicidad. Que incluye diversos medios publicitarios como son:
 - Merchandising. Son acciones que se realizan en el lugar de venta. Esta acción es muy importante en las empresas comerciales, en las que una buena gestión del punto de venta y de los productos, una buena imagen de la fachada del local y un escaparate atractivo pueden ser elementos suficientes para activar la venta. Algunas de estas acciones son: cartelera, materiales animados, posición de los productos, mobiliario, etc.
 - Marketing directo. Entre ellos tenemos el buzoneo, mediante dípticos, trípticos, folletos, tarjetas, etc., el mailing (carta) y el telemarketing (información a través del teléfono).
 - Prensa. Diarios, prensa especializada, revistas, prensa gratuita, páginas amarillas, guías sectoriales o locales, etc., de distinto ámbito territorial.
 - Página web. Un nuevo medio de comunicación es Internet, desde el cual podemos dar a conocer nuestro futuro negocio.
 - Radio. Local, provincial, regional...
 - Televisión. Existe la opción pública o privada y con distintos ámbitos territoriales (estatal, autonómico y local).
 - Cine.
 - Publicidad exterior. Nos referimos a vallas, marquesinas de las paradas de transporte, medios de transporte, etc.
- Promoción. Esta herramienta se suele utilizar para incentivar las ventas en un momento determinado. Algunas de las promociones más utilizadas son: muestras gratuitas, sorteos, dos por uno, vales descuento, regalos, degustaciones, etc.
- Red de ventas. En ocasiones es conveniente contar con personal de venta o comercial, bien sea como personal de la empresa o como comisionistas externos.

De todas estas opciones, tendremos que cuantificar el coste o la inversión necesaria de las seleccionadas por la empresa.

Este apartado también puede ser considerado a la hora de poner en marcha un negocio turístico responsable, debido, fundamentalmente, a la importancia que la comunicación adquiere en los sistemas de RSE.

Con este punto se completa el Plan de Marketing, que condicionará muchos aspectos del área de recursos humanos y del área económico financiera.

La comunicación no ha de estar restringida al ámbito de los clientes; existen otros grupos de interés a los cuales se tendrá que aportar información y ésta debe ajustarse a los criterios de transparencia y fiabilidad de los datos y hechos transmitidos. En muchos casos, la información de la empresa llegará por los mismos cauces que a los clientes, por lo que el diseño,

elaboración y revisión de la imagen de empresa que se quiere dar a través de los medios empleados para hacerse un hueco en el mercado debe tener en cuenta este hecho.

Algunas preguntas sobre el mercado y la comercialización

- ¿Quedan claras las características del producto/servicio, desde el punto de vista del cliente?
- ¿Se han tenido en cuenta las necesidades de los clientes a la hora de confeccionar el producto o servicio?
- ¿El mercado al que se dirige está suficientemente delimitado y dimensionado?
- ¿Está bien identificado el público objetivo?
- ¿Está bien identificada la segmentación de clientes?
- ¿Hay una adecuada identificación y cuantificación del mercado?
- ¿Están suficientemente identificados y caracterizados los competidores?
- ¿Presenta barreras a la competencia?
- ¿Se han establecido cauces de comunicación con la competencia?
- ¿Se ajustan los medios de comercialización a los principios de RSE?
- ¿Está identificada la política de comunicación?
- ¿Tiene en cuenta la transparencia sobre la información de la empresa?
- ¿Está identificada la política de precios?

4.8. PLAN JURÍDICO O LEGAL

Cuando el emprendedor se plantea crear una empresa, otra decisión que deberá adoptar es la elección de la forma jurídica más apropiada, dentro de las opciones con las que cuenta el ordenamiento jurídico.

Antes de elegir una forma jurídica se debes tener en cuenta los siguientes factores:

- **Tipo de actividad a ejercer:** la actividad a desarrollar puede ser determinante en la elección de la forma jurídica a adoptar en aquellos casos en que la propia normativa aplicable exija una forma concreta.
- **Número de socios o promotores:** este número puede condicionar la elección de la forma jurídica, ya que cada tipo de Sociedad exige un número mínimo de socios.
- **Responsabilidad:** el promotor asume un grado de responsabilidad diferente dependiendo del tipo de forma jurídica elegida. Ésta puede estar limitada al capital aportado o puede ser ilimitada, afectando a todo su patrimonio.
- **Capital inicial y necesidades económicas del proyecto:** determinadas formas jurídicas exigen un capital mínimo para su formalización y algunos proyectos requieren una fuerte inversión inicial, por ejemplo, en instalaciones y su acondicionamiento.
- **Obligaciones y aspectos fiscales:** la carga fiscal (IRPF, IVA, e Impuesto sobre Sociedades) que el beneficio empresarial tendrá que soportar varía según la forma jurídica adoptada.

Cada emprendedor o emprendedora deberá evaluar la repercusión de cada uno de estos puntos para su proyecto y elegir, posteriormente, dentro de las posibilidades existentes.

En el capítulo dedicado a los anexos se puede encontrar un resumen de la información más importante sobre las diferentes formas jurídicas que puede adoptar un negocio.

Además, en este apartado se han de tener aquellos aspectos legales relacionados con:

- Las autorizaciones administrativas y registros: en el caso de las actividades turísticas en la Comunidad Andaluza existe la obligatoriedad de la tramitación para la inclusión de la actividad correspondiente en el Registro de Actividades y Empresas Turísticas. En otros casos como los servicios de restauración, requieren que las personas que trabajan en contacto con alimentos obtengan el Carnet de Manipulación de Alimentos. Para empresas de turismo activo, sus monitores han de acreditar una formación mínima para poder ejercer como tales, etc.
- Los seguros necesarios para el desarrollo de la actividad: es el caso de las empresas de turismo activo que han de suscribir un seguro obligatorio de responsabilidad civil.
- Las licencias urbanísticas: estas licencias dependerán del municipio y de los conceptos por los que hay que solicitarlas.

A modo de recordatorio, se debe tener en cuenta por último todas las obligaciones que derivan del desarrollo de la actividad a través de comercio electrónico (reguladas por la Ley de Servicios de la Sociedad de la Información) y de las obligaciones derivadas del cumplimiento de la normativa relativa a de Protección de Datos (LOPD).

Algunas preguntas sobre la forma jurídica y aspectos legales

- ¿Se han identificado todos los aspectos legales necesarios para la constitución y puesta en marcha del negocio?
- ¿La forma jurídica es la adecuada para el tipo de empresa que se va a desarrollar?
- ¿Están de acuerdo los promotores con la forma jurídica y pueden asumir las exigencias que se derivan de ésta?
- ¿Existen limitaciones legales que condicionen la idea original del proyecto?
- ¿Se ha revisado el cumplimiento de todos los aspectos legales necesarios para la puesta en marcha del proyecto?

4.9. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

El objetivo último del plan de económico-financiero es mostrar la viabilidad económica y financiera del proyecto, es decir:

- Que el proyecto es capaz de generar una rentabilidad aceptable (viabilidad económica)
- Que el proyecto puede generar recursos financieros, de forma que no se planteen problemas de solvencia (viabilidad financiera).

Junto con el plan de inversiones, es el plan que puede resultar más complicado para aquellos emprendedores que no tengan conocimientos económicos o empresariales previos, por lo que se recomienda acudir a los organismos que ofrecen asesoramiento en la creación de empresas.

En cuanto a la financiación, los principales problemas de **financiación** para un emprendedor/a son:

- la insuficiencia de los recursos propios.
- las barreras de acceso a financiación bancaria.
- la insuficiente información sobre opciones de financiación.

A la hora de elaborar el Plan financiero es preciso conocer y cuantificar cuáles van a ser las *necesidades financieras* de la empresa. Para ello, habrá que revisar los presupuestos recogidos en el Plan de Producción, de Recursos Humanos, de Inversión y de Comercialización e integrarlos en el plan financiero.

Si las necesidades financieras son elevadas, este será el momento de replantear los niveles de producción, personal, inversiones o actividad comercial y dotar al proyecto de una dimensión más adecuada.

Una vez calculadas cuáles son las necesidades financieras, el emprendedor tendrá que describir cómo va a satisfacerlas. El objetivo de este apartado es identificar las *alternativas de financiación disponibles* y describir cuáles van a ser los recursos financieros del proyecto.

Existen dos grandes categorías de recursos financieros: la financiación propia (recursos del emprendedor y sus socios) y la financiación ajena (recursos procedentes de otras fuentes).

FINANCIACIÓN	
Financiación propia	Capital
	Reservas
Financiación ajena	A largo plazo
	A corto plazo

La financiación propia (Fondos propios) está integrada por el capital y las reservas de la empresa.

- El capital son los fondos, en dinero o especie, aportados por el emprendedor, sus socios y demás inversores en el proyecto. El capital puede estar integrado por participaciones o por acciones.
- Las reservas serán los futuros beneficios de la empresa que no sean distribuidos entre los socios y permanezcan invertidos en la empresa.

La financiación ajena son los recursos financieros procedentes de instituciones financieras, de mercados de capitales o de terceras personas que es preciso devolver en unos plazos estipulados y con una remuneración en forma de intereses.

La financiación ajena se clasifica según el plazo de devolución: si este es superior al año es financiación a largo plazo y si es inferior es financiación a corto plazo.

Los recursos financieros pueden provenir de:

- Banca privada: las posibilidades son muchas pero, por lo general, la opción de recurrir al crédito de una entidad financiera suele ser la opción más habitual, por lo que conviene conocer los productos más frecuentes que ofrecen este tipo de empresas. Como son:
 - Préstamo: es una operación mediante la cual la entidad financiera entrega dinero con la obligación por parte del prestatario de devolver el principal más los intereses correspondientes y gastos derivados de la operación, de acuerdo con las cláusulas del contrato.
 - Cuenta de crédito: es aquella operación por la que la entidad financiera pone a disposición del cliente fondos hasta un límite y por un plazo determinado, comprometiéndose éste a entregar las cantidades solicitadas, en una o varias veces, hasta el límite concedido.
 - Leasing: es una operación de arrendamiento de bienes de inversión (maquinaria, vehículos...), con opción final de compra.
- Banca pública: la administración, a través del Instituto de Crédito Oficial (ICO), y el Banco Europeo de inversiones (BEI), ha puesto en marcha una serie de medidas de apoyo financiero a las pymes, consistentes en líneas de préstamo preferente y tipos de interés más bajos que los de la banca privada.

Por último, aunque no se han mencionado como fuente de financiación, se encuentran las subvenciones. Existen numerosos organismos públicos que dan ayudas para crear empresas. En ningún caso esta financiación es suficiente para iniciar una aventura empresarial, pero siempre es positivo este tipo de ayuda.

El **Balance de la empresa** recoge las fuentes de financiación utilizadas en el Patrimonio Neto y Pasivo.

BALANCE: PATRIMONIO NETO Y PASIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
PATRIMONIO NETO			
Fondos propios			
Capital			
Reservas			
PASIVO NO CORRIENTE			
Deudas a largo plazo			
PASIVO CORRIENTE			
Deudas a corto plazo			
Acreeedores comerciales			
Otros			
TOTAL			

- **Proyecciones financieras**

Este es el momento de cuantificar económicamente que supone poner en marcha la actividad, diferenciando entre inversiones, gastos, ingresos, cobros y pagos.

En este apartado se incluyen las futuras cuentas de la empresa: cuenta de resultados, balance y tesorería. Lo habitual es presentar estas cuentas para los tres primeros años de actividad del proyecto.

Se pondrá de manifiesto en función del plan de comercialización el volumen de ventas esperado (para cada una de las actividades desarrolladas en la empresa turística).

- **Cuenta de Pérdidas y Ganancias prevista**

La Cuenta de Resultados o de Pérdidas y Ganancias recoge los ingresos y gastos de la empresa. La diferencia entre ambos es el resultado: beneficios (si es positiva) o pérdidas (si es negativa).

La Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional es la estimación de los ingresos y gastos de la empresa. Para el plan de empresa se pueden presentar la previsión para los tres primeros años.

Los **ingresos** de la empresa proceden de la venta de los productos o servicios de la empresa. Además, puede haber ingresos por otras actividades complementarias, como los ingresos financieros derivados de los activos financieros de la empresa.

La previsión de ingresos tiene que ser coherente con la previsión de ventas y las decisiones sobre precios recogidas en el Plan de Comercialización.

Los **gastos** de la empresa surgen por la adquisición de productos o servicios a los proveedores, la remuneración al personal, la compra de suministros o la contraprestación por acciones comerciales. Además, existen otros tipos de gastos como los gastos financieros por el uso de fuentes de financiación ajena y también pueden darse gastos de carácter excepcional.

Entre los gastos de la empresa destacan:

- aprovisionamientos: compras de materias primas y mercancías, trabajos realizados por otras empresas, etc.
- variación de existencias: reducción de los inventarios de productos terminados.
- personal: salarios y cotizaciones a la Seguridad Social (Régimen General y RETA).
- amortizaciones: imputación de la pérdida de valor de los activos para poder hacer frente a su renovación futura.
- servicios exteriores: arrendamientos, cánones, reparaciones, servicios de profesionales independientes, transportes, primas de seguros, publicidad, relaciones públicas, suministros, etc.
- tributos: impuesto sobre beneficios, contribuciones, tasas, etc.
- gastos financieros: intereses.

La previsión de gastos tiene que ser coherente con el presupuesto de producción recogido en el Plan de Producción, el presupuesto de personal recogido en el capítulo de Recursos Humanos, el cuadro de amortizaciones recogido en el Plan de Inversión, el presupuesto de marketing recogido en el Plan de Comercialización e incluir los costes financieros previstos en el propio Plan de Financiación. Es en este momento del plan de empresa donde se debe reflejar la total coherencia entre las diferentes cifras del proyecto presentado.

La Cuenta de Pérdidas y Ganancias prevista recoge las previsiones de ingresos y gastos a tres años.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
+ Importe neto de la cifra de negocios			
Ventas			
Prestación de servicios			
+ Variación de existencias			
- Aprovisionamientos			
+ Otros ingresos de explotación			
- Gastos de personal			
- Otros gastos de explotación			
Servicios exteriores			
- Amortización del inmovilizado			
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN			
+ Ingresos financieros			
- Gastos financieros			
Intereses			
B) RESULTADO FINANCIERO			
C) RESULTADO ANTES DE			
IMPUESTOS (A + B)			
- Impuestos sobre beneficios			
D) RESULTADO DEL EJERCICIO			

- **Balance previsto**

El Balance previsto se elabora a partir del presupuesto de inversiones previsto en el Plan de Inversión y de la financiación prevista en el propio Plan Financiero. El Balance previsto recoge las proyecciones de elementos de Activo, Patrimonio Neto y Pasivo a tres años.

BALANCE: ACTIVO (euros)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
A) ACTIVO NO CORRIENTE			
Inmovilizado intangible			
Inmovilizado material			
Inversiones inmobiliarias			
Inversiones financieras a largo plazo			
B) ACTIVO CORRIENTE			
Existencias			
Deudores			
Efectivo			
TOTAL ACTIVO (A+B)			
PATRIMONIO NETO Y PASIVO (euros)			
A) PATRIMONIO NETO			
Fondos propios			
Capital			
Reservas			
B) PASIVO NO CORRIENTE			
Deudas a largo plazo			
C) PASIVO CORRIENTE			
Deudas a corto plazo			
Acreeedores comerciales			
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)			

- **Presupuesto de Tesorería previsto**

El Presupuesto de Tesorería previsto se elabora a partir de las previsiones de cobros y pagos de la empresa.

El emprendedor debe conocer, además de las ventas, el momento en que las cobrará (al contado, a plazos, a tres meses, etc.), del mismo modo que debe conocer en qué momento y cómo tendrá que hacerse cargo de sus gastos: debe saber cuáles tiene que pagar al contado y qué crédito comercial le dan sus proveedores (un mes, tres meses, etc.), cuándo tiene que pagar a sus empleados, a otras empresas, etc.

Otras fuentes de entrada de tesorería son las aportaciones de los socios e inversores (al comienzo de la vida de la empresa), o las fuentes de financiación externa (préstamos, línea de crédito o por subvenciones). Las salidas también se producen por la devolución de las deudas adquiridas.

La Cuenta de Tesorería prevista recoge las previsiones de entradas y salidas de tesorería a tres años. Para el primer año se debe hacer un desglose mes a mes.

CUENTA DE TESORERÍA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Euros			
ENTRADAS			
Cobros ventas			
Aportaciones de socios			
Préstamos socios			
Financiación ajena			
- Préstamos			
- Créditos			
Otras			
I. Total Entradas			
SALIDAS			
Pagos por aprovisionamientos			
Pagos por servicios exteriores			
Pagos por personal			
Pagos por tributos			
Pagos por inversiones			
Pagos de financiación			
Otras			
II. Total Salidas			
III. Saldo final (I - II)			
- Caja			
- Bancos			

- **Análisis de la viabilidad del proyecto**

El Plan de Financiación debe, por último, realizar un análisis de la viabilidad del proyecto ya que es uno de los fines por los que se elabora este documento.

La viabilidad económica se mide por la capacidad de generar rentabilidad del proyecto. Para ver si la futura empresa será rentable hay que analizar cuáles son los beneficios previstos y su relación con la inversión necesaria para realizarlos.

La mejor medida de la rentabilidad de la empresa es la relación (ratio) entre el Resultado del Ejercicio (previsto en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias) y los Fondos Propios (recogidos en el Balance). Este porcentaje es la **rentabilidad financiera** (RF) de la empresa.

$$RF = \frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Fondos propios}} \times 100$$

Esta cifra indica el beneficio obtenido por cada 100 euros de inversión y se puede comparar con las rentabilidades de otros activos financieros: intereses de cuentas remuneradas, de depósitos bancarios, de la deuda pública, etc. para tener una idea de hasta qué punto es rentable.

Otra buena medida de la rentabilidad es la **rentabilidad económica** (RE): cuál es el beneficio antes de intereses e impuestos (Resultado de Explotación) en relación con el Activo total de la empresa.

$$RE = \frac{\text{Resultado de Explotación}}{\text{Activo total}} \times 100$$

Esta cifra indica cuál es el resultado comercial que genera la empresa y que debe servir para retribuir todo el capital invertido (fondos propios y fondos ajenos). Las medidas de rentabilidad se calculan para cada año.

Aunque estas dos magnitudes asociadas a la rentabilidad ayudan a determinar la viabilidad del proyecto, existen muchos otros parámetros que tienen importancia a la hora de determinar la viabilidad del proyecto y que por su complejidad no se ha considerado el incluirlos en esta guía.

Algunas cuestiones sobre aspectos económicos

- ¿Se han identificado todas las posibilidades de financiación interna y externa para la puesta en marcha del negocio?
- ¿Qué consecuencias tiene la adopción de las fuentes de financiación que se van a utilizar?
- ¿Los costes operativos son menores que los que el mercado parece dispuesto a pagar?
- ¿Hay datos para conocer los costes de producción con cierta fiabilidad?
- ¿El resto de datos contenidos en el plan se han obtenido de fuentes o con modelos fiables?
- ¿Se prevé la comunicación a los inversores de, al menos, la información económica de los resultados de la empresa?
- ¿Qué información se va a hacer pública?
- ¿Los datos contenidos en el plan económico-financiero coinciden con la previsiones realizadas en el resto de planes?
- Con los datos incluidos en este plan, ¿se asegura la viabilidad y sostenibilidad económica del proyecto al menos a corto y medio plazo?
- ¿Coincide la estrategia económica con la estrategia general considerada para la empresa?

http://www

5.- ENTIDADES Y ORGANISMOS DE SOPORTE AL EMPRENDEDOR/A

Las entidades y organizaciones que facilitan ayuda a los emprendedores son muy diversas al igual que las formas en las que esa ayuda se materializa.

A continuación se exponen algunas de las principales organizaciones que prestan apoyo al emprendedor indicando algunos de las características de las facilidades dadas.

ENTIDAD	TIPO DE APOYO	MÁS INFORMACIÓN
ANDALUCÍA EMPRENDE FUNDACIÓN PÚBLICA ANDALUZA	Asesoramiento Formación Financiación	www.a-emprende.net
ASOCIACIÓN DE JÓVENES EMPRESARIOS DE CÓRDOBA	Formación Asesoramiento	www.ajecordoba.org
CAJASUR	Financiación (microcréditos)	www.cajasur.es
CÁMARA DE COMERCIO DE CÓRDOBA	Asesoramiento Recursos on-line Formación	www.camaracordoba.com
CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE ANDALUCÍA	Asesoramiento Recursos on-line	www.cea.es
CONSEJERÍA DE EMPLEO DE ANDALUCÍA	Financiación Subvención Acompañamiento Concursos Formación	www.juntadeandalucia.es/empleo
CONSEJERÍA DE INNOVACIÓN, CIENCIA Y EMPRESA	Financiación Prestación de servicios Subvención Asesoramiento sobre TICs	www.juntadeandalucia.es/innovacioncienciayempresa
CONSEJO SUPERIOR DE CÁMARAS DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN DE ESPAÑA	Asesoramiento Formación	www.innocamaras.org
INSTITUTO ANDALUZ DE LA MUJER	Formación Asesoramiento Subvención	www.juntadeandalucia.es/institutodelamujer
CONSEJERÍA DE TURISMO, COMERCIO Y DEPORTE	Subvención	www.juntadeandalucia.es/turismocomercioydeporte



6.- ANEXOS

6.1. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO MADRID EMPRENDE: *Manual para el desarrollo del plan de empresa*. Comunidad de Madrid. Diciembre 2008

ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO RURAL DE ANDALUCÍA (ARA). *Guía Práctica de Responsabilidad Social Corporativa (RSC): Una aplicación a GDRs, empresas y organizaciones turísticas rurales de Andalucía*. 2008.

CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE MADRID. *Manual del empresario autónomo*. 2008.

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. *Libro Verde: fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las empresas*. COM (2001) 366 final.

EOI ESCUELA DE NEGOCIOS: *Guía para la elaboración de un plan de negocio*. 2002

FERNÁNDEZ GAGO, R.: *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa*. Editorial Thomson. Madrid. 2005.

FORÉTICA: *SGE 21:2008. Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable*. Forética. 2008.

GALLEGO, J. F.: *Dirección estratégica en los hoteles del siglo XXI*. McGraw-Hill Interamericana. 1996.

GLOBAL REPORTING INICIATIVE: *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*. Versión 3.0. 2006.

ISO 26000: *Guía sobre la Responsabilidad Social*. Borrador ISO 26000 WD4.2 (02-06-2008).

LIZCANO, J. L., MONEVA, J. M.: *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA).2004.

NAVARRO GARCÍA, F.: *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica*. ESIC Editorial. Madrid. 2008.

PEÑA, M.J., JIMÉNEZ, P.: *Manual del gestor de alojamientos rurales*. Editorial Almuzara. 2ª Edición. 2005

6.2. FUENTES ELECTRÓNICAS CONSULTADAS

ACCOUNTABILITY

www.accountability21.net

CARTA EUROPEA DE TURISMO SOSTENIBLE

www.europarc-es.org

COMISIÓN EUROPEA

<http://ec.europa.eu>

CONSEJERÍA DE TURISMO, COMERCIO Y DEPORTE. JUNTA DE ANDALUCÍA
www.juntadeandalucia.es/turismocomercioydeporte

EFQM
www.efqm.org

EMPRENEDORES.ES
www.emprendedores.es

FORÉTICA
www.foretica.es

GLOBAL REPORTING INICIATIVE
www.globalreporting.org

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARIZATION
www.iso.org

MARCA DE CALIDAD TERRITORIAL
www.calidadterritorial.com

MARCA PARQUE NATURAL
www.marcaparquenatural.com

OBSERVATORIO DE LA RSC
www.observatoriorsc.org

PACTO MUNDIAL DE LAS NACIONES UNIDAS
www.unglobalcompact.org

RED PUENTES
www.redpuentes.org

SOCIAL ACCOUNTABILITY
www.sa-intl.org

6.3. FUENTES DE INFORMACIÓN ESPECÍFICAS DE TURISMO

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO
www.unwto.org

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA
www.ine.es

MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO
www.mityc.es

INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS
www.iet.tourspain.es

ANDALUCÍA DESTINO DE CALIDAD

www.andaluciadestinocalidad.es

INSTITUTO DE ESTADÍSTICA DE ANDALUCÍA

www.juntadeandalucia.es:9002

CONSEJERÍA DE TURISMO, COMERCIO Y DEPORTE. JUNTA DE ANDALUCÍA

www.juntadeandalucia.es/turismocomercioydeporte

6.4. LEGISLACIÓN TURÍSTICA BÁSICA EN ANDALUCÍA

LEY DEL TURISMO

Ley 12/1999 de 15 de diciembre de 1999, del Turismo

DECRETO POR EL QUE SE REGULA LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL REGISTRO DE TURISMO DE ANDALUCÍA

Decreto 35/2008 de 5 de febrero de 2008, por el que se regula la organización y funcionamiento del Registro de Turismo de Andalucía.

DECRETO POR EL QUE SE APRUEBA EL PLAN GENERAL DE TURISMO SOSTENIBLE DE ANDALUCÍA 2008-2011

Decreto 261/2007 de 16 de octubre de 2007, por el que se aprueba el Plan General de Turismo Sostenible de Andalucía 2008-2011

DECRETO DE ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS

Decreto 47/2004 de 10 de febrero de 2004, de establecimientos hoteleros

DECRETO DE ORDENACIÓN DE LOS CAMPAMENTOS DE TURISMO.

Decreto 164/2003 de 17 de junio de 2003, de ordenación de campamentos de turismo.

DECRETO SOBRE REQUISITOS MÍNIMOS DE INFRAESTRUCTURA DE ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS Y APARTAMENTOS TURÍSTICOS

Decreto 14/1990 de 30 de enero de 1990, sobre requisitos mínimos de infraestructura de establecimientos hoteleros y apartamentos turísticos

DECRETO DE AGENCIAS DE VIAJES Y CENTRALES DE RESERVA

Decreto 301/2002 de 17 de diciembre de 2002, de Agencias de Viajes y Centrales de Reserva

DECRETO REGULADOR DE LOS GUÍAS DE TURISMO DE ANDALUCÍA

Decreto 214/2002 de 30 de julio de 2002, regulador de los guías de turismo de Andalucía

ORDEN CONJUNTA DE LAS CONSEJERÍAS DE TURISMO Y DEPORTE Y DE MEDIO AMBIENTE, POR LA QUE SE ESTABLECEN OBLIGACIONES Y CONDICIONES MEDIOAMBIENTALES PARA LA PRÁCTICA DE LAS ACTIVIDADES INTEGRANTES DEL TURISMO ACTIVO.

Orden de 20 de marzo de 2003, conjunta de las Consejerías de Turismo y Deporte y de Medio Ambiente, por la que se establecen obligaciones y condiciones medioambientales para la práctica de las actividades integrantes del turismo activo.

DECRETO DE TURISMO EN EL MEDIO RURAL Y TURISMO ACTIVO

Decreto 20/2002 de 29 de enero de 2002, de Turismo en el Medio Rural y Turismo Activo

ORDEN DE LAS CONSEJERÍAS DE ECONOMÍA Y FOMENTO, Y TRABAJO Y BIENESTAR SOCIAL, SOBRE RESTAURANTES, CAFETERÍAS, BARES Y SIMILARES.

Orden de 6 de abril de 1987, de las Consejerías de Economía y Fomento, y Trabajo y Bienestar Social, sobre restaurantes, cafeterías, bares y similares.

ORDEN POR LA QUE SE ARTICULA LA ESTRATEGIA DE TURISMO SOSTENIBLE DE ANDALUCÍA Y SE INSTRUMENTAN MEDIDAS PARA SU DESARROLLO.

Orden de 9 de noviembre de 2006, por la que se articula la Estrategia de Turismo Sostenible de Andalucía y se instrumentan medidas para su desarrollo.

ORDEN POR LA QUE SE ESTABLECEN LAS BASES REGULADORAS PARA LA CONCESIÓN DE SUBVENCIONES EN MATERIA DE TURISMO.

Orden de 9 de noviembre de 2006, por la que se establecen las bases reguladoras para la concesión de subvenciones en materia de Turismo.

6.5. FORMAS JURÍDICAS

6.5.1. PERSONAS FÍSICAS

Forma	Número de Socios	Capital	Responsabilidad	Fiscalidad directa
Empresario individual	1	No existe mínimo legal	Ilimitada	IRPF (rendimientos por actividades económicas)
Comunidad de Bienes	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada	IRPF (rendimientos por actividades económicas)
Sociedad civil	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada	IRPF (rendimientos por actividades económicas)

6.5.2. PERSONAS JURÍDICAS

• **Sociedades Mercantiles**

Forma	Número de Socios	Capital	Responsabilidad	Fiscalidad directa
Sociedad Colectiva	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada	Impuesto sobre Sociedades
Sociedad de Responsabilidad Limitada	Mínimo 1	Mínimo 3.005,06 €	Limitada al capital aportado	Impuesto sobre Sociedades
Sociedad Limitada Nueva Empresa	Máximo 5	Mínimo 3.012 € Máximo 120.202 €	Limitada al capital aportado	Impuesto sobre Sociedades
Sociedad anónima	Mínimo 1	Mínimo 60.101,21 €	Limitada al capital aportado	Impuesto sobre Sociedades
Sociedad Comanditaria por acciones	Mínimo 2	Mínimo 60.101,21 €	Socios colectivos: Ilimitada Socios comanditarios: Limitada	Impuesto sobre Sociedades
Sociedad comanditaria simple	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Socios colectivos: Ilimitada Socios comanditarios: Limitada	Impuesto sobre Sociedades

• **Sociedades Mercantiles especiales**

Forma	Número de Socios	Capital	Responsabilidad	Fiscalidad directa
Sociedad Laboral	Mínimo 3	Mínimo 60.101,21 € (SAL) Mínimo 3.005,06 € (SLL)	Limitada al capital aportado	Impuesto sobre Sociedades
Sociedad Cooperativa	Mínimo 3	Mínimo fijado en los Estatutos	Limitada al capital aportado	Impuesto sobre Sociedades (Régimen especial)
Sociedades de Garantía Recíproca	Mínimo 150	Mínimo 1.803.036,30 €	Limitada	Impuesto sobre Sociedades
Entidades de capital-riesgo	Consejo de Administración: Mínimo 3	Sociedades de Capital-Riesgo: Mínimo 1.200.000 € Fondos de Capital-Riesgo: Mínimo 1.650.000 €	Limitada	Impuesto sobre Sociedades
Agrupaciones de interés económico	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Limitada al capital aportado	Impuesto sobre Sociedades
Sociedad de inversión mobiliaria		Mínimo fijado en los Estatutos	Limitada	Impuesto sobre Sociedades

6.6. EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS EN RSE

A continuación se detallan algunos ejemplos de lo que pueden constituirse como buenas prácticas en materia de Responsabilidad Social Empresarial. No es una lista exhaustiva, por lo que tienen cabida muchas más acciones que se puedan desarrollar en las distintas organizaciones.

- Contar o estar en proceso de obtener alguna de las siguientes certificaciones o tener implantado un sistema de gestión bajo las siguientes normas:
 - Sistema de Gestión de la Calidad: ISO 9000, Q de Calidad Turística, Modelo EFQM.
 - Sistema de Gestión Ambiental: ISO 14000, Reglamento EMAS, Ecoetiqueta u otra certificación.
 - Sistema de Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales: OHSAS 18000
 - Sistemas de Gestión de Accesibilidad Global
- Tener redactado un código de conducta o reglamento de régimen interno en el que se especifiquen los valores y principios en los que se basa la empresa y las medidas sancionadoras correspondientes al incumplimiento del mismo.
- Establecimiento de criterios de igualdad y no discriminación en la selección, ascenso y retribución del personal.
- Análisis periódico de las necesidades de formación del personal para la mejora de sus competencias y capacitación en el desarrollo de su actividad laboral.
- Llevar a cabo acciones encaminadas a favorecer la conciliación de la vida laboral, familiar y personal: planes de igualdad, jornada flexible, horarios de trabajo adaptados a las necesidades personales, posibilidad de trabajar desde casa, etc.
- Facilidades para acceder a los datos de los productos o servicios contratados a los clientes a través, por ejemplo, de internet.
- Participación junto con las administraciones públicas en la difusión de los valores asociados a la sostenibilidad y responsabilidad social.
- Revisión de la información publicitaria y gestión de las quejas asociadas a la misma.
- Condiciones de accesibilidad a las instalaciones que mejoren los mínimos legales: más habitaciones adaptadas de las legales requeridas, servicios adaptados, ascensores y rampas que den acceso a todas las instalaciones, etc.
- Realización de compras y análisis de proveedores siguiendo criterios de RSE: preferencia por proveedores locales, exigencia de cumplimiento de los Derechos Humanos,

- Puesta en marcha de medidas para reducir el consumo energético, el consumo de materias primas, el consumo de agua o mejora de la eficiencia de los sistemas asociados a estos elementos: bombillas de bajo consumo, equipos electrónicos de clase energética A, doble pulsador en inodoros, luces y grifos con temporizador, doble acristalamiento, etc.
- Puesta en marcha de medidas para incrementar el reciclado y reutilización de materias primas: recogida selectiva de residuos, recuperación del agua empleada para otros usos, reutilización de papel por la cara no impresa, etc.
- Sustitución de materias primas por otras con menor impacto ambiental, como detergentes, papel reciclado, productos ecológicos, etc.
- Elaboración de un análisis de los impactos ambientales y sociales.
- Puesta en marcha de medidas de prevención de riesgos laborales más allá de las indicadas en la legislación correspondiente.
- Las condiciones laborales mejoran las expuestas en el convenio laboral aplicable, ya sea en retribución y demás percepciones o en horarios y compensaciones.
- Existen vías de comunicación bidireccional entre la dirección de la empresa y el personal así como con sus inversores.
- Participación en foros empresariales en los que se permita el intercambio de experiencias.
- Elaboración de una memoria de las actividades realizadas por la empresa incluyendo aquellas relacionadas con elementos de Responsabilidad Social Empresarial.



Córdoba
Jóvenes Empresarios
www.ajecordoba.org

Andalucía

