Escuela Universitaria de Turismo ALTAMIRA

GRADO EN GESTIÓN HOTELERA Y TURÍSTICA

Trabajo Fin de Grado

Curso académico 2023/2024

PABLO GÓMEZ RUIZ

PLAN DE CREACIÓN EMPRESARIAL DE UN BAR-ESCUELA DE ESQUI EN LA ZONA DE ALTO CAMPOO

BUSINESS CREATION PLAN FOR A BAR-SKI SCHOOL IN THE ALTO CAMPOO AREA

Escuela Universitaria de Turismo ALTAMIRA

DIRECTOR

D. Pedro Cornejo Martín

GRADO EN GESTIÓN HOTELERA Y TURÍSTICA

Trabajo Fin de Grado

Curso académico 2023/2024

Fecha de entrega: 19/06/20__

AUTOR: Pablo Gómez Ruiz

TÍTULO: Plan de creación empresarial de un bar-escuela de esquí en la zona de Alto Campoo

TITLE: Business creation plan for a bar-ski school in the Alto Campoo area

DIRECTOR: Pedro Cornejo Martín

TRIBUNAL:

Nombre: **Firma:**

Nombre: **Firma:**

En Santander a

Escuela Universitaria
de Turismo
ALTAMIRA

RESUMEN

En este Trabajo de Fin de Grado pretendemos llevar a cabo un plan empresarial para la creación de un bar asociado a una escuela de esquí en el pueblo de Brañavieja, en las inmediaciones de la estación de esquí y montaña de Alto Campoo en la comunidad autónoma de Cantabria. En este proyecto elaboraremos un estudio para ver la viabilidad de un negocio como este en el poblado de Brañavieja.

Para comenzar conoceremos como es el sector del turismo de nieve y la su historia, identificaremos y analizaremos el sector hostelero y su importancia en la localidad y después seguiremos con el análisis de las distintas escuelas de esquí que hay en la estación, una vez puestos en situación, realizaremos un estudio del entorno, analizando la situación actual tanto micro como macro.

Conoceremos a nuestros competidores directos, y trataremos de diferenciarnos de ellos, aspecto clave en la parte de las escuelas de esquí ya que existe más competencia que en el sector hostelero donde no hay apenas competencia, también identificaremos las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas que existirían para nosotros.

Para llevar a cabo este plan empresarial deberemos realizar una estimación de todos nuestros gastos desde el alquiler del local, el gasto de personal, el coste de los alimentos o el coste del material de esquí a disposición de los clientes para alquilar.

Escuela Universitaria de Turismo ALTAMIRA

PALABRAS CLAVE

Restaurante

Escuelas de esquí

Turismo de nieve

Negocio

Hermandad de Campoo de Suso

Estación de esquí y montaña de Alto Campoo

ABSTRACT

In this Final Degree Project, we intend to carry out a business plan for the creation of a bar associated with a ski school in the town of Brañavieja, around of the ski and mountain resort of Alto Campoo in Cantabria. In this project we will prepare a study to see the viability of a business like this in the town of Brañavieja.

To begin, we will learn what the snow tourism sector is like and its history, we will identify and analyze the hospitality sector and its importance in the town and then we will continue with the analysis of the different ski schools that are in the resort, once we have established situation, we will carry out a study of the environment, analyzing the current situation both micro and macro.

We will get to know our direct competitors, and we will try to differentiate ourselves from them, a key aspect in the ski schools' part since there is more competition than in the hospitality sector where there is hardly any competition. We will also identify the opportunities, threats, weaknesses, and strengths that They would exist for us.

To carry out this business plan we must make an estimate of all our expenses from the rental of the premises, personnel costs, the cost of food or the cost of ski equipment available to clients to rent.

Escuela Universitaria de Turismo ALTAMIRA

KEYWORDS

Restaurant

Ski School

Snow tourism

Business

Hermandad de Campoo de Suso

Alto Campoo ski and mountain resort

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN 8

2. OBJETIVO 10

3. METODOLOGÍA 11

3.1 FICHA TÉCNICA DE LAS ENCUESTAS 12

4. EL ESQUÍ EN ESPAÑA 13

4.1 ESTACIONES MÁS IMPORTANTES DE ESPAÑA 13

5. EL ESQUÍ EN LA COMARCA DE CAMPOO 15

5.1 LA ESTACIÓN DE ESQUÍ Y MONTAÑA DE ALTO CAMPOO 15

5.2 BRAÑAVIEJA 16

6. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA 17

7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO 18

7.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO. PESTEL 18

7.2 ANÁLISIS DAFO 23

7.3 5 FUERZAS DE PORTER 25

8. PLAN DE MARKETING 28

8.1 INTRODUCCIÓN 28

8.2 ESTRATEGIA DE PRODUCTO 28

8.3 ESTRATEGIA DE PRECIO 29

8.4 ESTRATEGIA DEL LUGAR 30

8.5 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN 30

9. PLAN DE RECURSOS HUMANOS 31

9.1 EQUIPO Y FUNCIONES 31

9.2 POLÍTICA RETRIBUTIVA 32

9.3 PERSONAL DE SALA 33

9.4 PERSONAL DE COCINA 33

Escuela Universitaria de Turismo ALTAMIRA

9.5 GERENTE 33

9.6 PROFESORES DE LA ESCUELA 33

10. ANÁLISIS ECONÓMICO 34

10.1 INVERSIÓN INCIAL 34

10.2 PLAN DE FINANCIACIÓN 36

10.3 PREVISIÓN DE VENTAS 36

11. CUENTA DE RESULTADOS 42

12. CONCLUSIONES 44

13. BIBLIOGRAFÍA Y WEBS CONSULTADAS 46

14. ANEXOS 49

Escuela Universitaria
de Turismo
ALTAMIRA

1. INTRODUCCIÓN

EL TURISMO DE NIEVE

"Podemos considerar el turismo de nieve como el viaje que se realiza a las estaciones de esquí con el fin de desarrollar actividades físico-deportivas que han sido clasificadas dentro de las normativas legales de las Comunidades Autónomas como turismo activo" (Jiménez Martín, 2011)

El turismo de esquí lo podemos englobar tanto en la definición de turismo deportivo como de turismo de nieve. El turismo de nieve se centra principalmente en la práctica de deportes de invierno como pueden ser el esquí o el snowboard que son los deportes más realizados, la práctica de estos deportes así como otros es la principal motivación de los turistas aunque también hay gente que realiza este tipo de turismo buscando la tranquilidad de pasar un fin de semana en la montaña desconectando de su día a día en la ciudad sin la necesidad de realizar ningún tipo de deportes ya que existen muchos hoteles que cuentan con balnearios, spas o excursiones por la montaña.

El esquí surgió para facilitar el desplazamiento por la nieve en los países nórdicos en torno al año 5000 a.C. Este método se desplazó a otras zonas en las que se podía encontrar nieve en sus cumbres. De esta costumbre, surgió el esquí como actividad deportiva. Los inicios fueron complicados ya que el esquiador tenía que escalar hasta la cima de la montaña para luego bajarla esquiando, debido a que no existían infraestructuras instaladas en las estaciones de esquí como las que existen en la actualidad.

Habrá que esperar hasta el siglo XX para que se crearon las primeras vías de montaña y telesillas, estos permitieron llevar a los esquiadores a la cima de las montañas con mayor facilidad. Tuvieron su origen en Schollach en Alemania en medio de la Selva Negra, una zona boscosa y rural donde existían balnearios para personas de alto poder adquisitivo. Es por esto último que podemos afirmar que el esquí era un deporte practicado sólo por las élites de la época**.** Robert Winterhalder**,** dueño de unos de estos balnearios, ofrecía durante el invierno a sus clientes parte del terreno que tenían cerca para practicar esquí, se dio cuenta de que muchos de sus clientes tenían problemas para subir, es por ello por lo que decidió construir el primer remonte conocido**.** Se usaba la energía hidráulica de un río cercano y tenía una longitud de unos 280 metros salvando un desnivel de 30 metros y es lo que hoy en día, conocemos como telesquí. Para la invención de los telesillas tendremos que esperar hasta 1937 en la estación de Sun Valley, en las montañas rocosas de Idaho (Estados Unidos).

Escuela Universitaria de Turismo ALTAMIRA

Gracias a la evolución de los esquís se promovió la profesionalidad y la popularidad del deporte. Los esquís en sus inicios estaban hechos de una pieza de madera, normalmente de nogal, pero desde 1930 con la llegada de los laminados al mercado los esquís comenzaron a evolucionar y a permitir también a su vez la mejora de la técnica por parte de los esquiadores ya que los esquís de madera eran muy difíciles de mover y complicaban la tarea de realizar un buen carving (cortar la nieve) que consiste en poder esquiar de canto a canto de los esquís haciendo la conducción de estos mucho más fluida, rápida, eficaz y divertida al mismo tiempo.

El turismo de nieve ha sido una actividad que desde su creación ha estado ligada a personas de gran poder adquisitivo, sin embargo, con el paso del tiempo se ha convertido en un turismo accesible para la clase media trabajadora. Para disfrutar de un día de esquí no hace falta pertenecer a una determinada clase debido a que en los últimos años han surgido nuevos comercios (Decathlon o Fórum Sport) que ofrecen unos precios mucho más competitivos en equipamiento, al igual que la aparición de sitios web de segunda mano como "Wallapop", "Mil anuncios" o "Burby" siendo este último un sitio web especializado en material deportivo de segunda mano. Estas facilidades permiten llevar el mundo del esquí a un mercado mucho más amplio. Favorecen su práctica también que los niveles de renta de la clase media han ido aumentando de forma generalizada con el paso de los años y, también, la aparición de vacaciones anuales que permiten a la población dedicar su tiempo de vacaciones al ocio y turismo.

Escuela Universitaria de Turismo ALTAMIRA

En el caso de España, las zonas de montaña dedicadas a los deportes de invierno están viviendo un gran crecimiento, tanto en la época invernal como en la estival. Este desarrollo es muy positivo ya que este tipo de turismo sufre de una gran estacionalidad. La temporada en muchos casos no suele ser superior a los 5 meses, siendo este último año bastante atípico debido a que las primeras grandes nevadas llegaron a mediados de enero por lo que retrasaron la apertura de las estaciones, normalmente estas nevadas hubiesen llegado a finales de noviembre o principios de diciembre. Estas situaciones impidieron abrir las estaciones para el puente de la constitución y las navidades que son momentos importantes para este tipo de turismo donde mucha gente dedica su tiempo y sus recursos al turismo de nieve.

Además, en el caso de España gracias a las peculiaridades de nuestro territorio podemos llegar a ofrecer mayor calidad que otros países europeos, aunque estos posean un mayor número de estaciones.

El esquí beneficia a las zonas en las que se encuentran las estaciones, normalmente suelen ser zonas rurales por lo que se convierte en una buena oportunidad para crear empleos y negocios secundarios como restaurantes, hoteles o bares. Este deporte hace que las zonas montañosas y núcleos urbanos cercanos a las estaciones como pueden ser Abiada, Riaño, La Lomba, Espinilla o Reinosa hablando de la estación de Alto Campoo se beneficien del turismo. Además, el turismo de esquí en Cantabria fomenta el desarrollo de la infraestructura turística en la región, lo que a su vez mejora la calidad de vida para los residentes locales y atrae aún más turistas. La construcción y mejora de hoteles, restaurantes y otros servicios turísticos ayuda a la región a ofrecer una experiencia de alta calidad a los visitantes, por último, el turismo de esquí en Cantabria contribuye a la conservación y protección del medio ambiente local. La estación de esquí y montaña de Alto Campoo trabaja en colaboración con los organismos de protección del medio ambiente para minimizar el impacto ambiental del turismo de esquí y preservar los recursos naturales de la región.

2. OBJETIVO

La finalidad de este Trabajo de Fin de Grado es ver cuál es la viabilidad de crear un proyecto basado en un restaurante y una escuela de esquí en la Estación de Esquí y de Montaña de Alto Campoo en la provincia de Cantabria.

Nuestro negocio se llamará La Tabla bar & school en homenaje a la primera pista de esquí que tuvo lugar en la estación de Alto Campoo, donde ahora se sitúa el segundo aparcamiento de la estación.

Como objetivos secundarios, aunque a la vez igual de importantes para llevar a cabo este proyecto y analizar la posible viabilidad deberemos observar cual es el panorama actual de la estación de esquí y de montaña de Alto Campoo, cómo ha ido evolucionando a lo largo de los años, cómo ha reaccionado ante la llegada del COVID y cómo han sabido desde CANTUR reponerse ante una situación tan complicada como es la de una pandemia mundial.

Aparte de esto deberemos analizar cómo va a ser nuestro tipo de cliente y en qué nicho nos vamos a centrar, como se va a tratar de un negocio que va a estar situado en un ambiente directamente relacionado con el esquí nuestro público objetivo estará muy claro, principalmente serán esquiadores y aficionados a la montaña que acudan a la estación y a sus inmediaciones sin dejar de lado al cliente que venga solamente a disfrutar de un día en la montaña.

Escuela Universitaria de Turismo ALTAMIRA

Necesitaremos analizar a nuestros competidores actuales y a los futuros competidores que puedan establecerse en la zona, aunque por el momento no se espera la llegada de ninguno ya que la cantidad de locales de restauración es muy limitada por lo que nos beneficia en gran medida.

Tendremos que llevar a cabo también una estrategia de marketing para intentar posicionarnos desde un principio lo mejor posible y conseguir dar la mayor visibilidad a nuestro negocio.

Por último, llevaremos a cabo una planificación económica donde deberemos prever la inversión inicial para poder llevar a cabo la apertura del local, posibles ingresos por meses y los consecuentes gastos que llevará consigo este nuevo negocio.

3. METODOLOGÍA

Para poder llevar a cabo este estudio sobre la posible creación de La Tabla tendremos que conocer cuál es la realidad del entorno actual donde operará La Tabla, tomando una visión global del sector donde se realizará la empresa, describiendo las principales causas que definen el escenario económico a nivel nacional. Una vez realizado llevaremos a cabo un estudio del macroentorno y del microentorno mediante las cinco fuerzas de Porter y un análisis PESTEL, también un análisis de las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas mediante un análisis DAFO, al igual que un análisis de los principales competidores.

Tendremos que realizar un plan de operaciones y un plan de recursos humanos y organización, al igual que un estudio jurídico sobre las posibles formas jurídicas que podrá tener la empresa eligiendo la que mejor se adapte a las necesidades de la empresa. Realizaremos un plan de marketing para posicionarnos dentro del mercado apostando en gran medida por las redes sociales, también realizaremos un plan financiero para ver la viabilidad del proyecto.

También llevaremos a cabo dos encuestas para conocer de primera mano las impresiones del público sobre el esquí y la restauración. Mucha de la información es personal ya que conozco a la perfección el mundo del esquí ya que los llevo realizando en la estación desde los cinco años al igual que el mundo de la restauración ya que mis tíos tienen un restaurante y lo he vivido muy cerca desde pequeño.

Escuela Universitaria de Turismo ALTAMIRA

3.1 FICHA TÉCNICA DE LAS ENCUESTAS

Se han realizado dos cuestionarios los cuales han sido elaborados de manera presencial, el primero en la propia estación de esquí durante la temporada pasada y en la ciudad de Santander y la segunda de manera presencial en la estación de esquí.

El objetivo de las encuestas fue diferente, en el caso de la encuesta sobre el turismo de nieve fue conocer el interés de la gente por el turismo de nieve, los deportes de invierno, si son o no consumidores de este tipo de turismo cada vez más en auge y la opinión que tienen sobre las escuelas de esquí y su importancia en este deporte.

En el caso de la encuesta sobre la restauración en la zona de la estación de esquí el objetivo fue claro y era conocer si el servicio de restauración que se ofrece en la estación era óptimo y si creían conveniente la apertura de un nuevo local enfocado a una restauración de calidad.

La encuesta sobre el turismo de nieve se realizó durante el fin de semana del 4 y 5 de febrero el cual tuvo una gran afluencia de público y la encuesta sobre la restauración se realizó en Alto Campoo el siguiente fin de semana del 11 y 12 de febrero y la parte de la encuesta realizada en Santander los días 21 y 22 de febrero en plena temporada de esquí.

En primer lugar, se ha analizado el turismo de nieve como deporte realizando un total de 12 preguntas sobre el interés de la gente en este deporte y por sus opiniones sobre la estación analizada que es Alto Campoo. Entre todas estas preguntas existen, por un lado, preguntas abiertas, preguntas cerradas dicotómicas de "si" o "no" y preguntas cerradas con opciones múltiples.

En la segunda se ha analizado el sector de la restauración en torno a las estaciones de esquí y en torno a la estación de esquí y montaña de Alto Campoo, en esta han sido entrevistados esquiadores, trabajadores de la estación o turistas que vienen a disfrutar de un día de nieve. También con preguntas abiertas, preguntas cerradas dicotómicas de "si" o "no" y preguntas cerradas con opciones múltiples.

En ambos casos se entrevistaron a 50 personas de diferentes edades y profesiones, tanto turistas como esquiadores habituales como habitantes de Santander.

Las conclusiones que podemos sacar de esta encuesta son que la gente tiene curiosidad sobre el esquí ya que la mayoría lo ha probado y por lo que nos comentaron suelen acudir tanto a Alto Campoo como a estaciones de esquí de la Península, solo un 15% no ha probado este deporte, un 98,2% cree que es necesario dar una clases de iniciación al esquí si no se ha

Escuela Universitaria de Turismo ALTAMIRA

practicado nunca por lo que para nuestro modelo de negocio es un gran punto a favor y que deberían de ofrecerse más servicios en torno a la estación.

En cuanto a la encuesta sobre la restauración en la Estación de Esquí y de Montaña de Alto Campoo podemos observar que según un 83,7% de los encuestados la restauración es un factor a tener en cuenta en una estación de esquí, solo un 12,2% opina que no es algo primordial para ellos, en general la experiencia sobre la gastronomía y la restauración para los encuestados ha sido regular por lo que con nuestro proyecto queremos cambiar esto y apostar por un servicio de calidad a la altura de lo que podría ser un restaurante en una ciudad, que no por tratarse de una estación de esquí la experiencia tenga que ser comer un bocadillo o un sándwich únicamente sino que se puede ofrecer un producto de calidad a un precio razonable. La siguiente pregunta de la encuesta fue sobre si son o no lo precios justos en las estaciones de esquí en comparación con la calidad de la comida y del servicio y el resultado fue que casi un 60% en concreto un 59,2% opina que no. En cuanto a la pregunta de si las estaciones deberían promover la gastronomía local y ofrecer productos regionales en sus restaurantes un 100% dijeron que si lo que es una magnífica noticia ya que es una de nuestras premisas principales el apostar por productos de la tierra. Y sobre la pregunta más importante de todas, si creen que es necesaria la apertura de un bar en el pueblo de Brañavieja donde poder cenar o comer comida de cercanía y de calidad en un ambiente de esquí un 87,8% de los encuestados estuvieron de acuerdo en que sí.

Por lo tanto, gracias a las encuestas podemos hacernos una idea de que podría ser una buena idea la creación de un bar-escuela en la zona de Alto Campoo ya que el público en gran medida lo demanda y lo acogería de buena manera tanto el bar como la escuela.

Escuela Universitaria de Turismo ALTAMIRA

4. EL ESQUÍ EN ESPAÑA

4.1 ESTACIONES MÁS IMPORTANTES DE ESPAÑA

En España contamos con un gran abanico de estaciones del más alto nivel y con unas de las mejores infraestructuras para la práctica de los deportes de invierno, las estaciones de esquí en España son muy populares y atraen a un gran número de visitantes nacionales e internacionales cada año. La mayoría de las estaciones están situadas en los Pirineos, en el norte del país, aunque estas son más pequeñas y no tan turísticas y en el sur donde se encuentra Sierra Nevada

En general, las estaciones de esquí en España ofrecen una muy buena calidad de nieve, contando con cañones innivadores que son dispositivos que permiten fabricar nieve a partir de agua y aire presurizados y expulsados a baja temperatura, esto permite abrir antes las estaciones y cerrar más tarde también. Las pistas también están muy bien cuidadas y cuentan con una amplia variedad de servicios y actividades para los visitantes. Muchas de las estaciones también cuentan con alojamiento cercano y una amplia oferta de restauración y ocio lo que hace que la experiencia sea más completa.

Las estaciones de esquí en España son especialmente populares entre los esquiadores y snowboards europeos y son consideradas como destinos de esquí asequibles en comparación con otros lugares de Europa como pueden ser los Alpes suizos o italianos. Las estaciones también ofrecen programas para principiantes y clases para aquellos que quieran aprender a esquiar o mejorar su técnica.

En resumen, las estaciones de esquí en España ofrecen una buena calidad de nieve, pistas bien cuidadas, servicios completos y una buena relación calidad-precio, por lo que son una excelente opción para aquellos que buscan una experiencia de esquí en Europa. Algunos de los mejores ejemplos de estaciones en España serian:

- Sierra Nevada: está situada en la provincia de Granada, es la estación más meridional de Europa y cuenta con una gran variedad de pistas para todos los niveles.
- Baqueira Beret: en el Pirineo catalán, es una de las estaciones de esquí más grandes de España y es conocida por la calidad de su nieve y sus servicios, es una de las estaciones con más demanda y con uno de los mayores turismos de nieve a su alrededor.
- La Molina: en los Pirineos catalanes, es una de las estaciones de esquí más antiguas de España y es conocida por su ambiente familiar y por ser una de las estaciones más accesibles
- Formigal-Panticosa: en el Pirineo aragonés, es una estación de esquí muy completa que cuenta con una gran cantidad de pistas y servicios.
- Candanchú: también en el Pirineo aragonés, es una de las estaciones más antiguas de España y cuenta con una gran variedad de pistas para todos los niveles.

Para el año 2024-2025 se van a unir las estaciones de Formigal-Panticosa, Candanchú y Astún con una inversión de 34 millones de euros donde Europa va a financiar el 77% y que lo va a convertir en el mayor dominio esquiable de España, se unirán por una telecabina de 8 km cuyo

Escuela Universitaria de Turismo ALTAMIRA

trazado irá siguiendo la misma orografía montañosa con el objetivo de reducir su impacto ambiental.

Todo esto hará que se potencie la nieve como sector estratégico y que se configure además un nuevo producto con alcance nacional e internacional, presentándose con una perspectiva de sostenibilidad para mejorar la movilidad en estos espacios naturales del Pirineo**.**

5. EL ESQUÍ EN LA COMARCA DE CAMPOO

5.1 LA ESTACIÓN DE ESQUÍ Y MONTAÑA DE ALTO CAMPOO

La estación de esquí de Alto Campoo está situada en el municipio de la Hermandad de Campoo de Suso en Cantabria (España), a 24 kilómetros de Reinosa, está situada en el vértice geográfico de Campoo los Valles. Es operado por CANTUR que es la sociedad cántabra regional de promoción turística. Actualmente gestiona ocho instalaciones turísticas de diferente carácter. Alto Campoo, dispone de pistas variadas que permiten la práctica del esquí a esquiadores de todos los niveles , un total de 23 pistas que suponen 23,7 km de dominio esquiable de las cuales 4 son verdes, 9 azules y 10 rojas, además dispone de un circuito de esquí de fondo de casi 5 km. Alto Campoo es una estación familiar**,** ideal para iniciarse en este deporte ya que la inclinación de sus pistas no es muy pronunciada y cuenta con varias pistas verdes que son las pistas destinadas a los principiantes, tienen una larga extensión y poca pendiente lo que permite enseñar los primeros ejercicios de una manera cómoda ya que a diferencia de otras estaciones que tienen pendientes más pronunciadas en las pistas de principiantes aprender y asimilar los conceptos es mucho más complejo, ya que coges mucha velocidad en poco espacio por lo que puedes llegar a coger miedo si no sabes frenar de manera correcta y para evolucionar es mucho más complicado. Todo esto sin perder de vista a un esquiador de más nivel, el cual puede disfrutar de pistas muy exigentes como pueden ser Los Asnos, El Castro o el Tres Mares esta última cuenta con homologación FIS que es la Federación Internacional de Esquí y que está destinada a las competiciones deportivas

Es la única estación de esquí de Cantabria y una de las más importantes del norte peninsular, por su proximidad al País Vasco y Castilla León acoge a un gran número de turistas vascos y castellanoleoneses, también es un punto de referencia para clientes extranjeros, en un gran

Escuela Universitaria de Turismo ALTAMIRA

porcentaje provenientes de Portugal ya que somos la estación con mejor infraestructura cercana al país.

Ilustración 1. Mapa de la Estación de Esquí y Montaña de Alto Campoo. Fuente: Sociedad Regional Cántabra de Promoción Turística , CANTUR S.A.

Ilustración 2. Mapa de pistas de la estación. Fuente: Sociedad Regional Cántabra de Promoción Turística, CANTUR S.A.

5.2 BRAÑAVIEJA

El poblado de Brañavieja como así se le conoce se ubica en lo alto de un collado que lleva su nombre a más de 1.600 metros de altitud en la parte suroeste de la comunidad autónoma de Cantabria. Domina el antiguo valle de origen glaciar de la zona de la Calgosa donde actualmente se encuentra la zona de aparcamientos y los remontes de Cuchillón, Rio Híjar y Pidruecos, todavía se puede apreciar la característica forma en "u". Las cumbres más

espectaculares y famosas de la zona campurriana son en primer lugar el Pico Tres Mares (2.175 m.) que es el vértice en el que se unen las divisorias de las vertientes (atlántica, cantábrica y mediterránea) de la península ibérica, otras cumbres destacadas son el Cuchillón (2.222 m.), el Cueto de la Horcada (2.121 m.) y el Cordel (2.061 m.). Por las laderas menos escarpadas de estos picos se encuentran las pistas de esquí de la Estación Invernal de Alto Campoo.

6. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

Mi empresa se llamará La Tabla bar & school, como bien se ha dicho durante el trabajo la idea es combinar un negocio de restauración con la enseñanza del esquí a través de una escuela. La actividad se desarrollará en el pueblo de Bañavieja, que es el pueblo más próximo a la Estación de Esquí y de Montaña de Alto Campoo a tanto solo dos minutos en coche. Para ello llevaremos a cabo la reforma de lo que antiguamente era el Mesón Marta que cuenta con una superficie de 150 metros cuadrados y una amplia terraza para los días soleados y para el verano

La carta del restaurante estará basada en producto local y de calidad ya que nos situamos en una zona que es el valle de Campoo, con unas carnes por ejemplo de excelente calidad, el restaurante estará ambientado como es normal en el mundo del esquí con muchos toques de madera y ambientado en la montaña. Desde que el cliente entre en el restaurante-escuela vivirá una experiencia única debido al trato y servicio del personal, que se encargarán de servir los platos, asesorar e informar a los comensales sobre la procedencia, la forma de preparación y las curiosidades que pueda tener el plato, por otro lado en la parte de la escuela se le informará sobre el tipo de material que va a necesitar el alumno o a las diferentes pistas que podrá acceder aunque dependerá de la evolución del alumno y de la clase.

En cuanto a los precios a los que vamos a vender los diferentes servicios empezaremos por la parte de la escuela ya que la carta del restaurante se detallará más adelante, aunque los precios van a ser competitivos en relación calidad-precio. Los precios de las clases de esquí variarán según el número de alumnos que tengamos, para una clase individual en temporada alta serán de 38€ y en temporada baja de 35€, para más alumnos y para grupos haremos descuentos.

Dado que se trata de un negocio estacional dividiremos el año en invierno y verano, en invierno funcionarán ambas partes del negocio y en verano solamente el restaurante, durante los meses de mayo, octubre y noviembre permanecerá cerrado ya que es la temporada baja y no

Escuela Universitaria de Turismo ALTAMIRA

acude mucha gente a la zona, aunque podríamos llegar a abrir en noviembre algún año si las nevadas se adelantaran.

En el plano económico necesitaremos una inversión inicial de 66.675€

7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO

Para poder comenzar un plan de negocio de este estilo es fundamental analizar tanto las circunstancias internas del negocio que se hará en el apartado del análisis empresarial como las situaciones externas de la empresa, es decir, analizar cómo es la situación del mercado en el que nos vamos a querer establecer. La importancia de realizar estos análisis en un negocio de nueva creación es todavía mayor, ya que por el momento se desconocen lasincertidumbres y oportunidades del mercado, así como las posibles respuestas a situaciones complejas o negativas para el negocio.

7.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO. PESTEL

En primer lugar, llevaremos a cabo un análisis PESTEL, en el que analizaremos los factores Políticos, Económicos, Sociales, Económicos, Tecnológicos, Ecológicos y Legales los cuales nos facilitarán la investigación para definir el entorno del negocio a través de las variables citadas anteriormente:

Escuela Universitaria
Turismo
AMIRA

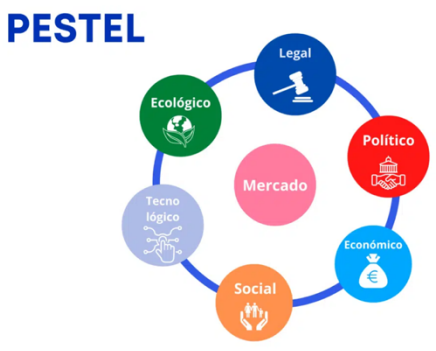

Ilustración 3. Análisis PESTEL. Fuente: Blog Waalaxy

Factores político-legal

Los factores políticos son aquellos que dependen directamente de las acciones de la administración, las legislaciones vigentes provenientes del gobierno central, las comunidades autónomas o los ayuntamientos en los que se va a situar la empresa.

También se incluyen acciones de otros países, interacciones de España con el extranjero

que puedan afectar de manera importante al negocio y a su desarrollo.

Actualmente en España la forma de gobierno es una monarquía parlamentaria, el sistema de gobierno está basado en la soberanía nacional, la división de poderes y un sistema parlamentario.

El presidente del gobierno es el Señor Pedro Sánchez Pérez-Castejón del partido socialista obrero español (PSOE) desde junio de 2018.

En cuanto a la comunidad autónoma de Cantabria el partido político que gobierna es el Partido Popular donde la secretaria general es María José Sáenz de Buruaga y la presidenta de la comunidad autónoma.

Y en referencia a Brañavieja que es donde se va a ubicar el negocio está gobernada por Pedro Luis Gutiérrez González que es el alcalde de la Hermandad de Campoo de Suso que abarca 25 pueblos de la zona de Campoo.

Los factores más importantes al comenzar la actividad serán entre otros las políticas fiscales o las ayudas y las subvenciones a las empresas de nueva creación como la nuestra.

Uno de los principales impuestos es el de sociedades que en España el tipo general es de un 25% y en el caso de empresas con una facturación inferior a 1.000.000€ es del 23%, en el caso de nuestro negocio es de nueva creación por lo que el tipo impositivo será de un 15% durante los dos primeros años.

Este impuesto se aplicará solamente a partir del primer ejercicio contable con un resultado positivo y en el siguiente.

También cabe destacar el impuesto sobre el valor añadido (IVA), que es un tributo que se aplica sobre el consumo y que en el caso de los restaurantes se sitúa en el 10% recogido en la ley 37/1992 de 28 de diciembre del Impuesto sobre el Valor Añadido del BOE.

La actividad del bar se va a regir por dos normativas:

- La estatal que es el Real Decreto 3484/2000, de 29 de diciembre por el que se establecen las normas de higiene ara la elaboración, distribución y comercio de comidas preparadas,
- La ley 5/1999, de 24 de marzo, de Ordenación del Turismo de Cantabria.

Escuela Universitaria de Turismo ALTAMIRA

Factores Económicos

Los cambios económicos que suceden día a día van a ser determinantes para el correcto funcionamiento y desarrollo tanto de nuestro bar como de nuestra escuela de esquí, deberemos tener en cuenta diferente factores económicos como pueden ser:

- Situación macroeconómica del país
- PIB
- Niveles de empleo/desempleo
- Inflación

La evolución de la economía española ha venido marcada durante los últimos dos años por el impacto de la pandemia del COVID-19. Tras una intensa caída de actividad en el segundo trimestre de 2020, se inició una recuperación económica que fue ganando intensidad en el curso de 2021 en un contexto europeo e internacional especialmente complejo, en el que al shock de la pandemia se ha unido el derivado de la guerra de Rusia contra Ucrania, la economía española mantiene un ritmo de fuerte crecimiento en el primer semestre del año impulsada por la creación de empleo, la inversión, el tono positivo del sector exterior y el turismo que ha vuelto a niveles casi de prepandemia con una recuperación de casi un 95%.

Escuela Universitaria de Turismo ALTAMIRA

La economía española ha salido de la crisis causada por la pandemia de forma muy distinta a crisis anteriores. Gracias a la diferente respuesta de política económica, orientada en el caso europeo al mantenimiento de la actividad, el empleo y las rentas de las familias, en menos de dos años España ha recuperado una senda de fuerte crecimiento. El PIB de la economía española registró elevados ritmos de avance en el segundo semestre de 2021, promediando en el conjunto del año un crecimiento del 5,1%.

Todo esto ha causado que en el año 2022 que es el último año del que tenemos datos el gasto en restauración aumento en un 30% con un gasto total de 33.600 millones de euros, recuperando el consumo presencial después de la pandemia. Se trata de uno de los mejores datos de la época ya que hay que remontarse hasta 2010 para encontrar unos datos mejores, también la facturación del sector se situó un 0,5% por encima del año 2019 justo el año anterior a la crisis del COVID-19 aunque el contexto también es diferente ya que debido a la inflación ha habido una gran subida de precios que se ha visto reflejado en el sector de la

hostelería también, esto se puede comprobar si nos fijamos en las visitas a los establecimientos que todavía han sido un 7% inferior al año 2019.

Esto supone que los españoles dedicamos de media en torno a 2.000,00 € al año en restaurantes que se traduce en una media de 65 visitas al año, es decir más de una vez a la semana los españoles visitan un establecimiento hostelero. Todo esto supone que los españoles dedicamos un 11,3% del presupuesto de los hogares a la restauración.

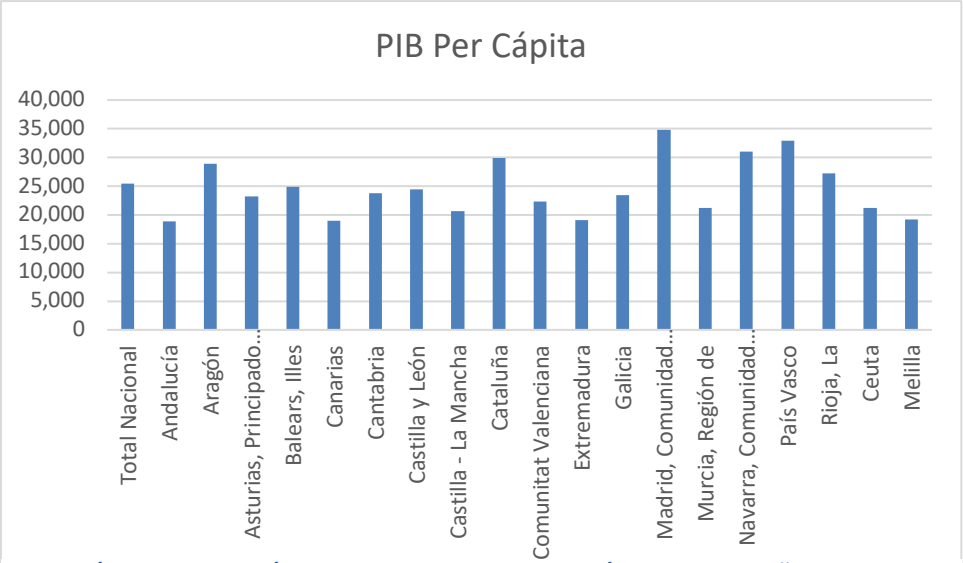

Ilustración 4. PIB per cápita en las Comunidades Autónomas en el año 2022. Fuente: Datosmacro

ALTAMIRA

Factores sociales

Respecto al análisis social España es uno de los países con mayor cultura de bares y restaurantes y uno de los mejores países como destino de turismo de nieve.

Nuestro negocio se situará en Brañavieja el pueblo de la estación de esquí y montaña de Alto Campoo, es un poblado que no cuenta con habitantes censados pero que durante la época de invierno recibe bastante público. Este año la estación de Alto Campoo ha recibido un total de 116.000 usuarios en su temporada más corta (66 días) lo que supondría una gran cantidad de público para nuestro bar y nuestra escuela de esquí. Esto ha supuesto una media diaria de 1755 esquiadores muy por encima de la media histórica de 800 por lo que con estos datos podemos confirmar el continuo crecimiento que está sufriendo este tipo de turismo, lo que nos repercutirá de una forma completamente directa a nuestra idea de negocio

En este último año según un estudio de booking.com un 38% de los españoles que realizan viajes de nieve lo hacen al menos una vez al año, con un gasto de media entre 400 y 700 euros, donde el esquí sigue siendo la disciplina más practicada con un 61%, seguido por el snowboard con un 18%, un 10% que disfruta de las raquetas de nieve y un 4% prefiere el esquí de fondo.

Entorno tecnológico

Las tecnologías están cada día más presentes en todo el mundo. Estas herramientas facilitan el acceso a la información y la toma de decisiones en numerosos ámbitos de la vida. Todos los años se aumenta el gasto en investigación para el desarrollo de nuevas tecnologías que serán implantadas en diferentes actividades.

El consumidor tiene muchas vías a de recaudar información a través de internet o las redes sociales.
En materia de hostelería también existen cambios tecnológicos en los programas informáticos que facilitan el control de la caja u otros aspectos del servicio. Por ejemplo, los dispositivos que pitan cuando tu pedido está listo de manera que no haga falta esperar de pie que un camarero te lleve la comida a la mesa, los códigos QR que permiten ver la carta a través de tu dispositivo móvil o los sistemas de pago online ya que cada vez menos personas utilizan el efectivo.

Tenemos pensado centraremos en potenciar nuestra imagen a través de las redes sociales, también las utilizaremos para tener un contacto más directo con los clientes y que se sientan atendidos aun sin estar en el local donde atenderemos quejas, críticas, recomendaciones o inquietudes y nuestra página web ya que hoy en día es imprescindible estar presente para captar a través de ellas más cuota de mercado y que sea más sencillo poder realizar reservas para comer o para cenar y para realizar reservas de clases de esquí de una manera más rápida y así no depender de llegar el mismo día a la estación y ver si hay disponibilidad que en muchas ocasiones puede darse el caso

Entorno ecológico

La preocupación de las empresas en cuanto a la sostenibilidad ha ido aumentando con el paso de los años cada vez más gente está concienciada con preservar el medio ambiente para que las generaciones futuras puedan disfrutarlo de la mejor manera posible y por eso es que las

empresas se deben adaptar al mercado y a los clientes ya que mucho público demanda que las empresas sean más sostenibles. Para ello desde nuestro negocio se llevarán a cabo diversas estrategias:

- La primera y más importante es la de donar los alimentos que sobran y no tirar comida ya que en España se desechan alrededor de 3.000 Kg de comida al año.
- Ofrecer opciones veganas y vegetarianas ya que cada día tiene más público y más aceptación entre la gente, sobre todo más joven que se han propuesto reducir el consumo de carne, esto no quita para que también se ofrezcan opciones con carne, pero de esta manera atraeremos también a un público que dejaríamos de atender.
- Apostaremos por productos ecológicos y locales que ayudara a mejorar la economía de la comarca de Campoo, aparte de que el producto que se puede obtener de esta zona es de una calidad excelente.

7.2 ANÁLISIS DAFO

Ilustración 5. Análisis DAFO. Fuente:Aderavi

Empezaremos analizando los aspectos de origen interno para conocer los recursos y habilidades con los que cuenta el negocio para de esta manera diferenciarnos de la competencia.

Fortalezas:

- Localización del restaurante y escuela ya que se encuentra justo enfrente del aparcamiento de Brañavieja, lo que nos aporta mucho más tráfico de gente y la posibilidad de aparcar fácilmente.
- Establecimiento moderno y tecnológico.
- Calidad de las materias primas.
- Precios competitivos para ser una estación de esquí donde los precios de los servicios suelen ser altos.

Debilidades:

- La falta de experiencia y de conocimiento del sector puede ser un punto débil del negocio por lo menos en los inicios.
- Inversión inicial alta, ya que hay una gran cantidad de costes iniciales como pueden ser el alquiler, la reforma, las materias primas, equipamiento deportivo, etc.
- Menor demanda en los meses que no hay nieve.
- Bajo poder de negociación con clientes y proveedores.
- Desconocimiento del producto por parte del cliente.

En el análisis externo identificaremos factores claves para nuestra empresa, especialmente los que son incontrolables por la empresa pero que influyen directamente en el desarrollo de nuestro negocio.

Amenazas:

- Salario mínimo interprofesional bajo.
- Competencia elevada en cuanto a las escuelas de esquí.
- Climatología en algunos momentos adversa lo que hace que ese día no mucha gente se acerque a la estación.

Oportunidades:

- Poca competencia en cuanto a restauración en la zona lo que nos permitirá ser una referencia para los clientes.

- Crecimiento del turismo de nieve y del sector de la hostelería.
- Ayudas para la creación de nuevas empresas.
- Aprovecharemos el boom que están teniendo las redes sociales en estos momentos para crear contenido a través de ellas y así darnos a conocer de una manera más rápida antes incluso de que el negocio esté en funcionamiento.
- Animaremos a nuestros clientes a dejar sus reseñas en internet en plataformas como Tripadvisor donde otros clientes potenciales puedan encontrarnos y saber de nosotros por experiencias reales de personas.

7.3 5 FUERZAS DE PORTER

Lo siguiente será la realización del análisis de las cinco fuerzas de Porter que es una herramienta de análisis creada por el economista Michael Porter en el año 1979 para determinar el entorno de nuestro negocio y la competencia existente.

Ilustración 6. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER, Fuente: Marketing and web

<u>Poder de negociación de los clientes</u>

En el caso del sector hostelero la demanda es bastante alta sobre todo en la temporada de invierno y luego el resto de los meses disminuye, pero el nivel de la oferta es muy reducido ya que existen dos bares y dos restaurantes únicamente por lo que no es muy elevado para la cantidad de público que recibe la estación, por lo que es un gran punto a favor para el desarrollo de nuestro negocio.

En cuanto al sector de las escuelas de esquí tanto la demanda como la oferta son muy elevadas, como se comentaba anteriormente existe publico suficiente como para la creación de una escuela de esquí nueva que pueda competir con las existentes.

Amenaza de nuevos competidores

Analizando el mercado en la estación de Alto Campoo diría que los únicos competidores potenciales sería El Tubo 4, que a lo mejor se adentrarían en ofrecer menús del día o una carta más elabora dejando un poco más de lado los bocadillos aunque es una opción algo remota ya que no cuentan con espacio para ofrecer comidas y es un bar de paso por así decirlo, donde la gente para a tomar un pincho y luego continua esquiando o a tomar una cerveza o un refresco después de esquiar y antes de irse a su casa en Brañavieja o a su lugar de residencia. Y no habría más posibles nuevos competidores ya que no hay locales que estén acondicionados para montar un bar o un restaurante.

Poder de negociación de los proveedores

En un principio el poder de negociación de los proveedores será alto ya que llegaremos nuevos a este gran sector como es el de la hostelería, por lo que en los primeros instantes los proveedores tendrán ventaja sobre nosotros, la parte positiva de este sector es que al ser un sector tan grande y con tantas empresas y personas trabajando podremos pedir muchos presupuestos para ver cual nos encaja mejor en nuestra idea. Con el paso del tiempo y cuando la relación entre los proveedores y nosotros se consolide y tenga total confianza y continuidad se mejoren las tarifas pudiendo obtener precios más competitivos.

Amenaza de productos sustitutivos

Tras el estudio realizado encontramos pocos productos sustitutivos ya que la oferta en la estación no es muy variada y lo poco que existe no ofrece una comida muy elaborada ni de muy buena calidad, por lo que llegaríamos al mercado en solitario ya que nadie ofrece lo que nosotros vamos a dar al público, el único que podría ofrecer algo similar sería el Hotel La Corza Blanca pero su variedad se limita a platos combinados, hamburguesas, sándwiches y raciones.

Rivalidad competitiva

Nos encontramos en un mercado que de momento no está muy explotado, pero sí que está en constante crecimiento tanto el sector del turismo de nieve y por consecuencia las escuelas de nieve como el sector de la hostelería.

Los competidores actuales que podemos observar en la Estación de Esquí y montaña de Alto Campoo son escasos ya que los servicios que se ofrecen de comida son muy poco elaborados.

En la estación existen tres bares, dos de ellos están centrados básicamente en el concepto de pinchos que son los que pertenecen a la propia estación, es decir, a CANTUR, y ofrecen pinchos de tortilla, bocadillitos, bocadillos variados. La oferta es poco variada y la calidad no es muy buena, pero son una solución rápida para comer algo si quieres seguir esquiando rápido. El otro bar que existe es el perteneciente a la Escuela Española de Esquí (El Tubo 4) que este sí que ofrece una variedad de pinchos y platos más elaborados, tampoco muy complejos, es decir, ofrecen raciones de patatas fritas, Nuggets de pollo, rabas y demás raciones típicas de cualquier bar.

En cuanto a la competencia que existe en el pueblo de Brañavieja existe una única opción que es la del Hotel La Corza Blanca perteneciente a CANTUR, su oferta es algo más amplia que la de los bares de la estación y de mejor calidad. A la hora del mediodía sí que cuentan con un menú del día casero con varios platos a elegir tanto de primero como de segundo y postre, pero a la hora de la cena la opción se reduce a platos combinados, sándwiches y raciones. Nuestra idea es captar al mayor publico posible que acude a la estación ofreciendo un producto de calidad de la zona, a precios competitivos en un ambiente de bar de montaña lo cual en esta estación no existe con lo que conseguiremos diferenciarnos de nuestra competencia existente.

En la Estación de Esquí y montaña de Alto Campoo existen diez escuelas de esquí que a priori puede parecer que son muchas para las características que tiene la estación y el público que puede llegar a recibir, pero como bien hemos dicho anteriormente el esquí es un deporte que cada vez está más de moda y cada vez más gente lo quiere practicar ya sea por probar un día o para realizarlo más regularmente, por lo que es un mercado en continuo crecimiento y sigue siendo un buen momento para iniciarse en este mercado. En las escuelas los días entre semana son los que menos actividad tienen como es lógico y normal ya que la gente no suele cogerse un día libre de su trabajo para ir a esquiar, el negocio entre semana se centra en su mayoría en los

colegios de la zona de Campoo principalmente, aunque también hay muchos otros de los alrededores de la comunidad que siguen animándose a llevar a sus alumnos a disfrutar de la nieve, también acude mucho público de Palencia y de Burgos aparte de clientes particulares que deciden subir días puntuales. El fin de semana es cuando más clientela acude a las estaciones y como profesor de esquí titulado que soy puedo asegurar que muchos días de la temporada hay gente que se queda sin dar clases de esquí porque no hay suficientes profesores aún habiendo tantas escuelas. Nuestro negocio va a contar con la ventaja de que al tratarse de un bar-escuela podemos captar a los clientes para las dos aéreas de nuestro negocio haciendo promociones incluso para combinar ambas.

8. PLAN DE MARKETING

8.1 INTRODUCCIÓN

Para la elaboración del plan de marketing de nuestro negocio es necesario en primer lugar saber cuál es nuestro público objetivo.

Dependiendo de la parte del negocio en la que nos centremos estaremos enfocados a diferentes públicos, en el aspecto de la escuela de esquí se va a dirigir a todo tipo de públicos desde los más pequeños que empiezan a esquiar con aproximadamente 4-5 años hasta adultos que vienen a pasar un día diferente a la nieve.

En la parte del bar nuestro público objetivo se amplía todavía más ya que hay gente más mayor que acude a la estación, a Brañavieja y a los alrededores a disfrutar de la montaña por lo que cualquier persona de cualquier edad es nuestro público.

8.2 ESTRATEGIA DE PRODUCTO

En la parte del bar se ofrecerán una gran variedad de productos para que puedan ser degustados por una gran variedad de públicos, se ofrecerán platos para vegetarianos y veganos ya que en los últimos años ha ido incrementando la cantidad de personas que siguen este tipo de alimentación y que es un segmento del mercado a tener en cuenta ya que nos va a hacer diferenciarnos de los demás negocios de restauración que hay en los alrededores.

En cuanto a la escuela de esquí se ofrecerán tanto clases individuales como grupales hasta un máximo de 10 personas habiendo descuentos para clases con más alumnos.

En el anexo III se incluye la carta del bar que incluye: entrantes tanto fríos como calientes, primeros platos y segundos platos y bebidas y las tarifas de nuestra escuela de esquí

8.3 ESTRATEGIA DE PRECIO

El precio es uno de los factores más determinantes de nuestro negocio más hoy en día que vivimos en un mundo capitalista en el cual todo tiene un precio, donde las empresas compiten unas con otras en el precio por lo que un mal posicionamiento en cuanto a este aspecto podría ser crucial en cuanto al posicionamiento en el mercado de nuestro negocio y de su futuro.

El precio de nuestros servicios depende de varios factores como pueden ser los precios de nuestra competencia, la demanda o el coste variable de nuestro producto.

Nuestro precio será medio-alto ya que nuestros clientes generalmente van a tener un poder adquisitivo medio-alto ya que el turismo de nieve atrae generalmente a gente dispuesta a gastar dinero en la experiencia, por lo que situarse en precio bajos y por debajo de la competencia sería un error ya que los clientes potenciales ya dan por supuesto que se van a gastar dinero y que no va a ser como ir a un restaurante de comida rápida.

En concreto las clases de esquí se cobrarán a un precio de 38€ en temporada alta y 35€ en temporada baja.

Llevaremos a cabo diferentes estrategias comerciales para atraer a más clientes y para fidelizar a los que ya nos hayan comprado algún tipo de servicio.

En concreto realizaremos un descuento del 10% en el restaurante a los clientes que hayan contratado dos o más horas de clase a gastar en el próximo mes desde el día de la clase contratada.

Para clientes habituales, ofrecemos una membresía que permite el alquiler del equipo a un precio más asequible. El periodo de la membresía será anual y su precio será de

cien euros. Esta membresía permitirá utilizar el equipo de forma ilimitada durante el año de vigencia.

8.4 ESTRATEGIA DEL LUGAR

En el caso de nuestro negocio se refiere al lugar donde se va a desarrollar la actividad del negocio que serán tanto el local para la actividad del bar y alquiler de equipamiento deportivo como la estación de esquí y montaña de Alto Campoo donde se impartirán las clases de esquí y snowboard.

El punto de venta, es decir, el local, se reformará con un estilo moderno, pero sin perder la esencia de la montaña, predominará la decoración ambientada en el esquí, predominarán los colores cálidos que combinan muy bien con la madera que estará presente por todo el local que aportará calidez y naturalidad, las paredes serán de piedra que dará un aire rústico.

La ubicación será enfrente del aparcamiento público de Brañavieja, es una ubicación estratégica ya que es donde para el autobús que recoge a la gente que va a la estación por lo que estaremos vendiendo desde primera hora de la mañana.

Cuenta con una terraza también que para los días soleados nos dará un plus tanto de capacidad del bar como de publicidad ya que el ver a gente tomar algo en una terraza atraerá mucha más clientela ya que puede llegar a generar una necesidad que antes no se tenía, para los días no tan buenos se utilizarán toldos y unas paredes de plástico que con la ayuda de los calentadores harán que la experiencia sea mucho mejor.

El local tiene una superficie de 150 metros cuadrados siendo 140 metros hábiles, a un precio de 1600 euros al mes de alquiler que será la opción para elegir antes que la compra de un local que de momento no se plantea, el precio es muy bueno si se atiende a una relación precio/ubicación ya que al fin y al cabo se trata de una estación de esquí.

8.5 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

El último elemento del marketing mix será en nuestra estrategia de marketing y comunicación será el de promocionar nuestro producto, donde tendremos que promover nuestro negocio y darlo a conocer entre nuestros potenciales clientes. La forma que tenemos de promocionarnos es a través de nuestra página web, nuestras

redes sociales (Instagram, Facebook y TikTok). En la página web aparecerá la información básica sobre la empresa, como la ubicación, la carta, o un apartado para realizar las reservas de mesas para comer o cenar, clases de esquí y del material deportivo, también contaremos con un teléfono fijo en el local para atender a los clientes ante cualquier motivo, estará disponible durante el horario de apertura del local, por último, contaremos con un correo electrónico para tratar con los clientes pero sobre todo para trabajar con los proveedores.

El objetivo es crear una base de clientes que se ajusten a las características de clientes que buscamos antes de lanzar el producto al mercado, por lo que subiremos contenido relacionado con los valores que ofrecemos y queremos transmitir y otros "posts" con contenido propio del negocio.

9. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

9.1 EQUIPO Y FUNCIONES

La organización de los recursos humanos es muy importante en todas las empresas para que el servicio sea el mejor posible de cara a los clientes. En nuestro negocio existirán cuatro tipos de perfiles de empleados:

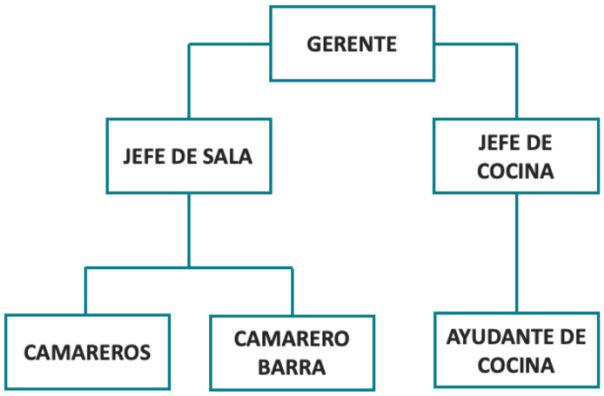

Ilustración 7. Organización de la plantilla, Fuente: elaboración Propia

- El primero será el gerente, que es el empresario que ha abierto el restaurante y la escuela. Su función será la de dirigir el funcionamiento tanto de la escuela como del bar, llevando también en los comienzos la contabilidad de la empresa, también será el encargado de establecer los proveedores, contratar al personal y en el caso de tener

que llegar a ello despedir también, las redes sociales y el marketing o el abastecimiento y control del inventario para realizar los pedidos.

- El personal de cocina estará formado por dos personas, un cocinero que actuará como jefe de cocina y un auxiliar de cocina, que se encargaran de elaborar las comidas y cenas que sirvan en el restaurante. Se encargarán de confeccionar el menú junto con el gerente, realizar los pedidos que llegan desde la caja o controlar las cantidades de alimentos que se dispone para realizar los platos. El auxiliar de cocina principalmente se encargará de lavar y limpiar las áreas de la cocina, preparar el área de la cocina antes del servicio, recibir y almacenar los suministros o preparar los alimentos para su posterior elaboración.
- Los camareros y el personal de sala son muy importantes para el buen desarrollo del negocio ya que serán ellos los encargados de estar de cara al público y deberán ofrecer el mejor servicio posible a los clientes que acudan a visitar el bar, este aspecto nos puede hacer diferenciarnos de la competencia ya que una buena calidad en el servicio es casi tan importante como la calidad de las elaboraciones que se sirven.
- Habrá tres camareros, uno para la zona de la barra y otros dos para la zona de la sala del bar como tal, uno de ellos será el jefe de sala que se encargará de la supervisión y del buen funcionamiento operativo del bar que en función de la clientela del día podrían intercambiar los puestos para un mejor servicio, sobre todo por las mañanas donde se venden muchos productos desde la barra y no se da tanto servicio en mesa, se tratará de contratar a personal con experiencia y de la zona de Campoo, conocedores de la zona y del producto que vamos a ofrecer, dos de ellos trabajaran 40 horas semanales y el otro 24 horas, es decir, el fin de semana que es cuando más afluencia de público se espera.
- Por último, aparecen los profesores de esquí que será el apartado donde más personal haya contratado, serán ocho profesores de esquí todos ellos con titulación de TD2 que es el título deportivo necesario para impartir clases.

9.2 POLÍTICA RETRIBUTIVA

El gasto en personal suele ser uno de los más altos que generalmente tienen las empresas en sus cuentas anuales, por lo que es necesario establecer un plan retributivo lo más próximo a la realidad, se prevé tener cinco trabajadores en la parte del bar y ocho en la parte de la escuela de esquí.

El salario bruto de los trabajadores lo veremos a continuación lo cual no significa que la empresa pague eso ya que a esa cantidad hay que sumarle la Seguridad Social a cargo del empleado y las retenciones del impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF).

El establecimiento permanecerá abierto los siete días de la semana durante los meses de la temporada alta que comprenden enero, febrero, marzo, abril y diciembre. Durante los meses de verano que son junio, julio, agosto y septiembre abrirá viernes, sábado y domingo y los meses de mayo, octubre y noviembre permanecerá cerrado ya que es la temporada baja.

9.3 PERSONAL DE SALA

Los camareros cobrarán un sueldo neto de 1.220,00 euros al mes algo más que lo que marca el convenio de hostelería de Cantabria, por lo que el gasto para la empresa por empleado sería de 1.647,00 euros, esto supone un gasto total de 23.058,00 euros contando las 14 pagas que multiplicado por los tres camareros suman 69.174,00 euros.

9.4 PERSONAL DE COCINA

El personal de cocina cobrará un sueldo neto de 1.300,00 euros algo más que lo que establece el convenio de hostelería de Cantabria, lo que supone un coste bruto para la empresa de 1.755,00 euros, el auxiliar de cocina tendrá un sueldo de 1.150,00 euros también algo más que el convenio que se traduce en 1.553,00 euros para la empresa, el coste total al año serían 46.312,00 euros.

9.5 GERENTE

ALTAMIRA

El gerente actúa como dueño del negocio y tendrá un sueldo mensual de 2.000,00 euros lo que se traduce en 2.700,00 euros brutos al mes que por las 14 pagas que recibirá son 37.800,00 euros al año, en caso de haber beneficios en el primer año se tomará la decisión que mejor considere ya sea quedándose una parte de los beneficios o reinvirtiendo en la empresa.

9.6 PROFESORES DE LA ESCUELA

Los profesores cobrarán en función de las horas impartidas por lo que el salario es variable, según el pronóstico de clases que hemos hecho cada profesor impartirá alrededor de 400 horas a lo largo de la temporada a un precio de 20€ la hora esto supondrá una sueldo estimado

de 8.000,00 euros a lo largo de la temporada que multiplicado por los ocho empleados serán 64.000,00 euros.

La distribución de los gastos de personal del primer año será la siguiente de una manera estimada.

Tabla 1. Salarios. Fuente<. Elaboración Propia

	GASTO DE PERSONAL	
EMPLEADO	**COSTE UNITARIO**	**COSTE TOTAL**
Sala 1	23.058,00 €	
Sala 2	23.058,00 €	
Sala 3	23.058,00 €	
Coste sala	69.174,00 €	69.174,00 €
Cocina 1	1.755,00 €	
Cocina 2	1.755,00 €	
Coste cocina	46.312,00 €	46.312,00 €
Gerente	37.800,00 €	37.800,00 €
TOTAL		151.585,00€

Escuela Universitaria de Turismo ALTAMIRA

10. ANÁLISIS ECONÓMICO

10.1 INVERSIÓN INCIAL

Todas las empresas necesitan una inversión inicial, a continuación, se detallan los recursos económicos necesarios para la obtención de activos necesarios para la prestación de nuestros servicios, son inversiones que no se incorporan al proceso productivo pero que si son necesarias para empezar la actividad del negocio y que dan lugar a salidas monetarias o compromisos de pago.

Para llevar a cabo la apertura es necesario una licencia de apertura o de actividad de

restaurante, que teniendo en cuenta los metros cuadrados del restaurante y la ubicación de este, el ayuntamiento de Campoo estima cobrar una tasa de 1.600,00 €.

Por otra parte, el ayuntamiento nos requiere un proyecto técnico que deberá estar firmado por un arquitecto, donde quede reflejado que se cumplen con todas las normativas necesarias para la actividad del restaurante (instalaciones contra incendios, instalación eléctrica, instalación de fontanería...). Este proyecto tiene un coste de 2.200,00 €

La reforma y el acondicionamiento del local va a ser la parte a la que destinemos mayor presupuesto ya que el local se encuentra cerrado desde hace años y es necesario una reforma integral donde se incluye todo el mobiliario necesario para adecentar el local (mesas, sillas...) y los artículos industriales como pueden ser las cámaras frigoríficas, el congelador, el horno o la plancha. El proyecto tendrá una duración estimada de cuatro meses y tendrá un coste estimado de 35.000,00 € ya que puede que termine siendo algo más.

Para llevar a cabo esta obra de acondicionamiento habrá que pagar una tasa para la licencia de obra, que en este ayuntamiento están fijadas en un 2,5% del presupuesto total de la obra. Por tanto, la tasa para la licencia de obra supondrá 875,00 €. También serán necesarios equipos de aplicaciones informáticas para agilizar el servicio, que serán un ordenador con impresora y software especifico de restauración que serán Programa de gestión de restauración: front rest 950,00 € y una caja registradora: TPV Táctil Okpos Optimus 750,00 €

En cuanto a la parte de la escuela de esquí el único gasto que conlleva esta parte es la compra de los trajes para los profesores y que tendrán un precio total de 3.200,00 €, lo que supondría un coste de 400,00 € que incluiría tanto pantalón como cazadora.

Tabla 2. Desglose de la inversión inicial, Fuente: Elaboracion Propia

INVERSIONES	COSTE
• Reforma y acondicionamiento del local	• 35.000,00 €
• Alquiler y fianza	• 1600,00€ x 13 (12 meses y fianza) = 20.800,00 €
• Proyecto técnico	• 2.500,00 €
• Aplicaciones informáticas	• 1.700,00 €
• Licencia de apertura	• 1.600,00 €
• Licencia de obra	

• Trajes escuela	• 875,00 € • 3.200,00 €
TOTAL	**65.675,00 €**

10.2 PLAN DE FINANCIACIÓN

En este apartado veremos de donde se van a obtener los fondos necesarios para afrontar las inversiones realizadas y los gastos que conlleva montar nuestro negocio.

Se aportarán 45.000,00 € procedentes de fondos propios y se pedirá un préstamo de otros 25.000 € para poder cubrir las necesidades iniciales, se pretende devolver el crédito en 5 años.

La entidad elegida para el crédito será el Banco Santander, como hemos comentado serán 25.000,00 € a un tipo de interés de 5,45% con una comisión de apertura del 1% que equivaldría a 250,00 €.

Escuela Universitaria

Tu cuota mensual desde

481,72 €

Comprueba si está
PRE-AUTORIZADO

Comisión de apertura financiada desde	(1,00%) 250,00 €
Tipo de interés nominal anual (tipo fijo) desde	5,45% (6,02%TAE[1])
Importe total financiado	25.250,00 €

Ilustración 8. Características del crédito del Banco Santander

10.3 PREVISIÓN DE VENTAS

A la hora de estimar el volumen de las ventas tendremos que identificar los factores que influyen directamente como son el número de clientes que acudirá a nuestro local,

el número de mesas que dispone el local, la rotación de las mesas, el tique medio y las clases de esquí.

El local cuenta con 150 m² de superficie útil, dispondrá de una capacidad aproximada de 55 comensales (35 dentro y 20 fuera), en esta primera aproximación no se está teniendo en cuenta la rotación de mesas.

El bar ofrecerá desayunos, aperitivos, comidas y cenas. Como se trata de un negocio estacional, se ha divido el gasto medio en dos temporadas, la temporada alta (20 semanas) y la temporada baja (12 semanas).

Lo primero será conocer cuál es la capacidad real que tiene el bar, para después poder evaluar que método es el más conveniente para la previsión de la demanda. Las dimensiones del local son 135 m², de las cuales las zonas que no se podrán destinar al servicio al cliente serán en torno a 40 m² que incluyen la barra (9 m), los baños (3m² cada uno), la cocina (15m²) y el almacén (10m²).

Cada cliente debe contar sumando con pasillos, mesas y sillas en torno a 1,4 metros cuadrados de espacio personal. Sabiendo que las zonas que no son de servicio al cliente ocupan 35 m² nos quedaría un espacio de unos 95 m² se puede realizar la siguiente operación para obtener el número de comensales que podrían estar a la vez en el local.

Capacidad= Área útil/ m² por cliente

En este caso sería, 95 m² /1,3 m² = 73 comensales, esta sería la capacidad perfecta en el caso de aprovechar al máximo cada hueco del local lo cual no corresponde a la realidad ya que hay que contar por ejemplo con muebles, decoración o el recibidor por ejemplo por lo que se estima que se tendrá en torno a 60 comensales que repartidos de media en mesas de 4 personas nos daría un total de 15 mesas en total en el local.

Como se comentaba anteriormente la estación recibe unas 2.000 personas de media entre semana y un finde semana de sol alrededor de 7.000 de los cuales este año han sido la mayoría, lo que provocaba grandes colas en los remontes y en los accesos a los parkings de la estación llegando varios fines de semana a cortar la carretera a las 8:30 de la mañana en el último pueblo (La Lomba) antes de empezar a subir la carretera que llega a la estación que está a 10 minutos de ella.
Este hecho nos beneficiaria bastante ya que nuestra idea de negocio se localizaría en

el segundo aparcamiento de la estación que es donde aparcarían los coches en caso de llenar el primer parking, debido a esto la gente deberá esperar justo delante de nuestro bar-escuela a que el autobús de la estación venga para acercarles a pistas lo que hará que mucha gente recale en nuestro negocio contratando directamente las clases en este segundo parking o tomando un café o un pincho para desayunar.

Para la previsión de las ventas deberemos tener en cuenta varios aspectos tales como:

- El número de comidas y cenas servidas al día. 130
- El número de días de apertura. 130 días durante la temporada de esquí y 54 durante el verano que serían los fines de semana
- El tique medio:
    - Entre semana: 10
    - Fines de semana: 30,00 €

Una estimación de los ingresos podría ser:

Invierno: 20,00 € de media x 130 comidas al día x 130 días de apertura. 338.000,00 €

Verano: 30 € de media x 40 comidas al día x 54 días de apertura. 64.800,00 €

Escuela Universitaria

En la parte de la escuela de esquí hemos calculado que la estación abra en torno a 95 días ya que es la media en la que se sitúa en los últimos años, aunque es difícil estimarlo ya que las condiciones meteorológicas son incontrolables por lo que un año puede ser de récord y al siguiente el peor de los últimos diez años.

Sabiendo que la estación abre a las 9:15 de la mañana y cierra a las 17:00, podríamos decir que de media se den 4,5 horas diarias por profesor ya que entre semana hasta las diez no empiezan las clases ya que las horas van desde en punto a en punto. Los fines de semana sí que las clases empezarían a las nueve de la mañana.

Teniendo en cuenta las horas de media diarias y que hemos estimado la apertura de la estación en 95 días nos daría un total de 427 horas trabajadas a lo largo de la temporada, teniendo en cuenta que algún día las condiciones climatológicas sean adversas o que no acuda mucha gente a la estación, la estimación de horas trabajadas por profesor serían 400 que por los ocho profesores que tendremos contratados serían 3.200 horas de clase a lo largo de la temporada. De estas 400 horas de clase 200 serán

individuales donde 120 serían en T.A. (temporada alta) (38,00 €) y 80 en T.B (temporada baja) (35,00 €), 100 horas de trabajo serán clases de dos alumnos donde 65 serán en T.A. (40,00 €) y 35 en T.B. (38), 50 horas de trabajo serían clases impartidas a grupos de 4 personas que se distribuirían en 30 horas T.A. (48 €) y 20 T.B. (45 €) y por último otras 50 horas de clases de 5 alumnos a un precio de 10 €.

Esto nos dará un total de ingresos de 16.130 € en la parte de la escuela. En la parte del alquiler según nuestro calculo recibiríamos en torno a las 850 personas y de todas las personas 6 de cada diez alquilaría a un precio medio de 17,60 €, lo que supondría un total de 8.976,00 € en alquiler de equipo.

Para poder ofrecer este servicio tendremos que realizar una inversión en material, comprando 50 equipos completos de esquía un precio de 25,00 € cada uno, lo que nos supone una inversión inicial en equipamiento de 1.250,00 € que con nuestras previsiones se amortizaría en el primer mes de apertura tanto de la estación como del negocio.

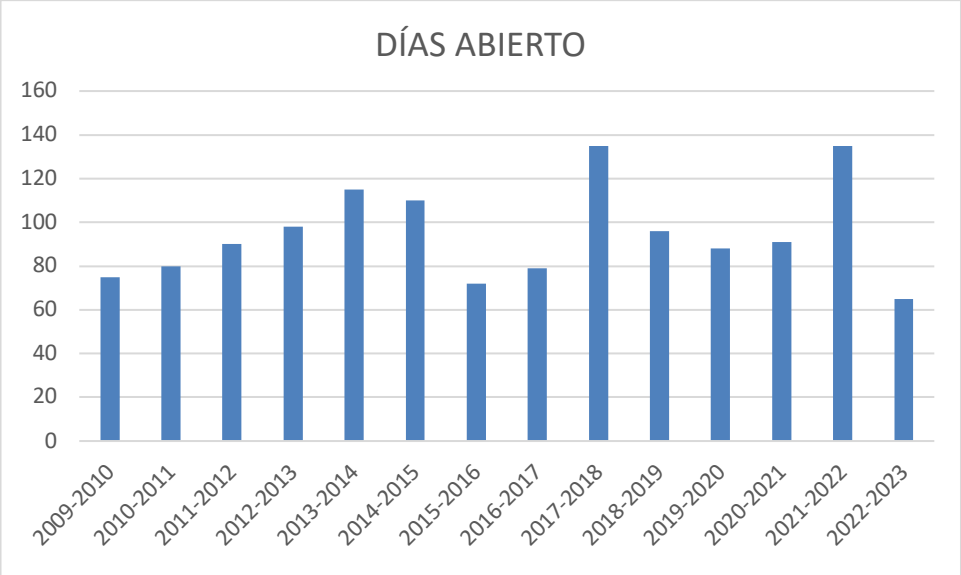

Ilustración 9. Histótico de días abierto de Alto Campoo, Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 10. Tarifas de Esquí, Fuente: Elaboración Propia

Clases particulares	T.A.	T.B.
1 alumno	38€	35€/h.
2 alumnos	40€	38€/h.
3 alumnos	45€	40€/h.
4 alumnos	48€	45€/h.
a partir de 5	10€/h. / alumno	

Alquiler de material	
Equipo completo adulto Esquís, botas y bastones	19€
Equipo completo infantil Esquís, botas, bastones y casco	13€
Equipo completo snow Tabla y botas	21€

Para poder realizar una previsión estimada tanto de los gastos como de los ingresos que tendrá nuestro negocio en los próximos dos años tomaremos como referencia la cantidad de visitantes que ha tenido la estación de Alto Campoo. Como ya hemos ido hablando con anterioridad el esquí ahora mismo está en auge de popularidad, tanto porque su precio es mucho más accesible que hace años gracias a la aparición de nuevas marcas "low cost" como por la moda de realizar deportes al aire libre y en contacto con la naturaleza surgida después de la pandemia del Covid-19.

Como podemos observar en el siguiente gráfico, la pandemia tuvo un gran efecto en la afluencia de esquiadores a las pistas, debido en parte a las restricciones de movilidad impuestas tanto por el Gobierno de la nación como por el Gobierno autonómico que imposibilitaban la afluencia de esquiadores de otras comunidades autónomas lo que para nuestra estación es una gran parte del público, a partir del 2021 los visitantes volvieron a situarse como antes de la pandemia y a batir todos los récords históricos anteriormente registrados.

Escuela Universitaria de Turismo ALTAMIRA

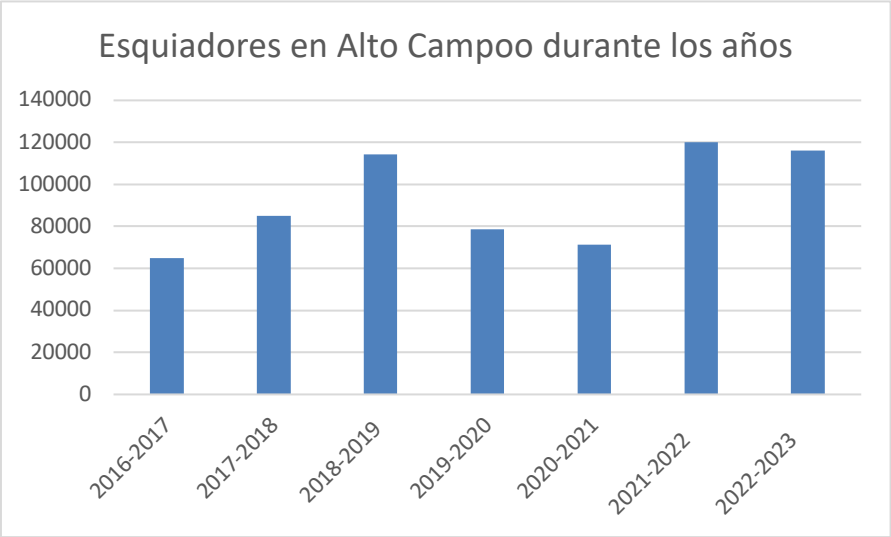

Ilustración 11. Visitantes de Alto Campoo. Fuente:Elaboración Propia

Como se puede observar a lo largo de los últimos años el turismo de nieve en Alto Campoo ha ido creciendo lo cual es una muy buena noticia para nuestro negocio ya que el esquí y la restauración son dos negocios en auge, podemos estimar que los visitantes aumenten en torno a un 10%, por lo que lo traduciremos a nuestra previsión de ventas.

Escuela Universitaria de Turismo ALTAMIRA

11. CUENTA DE RESULTADOS

Ingresos	Total	
2024		
RESTAURANTE INVIERNO	338,000	
RESTAURANTE VERANO	64,800	
ESCUELA	13,210	
ALQUILER	8,976	
VALOR INGRESOS	424,986	
Costes de Personal	**Total**	
Salarios Personal Fijo restaurante	48,070	
Salarios Personal Fijo escuela	64,000	
Salario Personal Eventual	16,808	
SS.SS.	22,707	
Total COSTES de PERSONAL	151,585	35.7%
Mercaderias	**Total**	
RESTAURANTE INVIERNO	135,200	
RESTAURANTE VERANO	25,920	
Total COSTES MERCADERIAS	161,120	37.9%
Gastos generales	**Total**	
Repar. Y conservación	3,000	
Fianza local	1,600	
COMPRA MATERIAL ESQUÍ	1,250	
Alquiler del local	19,200	
ASESORIA	1,800	
Primas de seguros	1,800	
Publicidad y Rel. Publicas	2,400	
ALQUILER P ARCE	1,200	
GASOLINA	1,800	
GAS	960	
TELEFONO	1,800	
ELECTRICIDAD	840	
Prod. Limpieza	8,558	
Canon y comisión Agencias	-	
Lavanderia	966	
Total GASTOS GENERALES	47,174	11.1%
E.B.I.T.D.A.	65,107	15.3%
GASTOS FINANCIEROS	485.72	6,314

Ilustración 12. Resultados previstos 2024

Cuadro de nombres	Total	
2025		
RESTAURANTE INVIERNO	388,700	
RESTAURANTE VERANO	74,520	
ESCUELA	16,100	
ALQUILER	10,322	
VALOR INGRESOS	489,642	
Costes de Personal	**Total**	
Salarios Personal Fijo restaurante	48,070	
Salarios Personal Fijo escuela	64,000	
Salario Personal Eventual	16,808	
SS.SS.	22,707	
Total COSTES de PERSONAL	151,585	31.0%
Mercaderias	**Total**	
RESTAURANTE INVIERNO	178,802	
RESTAURANTE VERANO	34,279	
Total COSTES MERCADERIAS	213,081	43.5%
Gastos generales	**Total**	
Repar. Y conservación	3,000	
Fianza local	1,600	
COMPRA MATERIAL ESQUÍ	1,250	
Alquiler del local	19,200	
ASESORIA	1,800	
Primas de seguros	1,800	
Publicidad y Rel. Publicas	2,400	
ALQUILER P ARCE	1,200	
GASOLINA	1,800	
GAS	960	
TELEFONO	1,800	
ELECTRICIDAD	840	
Prod. Limpieza	9,873	
Canon y comisión Agencias	-	
Lavanderia	966	
Total GASTOS GENERALES	45,639	9.3%
E.B.I.T.D.A.	79,337	16.2%
GASTOS FINANCIEROS	485.72	6,314

Ilustración 13. Resultados previstos 2025

Ingresos	Total	
2026		
RESTAURANTE INVIERNO	839,592	
RESTAURANTE VERANO	81,972	
ESCUELA	19,320	
ALQUILER	12,387	
VALOR INGRESOS	953,271	
Costes de Personal	**Total**	
Salarios Personal Fijo restaurante	48,070	
Salarios Personal Fijo escuela	64,000	
Salario Personal Eventual	16,808	
SS.SS.	22,707	
al COSTES de PERSONAL	151,585	15.9%
Mercaderias	**Total**	
RESTAURANTE INVIERNO	463,455	
RESTAURANTE VERANO	45,249	
l COSTES MERCADERIAS	508,703	53.4%
Gastos generales	**Total**	
Repar. Y conservación	3,000	
Fianza local	1,600	
COMPRA MATERIAL ESQUÍ	1,250	
Alquiler del local	19,200	
ASESORIA	1,800	
Primas de seguros	1,800	
Publicidad y Rel. Publicas	2,400	
ALQUILER P ARCE	1,200	
GASOLINA	1,800	
GAS	960	
TELEFONO	1,800	
ELECTRICIDAD	840	
Prod. Limpieza	19,162	
Canon y comisión Agencias	-	
Lavanderia	966	
otal GASTOS GENERALES	54,928	5.8%
E.B.I.T.D.A.	238,054	25.0%
GASTOS FINANCIEROS	485.72	6,314

Ilustración 14. resultados previstos 2026

niversitaria
rismo
MIRA

12. CONCLUSIONES

La restauración es un sector de la economía nacional que crece continuamente año tras año, salvo durante los años 2020-2021 donde sufrimos una crisis por el COVID-19 es un sector en continuo crecimiento y que se espera que lo siga haciendo durante los próximos años, esta tendencia junto con el auge que ha tenido en los últimos años la práctica del esquí ha hecho que la idea de montar este negocio sea una idea para considerar.

Con este contexto y como hemos repetido durante todo el proyecto que la restauración y la enseñanza del esquí son mis dos grandes pasiones nace la iniciativa de montar un restaurante especializado en comida de cercanía asociado a una escuela de esquí en el pueblo de Brañavieja ya que hay una oportunidad única sobre todo alrededor de la restauración ya que no hay una oferta gastronómica de calidad.

La situación actual en la estación de esquí de Alto Campoo en la zona de braña vieja es una situación bastante favorable a la hora de intentar crear un negocio relacionado con la hostelería y con la enseñanza del vestido como deporte en los últimos años hemos visto cómo ha ido creciendo el número de escuelas situadas en la estación y esto es debido al aumento de público que está atrayendo el esquí tras la crisis de la COVID-19 El Mundo del esquí se ha visto beneficiado ya que se ha puesto de moda el desarrollo de actividades deportivas al aire libre por lo que los deportes de invierno son una magnífica opción a tener en cuenta a la hora de realizar deporte en familia o con amigos tales este crecimiento que los últimos 2 años la cifra de afluencia a las pistas de esquí ha superado la barrera de las cien mil personas. Gracias al continuo crecimiento que están teniendo los deportes de invierno tanto en Cantabria como en el resto de España ha hecho que creamos que es una muy buena oportunidad de negocio tanto la creación de una escuela de esquí situada en el pueblo de braña vieja como la creación de un negocio de hostelería ya que la restauración se está convirtiendo en los últimos años en 1 de los principales negocios de nuestro país y de mayor crecimiento queremos crear una oferta gastronómica relacionada con la Comunidad de Cantabria y no es especialmente con la zona de Campoo donde podemos disfrutar de grandes alimentos y de gran calidad.

En cuanto a los competidores que nos vamos a encontrar a la hora de crear nuestro negocio en la parte de las escuelas de esquí sí que hay en torno a 10 escuelas que imparten clases durante la temporada en la estación muchas de ellas solo imparten clases durante los fines de semana al contrario de lo que vamos a realizar nosotros que será durante toda la temporada indiferentemente de si es entre semana o fin de semana pueden parecer muchas escuelas de esquí en un principio dado los kilómetros esquiables que tiene la estación pero como decíamos anteriormente Grecia es un deporte que está en continuo crecimiento por lo que se necesitan

Escuela Universitaria de Turismo ALTAMIRA

cada vez más escuelas de esquí ya que es un deporte difícil de aprender de manera autodidacta, al tratarse de un ex deporte muy técnico y con mucha técnica de base que ha de ser de enseñado por profesionales en el sector en la parte de restauración existen peticiones pero centrados en otro tipo de nicho de mercado es decir son bares centrados en ofrecer al público raciones bocadillos similares para luego seguir durante en la jornada de esquí, restaurantes solo se encuentran el hotel la corza blanca que ofrece tanto a los clientes del hotel como a los clientes externos menús del día bastante sencillos y también basados en raciones platos combinados y bocadillos, por lo que nuestro nuestra propuesta va a ser revolucionaria en la zona ya que no hay ningún restaurante que ofrezca comida de calidad y a un precio moderado para tratarse de una estación de esquí.

Para comprobar la viabilidad del negocio también realizamos diferentes encuestas al público objetivo, este público serían los esquiadores y la gente que acude a la estación de esquí de Alto Campoo y a sus alrededores, todos ellos estuvieron de acuerdo en que es necesaria la enseñanza del esquí por parte de un profesor por lo menos en los inicios y que tanto a la estación de esquí como a la zona de Campoo le vendría bien un cambio de concepto en cuanto a la restauración en el que se ofrezca comida elaborada en un ambiente acogedor y relacionado con el esquí.

Para conocer la aceptación que tendría nuestro negocio, se han realizado y analizado dos encuestas que nos han permitido apreciar el punto de vista de los posibles clientes acerca de la posible creación de este negocio, obteniendo un buen feed back ya que un 87,8% de las respuestas fueron afirmativas a la pregunta planteada sobre si creen que es necesaria la apertura de un nuevo local de restauración en las inmediaciones de la estación de esquí.

Para comprobar la viabilidad del negocio es necesario también realizar un estudio financiero. Al ser un negocio claramente afectado por la estacionalidad lo dividiremos en temporada de esquí donde tendremos abierto la parte del restaurante junto con la parte de la escuela de esquí y el alquiler y la temporada de verano donde solo abriremos el restaurante.

Según los resultados previstos para los años 2024,2025 y 2026 podemos considerar que el primer año tendremos un balance positivo ya que se estiman unos ingresos en torno a 420.000 y unos gastos totales contando los costes de personal los costes de mercaderías y los gastos generales de en torno a 60.000€ lo que nos dejaría un beneficio antes de impuestos de alrededor de 45.000€ que para tratarse del primer año de apertura estaría muy bien, esto supondría un EBITDA en el primer año de un 15,3%, en el año 2025 terminaríamos con unos beneficios antes de impuestos estimados de 80.000€ subiendo nuestro EBITDA a 16,2% y en el tercer posible año terminaríamos con unos beneficios antes de impuestos de casi 240.000€

Escuela Universitaria de Turismo ALTAMIRA

y un EBITDA de un 25% en lo que sería un grandísimo año para nosotros si el turismo de nieve y la estación siguiese creciendo como en un principio estaría previsto.

13. BIBLIOGRAFÍA Y WEBS CONSULTADAS

- Endó Olea. Brañavieja. (Consulta:25-03-2023). Disponible en: https://surdecantabria.es/branavieja/

- 110ski. 2019. Los primeros remontes de la historia. (Consulta:25-03-2023). Disponible en: https://www.nevasport.com/110ski/art/58075/los-primeros-remontes-de-la-historia/

- Alto Campoo / Brañavieja. Consulta: (25-03-2023). Disponible en: https://www.lugaresdenieve.com/?q=es/estacion/alto-campoo

- Lydia Ballesteros. 2023. Historia del turismo de nieve. (Consulta: 27-03-2023). Disponible en: https://prezi.com/zl7qmjpyfvj4/origen-evolucion-yfin-del-turismo-de-nieve/

- Pedro Luis A. Gutiérrez González. Situación política en Alto Campoo. (Consulta: 28-0-2023). Disponible en: https://www.campoodesuso.org/EL-AYUNTAMIENTO/

- María José Villanueva. 2022. La unión de Astún-Candanchu con Formigal recibe 26 millones para crear el mayor dominio esquiable de España. (Consulta: 30-03-2023). Disponible en: https://www.heraldo.es/noticias/aragon/huesca/2022/12/14/el-gobierno-apoya-la-union-de-astun-y-formigal-con-una-inyeccion-de-26-millones-de-euros-1618595.html

- Rumbo. Mejores estaciones de Esquí en España. (Consulta: 3-04-2023). Disponible en: https://www.rumbo.es/ideas-para-viajar/aventura/mejores-estaciones-de-esqui-en-espana

Escuela Universitaria de Turismo ALTAMIRA

- Food retail & service. 2022. El gasto de los españoles en bares y restaurantes supera por primera vez los niveles precovid. (Consulta: 4-04-2023). Disponible en: https://www.foodretail.es/horeca/espanoles-restaurantes-primera-niveles-precovid_0_1693630625.html#:~:text=El%20gasto%20de%20los%20españoles%20en%20el%20sector%20del%20foodservice,al%20mismo%20mes%20de%202019.

- Javier Mesa. 2023. Los españoles gastaron 37.600 millones en comer fuera de casa, un 30% más. (Consulta: 16-04-2023). Disponible en: https://www.eleconomista.es/retail-consumo/noticias/12133367/02/23/Los-espanoles-gastaron-37600-millones-en-comer-fuera-de-casa-un-30-mas.html

- Redacción LdN. 2023. Los españoles gastan una media de entre 400 y 700 euros en sus viajes a la nieve. (Consulta:16-04-2023). Disponible en: https://www.lugaresdenieve.com/?q=es/noticia/espanoles-gastan-media-entre-400-y-700-euros-sus-viajes-nieve

- Banco Santander: Simulador de préstamos. (consulta: 20-04-2023). Disponible en: https://www.bancosantander.es/particulares/prestamos/simulador-prestamos-personales

- Infonieve. 2023. Alto Campoo. Histórico de nieve y de apertura de pistas y remontes. (Consulta: 5-05-2023). Disponible en: https://www.infonieve.es/estacion-esqui/alto-campoo/historico-nieve/

- Alto Campoo. Escuelas de esquí en Alto Campoo. (Consulta: 7-05-2023). Disponible en: https://altocampoo.com/la-estacion/escuelas-de-esqui/

- Profesional Horeca. Licencias para bares y restaurantes: las claves que hay que saber. (Consulta: 12-05-2023). Disponible en: https://www.profesionalhoreca.com/2017/06/06/licencias-bares-restaurantes-las-claves-saber/

Escuela Universitaria de Turismo ALTAMIRA

- Certicalia. Licencia de apertura en la zona de Campoo de Suso. (Consulta: 12-05-2023). Disponible en: https://www.certicalia.com/licencia-de-apertura/cantabria/campoo-de-yuso/proyecto-tecnico-de-licencia-de-funcionamiento-en-campoo-de-yuso-430825

- The fork. 2023. ¿Conoces la capacidad real de tu restaurante? (Consulta: 15-05-2023). Disponible en: https://www.theforkmanager.com/es-es/blog/gestion-restaurantes-capacidad-real

- SPNet. 2023. Software para restaurantes: Los mejores sistemas de gestión para tu negocio. (Consulta: 12-09-2023). Disponible en: https://softwarepara.net/restaurantes/

Escuela Universitaria de Turismo ALTAMIRA

14. ANEXOS

ANEXO I CARTA RESTAURANTE

MENÚ

ENTRANTES

ANCHOAS DE SANTOÑA CON PAN DE TOMATE	14€
CROQUETAS DE JAMÓN	10€
REVUELTO DE HONGOS SILVESTRES DE LOS BOSQUES CÁNTABROS	10€
CREMA DE VERDURAS NATURALES CON CRUJIENTE DE JAMÓN	6,5€
GUACAMOLE CON TOTOPOS	8,75€
PATATAS BRAVAS	8€
FINGERS DE POLLO	8€
ENSALADILLA RUSA	10€
GAMBAS AL AJILLO	13€

ENSALADAS

ENSALADA MIXTA	7€
ENSALADA CÉSAR	9,5€
ENSALADILLA RUSA	13€
ENSALADA DE BONITO, TOMATE DE GALIZANO Y CEBOLLA CONFITADA	14€

PRIMEROS

COCIDO MONTAÑES	9,5€
COCIDO LEBANIEGO	9,5€
ESPAGUETIS BOLOÑESA	9,5€
PATATAS CON COSTILLA	9,5€
ESPAGUETIS CARBONARA	9,5€
LASAÑA VEGANA	9,5€
SOPA DE POLLO Y FIDEOS	6,25€
CALLOS CON HUEVOS Y PATATAS	13€

SEGUNDOS

CHULETÓN DE BUEY DE LOS VALLES PASIEGOS	28 €/KG
POLLO AL HORNO	10€
ESCALOPINES DE TERNERA DE CAMPOO	14€
BURGUER AL GUSTO	10,5€
BACALAO CON TOMATE	10€
HAMBURGUESA DE TOFU	12€

POSTRES

SOBAOS PASIEGOS CON HELADO DE QUESO	7€
FLAN	7€
BROWNIES	7€
TARTA DE QUESO	7€
ARROZ CON LECHE A LA CÁNTABRA	7€

BEBIDAS

AGUA	2,5€
RAMÓN BILBAO vino	15€
TERRAS GAUDÁ vino	22€
MAHOU cerveza	2,5€
MAHOU TOSTADA cerveza	2,75€€
RADLER cerveza	2,75€
ESTRELLA GALICIA	2,75€
RADLER	2,5€
REFRESCO	2,5€
ZUMOS	2,25€

VEGANO MARISCO LACTOSA GLUTEN

ANEXO II ENCUESTAS

ENCUESTA SOBRE EL ESQUÍ EN ALTO CAMPOO

1. **¿Has practicado alguna vez deportes de nieve, como el esquí o el snowboard?**
    a. Sí
    b. No
2. **¿Crees que el turismo de nieve es una actividad sostenible?**
    a. Sí
    b. No
3. **¿Qué es lo que más te atrae del turismo de nieve en las estaciones de esquí?**
    a. Pregunta abierta
4. **¿Consideras que las estaciones de esquí ofrecen suficientes opciones de entretenimiento y actividades además de esquiar?**
    a. Sí
    b. No
    c. Tal vez
5. **¿Consideras necesario dar una clase de iniciación al esqui si no lo has practicado nunca?**
    a. Sí
    b. No
6. **¿Has visitado alguna vez la estación de esquí de Alto Campoo para practicar este deporte?**
    a. Sí
    b. No
7. **¿Cómo describirías la calidad de las pistas de esquí y los remontes en Alto Campoo?**
    a. Respuesta abierta
8. **¿Cuál es tu opinión sobre los precios de los forfait y alquiler de equipos de esquí en Alto Campoo?**
    a. Precios elevados
    b. Precio acorde a la calidad de sus servicios
    c. Precios por debajo de la calidad de sus servicios

Escuela Universitaria de Turismo ALTAMIRA

9. **¿Consideras que la estación de Alto Campoo ofrece suficientes servicios e infraestructuras para los esquiadores, como restaurantes, tiendas y aparcamiento?**
    a. Respuesta abierta
10. **¿Crees que Alto Campoo debería ampliar su oferta de actividades y entretenimiento fuera del esquí, como rutas de senderismo o eventos culturales?**
    a. Sí
    b. No
11. **¿Qué mejorarías o qué añadirías en la estación de Alto Campoo para hacerla aún más atractiva para los esquiadores?**
    a. Creación de nuevas pistas
    b. Más oferta de restauración
    c. Remodelación de los telesillas
    d. Sistemas de nieve artificial
12. **¿Recomendarías Alto Campoo como destino de esquí a otras personas? ¿Por qué?**
    a. RESPUESTA ABIERTA

Escuela Universitaria de Turismo ALTAMIRA

ENCUESTA SOBRE LA RESTURACIÓN

1. **Crees que la oferta gastronómica es un factor a tener en cuenta en una estación de esquí**
    a. SÍ
    b. NO
2. **¿Cuál es tu experiencia en cuanto a la oferta gastronómica y de restauración en las estaciones de esquí?**
    a. BUENA
    b. MALA
    c. REGULAR
3. **¿Crees que los precios de los restaurantes y bares en las estaciones de esquí son justos en comparación con la calidad de la comida y el servicio?**
    a. Sí

b. No

4. **¿Consideras importante que las estaciones de esquí ofrezcan opciones de comida saludable y adaptadas a diferentes preferencias alimentarias?**
   a. Sí
   b. No
5. **¿Qué papel crees que juega la restauración en la experiencia general del turismo de nieve?**
   a. Sí
   b. No
6. **¿Crees que las estaciones de esquí deberían promover la gastronomía local y ofrecer productos regionales en sus restaurantes?**
   a. Sí
   b. No
7. **¿Qué presupuesto estas dispuesto a dedicar a la restauración cuando acudes a las estaciones de esquí?**
   a. 15-20
   b. 20-30
   c. 40-50
8. **8.¿Crees que es necesaria la apertura de un bar en el pueblo de Brañavieja donde poder cenar o comer comida de cercanía y de calidad en un ambiente de esquí?**
   a. Sí
   b. No

Escuela Universitaria de Turismo ALTAMIRA

ANEXO III CUENTAS DE RESULTADOS

Tabla 3. Cuenta de resultados provisional del primer año. Fuente: Elaboración Propia

Ingresos	Ene													
2024														
RESTAURANTE INVIERNO	67,600	67,600	67,600	67,600								67,600	338,000	
RESTAURANTE VERANO						16,200	16,200	16,200	16,200				64,800	
ESCUELA	3500	3500	3100	3110								2920	13,210	
ALQUILER	1795.2	1795.2	1795.2	1795.2								1795.2	8,976	
VALOR INGRESOS	72,895	72,895	72,495	72,505	-	16,200	16,200	16,200	16,200	-	-	72,315	424,986	
Costes de Personal	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	
Salarios Personal Fijo restaurante	9,650	9,650	9,570	9,550								9,650	48,070	
Salarios Personal Fijo escuela	13,600	13,600	12,000	12,800								12,000	64,000	
Salario Personal Eventual						4,202	4,202	4,202	4,202				16,808	
SS.SS.	3,378	3,378	3,350	3,343		1,471	1,471	1,471	1,471	-	-	3,378	22,707	
Total COSTES de PERSONAL	26,628	26,628	24,920	25,693	-	5,673	5,673	5,673	5,673	-	-	25,028	151,585	35.7%
Mercaderias	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	
RESTAURANTE INVIERNO	27,040	27,040	27,040	27,040	-	-	-	-	-	-	-	27,040	135,200	
RESTAURANTE VERANO						6,480	6,480	6,480	6,480				25,920	
Total COSTES MERCADERIAS	27,040	27,040	27,040	27,040	-	6,480	6,480	6,480	6,480	-	-	27,040	161,120	37.9%
Gastos generales	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	
Repar. Y conservación	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000	
Fianza local	1,600												1,600	
COMPRA MATERIAL ESQUÍ	1,250												1,250	
Alquiler del local	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	19,200	
ASESORIA	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,800	
Primas de seguros	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,800	
Publicidad y Rel. Publicas	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400	
ALQUILER P ARCE	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200	
GASOLINA	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,800	
GAS	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	960	
TELEFONO	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,800	
ELECTRICIDAD	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	840	
Prod. Limpieza	1,458	1,458	1,450	1,450	-	324	324	324	324	-	-	1,446	8,558	
Canon y comisión Agencias													-	
Lavanderia	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	966	
Total GASTOS GENERALES	7,283	4,434	4,427	4,428	2,979	3,304	3,305	3,306	3,307	2,984	2,985	4,432	47,174	11.1%
E.B.I.T.D.A.	11,945	14,794	16,109	15,345	-2,979	19,376	742	741	740	-2,984	-2,985	15,815	65,107	15.3%
GASTOS FINANCIEROS	485.72	485.72	485.72	485.72	485.72	485.72	485.72	485.72	485.72	485.72	485.72	485.72	485.72	6,314

Ingresos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	
2024														
RESTAURANTE INVIERNO	77,740	77,740	77,740	77,740								77,740	388,700	
RESTAURANTE VERANO						18,630	18,630	18,630	18,630				74,520	
ESCUELA	4025	4025	4025	4025								4025	16,100	
ALQUILER	2064.48	2064.48	2064.48	2064.48								2064.48	10,322	
VALOR INGRESOS	83,829	83,829	83,829	83,829	-	18,630	18,630	18,630	18,630	-	-	83,829	489,642	
Costes de Personal	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	
Salarios Personal Fijo restaurante	9,650	9,650	9,570	9,550								9,650	48,070	
Salarios Personal Fijo escuela	13,600	13,600	12,000	12,800								12,000	64,000	
Salario Personal Eventual						4,202	4,202	4,202	4,202				16,808	
SS.SS.	3,378	3,378	3,350	3,343		1,471	1,471	1,471	1,471	-	-	3,378	22,707	
Total COSTES de PERSONAL	26,628	26,628	24,920	25,693	-	5,673	5,673	5,673	5,673	-	-	25,028	151,585	31.0%
Mercaderias	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	
RESTAURANTE INVIERNO	35,760	35,760	35,760	35,760	-	-	-	-	-	-	-	35,760	178,802	
RESTAURANTE VERANO						8,570	8,570	8,570	8,570				34,279	
Total COSTES MERCADERIAS	35,760	35,760	35,760	35,760	-	8,570	8,570	8,570	8,570	-	-	35,760	213,081	43.5%
Gastos generales	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	
Repar. Y conservación	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000	
Fianza local													1,600	
COMPRA MATERIAL ESQUÍ													1,250	
Alquiler del local	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	19,200	
ASESORIA	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,800	
Primas de seguros	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,800	
Publicidad y Rel. Publicas	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400	
ALQUILER P ARCE	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200	
GASOLINA	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,800	
GAS	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	960	
TELEFONO	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,800	
ELECTRICIDAD	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	840	
Prod. Limpieza	1,677	1,677	1,677	1,677	-	373	373	373	373	-	-	1,677	9,873	
Canon y comisión Agencias													-	
Lavanderia	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	966	
Total GASTOS GENERALES	4,652	4,653	4,654	4,655	2,979	3,353	3,354	3,355	3,356	2,984	2,985	4,663	45,639	9.3%
E.B.I.T.D.A.	16,790	16,789	18,496	17,722	-2,979	23,847	1,034	1,033	1,032	-2,984	-2,985	18,379	79,337	16.2%
GASTOS FINANCIEROS	485.72	485.72	485.72	485.72	485.72	485.72	485.72	485.72	485.72	485.72	485.72	485.72	485.72	6,314

Tabla 4. Cuenta de resultados provisional del segundo año. Fuente: ELaboración Propia

Tabla 5. Cuenta de resultados provisional del tercer año. Fuente: ELaboración Propia

Ingresos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	
2024														
RESTAURANTE INVIERNO	85,514	85,514	85,514	85,514								85,514	427,570	
RESTAURANTE VERANO						20,493	20,493	20,493	20,493				81,972	
ESCUELA	4427.5	4427.5	4427.5	4427.5								4427.5	17,710	
ALQUILER	2270.928	2270.928	2270.928	2270.928								2270.928	11,355	
VALOR INGRESOS	92,212	92,212	92,212	92,212	-	20,493	20,493	20,493	20,493	-	-	92,212	538,607	
Costes de Personal	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	
Salarios Personal Fijo restaurante	9,650	9,650	9,570	9,550								9,650	48,070	
Salarios Personal Fijo escuela	13,600	13,600	12,000	12,800								12,000	64,000	
Salario Personal Eventual						4,202	4,202	4,202	4,202				16,808	
SS.SS.	3,378	3,378	3,350	3,343		1,471	1,471	1,471	1,471	-	-	3,378	22,707	
Total COSTES de PERSONAL	26,628	26,628	24,920	25,693	-	5,673	5,673	5,673	5,673	-	-	25,028	151,585	28.1%
Mercaderias	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	
RESTAURANTE INVIERNO	43,270	43,270	43,270	43,270	-	-	-	-	-	-	-	43,270	216,350	
RESTAURANTE VERANO						10,369	10,369	10,369	10,369				41,478	
Total COSTES MERCADERIAS	43,270	43,270	43,270	43,270	-	10,369	10,369	10,369	10,369	-	-	43,270	257,828	47.9%
Gastos generales	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	
Repar. Y conservación	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000	
Fianza local													1,600	
COMPRA MATERIAL ESQUÍ													1,250	
Alquiler del local	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	19,200	
ASESORIA	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,800	
Primas de seguros	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,800	
Publicidad y Rel. Publicas	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400	
ALQUILER P ARCE	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200	
GASOLINA	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,800	
GAS	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	960	
TELEFONO	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,800	
ELECTRICIDAD	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	840	
Prod. Limpieza	1,844	1,844	1,844	1,844	-	410	410	410	410	-	-	1,844	10,861	
Canon y comisión Agencias													-	
Lavanderia	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	966	
Total GASTOS GENERALES	4,819	4,820	4,821	4,822	2,979	3,390	3,391	3,392	3,393	2,984	2,985	4,830	46,627	8.7%
E.B.I.T.D.A.	17,496	17,495	19,202	18,428	-2,979	27,473	1,060	1,059	1,058	-2,984	-2,985	19,085	82,566	15.3%
GASTOS FINANCIEROS	485.72	485.72	485.72	485.72	485.72	485.72	485.72	485.72	485.72	485.72	485.72	485.72	485.72	6,314

Escuela Universitaria de Turismo ALTAMIRA

ANEXO IV TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Mapa de la Estación de Esquí y Montaña de Alto Campoo. Fuente: Sociedad Regional Cántabra de Promoción Turística , CANTUR S.A. 16

Ilustración 2. Mapa de pistas de la estación. Fuente: Sociedad Regional Cántabra de Promoción Turística, CANTUR S.A. 16

Ilustración 3. Análisis PESTEL. Fuente: Blog Waalaxy 18

Ilustración 4. PIB per cápita en las Comunidades Autónomas en el año 2022. Fuente: Datosmacro 21

Ilustración 5. Análisis DAFO. Fuente:Aderavi 23

Ilustración 6. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER, Fuente: Marketing and web..... 25

Ilustración 7. Organización de la plantilla, Fuente: elaboración Propia 31

Ilustración 8. Características del crédito del Banco Santander 36

Ilustración 11. Histótico de días abierto de Alto Campoo, Fuente: Elaboración Propia 39

Ilustración 10. Tarifas de Esquí, Fuente: Elaboración Propia 39

Ilustración 12. Visitantes de Alto Campoo. Fuente:Elaboración Propia 41

Escuela Universitaria
de Turismo
ALTAMIRA