



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CURSO ACADÉMICO 2015/2016

TRABAJO FIN DE GRADO

“*MODELO DE NEGOCIO DE UN ÁREA DE AUTOCARAVANAS*”

“*BUSINESS MODEL OF A CAMPER AREA*”

AUTORA

Guiomar Gómez Solís

DIRECTORA

Concepción López Fernández

FECHA

14/09/2016

ÍNDICE

1. RESUMEN / ABSTRACT	3
2. INTRODUCCIÓN.....	5
3. EMPRESA FAMILIAR	6
3.1. Definición y características.....	6
3.2. Problemática más frecuente	7
4. MODELO DE NEGOCIO	10
4.1. Concepto.....	10
4.2. Utilidad	10
4.3. El modelo CANVAS (Business Model Canvas): Descripción	10
5. CASO PRÁCTICO.....	13
5.1. Introducción a la empresa.....	13
5.2. Problemática de la empresa.....	13
5.3. Análisis CANVAS	14
5.3.1. Entorno general y específico	15
5.3.2. Segmento de clientes	16
5.3.3. Relaciones con el cliente	16
5.3.4. Canales	17
5.3.5. Propuesta de valor.....	17
5.3.6. Alianzas clave.....	18
5.3.7. Actividades	18
5.3.8. Recursos	20
5.3.9. Estructura de costes.....	21
5.3.10. Vías de ingreso	23
6. CONCLUSIONES.....	26
7. BIBLIOGRAFÍA.....	27

1. RESUMEN / ABSTRACT

El presente trabajo propone la creación de un negocio desarrollado por una pequeña empresa familiar para operar dentro del sector turístico, concretamente, en un nicho de mercado aún incipiente en la Comunidad Autónoma de Cantabria.

La propuesta empresarial consiste en gestionar un área para autocaravanas, con periodo de estancia limitado, ubicado en el recinto del puerto deportivo del municipio de Camargo, en el arco de la bahía de Santander. Este área estará operativa como tal entre los meses de mayo y octubre, ambos inclusive. El resto del año dará servicio de aparcamiento y guarda para autocaravanas sin ocupantes por un periodo máximo de seis meses. No obstante, y en función de una posible deriva de la demanda de área para autocaravanas mas allá del periodo inicialmente planteado, seis meses, podríamos adaptarnos y simultanear los dos servicios, área para unos en las mismas condiciones que en el periodo estival y aparcamiento para el resto de usuarios que lo demanden. Se trata de una concesión administrativa por un periodo de tiempo determinado, de una instalación municipal adecentada para su explotación.

Resulta de interés señalar el carácter familiar de este proyecto empresarial debido a las características de este tipo de empresas y su evolución en los últimos años, plasmado en su buen comportamiento frente a la situación de crisis que se ha venido atravesando desde 2008.

La utilización que las herramientas del método CANVAS, nos ha permitido definir nuestro modelo de negocio analizando, en clave de oportunidad, la situación actual del sector al que nos hemos orientado, con una perspectiva de evolución positiva a medio plazo.

A través del análisis realizado con el método CANVAS para este modelo de negocio, las claves para su funcionamiento, habida cuenta que se trata de una empresa de nueva creación, pasarán inicialmente por la atracción de clientes (de ahí, la vital importancia que cobra nuestro plan de comunicación en esa primera fase). A partir de contar con una clientela inicial, la fidelización de la misma representará el objetivo primordial para la empresa.

El incremento de demanda de este tipo de servicio, a pesar de la crisis, la precariedad de la oferta existente que representa una débil competencia, así como una moderada inversión inicial debido a las características de la titularidad de las instalaciones nos hace prever una expectativa razonable de éxito en este proyecto empresarial.

ABSTRACT

The purpose of this project is to create a company carried out by a small family business. The company will operate in the tourism industry, specifically, in a still emerging niche market in the Autonomous Community of Cantabria.

The business proposal consists in running an area for campers, with a limited period of time, located on the premises of the marina of Camargo, in the bay of Santander. The services will be offered from May to October inclusive. The rest of the year, the company will offer a service of parking and guardianship for the campers without occupants for a period no longer than six months. Nevertheless, and depending on the demand of this service, the initial period of six months could be modified and both services could be offered simultaneously (an area disposed for the summer period and parking and guardianship for the rest of the customers). It will be a parking area, for a determined period of time and adapted for its use, within the municipal facilities and operated under government concession.

It is interesting to highlight that a family business will carry out the project, as the features and development in the last few years of this kind of business have shown that, although the sector is in crisis since 2008, they have had a good performance.

In order to achieve the main goal of this research we have used the Business Model Canvas, which has allowed us to outline our business model by analysing, from an optimistic point of view, the current situation of the sector that concern us. The results have shown a positive mid-term perspective of development.

After analysing this model of business using the Business Model Canvas, the key for the success of the company, bearing in mind that is a start-up company is attracting customers (thus, the communication plan is very important in this first phase). Once there is an initial group of clients, the main goal of the company will be the loyalty of this group.

The increase in the demand of this type of services, despite the crisis, the scarcity of the existing offer, which represents a weak competition, and a moderate initial investment, due to the characteristics of the ownership of the facilities, lead us to think that the proposed business project has a reasonable expectation of success.

2. INTRODUCCIÓN

Quisiera señalar en esta introducción, algunas reflexiones previas sobre la aventura de “emprender en tiempos revueltos”.

El turismo está demostrando ser uno de los sectores que mejor se está comportando frente a la crisis. Indudablemente, la coyuntura en relación a la competencia, especialmente de los países ribereños del Magreb, está favoreciendo a nuestra industria turística. No obstante, el nicho de mercado en el que pretendemos operar (los espacios para autocaravanas) dista mucho de haber llegado a un punto de madurez en el que resultaría difícil competir y posicionarse. Muy al contrario, queda mucho recorrido por cubrir aún a lo largo de la cornisa cantábrica y especialmente en la Comunidad de Cantabria.

Inicialmente, nuestra actividad central consistirá en dar servicio de alojamiento a autocaravanas durante los meses de mayo a octubre, ambos inclusive, coincidiendo con el periodo de mayor intensidad de viajes en autocaravana, funcionando como un área de servicio al uso. No obstante, y a la vista del perfil de los clientes de autocaravanas, estaremos atentos a la evolución del mismo, puesto que cabe la posibilidad de que la masa crítica de demanda más allá de estos seis meses previstos, resulte de interés para dar servicio en un periodo de tiempo más amplio, pudiendo llegar si fuese necesario a la totalidad del año. La estancia máxima permitida será de 96 horas. Los clientes dispondrán de los servicios que necesitan regularmente las autocaravanas. En principio, los seis meses de inactividad como servicio de área para autocaravanas, utilizaríamos el espacio como aparcamiento y guarda para autocaravanas sin ocupantes y por un periodo máximo de seis meses.

Con este trabajo pretendemos presentar una propuesta de creación de negocio con perspectiva de liderazgo en Cantabria y de referente a lo largo de la cornisa cantábrica.

La interacción con la Administración Pública Local (propietaria del complejo para autocaravanas, al que accedemos mediante concesión administrativa por licitación), mediante propuestas de colaboración que expondremos más adelante, puede dar pautas de colaboración público – privada que contribuyan a dinamizar la economía en una situación como la actual, muy necesitada de propuestas imaginativas y eficaces.

El desarrollo de este proyecto comenzará con una exposición sobre la empresa familiar como modelo: concepto, trayectoria, realidad actual, fortalezas y debilidades, peso específico en la economía del país y perspectivas de futuro.

Trabajaremos a continuación sobre el MODELO CANVAS, como herramienta de análisis y modelización para proyectos empresariales.

Por último, aplicaremos el MODELO CANVAS al análisis del proyecto de negocio que presentamos.

3. EMPRESA FAMILIAR

3.1. Definición y características

Es difícil obtener una definición clara de la empresa familiar ya que los negocios familiares son realidades multidimensionales por naturaleza (Uhlauer, 2002) por lo que algunos autores han propuesto definiciones basadas en múltiples criterios (Litz, 1995). A pesar que en las últimas dos décadas se ha avanzado mucho en este campo se sigue sin tener una definición exacta porque no existe un consenso entre los estudiosos del tema.

“Actualmente, suele admitirse una definición aprobada por las dos principales instituciones internacionales representantes de la empresa familiar: El Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) y la Family Business Network. La definición es la siguiente:

“Una compañía tenga el tamaño que tenga es familiar si:

- *La mayoría de las acciones con derecho a voto son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).*
- *La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.*
- *Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.*
- *A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.*

Nota aclaratoria: una característica típica de las compañías cotizadas es la fragmentación de su propiedad. El mayor accionista (o bloque de accionistas) en muchas ocasiones tiene menos del 50% de los derechos de voto. En dichas compañías un accionista (o bloque de accionistas) puede ejercer influencia decisiva sobre aspectos fundamentales de gobierno corporativo sin tener la mayoría de los votos. El cuarto punto de la definición se refiere a empresas en las que la familia no cuenta con la mayoría de los votos pero que, a través de su participación accionarial, puede ejercer influencia decisiva". (La gestión de la empresa familiar. Casillas, Díaz, Rus y Vázquez. 2014).

3.2. Problemática más frecuente

La cara y la cruz de las empresas familiares proviene en la mayoría de las ocasiones de la misma fuente: el solapamiento familia-empresa que debidamente gestionado se traduce en un buen clima de confianza entre sus miembros, buenas relaciones laborales y comerciales y resultados exitosos en cuanto a desarrollo y crecimiento. Por el contrario también puede ser la causa de los principales problemas y disfunciones de la empresa familiar.

Hay dos elementos reiterativos en la inmensa mayoría de las empresas familiares que se encuentran en la base de los conflictos habituales. Uno de los detonantes clásicos de conflicto en el seno de la empresa familiar suele manifestarse en el momento de la sucesión y la confusión entre familia y empresa es otra de las causas de conflicto más común. (Texto perteneciente al temario del MBA de EAE Business School).

De estos dos escenarios se suelen derivar distintos elementos de conflicto:

- La no diferenciación entre el vínculo de afecto familiar y el bien de la empresa, confundiendo cariño y capacidad de gestión.
- La excesiva personalización del sistema de gestión.
- La necesaria interacción en el equipo de trabajo distorsionada por una carga no soportable de emotividad.
- El choque generacional en lo relativo a la visión del negocio.
- Las dificultades para delegar, fruto de la personalización del negocio: la empresa soy yo.
- La falta de regulación en el tratamiento de conflictos.
- La confusión de responsabilidades superponiendo errores familiares y funciones laborales.

Existen diversos modelos que tratan de explicar la estructura de las empresas familiares, entre los que destacan:

- El modelo de los tres círculos.
- El modelo de los cinco círculos.
- El modelo evolutivo tridimensional.
- El modelo de poder en la empresa familiar.

Dado que, mencionamos en este trabajo el modelo de los tres círculos y el de los cinco círculos pasaremos a explicar muy brevemente estos dos, para no dilatarnos demasiado.

El modelo de los tres círculos fue desarrollado por John Davis y Renato Tagiuri (1982). Explica la manera en que se sobreponen los sistemas de Familia, Empresa y

Propiedad, así como, el lugar que ocupan cada uno de los miembros que pertenece a alguno de los siete subconjuntos que se forman en las áreas de sus intervenciones.

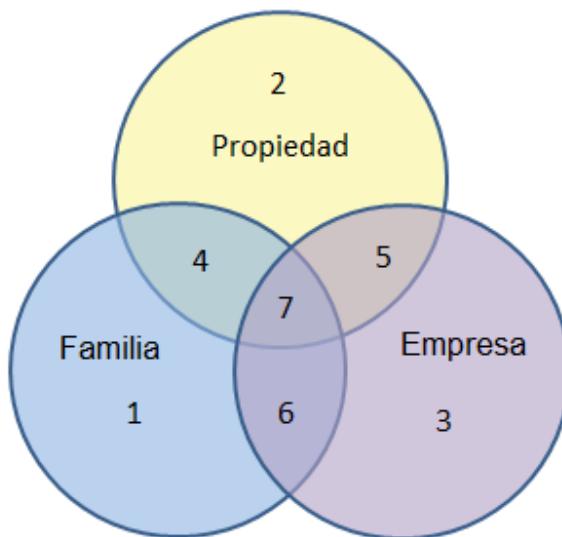


Imagen 1. Modelo de los tres círculos. (Davis y Tagiuri.1982).

Las principales ventajas de este modelo son que además de resultar fácil de comprender tiene una gran aplicación práctica. Si cada persona se ubica en el modelo y entiende cuál es su papel ayuda a comprender la importancia de que cada uno se dedique a su rol, deshaciendo la confusión que se presenta entre Propiedad Familia y Empresa.

El modelo de los cinco círculos propuesto por el profesor Joan Amat (2000) es una ampliación del modelo de los tres círculos que añade otros dos más: la gestión de la empresa y la sucesión en la misma. Por tanto en este modelo además de Propiedad Familia y Empresa entran en juego la Sucesión y la Gerencia.

La Familia asociada a los valores, influencia, pautas de comunicación, grado de armonía existente y actitudes, así como, el compromiso y el trasvase entre los aspectos afectivos y la esfera del negocio.

La Propiedad integra la estructura accionarial, la relación entre los accionistas, la gestión legal del patrimonio y la presencia en los órganos de gobierno.

La Empresa considera la visión estratégica y la competitividad.

La Gerencia considera los aspectos relacionados con la administración de los recursos (humanos, tecnológicos, materiales...).

La Sucesión es uno de los procesos más difíciles que tiene que afrontar toda empresa familiar para asegurar su continuidad en manos de la familia que la detenta.

El modelo de los cinco círculos es una buena herramienta para entender la dinámica de una empresa familiar en un momento determinado. Sin embargo, algunos de los conflictos más importantes de las empresas familiares surgen a través del paso del tiempo. Los cambios tanto internos como externos y las nuevas generaciones que se

incorporan a la misma dentro de las áreas mencionadas hace que el modelo de los cinco círculos resulte una herramienta operativa en clave de “foto fija” pero se quede un poco corta atendiendo al proceso evolutivo de la empresa. De ahí que surja el modelo evolutivo tridimensional.

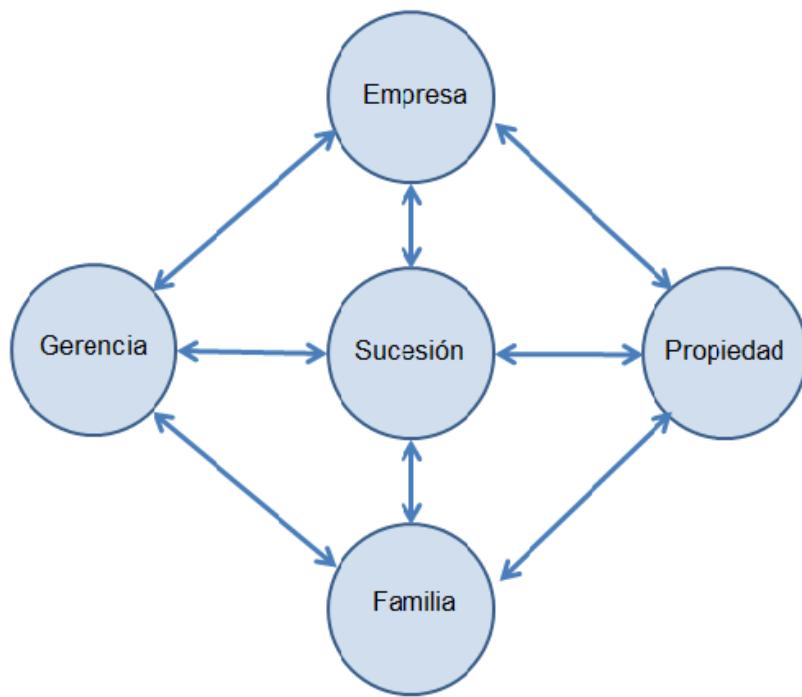


Imagen 2. Modelo de los cinco círculos. (Joan Amat.2000)

4. MODELO DE NEGOCIO

4.1. Concepto

"Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor". (Generación de modelos de negocio).

"La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica." (Generación de modelos de negocio).

(Osterwalder, Pigneur. 2012)

4.2. Utilidad

El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa. (Generación de modelos de negocio. (Osterwalder, Pigneur. 2012)).

4.3. El modelo CANVAS (Business Model Canvas): Descripción

El Business Model Canvas es la “plantilla” de modelo de negocio más popular del mundo. Desde que sus creadores, Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, publicaron el libro que dio nombre a este “lienzo”, se ha convertido en un modelo de negocio utilizado para casi todas las nuevas startups (nuevas empresas).

Es una herramienta con diferentes apartados que se encargan de cubrir todos los aspectos básicos de un negocio, desde los segmentos de clientes hasta incluso los socios claves y la estructura de costes. En general, sigue la definición de modelo de negocio y busca plasmar en un solo lugar cómo se crea, entrega y captura ese valor de tu startup.

Para describir el modelo CANVAS comenzaremos por identificar los nueve módulos que utiliza:

- **Segmentos de mercado.** En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio.
- **Propuestas de valor.** En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa.

- **Canales.** En este módulo se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes.
- **Relaciones con clientes.** En este módulo se escriben los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado.
- **Fuentes de ingresos.** Este módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio las fuentes de ingreso son sus arterias.
- **Recursos clave.** En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos.
- **Actividades clave.** En el presente modulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos.
- **Asociaciones clave.** En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio.
- **Estructura de costes.** En este último modulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. En este módulo se describen los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado.

(Generación de modelos de negocio. Osterwalder, Pigneur. 2.012)

MODELO DE NEGOCIO DE UN ÁREA DE AUTOCARAVANAS

Los nueve módulos del modelo de negocio forman la base de una herramienta útil: el lienzo de modelo de negocio.

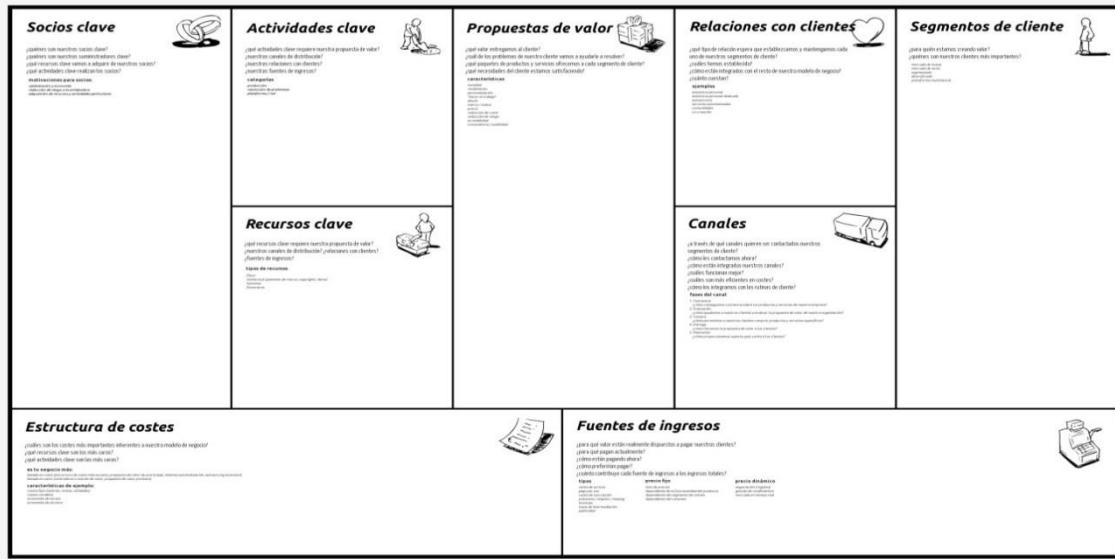


Imagen 3. Lienzo del modelo CANVAS. (Osterwalder, Pigneur. 2012)

5. CASO PRÁCTICO

5.1. Introducción a la empresa

Plantearnos llevar a cabo este proyecto empresarial se debe a una serie de condiciones coincidentes en un momento concreto y bajo unas circunstancias concretas.

Conociendo los planes del ayuntamiento de Camargo para promover la dinamización turística del municipio y que una de sus líneas de actuación en este ámbito se va a centrar en su franja costera que además de la Punta de Parayas, incluye el Puerto Deportivo y el entorno del aeropuerto, hemos apreciado oportunidad de negocio en ese contexto.

Además de actuaciones tales, por parte del ayuntamiento de Camargo, como la adecuación de una parcela de 6.500 m², en pleno puerto deportivo para desarrollar actividades organizadas de ocio a lo largo de la temporada de verano, preferentemente, se ha llevado a cabo otra actuación en una parcela de 10.000 m², en el mismo entorno, destinada como área de servicios para autocaravanas.

La adjudicación de dichas instalaciones (el área para autocaravanas) la hemos obtenido mediante licitación, en régimen de concesión administrativa, por un periodo de veinte años.

A partir de este momento procedemos a hacernos cargo de la explotación del área de servicios para autocaravanas, mediante la implantación del modelo de negocio diseñado a tal fin. Acogiéndonos para su constitución a la fórmula legal de sociedad limitada nueva empresa (SLNE).

5.2. Problemática de la empresa

Dado que nuestra empresa es de nueva creación y los promotores somos tres hermanos con edades inferiores a treinta años, el Modelo de los tres círculos (familia, propiedad y empresa) de Davis y Tagiuri (1982), podría servirnos para el análisis. No obstante, hemos preferido llevarlo a cabo utilizando el Modelo de los cinco círculos desarrollado por el profesor Joan Amat (2000), en el que se incorporan elementos tan importantes como la gerencia y la sucesión.

En una empresa de nueva creación, como la nuestra, el reto, más que problema, que se nos presenta, es lograr un buen diseño, consensuado entre los tres promotores, que nos facilite la articulación a presente y especialmente a futuro (de cara, por ejemplo a los procesos de sucesión que en este modelo de empresas, desgraciadamente, suele ser uno de sus talones de Aquiles) de manera clara y muy bien definida (y por escrito) de los tres roles que cada uno de nosotros asume como parte de la empresa : familiar, copropietario y trabajador.

5.3. Análisis CANVAS

Una autocaravana es al mismo tiempo un vehículo y una vivienda que facilita los dos medios básicos para viajar: transporte y alojamiento.

La autocaravana dispone de las instalaciones necesarias para proporcionar a sus tripulantes la habitabilidad y confort suficientes como para prescindir de las instalaciones fijas. Sólo necesita un lugar tranquilo y seguro para hacer una etapa. Para aprovechar la autonomía de la autocaravana, sólo es necesario disponer de un lugar donde gestionar los residuos de forma ecológica, es decir. Donde vaciar a la red de saneamiento los depósitos de aguas usadas y materia orgánica, así como llenar el depósito de agua limpia.

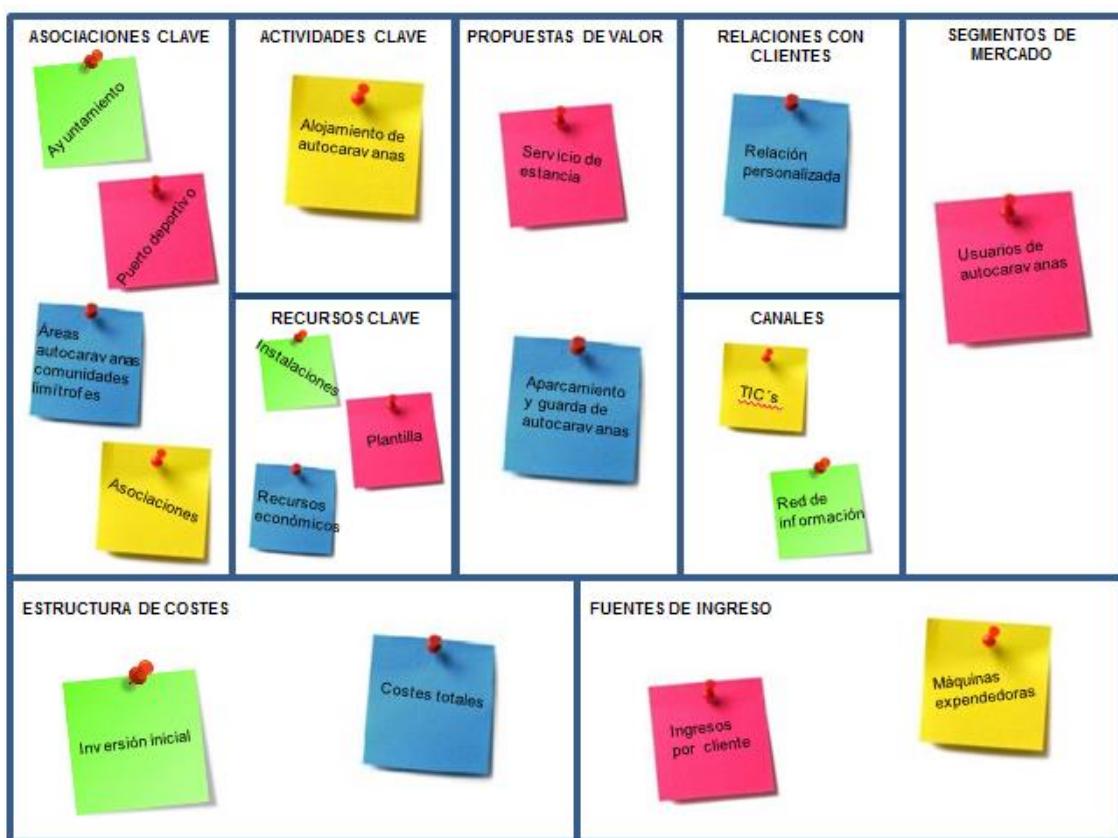


Imagen 4. Lienzo del modelo CANVAS. Elaboración propia.

5.3.1. *Entorno general y específico*

En relación al parque de autocaravanas existentes en España, el hecho de que no se disponga de datos exactos, obedece a que no existe un censo de este tipo de vehículo a pesar de que lo lleva proponiendo insistenteamente el grupo de trabajo GT53 sobre caravanas, impulsado por la Dirección General de Tráfico. No obstante, a través de fuentes tales como las asociaciones de autocaravanistas y de vendedores de este tipo de vehículos, podemos tener una idea bastante aproximada de la situación de parque actual y de su evolución.

El club vasco de usuarios de autocaravana SORBELTZ (2011) da cifras sobre el censo de autocaravanas en España, situándolo en torno a las 34.000. Resulta interesante esta cifra, dado que es del año 2011 (en plena crisis económica). La E.C.F. (Federación Europea de Caravanas) en esa época (2011 – 2012) señala que la caída de ventas en el sector del “caravanning” presenta datos tan significativos, como que las ventas de caravanas cayeron un 9,7%, mientras que las de autocaravanas, registraron un descenso de un 2%. Para nuestro negocio estos datos resultan significativos a la hora de analizar el perfil del usuario (y futuro cliente para nosotros) de autocaravanas, a pesar del periodo de crisis del que proceden las cifras.

En un reciente artículo de la revista “Cantabria Negocios” (2015), la cifra de autocaravanas que se recoge es de 40.000 en España a la que hay que sumar las 200.000 que nos visitan al año procedentes principalmente del entorno europeo. El artículo recoge además otra cifra que para nosotros, como negocio y para la Comunidad Autónoma, resulta muy relevante (a pesar de la aparente poca atención que se le presta por parte de las Administraciones Públicas): las cifras de pasajeros que anualmente llegan a Santander en Ferry procedentes de Inglaterra. De los 170.000 pasajeros anuales, el 22% lo hace en autocaravana, lo que supone unas 44.000 personas.

En lo relativo a los espacios para autocaravanas, tras consultar diferentes fuentes, especialmente las relacionadas con el turismo, reflejamos los datos recogidos en la web de una de ellas que está muy valorada por los autocaravanistas: La Plataforma de Autocaravanas Autónoma. En Cantabria recoge Once Áreas de Servicio para autocaravanas, de las cuales, tres son públicas, cuatro son privadas, dos son áreas en ruta, tres son estacionamientos y también hay un camping. Aparece un área privada en Camargo, situada precisamente en el puerto deportivo, que además de no contar con la necesaria licencia municipal, es un espacio marginal dependiente del propio puerto y que con una simple visita al mismo, habla por sí solo.

En la misma Web, las comunidades limítrofes, especialmente las costeras que albergan un destino en proceso de crecimiento, como es la cornisa cantábrica, arrojan las siguientes cifras: Asturias, 20 áreas; Vizcaya, 7; Guipúzcoa, 9; Galicia, 95.

Si a este panorama, añadimos que Cantabria tiene fama entre el sector (espacialmente los usuarios), de ser “territorio hostil” para las autocaravanas, tal y como recoge el artículo de “Cantabria negocios” entre otras causas por la presión que ejercen los propietarios de campings sobre las Administraciones Públicas, especialmente las locales y aunque al parecer y según recoge el mismo artículo al que aludimos, esto comienza a dar señales de cambio, aunque tímidamente, nos enfrentamos a un escenario, de cara a la creación de nuestra empresa, convulso pero muy prometedor en clave de oportunidad.

5.3.2. Segmento de clientes

"El usuario de autocaravana, en ruta, consume combustible, alimentación, restauración y servicios. Sus preferencias a la hora de hacer sus compras se centran en el comercio local y sus hábitos le llevan a uno de cada tres turistas, a visitar un restaurante una o dos veces por semana cuando está de viaje."(Ajuntament de Vila-Seca).

Un 76% de los autocaravanistas consideran que la independencia que proporciona es un factor primordial en la compra de su autocaravana; un 62% basan su decisión porque les permite iniciar un viaje sin necesidad de reservar alojamiento y un 30% porque facilita el contacto con la naturaleza. Los adultos activos (entre 51 y 60 años), constituyen el 42,8% de los autocaravanistas. (Colectivo Viajarenautocaravana patrocinado por el gremio de comerciantes de caravaning de Cataluña GREMCAR.2008).

Este grupo, el más numeroso, próximo a la jubilación dispone, desde un punto de vista de remuneración, de su máximo poder adquisitivo. A continuación, los mayores de 60 años representan un 32,8%, con un ligero y progresivo descenso sobre el total. Finalmente, las jóvenes familias con niños experimentan un incremento en el cómputo total de los usuarios.

En conjunto, el 75% de los autocaravanistas son personas mayores de 50 años. Este colectivo lo componen empleados, funcionarios, autónomos, jubilados y personas vinculadas a la docencia con una renta media anual de más de 28 mil euros.

El autocaravanista práctica, generalmente, un tipo de turismo en el que predomina el deseo por descubrir nuevas formas de cultura, paisajes y el patrimonio histórico de los lugares que visita. Viaja a lo largo del año y no pasa más de dos noches en el mismo lugar. El 19% utiliza su vehículo más de veinte veces al año. Un 26% de once a veinte y un 38% entre seis y diez veces. Solamente el 17% utiliza su autocaravana menos de seis veces al año. El 80% toma la carretera los fines de semana y durante las vacaciones. El 25% utiliza la autocaravana para acudir a las zonas donde se practican los deportes de invierno. (Viajar en Autocaravana VEA.2010).

5.3.3. Relaciones con el cliente

Una vez superada la fase inicial de difusión y a medida que vayamos desarrollando nuestra cartera de clientes, priorizaremos por encima de cualquier otra vía la relación directa con el cliente primando el trato personalizado y una atención esmerada que propicie la fidelización.

Esta relación directa con el cliente se desarrollará ajustándonos a las circunstancias que dicho cliente nos marque: relación presencial, telefónica, correo electrónico, redes sociales, etc.

5.3.4. Canales

En la etapa inicial de nuestro negocio, el primer contacto con nuestro posible cliente se realizará a través de las herramientas de las que dotemos en nuestro Plan de Comunicación. La utilización de los medios que las TIC's ponen en nuestro alcance nos va a permitir llegar a nuestros posibles (y previsiblemente) clientes en esta fase inicial de información y captación.

Nuestras líneas en materia de comunicación serán las siguientes:

- Creación de una página web.
- Utilización de las redes sociales (facebook y twitter preferentemente).
- Difusión de la empresa entre los foros frecuentados por nuestros posibles clientes: asociaciones de autocaravanas nacionales y europeas, turismo, orientado especialmente a turismo de naturaleza, desestacionalizado, etc.
- Difusión entre nuestros posibles proveedores, mediante correo electrónico, telefónicamente, etc.
- Difusión en agencias de viaje y oficinas de turismo.
- Difusión en gasolineras de la Comunidad Autónoma.
- Difusión en el Ferry Santander-Plymouth y Bilbao-Portsmouth.
- Creación y difusión de folletos impresos.

Previo a cualquier acción prevista en el plan de comunicación se contará con un diseño profesional de imagen corporativa de la empresa.

5.3.5. Propuesta de valor

Nuestra propuesta de valor se centraría en satisfacer la demanda del cliente, llegando incluso a inducir nuevas demandas no previstas por el mismo inicialmente pero que a partir de la relación que establezcamos basada fundamentalmente en la confianza, puedan llegar a surgir, propiciando por nuestra parte una incorporación progresiva de servicios asociados al eje central de nuestro negocio.

Una de las líneas a desarrollar en nuestra propuesta de valor sería la de facilitar información elaborada sobre el terreno en relación a cualquier actividad que nuestro cliente desee realizar: información y asesoramiento sobre servicios de hostelería, especialmente en el entorno del área, compras, actividades de ocio, servicios de estética, servicios de reparaciones, servicios asistenciales para las personas, etc.

La relación calidad-precio es otro de los elementos clave en nuestra propuesta de valor. Buscar el equilibrio entre una atención de calidad a un precio asequible (no necesariamente en la franja de precios baratos) resulta en nuestro negocio fundamental para fidelizar una clientela no buscadora de gangas a la que puedes perder en el momento en que alguien de la competencia tire los precios para ganar cuota de mercado al margen del nivel de calidad que ofrezca.

5.3.6. Alianzas clave

La principal alianza a establecer, lógicamente ha de ser con el cliente satisfecho y fidelizado.

Entendemos como muy importante la alianza con la dirección del puerto deportivo en el que estamos ubicados favoreciendo una relación fluida que nos permita desarrollar nuestra actividad en un clima de armonía y ayuda mutua.

Otra alianza fundamental para nosotros la constituye el Ayuntamiento de Camargo, propietario de las instalaciones en las que tenemos instalada nuestra empresa. Además, poder proponer la realización de actividades en común en el marco del plan de dinamización turística del municipio supondría para la empresa formar parte de manera activa del desarrollo del turismo en Camargo y contar con un aliado institucional estratégico de cara a nuestras relaciones con otras administraciones públicas.

Unos de nuestros servicios consistirá en operar como informantes ponderados en relación a todas aquellas actividades que nuestros clientes deseen realizar y quieran contar con nuestro asesoramiento, estableceríamos una alianza en clave de reciprocidad (*quid pro quo*) con todos ellos.

Las asociaciones de autocaravanas, lógicamente, formarían parte de nuestro bloque de asociaciones.

Se establecerán además, alianzas dentro del propio sector, fundamentalmente con establecimientos de similares características al nuestro en las Comunidad Autónomas limítrofes.

5.3.7. Actividades

Inicialmente, nuestra actividad central consistirá en dar servicio de alojamiento a autocaravanas durante los meses de mayo a octubre, ambos inclusive, coincidiendo con el periodo de mayor intensidad de viajes en autocaravana, funcionando como un área de servicio al uso. No obstante, y a la vista del perfil de los clientes de autocaravanas, estaremos atentos a la evolución del mismo, puesto que cabe la posibilidad de que la masa crítica de demanda más allá de estos seis meses previstos, resulte de interés para dar servicio en un periodo de tiempo más amplio, pudiendo llegar si fuese necesario a la totalidad del año. La estancia máxima permitida será de 96 horas. Hemos optado por este formato de estancia máxima, a pesar, de que el tiempo de estancia más frecuente en las áreas para autocaravanas oscile entre 24 y 72 horas, debido a las características de nuestras instalaciones y del entorno en el que nos ubicamos (el arco de la Bahía de Santander). La oferta de actividades en la temporada de verano es muy amplia en el entorno inmediato (actividades acuáticas-surf, buceo, navegación en embarcaciones de alquiler; gastronomía, oferta variada con un estándar de calidad medio alto a precios asequibles; actividades culturales de ocio, parajes naturales espectaculares próximos a la línea de costa, cuevas con pinturas rupestres patrimonio de la Humanidad, etc.) lo que puede contribuir con nuestra ayuda a que su parada en nuestra Comunidad Autónoma se prolongue un poco más. Si a todo esto añadimos que nuestro espacio para autocaravanas pretende romper con el cliché de "Cantabria territorio hostil para autocaravanas" al que alude el articulo la luz verde de autocaravanas en Cantabria negocios, aspiramos a ser un referente para los

autocaravanistas y la punta de lanza que contribuya a atraer al mayor número de ellos. Los clientes dispondrán de los servicios que necesitan regularmente las autocaravanas. En principio, los seis meses de inactividad como servicio de área para autocaravanas, utilizaríamos el espacio como aparcamiento y guarda para autocaravanas sin ocupantes y por un periodo máximo de seis meses.

La carta de servicios como área para autocaravanas sería la siguiente:

- Llenar sus depósitos de agua potable.
- Vaciar sus depósitos de “aguas grises” (procedentes del aseo de los ocupantes y de actividades de limpieza-fregado, limpiezas varias dentro del habitáculo, etc.).
- Vaciar sus depósitos de aguas negras (aguas fecales).
- Disponer de conexión eléctrica.
- Disponer de WI-FI libre en todo el recinto.
- Disponer de un espacio cerrado y vigilado las 24 horas.
- Disponer de un espacio básico de productos de consumo, mediante máquinas expendedoras.
- Disponer de un módulo de aseo y limpieza (WC, lavabos, duchas, lavadora y secadora).
- Disponer de un punto limpio para residuos clasificados por grupos para su posterior reciclaje.

Está previsto en el plan de dinamización turística del Ayuntamiento de Camargo, disponer inicialmente durante el periodo estival (junio a septiembre, ambos inclusive) de una línea de servicio de autobuses del transporte urbano de Camargo que haga el recorrido entre el centro de la población y el puerto deportivo y que haría una de sus dos paradas en el puerto frente a la entrada del área de autocaravanas.

Además, de estos servicios más o menos estandarizados en las áreas para autocaravanas, apostamos por contar con servicios añadidos: por ejemplo, con un punto de alquiler de bicicletas municipal en la entrada del área (desde el Ayuntamiento de Camargo estarían dispuestos a instalar este dispositivo en la entrada del área, debido a la dificultad que presenta colocar estos puntos en espacios no vigilados. En nuestro caso sería el personal del área el que actuaría como atención al público para este servicio, dotando de un importante elemento de valor añadido para el área y para el público en general que utiliza el puerto deportivo tanto de manera regular como ocasional).

El programa de actividades que el Ayuntamiento de Camargo ha iniciado este año en el puerto deportivo con carácter experimental se va a ir afianzando en los próximos años con el fin de convertir la línea de costa del municipio en un elemento clave de la dinamización turística del mismo. Actividades tales como salidas en barco por la Bahía con guía y animación teatralizada a bordo han resultado lo suficientemente exitosas como para darles carácter de estabilidad a partir de 2017. La asociación estratégica con el municipio de Ribamontán al Mar para el desarrollo de actividades acuáticas en común durante la temporada de verano irá dando sus frutos también a partir de 2017. Si a eso añadimos, sin salir del municipio de Camargo, el impulso institucional que se está dando a la Cueva del Pendo, declarada Patrimonio de la Humanidad por la

Unesco en 2008 por sus pinturas rupestres, y que en torno a la misma se pretende llevar a cabo también un ambicioso programa de actividades (talleres de interpretación, pintura rupestre, construcción de útiles prehistóricos, etc.) a lo largo de la próxima temporada de verano, nos sitúa en un escenario muy propicio para poder ofrecer un nutrido y variado catálogo de actividades para público de un amplio abanico de edades.

5.3.8. Recursos

✓ Recursos físicos

Instalaciones. El área de servicio para autocaravanas se ubica en un recinto vallado de 10.000 m² situado dentro de una parcela de 95.000 que se encuentra junto al aeropuerto de Parayas-Santander. El área cuenta con 78 plazas para autocaravanas y zonas ajardinadas interpuestas como elementos de separación entre las plazas.

Dispone de control de acceso automático de entrada y salida de la misma, módulo de recepción y módulo de aseo y limpieza. Además, de un punto limpio para reciclaje de los residuos que se generen por la actividad propia de la empresa.

Cuenta además con tomas para agua potable, corriente monofásica y fosa séptica para la recogida de aguas grises y negras, a disposición de los clientes de la instalación.

✓ Recursos humanos

Los recursos humanos los componen los tres socios fundadores de la empresa. Que se organizarán en turnos horarios para cubrir el ciclo completo de 24 horas.

Los tres socios son hermanos con edades comprendidas entre los 29 y 23 años.

La mayor de los tres y promotora inicial de la idea de negocio a la que se sumaron sus dos hermanos tiene 29 años, formación con el título de Diplomada en Ciencias Empresariales por la Universidad de Cantabria y en la actualidad está finalizando el Grado en Administración y Dirección de Empresas. Cuenta además con una experiencia laboral de cinco años como teleoperadora en una empresa dedicada a dar servicio de agenda a pacientes de un hospital de la Comunidad de Madrid.

En esta empresa y de acuerdo con los otros dos socios se encargará de la función gerencial además de cubrir su turno de trabajo al igual que los otros dos trabajadores.

El segundo socio tiene 27 años es Diplomado en Magisterio. Con amplia experiencia laboral en el sector servicios, ha trabajado como peón de jardinería durante cuatro años, además de reponedor en superficies comerciales.

El tercer socio de 23 años tiene un Grado Superior de Formación Profesional en Informática y tres años de experiencia en trabajos de mantenimiento y jardinería, disponiendo incluso del carnet de manipulador de fitosanitarios (obligatorio para poder aplicar cualquier producto fitosanitario en cultivos y espacios ajardinados).

Los 3 socios disponen de un nivel de inglés fluido (titulación First- Cambridge).

✓ Recursos económicos

Una de las ventajas de este proyecto radica en que el pago por los servicios se cobra al contado, lo que significa que al no existir el pago aplazado, disponemos en el

momento de la cantidad facturada evitando uno de los grandes problemas que asfixia a muchas empresas: la morosidad.

El flujo de caja, en estas condiciones nos permite realizar los pagos a proveedores en el plazo acordado sin que existan disfunciones que nos obliguen a financiar nuestras deudas recurriendo a la banca.

5.3.9. Estructura de costes

El capital inicial (25.212€) para la creación de la empresa sería una aportación de nuestra familia con un plazo de devolución acorde al desarrollo de la empresa, sin que suponga quebranto para la tesorería de la misma. El acuerdo además, incluye no reintegrar cantidad alguna en concepto de intereses.

- ✓ Costes fijos:

A continuación se detallará la procedencia de los costes indicados en la tabla siguiente:

- Canon de concesión: el establecido por el Ayuntamiento de Camargo.
- Publicidad: se corresponde con el pago del dominio de la página Web, así como la elaboración de folletos publicitarios.
- Salarios brutos: Salario anual bruto establecido para los tres socios mediante acuerdo entre los mismos.
- Servicios: los servicios necesarios para el buen funcionamiento de la empresa serán mantenimiento, limpieza, seguridad y jardinería, tras solicitar presupuesto a diferentes empresas contrataremos con la más ventajosa atendiendo siempre a la mejor relación de calidad-precio (GRUPO EULEN).
- Seguros: Tras solicitar presupuestos con varias empresas se opta por la más ventajosa (MAPFRE).
- Teléfono: Tras solicitar presupuestos con varias empresas se opta por la más ventajosa (YOIGO).

COSTES FIJOS	Canon de Concesión	15.000 €
	Publicidad	1.000 €
	Salarios brutos (3 personas)	45.000 €
	Empresa Seguridad	30.000 €
	Empresa Limpieza	5.000 €
	Servicio Jardinería	3.500 €
	Seguros	1.500 €
	Teléfono	360 €
	Mantenimiento	500 €

Tabla 1: Costes fijos. Elaboración propia.

✓ Costes variables:

Los costes variables suponen una estimación aproximada de los consumos que pudieran generar los usuarios del área de autocaravanas. Estimamos en base a un sondeo realizado en distintas áreas de autocaravanas estimamos una ocupación para el primer año de un 60% (moviéndonos en una cifra optimista habida cuenta que a partir de la información que nos trasmiten diferentes áreas del sector estamos ante un periodo de demanda al alza, aunque moderada), el segundo año un 70% el tercero un 90% y el resto de años un 100%. Mientras que los seis meses restantes la ocupación como aparcamiento y guarda de vehículos supondría una cifra en torno al 20%

La variabilidad de costes en materia de consumos (agua, electricidad, reposición de las máquinas expendededoras...) fluctuará en función del nivel de ocupación del área.

COSTES VARIABLES			
Años	Agua	Luz	Reposición máquinas expendededoras
1	1.200	1.200	1.200
2	1.400	1.750	3.500
3	1.800	2.250	4.500
Resto de años	2.000	2.500	5.000

Tabla 2: Costes variables. Elaboración propia.

✓ Inversiones

Para la creación de la empresa, se deberán de realizar una serie de inversiones:

- Fianza: el importe correspondiente a la fianza marcado por el ayuntamiento de Camargo se corresponde con el 5% de la inversión realizada por el mismo para la construcción de área de autocaravanas.
- Creación SLNE: Según se desprende del Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, el capital social mínimo que deberá ser desembolsado íntegramente mediante aportaciones dinerarias en el momento de constituir la sociedad es de 3.000€, y como máximo 120.000€.
- Máquinas expendededoras: Se pondrán a disposición de los clientes varias máquinas expendededoras de alimentos y bebidas. Tras solicitar varios presupuestos a diferentes empresas, aceptamos el más favorable (BOXESTIENDAS24H).
- Antena WIFI: Se instalaran varias antenas WIFI para dar cobertura a todo el área. Tras solicitar varios presupuestos a diferentes empresas, aceptamos el más favorable (SELAMAR).
- Cobro automático y circuito cerrado de televisión: Tras solicitar varios presupuestos a diferentes empresas, aceptamos el más favorable (APRIMATIC).

- **Mobiliario:** Tras solicitar varios presupuestos a diferentes empresas, aceptamos el más favorable (IKEA).
- **Lavadora y Secadora:** Se dispondrá de un servicio de lavandería (autoservicio) que contará de dos lavadoras y dos secadoras. Tras solicitar varios presupuestos a diferentes empresas, aceptamos el más favorable (ELECTRODOMÉSTICOS RIVERO).

INVERSIONES	Fianza	10.000 €
	Creación SLNE	3.012 €
	Máquinas expendedoras	600 €
	Antena WIFI	300 €
	Cobro Automático	2.000 €
	Mobiliario	700 €
	Lavadora y secadora	3.600 €
	Círculo Cerrado de Televisión	5.000 €

Tabla 3: Inversiones. Elaboración propia.

5.3.10. Vías de ingreso

En este apartado los ingresos corresponden a los pagos de clientes con y sin ocupantes así como, el ingreso obtenido por las máquinas expendedoras.

Debido a que se trata a una nueva empresa, los primeros años habrá que realizar una oferta atractiva para atraer a los clientes, así mismo, se estima que los primeros años no se tendrá el 100% de ocupación.

	Con ocupantes		Sin ocupantes	
	€/día	Ocupación Estimada	€/día	Ocupación Estimada
1º año	12	60%	4	20%
2º año	14	70%	4	20%
3º año	15	90%	4	20%
4º año	15	100%	4	20%

Tabla 4: Precios y ocupación estimada por año. Elaboración propia.

A continuación se adjuntan los ingresos que se obtendrán teniendo en cuenta los datos anteriormente indicados:

Años	Pago con ocupantes	Pago sin ocupantes	Máquinas expendedoras
1	101.088 €/año	11.232 €/año	6.000 €/año
2	137.592 €/año	11.232 €/año	7.000 €/año
3	189.540 €/año	11.232 €/año	9.000 €/año
Resto de años	210.600 €/año	11.232 €/año	10.000 €/año

Tabla 5: Ingresos. Elaboración propia.

Con todos los datos obtenidos vamos a realizar una sencilla evaluación de la viabilidad económica del proyecto, mediante el método del VAN (Valor Actual Neto) y del TIR (tasa interna de retorno):

Años	INVERSIONES	COSTES	INGRESOS	FLUJOS DE CAJA
1	25.212	105.460	118.320	12.860
2	0	108.510	155.824	47.314
3	0	110.410	209.772	99.362
Resto de años	0	111.360	231.832	120.472

Tabla 6: Flujos de Caja. Elaboración propia.

✓ VAN

El valor Actualizado Neto (VAN) es un método de valoración de inversiones que puede definirse como la diferencia entre el valor actualizado de los cobros y de los pagos generados por una inversión. Proporciona una medida de la rentabilidad del proyecto analizada en valor absoluto, es decir, expresa la diferencia entre el valor actualizado de las unidades monetarias cobradas y pagadas.

Analíticamente se expresa como la diferencia entre el desembolsos inicial (que no se actualiza, ya que se genera en el momento actual) y el valor actualizado, al mismo momento, de los cobros y pagos futuros, a los que se denomina flujo de caja.

(Expansión. Iturrioz, Javier).

En nuestro caso y por decisión consensuada entre los tres socios, la tasa de interés la hemos fijado en un 8%.

La fórmula del método VAN es la siguiente:

$$VAN = -A + \frac{Q_1}{(1+K)} + \frac{Q_2}{(1+K)^2} + \frac{Q_3}{(1+K)^3} + \cdots + \frac{Q_n}{(1+K)^n}$$

$$VAN = -25.212 + \frac{12.860}{(1+0,08)} + \frac{47.314}{(1+0,08)^2} + \frac{99.362}{(1+0,08)^3} + \frac{120.472}{(1+0,08)^4} + \dots + \frac{120.472}{(1+0,08)^{20}} = 978.480,12$$

VAN > 0 → Aceptar, crea valor.

El resultado positivo del VAN señala la rentabilidad del proyecto.

✓ TIR

La Tasa Interna de Retorno o de Rentabilidad (TIR), es un método de valoración de inversiones que mide la rentabilidad de los cobros y los pagos actualizados. Generados por una inversión en términos relativos, es decir, en porcentaje.

Analíticamente se calcula despejando el tipo de descuento (r) que iguala el VAN a cero

(Expansión. Iturrioz, Javier).

La fórmula del método TIR es la siguiente:

$$-A + \frac{Q_1}{(1+r)} + \frac{Q_2}{(1+r)^2} + \frac{Q_3}{(1+r)^3} + \dots + \frac{Q_n}{(1+r)^n} = 0$$

$$-25.212 + \frac{12.860}{(1+r)} + \frac{47.314}{(1+r)^2} + \frac{99.362}{(1+r)^3} + \frac{120.472}{(1+r)^4} + \dots + \frac{120.472}{(1+r)^{20}} = 0$$

$$TIR = 146,19\%$$

TIR > 0 → Aceptar, crea valor.

TIR, en el caso de nuestro proyecto, arroja un resultado de tasa de descuento elevada, lo que supone un claro indicador a cerca de la rentabilidad de nuestro proyecto empresarial.

Los datos obtenidos en ambos métodos confirman la viabilidad de nuestra propuesta empresarial y nos anima a materializarla.

6. CONCLUSIONES

El objetivo de este proyecto radica en, a partir de un análisis exhaustivo de la situación de un mercado incipiente y en expansión en España y en concreto en Cantabria, como es el negocio de los espacios para autocaravanas, aprovechar en clave de oportunidad la posibilidad de introducirnos, con una inversión proporcionada y asequible para nuestras posibilidades con el fin de posicionarnos a corto plazo e ir creciendo progresivamente en sintonía con la demanda.

La ocasión que se nos ha presentado en un entorno privilegiado para este negocio, con escasa competencia (en Cantabria), en un mercado en crecimiento que ha paliado la crisis de manera mucho más consistente que otras actividades análogas como el campismo con caravana, debido fundamentalmente al perfil del usuario de las autocaravanas, con un poder adquisitivo saneado y el progresivo cambio de tendencia que están marcando.

Visualizar esta realidad utilizando las herramientas de análisis que nos ofrece el Método CANVAS, ayudándonos a armar un modelo de negocio asequible y adaptado a nuestras posibilidades, como el que proponemos, nos anima a seguir adelante de manera decidida, reafirmándonos en la viabilidad de nuestra empresa.

La clave para fidelizar una clientela solvente mediante los elementos que nuestra propuesta de valor entraña, al responder a sus necesidades mediante una respuesta marcada por la atención personalizada y esmerada, que no solamente satisfaga sus necesidades sino que pueda inducir a generar otras nuevas en las que no habían reparado.

En nuestro negocio, como en muchos otros, sobre todo en la época actual caracterizada por la rapidez con que se producen los cambios en los mercados, un elemento fundamental es la atención a los signos que puedan presagiar cambios. El Método CANVAS nos surte de las herramientas necesarias para analizar la información que recibimos y trasladarla, mediante los cambios oportunos al desarrollo de nuestra empresa.

El hueco que pretendemos generar en el corazón de Cantabria, en el mejor espacio de centralidad del área metropolitana de Santander, instalando un espacio de acogida para las autocaravanas en una comunidad en la que hasta ahora y a juzgar por los datos que se manejan, no se han sentido bien tratadas, puede suponer un importante cambio en la tendencia para este tipo de turismo que pasaba de largo y abrir un nicho de mercado infraexplotado, en el que nuestra empresa sería un referente para este movimiento.

7. BIBLIOGRAFÍA

AMAT, JOAN M. 2004. La continuidad de la empresa familiar. Barcelona: Gestión, 2004. ISBN 84-8088-496-7

APRIMATIC. [sitio web].2012.Madrid. [Consulta: 12 de septiembre de 2016]. Disponible en: <http://aprimatic.es/>

AREASAC [sitio web].2008. Gijón. [Consulta: 23 de julio de 2016]. Disponible en: http://www.areasac.es/area-autocaravanas/areasaces/inicio_132_1_ap.html

BOXEZTIENDAS24H. [sitio web].1998. [Consulta: 12 de septiembre de 2016]. Disponible en: <http://www.boxestiendas24h.com/>

CASILLAS, JOSÉ CARLOS, DÍAZ, CARMEN Y VÁZQUEZ, ADOLFO. 2005. La gestión de la empresa familiar. Madrid: Thomson, 2005. ISBN 84-9732-375-0.

CASILLAS, JOSÉ CARLOS, DÍAZ, CARMEN, RUS, SALVADOR Y VÁZQUEZ, ADOLFO. 2014. *La gestión de la empresa familiar*. Madrid: Paraninfo, 2ª edición, 2014. ISBN 978-84-283-9903-6.

DIRECCIÓN GENERAL DE TRÁFICO. LA MOVILIDAD EN AUTOCARAVANA. 2006. NIPO: 128-08-160-1

EAE BUSINESS SCHOOL. [sitio web].2016. Barcelona y Madrid.[Consulta: 6 de septiembre de 2016]. Disponible en: <http://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/los-conflictos-mas-frecuentes-en-las-empresas-familiares-y-como-prevenirlos>

ECONOMÍA Y FINANZAS. [sitio web].2015. Madrid.[Consulta: 11 de septiembre de 2016]. Disponible en: <http://www.economiafinanzas.com/que-son-van-tir/>

ELECTRODOMÉSTICOS RIVERO. [sitio web].1966. Cantabria.[Consulta: 11 de septiembre de 2016]. Disponible en: <http://www.electrodomesticosrivero.com/>

EXPANSION. [sitio web].2000.[Consulta: 11 de septiembre de 2016]. Disponible en: <http://www.expansion.com/>

GRUPO EULEN [sitio web]. Madrid y Vizcaya. [Consulta: 10 de septiembre de 2016]. Disponible en: <http://www.eulen.com/>

GUTIERREZ, ARSENIO, HERMO, JOSÉ Y ROS TONI DE.2008. Colectivo viajar en autocaravana [sitio web]. [Consulta: 10 de agosto de 2016]. Archivo pdf. Disponible en: http://www.viajarenautocaravana.com/ras_gene/DossierDefinitivoBajo.pdf

IKEA. [sitio web].1943. [Consulta: 10 de septiembre de 2016]. Disponible en: www.ikea.com

INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR. [sitio web].1992.Barcelona y Madrid. [Consulta: 8 de agosto de 2016]. Disponible en: <http://www.iefamiliar.com/>

LA VOZ DE HOUSTON. [sitio web].2016. [Consulta: 17 de agosto de 2016]. Disponible en: <http://pyme.lavoztx.com/qu-significa-un-valor-actual-neto-positivo-al-evaluar-proyectos-largo-plazo-13967.html>

LA VOZ DE HOUSTON. [sitio web].2014. [Consulta: 17 de agosto de 2016]. Disponible en:

LIRA, PAUL. REVISTA GESTION. [sitio web].2010. [Consulta: 14 de agosto de 2016]. Disponible en: <http://blogs.gestion.pe/deregresoalobasico/2010/10/la-tasa-interna-de-retorno-fac.html>

LEGISLACIÓN NACIONAL SOBRE AUTOCARAVANAS. [sitio web].2014. [Consulta: 17 de agosto de 2016]. Disponible en: <http://lafurgoteta.com/legislacion-nacional-sobre-autocaravanas/>

MAPFRE. [sitio web]. 1933.[Consulta: 12 de septiembre de 2016]. Disponible en: <https://www.mapfre.es>

OSTERWALDER, ALEXANDER Y PIGNEUR, YVES. 2012. *Generación de modelos de negocio*. Nueva Jersey: Deusto, 2012. ISBN 978-84-234-2799-4.

PLATAFORMA DE AUTOCARAVANAS AUTÓNOMAS. [sitio web].2015. Tarragona. [Consulta: 10 de agosto de 2016]. Disponible en: <http://www.lapaca.org/es/areas-de-servicio/cantabria>

PERFIL DE LOS AUTOCARAVANISTAS EN ESPAÑA. ACENRUTA. . [sitio web].2014.[Consulta: 25 de agosto de 2016]. Disponible en: <https://acenruta.wordpress.com/2014/11/04/el-perfil-de-los-autocaravanistas-en-espana-iii-el-autocaravanista/>

PORTAL CIRCE. [sitio web].2011. Sociedad limitada nueva empresa. [Consulta: 29 de agosto de 2016]. Disponible en: <http://portal.circe.es/esES/emprendedor/SLNE/Paginas/SociedadLtdaNuevaEmpresa.a spx>

REVISTA CANTABRIA NEGOCIOS. LUZ VERDE A LAS AUTOCARAVANAS. [sitio web].2015. Cantabria. [Consulta: 10 de Agosto de 2016]. Disponible en: <http://cantabrianegocios.es/luz-verde-a-las-autocaravanas/>

SELAMAR. [sitio web].Cantabria. [Consulta: 12 de septiembre de 2016]. Disponible en: <http://selamar.com/>

SOCIEDAD LIMITADAS [sitio web].2001.Alicante. [Consulta: 10 de Agosto de 2016]. Disponible en: http://www.sociedadeslimitadas.com/pg_cuadro.php

SORBELTZ [sitio web].2011. Censo de autocaravanas en Europa. [Consulta: 25 de agosto de 2016]. Disponible en: <http://www.sorbeltz.com/2011/06/07/el-censo-de-autocaravanas-en-europa/>

YOIGO. [sitio web]. 2000.[Consulta: 10 de Agosto de 2016]. Disponible en: www.yoigo.com