



OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN EL ÁMBITO RURAL A TRAVÉS DE LA CREACIÓN DE SOCIEDADES LABORALES

LP
laborpar
Federación Empresarial
de Sociedades Laborales
y Participadas de España

Subvencionado por:



Castilla-La Mancha



A photograph of a young woman with dark hair tied back, smiling warmly at the camera. She is wearing a white t-shirt and a dark grey apron. The background is a bakery with shelves of bread. A large, semi-transparent blue geometric shape, consisting of several overlapping triangles, covers the right side and bottom of the image. The word 'ÍNDICE' is written in white capital letters on a dark blue rectangular area that is part of this geometric overlay.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
2. OBJETIVOS	7
3. RADIOGRAFÍA DE LA SITUACIÓN DE LA DESPOBLACIÓN EN ESPAÑA, CONSIDERANDO LA POBLACIÓN QUE VIVE EN MUNICIPIOS DE MENOS DE 30.000 HABITANTES	9
3.1. Diagnóstico de la situación actual	9
3.1.1. España	9
3.1.2. Castilla La Mancha	28
3.2. La lucha contra la despoblación en Castilla La Mancha	35
3.3. Oportunidades de negocio en los núcleos de población con menos de 30.000 habitantes	41
3.4. Adecuación de las oportunidades a la fórmula de economía social	55
3.5. Modelización de los tipos de negocio más representativos	57
3.5.1. Gourmetización de productos locales	59
3.5.2. Turismo de naturaleza/de aventuras	89
3.5.3. Plataforma de servicios integrados para la población rural	115
4. BIOGRAFÍA	144

Subvencionado por:





1. INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años se ha venido desarrollando el compromiso del Gobierno de España por la cohesión social y territorial. Este compromiso ha estado orientado a la ejecución de acciones dirigidas a reducir y eliminar las brechas territoriales, especialmente la brecha urbana/rural. La Agenda del Cambio aprobada en 2019 recogía esta orientación, sentando una base sólida para el desarrollo y el cambio estructural de nuestro país. Dicha Agenda planteaba la reducción de la desigualdad y la protección del Estado del Bienestar como uno de sus ejes estratégicos, e indica que “la vertebración territorial y el apoyo a las comunidades con población decreciente es clave para atajar la desigualdad”.

Esta preocupación se ha extendido asimismo a las comunidades autónomas, siendo la de Castilla La Mancha una de las pioneras en enfrentarse a este reto con una ley específica para intentar hacer frente a los numerosos y distintos problemas que van asociados al vaciamiento demográfico.

El reto demográfico y la cohesión territorial son un desafío de país que exige decisión en la toma de medidas, orientando la acción de gobierno no sólo de la nación, sino también de los gobiernos autonómicos, hacia aquellos espacios más afectados por la desigualdad territorial: los pequeños municipios y las áreas rurales.

La experiencia del desarrollo económico desde hace décadas ha demostrado que el modelo de concentración territorial no ha tenido un efecto impulsor sobre los territorios próximos, y ello ha tenido como consecuencia principal la falta de equidad social, que se ha materializado en la diferencia de oportunidades para unos y otros ciudadanos y ciudadanas en función de su lugar de residencia.

Por este motivo, es necesario recuperar los planteamientos del desarrollo territorial policéntrico con el objetivo de promover el impulso de las pequeñas y medianas ciudades, así como de los territorios rurales y las zonas con dificultades por su vaciamiento. Impulsar un verdadero desarrollo rural supone realizar inversiones transformadoras en estos territorios para favorecer tanto la movilidad como para lograr su plena conexión con el mundo global.

Esta premisa supone asumir que la riqueza no se sitúa, ni debería situarse, sólo en lo urbano y metropolitano, sino creer en la sostenibilidad en su sentido amplio, apostando por la educación, la formación y la investigación de acuerdo con los nuevos retos. Asimismo, supone impulsar una clase empresarial vinculada al territorio y supone integrar lo urbano y lo rural, para aproximarlos y así lograr una mayor cooperación interterritorial.

En definitiva, implica promover un nuevo modelo de ordenación del territorio y un nuevo modelo productivo y territorial en estrecha relación con la dinámica de un mundo globalizado, que debe tender a un mayor equilibrio territorial, a una mayor equidad social y a una mayor sostenibilidad ambiental, aspectos todos ellos para los cuales la economía social es un verdadero y fundamental aliado.

Subvencionado por:



The background of the slide is a photograph of a tomato plant. In the upper half, a person's arm wearing a patterned sleeve is visible near a cluster of green tomatoes. In the lower half, a pair of hands is shown holding a single green tomato. A dark blue diagonal band runs from the top right to the bottom left, containing the section header.

2. OBJETIVOS

El objetivo del estudio es apoyar la necesidad que existe de fomentar el emprendimiento colectivo en el ámbito rural y de aprovechar y adaptar las oportunidades que el modelo de sociedad laboral presenta para contribuir al desarrollo económico y territorial del ámbito rural debido a su capacidad para acometer proyectos de emprendimiento colectivo a través de los distintos mecanismos de financiación y ayudas que facilitan su constitución.

Por tanto, se trata de facilitar la creación de posibles iniciativas empresariales promovidas bajo fórmulas de sociedades laborales con la finalidad de contribuir al desarrollo económico, social y demográfico de los espacios rurales que permita afrontar el reto de la despoblación y del desequilibrio de la pirámide de población en el ámbito rural.

Este objetivo genérico se puede desglosar en los siguientes objetivos específicos:

- ▶ Identificar los principales déficits que sufren las zonas despobladas en términos económicos, sociales, demográfico, de infraestructuras, etc., tanto a escala nacional como de la Comunidad autónoma de Castilla La Mancha.
- ▶ Identificar las oportunidades de las zonas despobladas en términos demográficos, económicos, sociales, ambientales, de recursos, etc., que pueden servir como soporte de iniciativas generadoras de riqueza y de empleo, tanto a escala de España como de la Comunidad autónoma de Castilla La Mancha
- ▶ Determinar el tipo de iniciativas empresariales pueden ayudar a luchar contra la desigualdad territorial abordando una solución a la problemática de estas zonas mencionadas.
- ▶ Favorecer la diversificación de la economía rural, y contribuir a mejorar la competitividad de las economías rurales en Castilla La Mancha.
- ▶ Profundizar en el conocimiento de las principales oportunidades de emprendimiento colectivo que presenta el ámbito rural en la región castellanomanchega.
- ▶ Identificar las oportunidades y actividades que mejor se adaptan al modelo de sociedad laboral tanto por los principios y características de la sociedad laboral como por las políticas públicas de apoyo a este modelo.
- ▶ Incentivar modelos de economía social en el medio rural menos poblado de Castilla La Mancha como una gran oportunidad para su desarrollo.
- ▶ Modelizar las principales iniciativas empresariales que pueden ser atendidas por la economía social, como elemento para incentivar la implicación de la economía social en la lucha contra las desigualdades territoriales.

Subvencionado por:



3. RADIOGRAFÍA DE LA SITUACIÓN DE LA DESPOBLACIÓN EN ESPAÑA, CONSIDERANDO LA POBLACIÓN QUE VIVE EN MUNICIPIOS DE MENOS DE 30.000 HABITANTES

3.1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.1.1. España

El modelo de desarrollo económico adoptado por el capitalismo tras la segunda guerra mundial ha ido acompañado de un crecimiento de las desigualdades no sólo sociales, sino también territoriales. En efecto, dicho desarrollo se ha basado en una fuerte concentración de recursos de todo tipo, financieros, tecnológicos, humanos, etc., en determinadas zonas geográficas en detrimento de otras dentro de España. En términos concretos, esta concentración se ha producido en las zonas urbanas en detrimento de las zonas rurales. Sin duda, una de las consecuencias de ese proceso ha sido la pérdida de población, sobre todo joven, de las zonas rurales lo que se ha traducido en una falta de reemplazo generacional y de vaciamiento demográfico.

El análisis del modelo territorial existente en España, y de una gran parte de Europa, pone de manifiesto la coexistencia de dos procesos contrapuestos, uno de concentración de población y de actividades en un número cada vez más reducido de áreas urbanas y otro de declive o estancamiento de la mayor parte del resto del territorio, especialmente de las áreas rurales y los pequeños municipios, el 50% de los cuales está en riesgo de desaparecer en las próximas décadas en nuestro país¹.

En España este proceso comienza en los años sesenta con la emigración de población de zonas rurales de Andalucía, Extremadura, Castilla y León o Castilla La Mancha, hacia zonas económicamente más desarrolladas como Cataluña, País Vasco o Madrid.

Para nuestro diagnóstico se dispone de información demográfica desde el 1 de enero de 1971 hasta el 1 de abril de 2023. La fecha inicial es posterior al comienzo de los procesos de emigración interior de los años sesenta, por lo que parte del efecto de la despoblación no se ha podido recoger, sobre todo el fuerte proceso durante los años sesenta.

Por otra parte, hay que señalar que se ha trabajado con la población existente cada año a 1 de enero, menos en 2023, que se ha utilizado la población correspondiente a 1 de abril de 2023. Aunque esta decisión rompe la uniformidad temporal de los datos se ha adoptado para poder trabajar con los últimos datos disponibles.

Durante el período de análisis considerado la población española ha aumentado en 14.156.051 personas, lo que supone un crecimiento del 41,59%. Se trata de un incremento significativo de la población de nuestro país.

En este contexto global, la mayor parte de las provincias han aumentado su población, pero a pesar del importante crecimiento demográfico de España en ese período hay 17 provincias que presentan un saldo demográfico negativo, es decir pierden población. Estas provincias son:

¹ MINISTERIO PARA LA TRANSICIÓN ECOLÓGICA Y EL RETO DEMOGRÁFICO (2021): Plan de Recuperación. 130 medidas frente al reto demográfico, Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico, Madrid.

Subvencionado por:



- ▶ 32 Ourense: -136.666 habitantes
- ▶ 24 León: -114.932 habitantes
- ▶ 27 Lugo: -99.274 habitantes
- ▶ 49 Zamora: -92.248 habitantes
- ▶ 10 Cáceres: -80.177 habitantes
- ▶ 37 Salamanca: -52.970 habitantes
- ▶ 16 Cuenca: -52.943 habitantes
- ▶ 05 Ávila: -52.786 habitantes
- ▶ 23 Jaén: -47.960 habitantes
- ▶ 33 Asturias: -44.727 habitantes
- ▶ 34 Palencia: -43.906 habitantes
- ▶ 44 Teruel: -38.721 habitantes
- ▶ 06 Badajoz: -35.570 habitantes
- ▶ 42 Soria: -27.818 habitantes
- ▶ 13 Ciudad Real: -21.682 habitantes
- ▶ 40 Segovia: -6.857 habitantes
- ▶ 09 Burgos: -3.139 habitantes

Como se observa estas provincias pertenecen a Galicia (Ourense, Lugo), Castilla y León (León, Zamora, Salamanca, Ávila, Palencia, Soria, Segovia, Burgos), Extremadura (Cáceres y Badajoz), Castilla La Mancha (Cuenca y Ciudad Real), Andalucía (Jaén), Asturias y Aragón (Teruel).

La clasificación de estas provincias cambia mucho cuando se considera no la pérdida absoluta de población sino la relativa, es decir teniendo en cuenta su propio volumen demográfico. En este caso la primera posición, es decir la más negativa corresponde a Zamora que pierde más del 35,00% de la población que tenía el 1 de enero de 1971. La clasificación global es la siguiente:

- ▶ 49 Zamora: -35,68%
- ▶ 32 Ourense: -30,97%
- ▶ 05 Ávila: -24,95%
- ▶ 42 Soria: -23,68%
- ▶ 27 Lugo: -23,47%
- ▶ 44 Teruel: -22,27%
- ▶ 34 Palencia: -21,79%
- ▶ 16 Cuenca: -21,04%
- ▶ 24 León: -20,42%

Subvencionado por:

- ▶ 10 Cáceres: -17,14%
- ▶ 37 Salamanca: -13,93%
- ▶ 23 Jaén: -7,18%
- ▶ 06 Badajoz: -5,07%
- ▶ 33 Asturias: -4,25%
- ▶ 40 Segovia: -4,23%
- ▶ 13 Ciudad Real: -4,23%
- ▶ 09 Burgos: -0,87%

Por otra parte, hay provincias cuya población aumenta, pero lo hace a un menor ritmo que el conjunto de España, por lo que se produce una pérdida de peso demográfico relativo. Aunque no exista proceso de despoblación su evolución demográfica no ha sido tan favorable como la española y, en algunos casos su reducido volumen de población determina que existan problemas demográficos similares a las zonas que pierden población.

Este grupo está formado por 14 provincias, así como las dos ciudades autónomas de Ceuta y Melilla, que pertenecen a una mayor variedad de territorios. Pertenecen a zonas de despoblación como Andalucía (Granada, Córdoba y Huelva), Castilla La Mancha (Albacete), Castilla y León (Valladolid) o Galicia (A Coruña y Pontevedra), pero también a zonas con fuerte potencial económico, como Bizkaia, Gipuzkoa en el País Vasco, Lleida en Cataluña o La Rioja.

En algunos casos el crecimiento demográfico ha sido muy reducido, como sucede en Huesca (apenas un 2,30%) o Córdoba (5,66%), pero otras zonas han crecido con porcentajes superiores al 40,00%, como Melilla (40,59%), o próximos como La Rioja (37,54%).

Aquellas provincias que han crecido, aunque menos que la media del territorio nacional no presenta, en términos globales, problemas de despoblamiento. Cabe señalar que hay provincias, como A Coruña o Bizkaia que superan el millón de habitantes y otras que se encuentran próximas, como Granada, Pontevedra o Zaragoza. Al margen de Ceuta y Melilla, que no llegan a cien mil habitantes, todas las provincias de este grupo superan los 320.000 habitantes, población que equivale a la población de La Rioja.

Subvencionado por:

Ámbito territorial	Población 2023	Incremento absoluto	Incremento relativo
22 Huesca	226.856	5.096	2,30%
14 Córdoba	772.739	41.428	5,66%
15 Coruña, A	1.123.756	93.035	9,03%
48 Bizkaia	1.156.541	115.084	11,05%
02 Albacete	387.938	47.229	13,86%
20 Gipuzkoa	728.261	102.220	16,33%
36 Pontevedra	947.502	166.205	21,27%
39 Cantabria	588.998	119.919	25,56%
18 Granada	934.917	193.299	26,06%
47 Valladolid	522.341	109.317	26,47%
25 Lleida	447.658	100.567	28,97%
50 Zaragoza	989.497	232.065	30,64%
21 Huelva	532.456	129.054	31,99%
51 Ceuta	82.786	20.179	32,23%
26 Rioja, La	322.699	88.079	37,54%
52 Melilla	85.503	24.688	40,59%

Fuente: Censos y padrones de población, varios años, INE, y elaboración propia.

El último grupo está formado por 19 provincias que en el período de análisis muestran un crecimiento demográfico superior a la media de España, que se sitúa en el 41,59%. Estas provincias son:

- ▶ 07 Balears, Illes: 126,99%
- ▶ 03 Alicante/Alacant: 113,15%
- ▶ 35 Palmas, Las: 109,06%
- ▶ 29 Málaga: 105,92%
- ▶ 04 Almería: 99,12%
- ▶ 17 Girona: 97,19%
- ▶ 43 Tarragona: 96,34%
- ▶ 30 Murcia: 87,09%
- ▶ 38 Santa Cruz de Tenerife: 85,61%
- ▶ 19 Guadalajara: 84,12%
- ▶ 28 Madrid: 83,17%
- ▶ 01 Araba/Álava: 68,87%
- ▶ 12 Castellón/Castelló: 57,12%
- ▶ 45 Toledo: 52,92%
- ▶ 46 Valencia/València: 51,11%
- ▶ 08 Barcelona: 48,78%

Subvencionado por:

- ▶ 41 Sevilla: 46,68%
- ▶ 31 Navarra: 44,40%
- ▶ 1 Cádiz: 42,91%

El análisis de estas provincias revela diversas características:

- ▶ Mayoritariamente se trata de zonas de costa, con la excepción de Navarra, Madrid y su área de influencia, como Toledo y Guadalajara.
- ▶ Incluye las provincias con mayores núcleos de población, con la excepción de las ciudades de Zaragoza y Bilbao, es decir, Madrid, Barcelona, Málaga, Valencia y Sevilla.
- ▶ Son provincias con elevado volumen de población, pues once de ellas superan el millón de habitantes
- ▶ Concentran el 67,12%, es decir más de dos tercios, de la población española a 1 de abril de 2023. Es importante señalar que esas mismas provincias suponían el 55,32% a fecha de 1 de enero de 1971, es decir ha aumentado mucho el grado de concentración poblacional en estas provincias.
- ▶ A excepción de Barcelona, Sevilla, Navarra y Cádiz, el crecimiento relativo ha sido significativamente superior al nacional, con porcentajes que llegan a triplicar la media nacional como en Illes Balears (126,99%).

Los mayores aumentos demográficos en términos absolutos corresponden a Madrid, con más de 3.100.000 personas, seguida de Barcelona con cerca de dos millones de personas y Alicante con más de 1.040.000 habitantes.

La relación de provincias de mayor a menor incremento absoluto es la siguiente:

- ▶ 28 Madrid: 3.128.414 habitantes
- ▶ 08 Barcelona: 1.909.681 habitantes
- ▶ 03 Alicante/Alacant: 1.043.267 habitantes
- ▶ 46 Valencia/València: 904.420 habitantes
- ▶ 29 Málaga: 904.084 habitantes
- ▶ 30 Murcia: 724.563 habitantes
- ▶ 07 Balears, Illes: 676.780 habitantes
- ▶ 41 Sevilla: 623.912 habitantes
- ▶ 35 Palmas, Las: 598.722 habitantes
- ▶ 38 Santa Cruz de Tenerife: 493.501 habitantes
- ▶ 43 Tarragona: 417.238 habitantes

Subvencionado por:

- ▶ 17 Girona: 400.738 habitantes
- ▶ 11 Cádiz: 376.975 habitantes
- ▶ 04 Almería: 374.322 habitantes
- ▶ 45 Toledo: 252.818 habitantes
- ▶ 12 Castellón/Castelló: 220.761 habitantes
- ▶ 31 Navarra: 207.163 habitantes
- ▶ 01 Araba/Álava: 137.586 habitantes
- ▶ 19 Guadalajara: 126.020 habitantes

Es significativa la presencia de Toledo, que aumenta en más de 250.000 habitantes y de Guadalajara, que lo hace en más de 125.000 habitantes, por su proximidad a Madrid y la existencia del efecto frontera como consecuencia de estar incluidas en las regiones objetivo 1 de la Unión Europea, así como por los efectos del diferencial del coste de la vida entre estas provincias y Madrid y por la mejora de los sistemas de comunicación: hay autovías y tren ave entre Madrid y ambas capitales de Castilla La Mancha.

Otro caso significativo es la presencia de Almería. Esta provincia se situaba entre las más pobres de España en los años sesenta, con el único atractivo de sus desiertos para rodar películas del oeste americano. Sin embargo, el desarrollo tecnológico ha permitido la reconversión de la agricultura mediante la técnica de los invernaderos, lo que ha supuesto un cambio de perspectivas económicas clave para hacer aumentar la renta provincial y de sus habitantes y situarse entre las provincias que más atraen población: en términos relativos se sitúan en quinta posición.

Ahora bien, las cifras de población a nivel provincial solo permiten ver parte del problema de la despoblación rural. Este problema no se produce únicamente en provincia con poca población, si que también se producen también en provincias muy pobladas, pero en las que existen municipios de reducido tamaño que pierden población.

Por ejemplo, a fecha 1 de enero de 2021, solo hay veinte provincias en las que no hay ningún municipio con menos de 100 habitantes.

Ámbito territorial	1971	1976	1981	1986	1991	1996	2001	2006	2011	2016	2021	2021*	Abs	%	% medio
Total Nacional	34.040.642	35.946.425	37.635.389	38.531.195	38.881.416	39.808.374	40.665.545	44.009.969	46.667.175	46.418.884	47.400.798	48.196.693	14.156.051	41,59%	0,78%
02 Albacete	340.709	341.068	339.618	342.637	342.820	353.525	363.038	383.458	400.847	391.865	386.726	387.938	47.229	13,86%	0,26%
03 Alicante/Alacant	921.985	1.034.240	1.145.486	1.224.504	1.290.865	1.369.564	1.447.225	1.713.934	1.844.439	1.837.873	1.887.036	1.965.252	1.043.267	113,15%	2,13%
04 Almería	377.637	393.691	410.149	434.532	454.951	492.536	529.788	627.719	686.448	700.055	730.430	751.959	374.322	99,12%	1,87%
01 Araba/Álava	199.776	229.031	257.105	267.832	272.499	278.897	285.198	302.483	319.846	322.974	333.485	337.362	137.586	68,87%	1,30%
33 Asturias	1.052.039	1.093.550	1.128.756	1.122.981	1.095.557	1.082.734	1.064.851	1.063.488	1.075.877	1.040.407	1.012.117	1.007.312	-44.727	-4,25%	-0,08%
05 Ávila	211.556	197.467	184.062	180.473	174.732	170.224	164.465	167.950	172.771	163.669	158.898	158.770	-52.786	-24,95%	-0,47%
06 Badajoz	701.675	674.978	644.694	650.384	650.773	655.090	654.563	668.510	689.902	682.970	671.092	666.105	-35.570	-5,07%	-0,10%
07 Baleares, Illes	532.942	596.495	653.994	685.509	708.917	767.952	830.428	970.288	1.091.656	1.117.353	1.183.415	1.209.722	676.780	126,99%	2,40%
08 Barcelona	3.914.943	4.291.547	4.612.172	4.668.178	4.657.121	4.720.116	4.789.261	5.221.848	5.505.667	5.472.926	5.702.262	5.824.624	1.909.681	48,78%	0,92%
48 Bizkaia	1.041.457	1.125.244	1.188.045	1.183.944	1.156.662	1.141.092	1.124.445	1.136.766	1.156.090	1.140.191	1.153.635	1.156.541	115.084	11,05%	0,21%
09 Burgos	361.180	362.787	363.595	361.209	353.243	351.479	349.104	360.694	373.252	360.572	356.042	358.041	-3.139	-0,87%	-0,02%
10 Cáceres	467.680	445.522	422.298	419.026	411.568	409.610	404.448	406.420	412.397	403.183	390.544	387.503	-80.177	-17,14%	-0,32%
11 Cádiz	878.474	936.012	986.913	1.042.061	1.077.946	1.100.126	1.113.137	1.176.671	1.238.923	1.244.475	1.249.873	1.255.449	376.975	42,91%	0,81%
39 Cantabria	469.079	490.873	512.608	524.942	527.567	531.601	534.231	561.042	590.874	582.494	584.708	588.998	119.919	25,56%	0,48%
12 Castellón/Castelló	386.464	407.694	431.425	441.738	446.767	463.355	480.957	548.375	595.574	575.546	587.632	607.225	220.761	57,12%	1,08%
13 Ciudad Real	512.799	495.653	476.049	477.673	475.825	479.413	478.993	500.916	526.166	508.629	492.900	491.117	-21.682	-4,23%	-0,08%
14 Córdoba	731.311	728.070	721.446	741.028	754.226	761.366	761.339	780.679	801.792	790.749	777.622	772.739	41.428	5,66%	0,11%
15 Coruña, A	1.030.721	1.063.290	1.092.175	1.105.644	1.097.942	1.098.598	1.095.881	1.115.415	1.140.069	1.123.015	1.120.501	1.123.756	93.035	9,03%	0,17%

Subvencionado por:

Ámbito territorial	1971	1976	1981	1986	1991	1996	2001	2006	2011	2016	2021	2023*	Δ%	%	% medio
16 Cuenca	251.573	234.620	216.720	211.234	205.482	201.439	200.699	208.120	216.377	202.864	196.510	198.630	-52.943	-21,04%	-0,40%
20 Gipuzkoa	626.041	664.716	694.210	691.727	677.245	674.868	673.328	688.423	707.258	711.261	725.508	728.261	102.220	16,33%	0,31%
17 Girona	412.341	439.484	466.223	489.036	509.055	534.799	560.709	668.911	747.036	745.797	784.941	813.079	400.738	97,19%	1,83%
18 Granada	741.618	752.889	758.507	778.953	791.211	808.192	819.049	871.597	919.885	915.706	925.046	934.917	193.299	26,06%	0,49%
19 Guadalajara	149.803	144.819	143.436	145.153	145.632	158.084	172.325	213.166	254.656	254.191	265.969	275.823	126.020	84,12%	1,59%
21 Huelva	403.402	410.883	418.120	433.045	443.256	452.935	460.686	488.528	517.890	520.086	527.254	532.456	129.054	31,99%	0,60%
22 Huesca	221.760	217.714	215.018	212.811	208.060	207.809	206.479	217.247	226.596	221.495	223.955	226.856	5.096	2,30%	0,04%
23 Jaén	668.193	655.205	640.103	642.341	638.032	644.464	644.054	656.526	667.059	647.007	627.568	620.233	-47.960	-7,18%	-0,14%
24 León	562.758	545.723	524.491	528.748	526.205	510.674	491.874	488.534	494.211	473.574	452.435	447.826	-114.932	-20,42%	-0,39%
25 Lleida	347.091	349.974	353.240	355.431	353.595	357.448	361.078	401.661	436.689	429.806	439.258	447.658	100.567	28,97%	0,55%
27 Lugo	423.056	414.226	405.860	398.113	385.194	373.816	359.818	352.624	349.525	335.752	326.068	323.782	-99.274	-23,47%	-0,44%
28 Madrid	3.761.320	4.244.740	4.675.012	4.853.420	4.947.735	5.157.603	5.379.087	5.953.604	6.394.239	6.411.466	6.726.640	6.889.734	3.128.414	83,17%	1,57%
29 Málaga	853.567	938.321	1.022.386	1.095.661	1.158.881	1.218.501	1.276.063	1.456.083	1.581.343	1.638.378	1.696.955	1.757.651	904.084	105,92%	2,00%
30 Murcia	832.005	895.470	953.886	1.005.303	1.044.764	1.114.394	1.184.118	1.351.109	1.459.076	1.468.367	1.518.279	1.556.568	724.563	87,09%	1,64%
31 Navarra	466.593	489.629	508.756	517.233	519.500	534.844	552.060	592.146	637.099	638.922	662.032	673.756	207.163	44,40%	0,84%
32 Ourense	441.255	434.302	430.061	395.661	355.065	348.107	339.681	314.127	330.019	314.476	305.297	304.589	-136.666	-30,97%	-0,58%
34 Palencia	201.530	194.738	188.711	188.535	185.627	181.026	175.092	172.438	171.305	164.421	159.146	157.624	-43.906	-21,79%	-0,41%
35 Palmas, Las	548.979	633.600	706.192	742.671	767.695	822.345	877.774	991.822	1.077.087	1.099.894	1.131.359	1.147.701	598.722	109,06%	2,06%
36 Pontevedra	781.297	829.821	881.607	897.479	897.356	901.834	902.645	927.931	953.802	945.852	946.311	947.502	166.205	21,27%	0,40%
26 Rioja, La	234.620	243.810	254.110	260.488	263.376	269.078	275.313	302.697	320.850	314.025	319.444	322.699	88.079	37,54%	0,71%
37 Salamanca	380.134	373.492	364.711	364.544	358.170	353.495	346.494	346.299	350.819	338.308	327.735	327.164	-52.970	-13,93%	-0,26%
38 Santa Cruz Tener.	576.454	619.844	657.688	695.142	725.139	764.298	800.209	907.787	987.780	1.003.542	1.047.565	1.069.955	493.501	85,61%	1,62%
40 Segovia	162.105	156.430	149.647	149.311	147.304	147.700	147.613	156.275	163.423	155.901	153.626	155.248	-6.857	-4,23%	-0,08%
41 Sevilla	1.336.672	1.411.501	1.476.330	1.559.301	1.618.604	1.674.367	1.718.915	1.807.971	1.918.747	1.935.590	1.950.056	1.960.584	623.912	46,68%	0,88%
42 Soria	117.462	109.314	101.074	98.215	94.703	92.926	90.858	92.736	94.898	90.460	88.756	89.644	-27.818	-23,68%	-0,45%
43 Tarragona	433.095	470.660	511.662	530.311	541.736	571.966	603.801	718.448	803.859	792.163	823.435	850.333	417.238	96,34%	1,82%
44 Teruel	173.860	163.879	153.863	149.263	143.963	140.505	136.400	141.281	144.357	136.377	134.259	135.139	-38.721	-22,27%	-0,42%
45 Toledo	477.717	475.606	474.848	484.274	489.611	513.240	536.946	611.787	701.011	691.787	710.400	730.535	252.818	52,92%	1,00%
46 Valencia/València	1.769.506	1.915.825	2.062.001	2.107.449	2.118.350	2.163.814	2.207.000	2.418.730	2.559.199	2.526.469	2.593.243	2.673.926	904.420	51,11%	0,96%
47 Valladolid	413.024	446.669	480.928	493.000	494.418	496.808	497.628	513.751	531.881	524.669	519.380	522.341	109.317	26,47%	0,50%
49 Zamora	258.528	244.234	228.569	222.327	214.107	207.677	200.313	195.999	192.726	181.057	169.165	166.280	-92.248	-35,68%	-0,67%
50 Zaragoza	757.432	796.012	827.907	839.217	837.747	848.945	859.136	915.041	973.443	960.170	973.684	989.497	232.065	30,64%	0,58%
51 Ceuta	62.607	63.812	65.173	66.447	67.610	69.735	71.183	72.806	81.627	84.558	84.071	82.786	20.179	32,23%	0,61%
52 Melilla	60.815	57.251	53.647	55.056	56.605	61.381	65.725	67.110	78.863	85.457	86.450	85.503	24.688	40,59%	0,77%

Fuente: Censos y padrones de población, varios años, INE, y elaboración propia.

El número de municipios existentes en España ha aumentado de 8.097 en 1996 a 8.131 en 2021, es decir apenas un 0,42%, pero ha supuesto un aumento de la fragmentación municipal. En este contexto se observa:

- El número de municipios con menos de 100 habitantes pasa de 851 en 1996 a 1.379 en 2021, con un incremento relativo del 62,04% muy superior al aumento del número de municipios
- El número de municipios disminuye entre los que tienen de 101 a 500 habitantes, de 501 a 1.000 habitantes, de 1.001 a 2.000 habitantes y de 2.001 a 3.000 habitantes
- En todos los estratos de 3.001 y más habitantes aumenta el número de municipios, a excepción de los de mayor tamaño, es decir más de 500.000 habitantes, cuyo número se mantiene constante
- El aumento es especialmente intenso en los municipios de 30.001 a 50.000 habitantes, cuyo número aumenta un 69,23%

Subvencionado por:

Además, se ha analizado la distribución de la población según el tamaño de los municipios entre 1996 y 2021, años inicial y final de la serie del Instituto Nacional de Estadística.

Se observa que el mayor porcentaje de la población, casi un 24,00%, se concentra en municipios que tienen entre 100.001 y 500.000 habitantes. A continuación, se sitúan las personas residentes en municipios comprendido entre 20.001 y 50.000 habitantes, con un 16,51%, y los que habitan en municipios de más de 500.000 habitantes, con un 16,11%. Por su parte, apenas, un 0,16% reside en municipios de 100 y menos habitantes.

La comparación entre el inicio del período y el final muestra los siguientes elementos relevantes:

- Los estratos poblacionales comprendidos entre 101 y 5.000 habitantes pierden todos ellos población, correspondiendo la mayor pérdida a los que tienen entre 1.001 y 2.000 habitantes, tanto en términos absolutos (pierden 207.090 habitantes) como relativos (-14,34%). Esto se produce, además, en un contexto en el que la población de España aumenta en 7.7831.404 habitantes, es decir casi un 20,00% (19,49%).

Distribución de los municipios por tamaño														
Año	Total	100 y menos	De 101 a 500	De 501 a 1.000	De 1001 a 2000	De 2001 a 3000	De 3001 a 5000	De 5001 a 10000	De 10001 a 20000	De 20001 a 30000	De 320001 a 50000	De 50001 a 100000	De 100001 a 500000	Más de 500000
2021	8.131	1.379	2.614	1.004	874	464	483	553	346	155	110	86	57	6
2020	8.131	1.399	2.605	1.001	867	477	478	545	343	159	108	86	57	6
2019	8.131	1.352	2.645	1.003	877	478	474	549	340	158	107	85	57	6
2018	8.124	1.360	2.627	1.008	877	479	474	543	351	150	110	82	57	6
2017	8.124	1.319	2.653	1.007	889	477	480	549	348	152	105	83	56	6
2016	8.125	1.286	2.652	1.017	909	482	479	551	347	154	105	81	56	6
2015	8.119	1.238	2.659	1.032	905	494	491	549	351	152	103	83	56	6
2014	8.117	1.220	2.661	1.033	917	489	493	552	353	151	103	83	56	6
2013	8.117	1.193	2.670	1.033	912	501	490	560	355	154	103	83	57	6
2012	8.116	1.135	2.687	1.051	926	499	504	554	361	147	107	82	57	6
2011	8.116	1.070	2.725	1.060	936	500	505	561	361	150	103	82	57	6
2010	8.114	1.058	2.743	1.061	927	515	496	563	354	149	103	83	56	6
2009	8.112	1.074	2.720	1.067	928	515	504	554	356	149	100	83	56	6
2008	8.112	1.036	2.750	1.075	936	517	508	549	357	141	98	84	55	6
2007	8.111	996	2.804	1.078	942	530	495	545	350	142	93	77	53	6
2006	8.110	973	2.855	1.065	943	531	485	547	348	137	91	76	53	6
2005	8.109	988	2.842	1.070	956	533	485	538	344	137	84	74	52	6
2004	8.109	961	2.867	1.093	968	531	473	535	342	126	81	74	52	6
2003	8.108	945	2.882	1.096	985	527	469	531	339	128	76	73	51	6
2002	8.108	935	2.888	1.116	980	526	481	517	337	127	78	66	51	6
2001	8.107	934	2.883	1.127	1.002	509	492	509	332	124	77	62	50	6
2000	8.104	928	2.879	1.148	1.005	506	490	511	329	117	73	63	49	6
1999	8.101	905	2.896	1.132	1.014	523	484	514	330	116	69	63	49	6
1998	8.098	901	2.900	1.121	1.015	541	474	520	327	116	65	64	48	6
1997	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
1996	8.097	851	2.918	1.134	1.028	545	475	528	325	113	65	60	49	6

Fuente: Censos y padrones de población, varios años, INE, y elaboración propia.

- El mayor incremento absoluto de población corresponde al estrato comprendido entre 20.001 y 50.000 habitantes, con un aumento absoluto de 2.631.897 habitantes, seguido del estrato de 50.001 a 100.000 habitantes con 2.199.236 habitantes.

Subvencionado por:

- El menor aumento absoluto corresponde a los municipios que tienen 100 y menos habitantes con 25.288 personas, que suponen un incremento relativo del 47,98%, más del doble de la media global de España y el tercer porcentaje de incremento más elevado, solo por detrás de los municipios comprendidos entre 50.001 y 100.000 habitantes (55,22%) y entre 20.001 y 50.000 habitantes (50,66%).
- Las grandes ciudades, es decir de más de medio millón de personas, aumentan su población en 667.051, cifra que supone menos del 10,00%, en concreto el 9,57%, de la población que tenían en 1996. Es decir, crecen, pero lo hacen a una tasa que apenas es la mitad de la tasa de crecimiento de la población española.
- La población que vive en municipios de 20.000 o menos habitantes se sitúa en torno al 30,60% del total, cuando en 1996 representaban el 36,02% del total nacional, es decir siguen perdiendo peso demográfico.

Población por tamaño de municipio						
Tamaño	1996		2021		Diferencia	Porcentaje
	Población	%	Población	%		
+ de 500.000	6.970.634	17,57%	7.637.685	16,11%	667.051	9,57%
100.001 a 500.000	9.230.435	23,27%	11.230.168	23,69%	1.999.733	21,66%
50.001 a 100.000	3.982.633	10,04%	6.181.869	13,04%	2.199.236	55,22%
20.001 a 50.000	5.195.495	13,10%	7.827.392	16,51%	2.631.897	50,66%
10.001 a 20.000	4.525.296	11,41%	4.909.786	10,36%	384.490	8,50%
5.001 a 10.000	3.599.227	9,07%	3.918.233	8,27%	319.006	8,86%
2.001 a 5.000	3.129.220	7,89%	3.008.348	6,35%	-120.872	-3,86%
1.001 a 2.000	1.444.239	3,64%	1.237.149	2,61%	-207.090	-14,34%
501 a 1.000	800.097	2,02%	719.904	1,52%	-80.193	-10,02%
101 a 500	739.409	1,86%	652.267	1,38%	-87.142	-11,79%
100 y menos	52.709	0,13%	77.997	0,16%	25.288	47,98%
Total nacional	39.669.394	100,00%	47.400.798	100,00%	7.731.404	19,49%

Fuente: Censos y padrones de población, varios años, INE, y elaboración propia.

Estas cifras globales esconden una realidad muy diferente, habiéndose intensificado el proceso de concentración de la población en el siglo XXI y, sobre todo, se ha acelerado en la última década.

De hecho, cuatro CC.AA. han perdido población desde 2001: Extremadura, Galicia, Castilla y León y Asturias, pero ya son nueve las que pierden entre 2010-2019. Además de las cuatro anteriores, también disminuye la población en Aragón, Cantabria, Castilla-La Mancha, Comunidad Valenciana y La Rioja. En total, son 9 de las 17 Comunidades Autónomas.

Se trata de un fenómeno, el de la despoblación, que se comprueba principalmente a escala municipal. De los 8.131 términos municipales que hay en España, 5.102 municipios pierden población

Subvencionado por:

desde 2001, es decir un 62,7% del total, mientras que en la última década son 6.232 los municipios que pierden población, un 76,6% de todos los existentes.

De estos datos se desprende que prácticamente tres de cada cuatro municipios españoles han perdido población en la última década, lo que demuestra una vez más que el fenómeno de la despoblación es eminentemente rural, y afecta con mayor gravedad a los pequeños municipios.

Y es que en España hay 6.818 municipios con menos de 5.000 habitantes, que concentran a 5.690.617 personas, casi el 12% del total. En la última década, han perdido población 5.620 municipios. Esto significa que ocho de cada diez municipios con una población menor de 5.000 habitantes han perdido habitantes durante la última década.

En los municipios que tienen menos de 5.000 habitantes hay 410.000 personas menos que hace una década. O lo que es lo mismo, estos municipios han perdido en diez años una población equivalente a la de toda la provincia de Lleida.

La situación no es mejor en los municipios con una población menor de 1.000 habitantes, pues la despoblación en este caso llega al 86% de los casi 5.000 términos municipales en los que, aunque sean muy pequeños, aún viven más de 1,4 millones de personas. En la última década han perdido más de 200.000 habitantes, una población similar a la de toda la ciudad de Pamplona.

Pero la despoblación no se queda en los pueblos, si no que también llega a las pequeñas ciudades y capitales del interior. Nada menos que 29 de las 52 capitales de provincia han perdido población en los últimos diez años.

A este grave problema de despoblación hay que añadir los problemas derivados de la dispersión territorial y la baja densidad de población, que dificultan la prestación de servicios básicos. Hay que tener en cuenta que la densidad media en España es de 94,1 habitantes por kilómetro cuadrado, un 21,6% por debajo de la media europea que se sitúa en los 120 hab./km².

El número de municipios no deja de aumentar todos los años del período, entre 1996 y 2021, pasando de 8.097 municipios al inicio del período a 8.131 municipios en 2021. Esto significa un aumento de 34 municipios nuevos en un contexto de despoblamiento de extensas áreas de España, a pesar de lo cual hay municipios que se parten en, al menos, dos.

Ahora bien, la gravedad del problema se observa mejor cuando se tienen en cuenta no sólo los municipios sino la distribución de la población dentro de dichos municipios ya sea en distintos tipos de entidades territoriales, tales como aldeas, parroquias, etc.

En efecto, no sólo existen 8.131 municipios, sino que estos municipios suponen 4.938 entidades colectivas (parroquias, anejos, etc.), 61.915 entidades singulares (aldeas, lugares, caseríos, villas, barrios, urbanizaciones, ciudades, etc.), 37.591 núcleos de población y 41.014 diseminados (población dispersa de una entidad singular que no reside en ninguno de sus núcleos de población). Esta vertebración territorial hace que las agrupaciones reales de población tengan una dimensión demográfica aún de menor tamaño.

Subvencionado por:

Hay que tener en cuenta que sólo veinte provincias y las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla superan la densidad media de España, mientras que las treinta restantes se encuentran por debajo. Por su parte, únicamente diecisiete provincias y las dos ciudades autónomas superan la densidad media de la Unión Europea.

Sin contar a Ceuta (4.107,25 hab/km²) y Melilla (6900,83 hab/km²), la mayor densidad provincial corresponde a Madrid con 850,15 hab/km², seguida por Barcelona (732,19 hab/km²), Vizcaya (512,07 hab/km²), Guipuzkoa (361,06 hab/km²) y Alicante (330,58 hab/km²).

Por el contrario, hay dos provincias cuya densidad no llega a 10 habitantes por kilómetro cuadrado –Soria (8,69 hab/km²) y Teruel (9,00 hab/km²)–, y otras seis en las que no llega a 20 habitantes por kilómetro cuadrado: Cuenca (11,61 hab/km²), Huesca (14,24 hab/km²), Zamora (15,85 hab/km²), Cáceres (19,40 hab/km²), Palencia (19,52 hab/km²) y Ávila (19,79 hab/km²).

En total hay 3.926 municipios, es decir el 48,28% del total con una densidad inferior a los 12,50 hab/Km², umbral que la Unión Europea considera de riesgo demográfico. En términos de superficie los municipios de baja densidad ocupan unos 243.000 km², es decir en torno al 48,00% de la superficie de nuestro país.

Otro importante fenómeno que acompaña a la despoblación es el envejecimiento de la población. En la actualidad hay 9.480.000 personas de 65 y más años, lo que supone el 19,96% de la población española. Las proyecciones demográficas del Instituto Nacional de Estadística (INE) sitúan esa población en 15,5 millones en el año 2050. Esto supondrá que aproximadamente uno de cada tres españoles habrá alcanzado los 65 años de edad.



Subvencionado por:

El grado de envejecimiento de la población depende de factores demográficos intrínsecos y de factores extrínsecos (hábitos y otras características de la población, acceso a servicios sociosanitarios, etc.). Algunas de las variables que pueden contribuir a un mayor grado de envejecimiento poblacional son, por ejemplo, una menor natalidad, una mayor emigración de trabajadores jóvenes y adultos, un descenso de la tasa de mortalidad de las personas mayores, una mayor longevidad de la población en general, un ambiente propicio a lo anterior, o un acceso y una calidad adecuada de los servicios sociosanitarios, entre otras.

Se trata de un proceso de envejecimiento que alcanza un mayor grado de intensidad en los pequeños municipios rurales. En efecto, existen 1,5 millones de personas que ya superan los 65 años en los municipios de menos de 5.000 habitantes, lo que supone una cuarta parte de su población. En los municipios de menos de 1.000 habitantes los habitantes mayores de 65 años representan tres de cada diez y casi el 15% de ellos también alcanza los 80 años.

Montalvo, J., Montoya, P., Segú, J., Ruiz, E. en su trabajo denominado “Envejecimiento poblacional a escala municipal de España: tendencias geográficas y factores asociados” realizan una interesante aproximación al problema del envejecimiento en España.

Utilizan datos de 2017, los cuales muestran una gran heterogeneidad territorial del envejecimiento poblacional actual de los municipios de España. La edad poblacional media presenta un amplio rango de variabilidad, comprendido aproximadamente entre 30 y 70 años. El envejecimiento poblacional es muy destacable, con una edad promedio mayor de 50 años, en muchos municipios de la mitad norte peninsular, en la mayor parte de Castilla y León, La Rioja, Galicia (este), y en el norte de Castilla-La Mancha, fundamentalmente. Además, estas Comunidades Autónomas presentan municipios salpicados territorialmente aún más envejecidos, con una edad poblacional media entre 60 y 70 años.

En dicho informe señalan que desde estas Comunidades autónomas envejecidas y hacia la costa y el sur y sureste, la edad poblacional de los municipios peninsulares tiende a disminuir. Los municipios más jóvenes, con una edad media entre 40 y 50 años, predominan en Andalucía, Extremadura, sur de Castilla-La Mancha y en las Comunidades autónomas de la costa mediterránea, Baleares, a los que se suman Melilla y Ceuta, alcanzando valores medios menores de 40 años en la mayor parte de la Comunidad Autónoma de Madrid, Región de Murcia, valle del Guadalquivir y parte de Canarias. A este grupo de municipios jóvenes también pertenecen los del País Vasco, gran parte de Cantabria y oeste de Galicia. En 2017, el municipio con menor edad media (31,5 años) era Valle de Egüés/Eguesibar (Navarra), y el de mayor edad media (76,5 años) era La Riba de Escalote (provincia de Soria).

Si se expresa el grado de envejecimiento poblacional mediante el porcentaje de población de personas mayores, los resultados muestran una heterogeneidad municipal muy alta y una tendencia de variación geográfica general similar a la edad poblacional media. El porcentaje de personas mayores varía aproximadamente entre el 5% y el 80% del total poblacional. Muchos municipios de las áreas envejecidas mencionadas de la mitad norte peninsular presentan un envejecimiento poblacional de moderado a alto, entre el 30% y el 45%, salpicados además por municipios aún más envejecidos (con una proporción de mayores de 65 años entre el 45% y 60% de su población). Hacia la costa y hacia el sur y sureste, disminuye el envejecimiento poblacional y la proporción de personas mayores de 65 años es

Subvencionado por:

inferior al 30%, alcanzando valores incluso menores del 15% en la mayor parte de los municipios de la Comunidad de Madrid, parte de la Región de Murcia y valle del Guadalquivir, Ceuta, Melilla, así como en parte de las Comunidades autónomas insulares.

Una tendencia geográfica más local de esta variación del grado de envejecimiento aparece desde los grandes municipios urbanos capitales de provincia y su vecindad (Barcelona, Madrid, Sevilla, Valencia, Bilbao, Pamplona y Zaragoza, entre otros). En estos casos, el municipio urbano está envejecido (con valores entre el 20% y 25% de mayores, aproximadamente), mientras que los municipios periféricos más inmediatos presentan poblaciones más jóvenes (con una proporción de mayores de 65 años entre el 5% y el 15-20%). Más allá de este entorno y fuera del área metropolitana en su caso, se incrementa progresivamente el grado de envejecimiento con la distancia. La Comunidad y la ciudad de Madrid son un ejemplo que ilustra esto muy bien.

En 2017 el municipio con menor porcentaje de personas mayores de 65 años (4,3%) era Hontanares de Eresma (Segovia), y el de mayor porcentaje de personas mayores de 65 años (84,6%)



era Arandilla del Arroyo (Cuenca). En este mismo año el número de municipios envejecidos en España era de 7.485, el 92% del total. Un total de 3.954 municipios de España (49% del total) están moderadamente envejecidos (entre un 15% y un 30% de personas mayores de 65 años, con 45,3 años poblacional media, y un rango aproximado de 38 a 60 años). En ellos residen 3,6 millones de personas (el 7,8% de la población total española). El grado de envejecimiento poblacional es aún más notable en los municipios muy envejecidos, con más del 30% de personas mayores de 65 años, 56,2 años poblacional media, y un rango aproximado de 45 a 77 años, lo que sucede en 3.531 municipios (43% del total), donde residen 1,5 millones de personas (el 3,2% de la población total española).

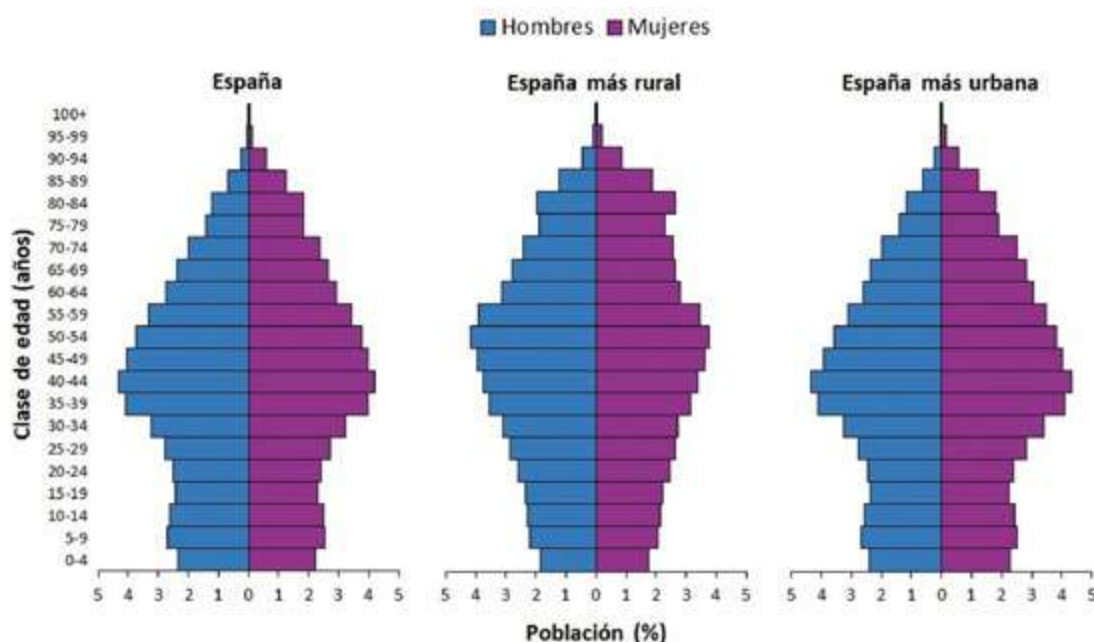
La pirámide de edades de la población total de España en 2017 ilustra un envejecimiento poblacional acusado derivado de dos procesos demográficos convergentes: un envejecimiento por la

Subvencionado por:

base de la pirámide, que se estrecha, producto sobre todo de la menor natalidad en los últimos 40 años, y un envejecimiento por su cúspide, resultante del aumento de la esperanza de vida a todas las edades. Ambos procesos determinan un incremento de las personas mayores en la población, tanto en valores absolutos como relativos, y también de la edad poblacional media. Los indicadores a escala nacional son un 18,8% de personas mayores de 65 años y una edad poblacional promedio de 43 años. Sin embargo, estos datos sirven para reflejar la variabilidad real del grado de envejecimiento poblacional existente a escala municipal (entre el 10% y el 80% de personas mayores de 65 años y de 30 a 70 años promedio, aproximadamente). La insuficiencia de los indicadores a escala nacional se deriva en parte de la mayor influencia del tamaño y estructura de edades de las poblaciones más grandes y urbanas. Además, los factores mencionados pueden estar más o menos acentuados a escala local, o existir otros (como los procesos migratorios) que determinen diferencias en el grado de envejecimiento poblacional actual de un municipio.

Si se observa la pirámide de la España más urbana, se identifica una silueta similar a la del conjunto del territorio estatal, mientras que los municipios de la España más rural presentan una pirámide aún más envejecida que la del conjunto nacional. El conjunto de municipios más rurales se caracteriza por una proporción superior de los grupos poblacionales de edad de 50 y más años, junto a una proporción inferior de los grupos de edad de 15 años y menos, que el conjunto de municipios de la España más urbana o el conjunto total de municipios de España.

PIRÁMIDE DE EDADES DE LA POBLACIÓN TOTAL DE ESPAÑA Y DE DOS CONJUNTOS DE MUNICIPIOS REPRESENTATIVOS DE VARIANTES EXTREMAS DE UN GRADIENTE DE RURALIDAD (2017)



Fuente: INE y elaboración Montalvo, J., Montoya, P., Segú, J., Ruiz, E. (2018).

Subvencionado por:

El cambio demográfico en España va unido a un saldo vegetativo que es negativo desde 2015, y todo apunta a que esta pérdida de población por la diferencia entre nacimientos y defunciones continuará en las próximas décadas. Este hecho determina un papel cada vez más importante en las dinámicas demográficas de la inmigración.

Comunidades autónomas como Galicia, Asturias o Castilla y León tienen saldos vegetativos negativos ya desde los años 80 del siglo pasado y 6.320 municipios tienen más defunciones que nacimientos en la última década, lo que supone que ocho de cada diez, el 80% de nuestros municipios, tiene un crecimiento vegetativo negativo.

Todos estos elementos hacen que resulte mucho más complicado y costoso proveer de ciertos servicios a estos territorios en proceso de despoblamiento. Prestar en un entorno de proximidad servicios educativos, sanitarios o sociales es complicado cuando el despoblamiento, la dispersión y la baja densidad están presentes.

El envejecimiento de las zonas rurales se ve reforzado por la escasez de servicios, la existencia de vías de transporte ineficientes y la poca o nula digitalización, aspectos todos ellos que lastran el crecimiento y limitan las alternativas de empleo en estos espacios territoriales. A menor demanda se produce la presencia de menos servicios y, en consecuencia, de menos población. El panorama de la denominada España vaciada es una pescadilla que se muerde la cola de la rentabilidad.

Además, el proceso de abandono de la población afecta de forma más intensa a la población joven o de mediana edad, tal como señala el Consejo Económico y Social en su informe de 2018²:

“Las personas que abandonan el medio rural son mayoritariamente jóvenes y de mediana edad, lo que refuerza la pirámide de población regresiva (más ancha en los grupos superiores que en la base) y, por tanto, un presente y una perspectiva de futuro de descenso vegetativo de la población rural, debido al descenso en la natalidad y al envejecimiento continuo de su población. Por tanto, las posibilidades de crecimiento y desarrollo de las zonas rurales están ligados a la permanencia de esta población con edades intermedias, pues son las personas encargadas del trabajo productivo, reproductivo y de cuidados de mayores. Dicha permanencia depende de que sus perspectivas de vida estén garantizadas dentro de unos estándares básicos, lo que significa, entre otras cuestiones, posibilidades de empleo y acceso a la educación, la sanidad, la cultura, o la cobertura social”.

Ese abandono de la población en el medio rural va asociado a la problemática del empleo, ya que según el propio Consejo Económico y Social “las tasas de empleo y paro según el grado de urbanización muestran que la economía en el medio rural presenta problemas y debilidades mayores singularmente con tasas de paro más altas en las edades jóvenes (más aún en el género femenino) y con tasas de empleo más bajas y tasas de paro más altas en las mujeres en el grupo de edades de 25 a 64 años. Estas distancias implican una peor posición de jóvenes y mujeres rurales en el empleo, y deben ser consideradas como un factor de primer orden en los procesos de masculinización y sobre-envejecimiento”.

² Consejo Económico y Social (2018): informe el medio rural y su vertebración social y territorial, Madrid, Colección Informes, nº 01/2018.

Subvencionado por:

El reto demográfico y la lucha contra la despoblación es, en esencia, una cuestión de lucha contra la desigualdad y la injusticia.

Esta desigualdad se ha fraguado a lo largo de décadas, alentada por los cambios económicos y sociales que se produjeron en el pasado siglo XX. Los cambios institucionales y políticos que se produjeron con la llegada de la democracia en nuestro país y la descentralización competencial no tuvieron capacidad para invertir el flujo migratorio del medio rural hacia las ciudades. El proceso descentralizador no fue, en este caso, suficiente para detener dinámicas que responden, además de a los contextos económicos globalizadores, a procesos culturales y cambios profundos en las formas de vida de la sociedad moderna. El diagnóstico general no es suficiente cuando se pretende abordar un problema de semejante dimensión histórica, por ello es preciso delimitar la intensidad del fenómeno en las distintas provincias y territorios afectados, para calibrar mejor su posición actual y ajustar el tipo de políticas que deban llevarse a cabo³.

La visión del territorio rural, frecuentemente fijada sobre estereotipos, no responde a la dimensión de los desafíos que tiene nuestra sociedad. Hoy en día la calidad de nuestra alimentación, la producción de las energías renovables, la conservación de nuestros bosques, la biodiversidad, la gestión del ciclo del agua, son elementos claves, qué junto a otros factores, resultan vitales para una adecuada respuesta al mayor reto que se ha enfrentado la humanidad: el cambio climático. Y para ser eficaces en este enorme desafío es necesario gestionar los territorios y sus recursos convirtiendo el problema en una nueva fuente de oportunidades, a la que hay que aproximarse con sensibilidad ambiental y respeto para las comunidades locales que han permitido preservar culturas y conocimientos ancestrales sobre los que construir un nuevo paradigma de cohesión territorial⁴.

Para conocer de manera más concreta cuál es la situación real de la España Vaciada es necesario determinar cuáles son los retos a los que se enfrenta y cuáles son las oportunidades que ofrece. Para conocer los retos solo hay que responder a la siguiente pregunta: ¿qué le falta al mundo rural para que termine de ser más atractivo que la urbe?⁵.

El primero de esos retos es disponer de una buena infraestructura de telecomunicaciones. La fibra óptica ha ido llegando a muchos pueblos en los últimos años, pero la calidad de conexión que ofrece no es siempre la adecuada. Esto se debe a que, si la velocidad de la fibra se divide para llegar a muchos sitios, la velocidad de conexión de esos pueblos se verá reducida. Sin embargo, hoy en día la tecnología ofrece otras posibles soluciones, como WiMax, a través de antenas que emiten la señal a larga distancia, o Internet por Satélite que permiten asegurar que la calidad de la conexión es buena sin necesidad de invertir en una infraestructura terrestre. Un ejemplo del buen funcionamiento de ésta última se produce en la localidad de Magaña (Soria), ganador de #enREDatupueblo como parte del proyecto Cónectate de HISPASAT. La instalación de una antena de pequeñas dimensiones permite que cualquier persona pueda tener acceso a Internet de banda ancha con total independencia de su ubicación geográfica.

³ BANDRÉS, E., AZÓN, V. (2021): La despoblación de la España Interior, Funcas, Madrid.

⁴ MINISTERIO PARA LA TRANSICIÓN ECOLÓGICA Y EL RETO DEMOGRÁFICO (2021): Plan de Recuperación. 130 medidas frente al reto demográfico, Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico, Madrid.

⁵ FERNÁNDEZ, M^a (2023): La España vaciada, retos y oportunidades,
<https://relacionateypunto.com/la-espana-vaciada-retos-y-oportunidades/>

Subvencionado por:



El segundo de los retos es más amplio y se refiere a la falta de acceso a unos servicios básicos de calidad, como pueden ser los servicios médicos, sociales o educativos, tal como se produce en una ciudad. En todos estos casos se puede hablar de desigualdad entre los ciudadanos y ciudadanas en el acceso a los servicios que conforman la espina dorsal del Estado del Bienestar.

En el caso de la sanidad el primer problema es, a menudo, la falta de personal; faltan pediatras, trabajadores/as sociales, fisioterapeutas, etc. Los problemas de falta de personal se agravan en los períodos vacacionales, cuando la población de estos pueblos se incrementa o cuando el personal sanitario está de vacaciones, lo que genera que se queden sin esos servicios.

A este problema se une la falta de equipamiento y una infraestructura anticuada y obsoleta que hace que Atención Primaria no pueda cumplir su función, la cuál es fundamental como se ha demostrado durante la pandemia.

Otro factor negativo es tener que acudir a un hospital de otra Comunidad Autónoma si la persona se encuentra en un municipio próximo y el hospital de su provincia más cercano se encuentra, por ejemplo, a más de 70 km de distancia. El cambio de comunidad autónoma para ser atendido hospitalariamente muchas veces trae consigo problemas del tipo qué ambulancia debe ir a recoger al paciente (mientras el tiempo transcurre), si la de su Comunidad Autónoma o la de la Comunidad Autónoma en la que va a ser atendido; así como largas listas de espera para ser atendidos y un sinfín de trabas burocráticas, para finalmente ver como la Comunidad Autónoma a la que pertenece el paciente va a sufragar el gasto con sus presupuestos autonómicos y poder cuadrar así las cuentas.

Existen otros retos o problemas pendientes como el difícil acceso a los servicios sociales de una población cada vez más envejecida o la falta de centros educativos para la población infantil o juvenil, pero también la pérdida de población joven o la pérdida de oportunidades de empleo y emprendimiento, lo que lleva a la población en edad activa a abandonar los municipios de menor dimensión poblacional.



Subvencionado por:

La gravedad de la situación de partida y la intensidad de los problemas no permiten suponer que la situación vaya a revertir a corto plazo. Sin embargo, la Agenda 2030 permite una mayor cohesión territorial entre regiones y entre el mundo urbano y el rural. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) suponen para España la posibilidad de apostar por un mundo rural vivo y sostenible, donde los servicios públicos de calidad, el acceso a la tecnología limpia y el empleo digno formen parte de sociedades cohesionadas e igualitarias.

Las soluciones que podrían aportar el medio rural son amplias (cada una de ellas asociada con un ODS diferente). Algunas de ellas, por ejemplo, son: sistemas agrícolas sostenibles, energías renovables, economía circular, alimentos saludables y locales, derecho de las personas migrantes temporeras, turismo sostenible, fomento del teletrabajo, investigación en técnicas agrícolas sostenibles, infraestructuras verdes, inclusión social de las personas vulnerables, envejecimiento activo, producción agrícola sostenible, cultivo ecológico, producción local, gestión forestal sostenible, prevención de incendios, participación de la sociedad civil, etc.

En resumen, se pueden señalar los siguientes retos claves para los ámbitos territoriales rurales, sobre todo de los vaciados:

► Atraer población joven

Uno de los problemas más visibles es el envejecimiento de la población. Las personas mayores se quedan y las más jóvenes se van en busca de mayores oportunidades. El nuevo mundo rural necesita estrategias para llevar población joven de vuelta a la España vaciada.

► Creación de empleo cualificado

¿Cómo se pueden crear puestos de trabajo en la España vaciada? Por una parte, está la implementación de tecnologías en torno a la agricultura 4.0 por parte de personas expertas. Pero esto no es ni puede ser todo. El teletrabajo está en alza y numerosas actividades se desarrollan en remoto. Por qué no elegir un núcleo rural que nos aleje del ruido de las urbes si se puede trabajar con un ordenador portátil en cualquier punto del planeta.

► Conectividad y educación online

Las personas que viven en núcleos con una baja densidad de población se quejan de que no tienen una buena conexión a internet. Sin duda, es uno de los grandes objetivos del mundo rural para poder ponerse al nivel de las grandes ciudades. A menudo este es el gran hándicap que impide a muchas personas mudarse a estas zonas, y agranda la brecha digital entre el campo y la ciudad. Además, la conectividad trae otra magnífica ventaja: la posibilidad de estudiar online. Hoy son muchas las universidades que ofrecen estudios a distancia, sin que sea absolutamente necesario desplazarse. Esto terminaría en parte con la salida de jóvenes hacia las ciudades tal como sucede con la asistencia a la universidad física.

► Empleabilidad femenina

El cuarto reto de la España vaciada guarda una relación directa con el anterior. Si se quiere

Subvencionado por:

población joven en núcleos rurales, se necesitan estudiantes. Dicho de otra manera, se necesitan mujeres que se establezcan en estos lugares y sean madres. Dicho así puede sonar frívolo, pero lo cierto es que el trabajo en la España vaciada tiene un perfil muy masculino. Más allá de las labores propias del campo, los trabajadores cualificados que acuden a la España vaciada no llevan consigo a sus familias, en parte, porque las mujeres también trabajan, y la escasez de oportunidades de empleo femenino en estos lugares es patente. El e-commerce, pero también el teletrabajo, el turismo y los sectores educativo o sanitario son espacios que normalmente ocupa la mujer, por lo que es urgente desarrollar estas opciones en el medio rural.

► Mejora de las infraestructuras

En consecuencia, hay que dotar de buenas infraestructuras a estas zonas. Centros de salud, escuelas, medios de transporte, etc., necesitan mejorar en estos entornos. El quinto de los retos de la España vaciada no es el último: todos necesitan caminar en paralelo para poder revertir el efecto de la despoblación de otras épocas. Esto puede ser posible, siendo las administraciones regionales, locales y nacionales las que tienen que ofrecer soluciones.

Las oportunidades que ofrece un territorio determinado son la base para el retorno poblacional. Pero el reto de las áreas rurales está más allá: la carencia de servicios hoy en día imprescindibles va en detrimento del simple mantenimiento de su población actual.

Como resultado de este diagnóstico de la España vaciada se podría realizar un DAFO (debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) de las zonas rurales despobladas. Dicho DAFO se presenta en el cuadro adjunto.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
► Existencia de recursos naturales y ambientales susceptibles de ser puestos en valor ► Existencia de recursos culturales ► Entorno atractivo para vivir ► Menos estrés que en la ciudad	► Reducido volumen poblacional lo que genera una demanda propia débil ► Dispersión de la población, elevando los costes de los servicios ► Baja densidad poblacional ► Envejecimiento acentuado de la población ► Infraestructuras deficientes
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
► Recuperación de recursos naturales ► Aprovechamiento del patrimonio cultural ► Posibilidad de realizar actividades de ocio, deportivas y de aventura ► Transformación digital	► Continuación del proceso de pérdida de población ► Falta de rentabilidad económica y social en zonas de baja densidad poblacional ► Abandono de la población joven y de mediana edad ► Menores oportunidades laborales para las mujeres

Subvencionado por:

3.1.2. Castilla La Mancha

En este apartado se profundiza en la situación demográfica de Castilla La Mancha desde la perspectiva del vaciamiento de población.

Si se utiliza como referencia el estudio de FUNCAS⁶ la que podría llamarse la España despoblada estaría formada por las provincias que cumplen conjuntamente los dos criterios siguientes: tener una tasa de crecimiento demográfico negativa entre 1950 y 2019, y contar en este último año con una densidad de población inferior a la media nacional, excluyendo del cómputo en ambos casos las capitales de provincia y las ciudades de más de 50.000 habitantes.

Bajo esta aproximación, las provincias en las que existen territorios susceptibles de ser considerados como áreas despobladas son 23: las 9 provincias de Castilla y León (Ávila, Burgos, León, Palencia, Salamanca, Segovia, Soria, Valladolid y Zamora), las 3 de Aragón (Huesca, Teruel y Zaragoza), 4 de Castilla-La Mancha (Albacete, Ciudad Real, Cuenca y Guadalajara), las 2 de Extremadura (Cáceres y Badajoz), 2 gallegas (Lugo y Ourense), 2 andaluzas (Córdoba y Jaén) y La Rioja.

Cuando se analiza la evolución de la población desde finales del pasado siglo hasta la actualidad se observa que la evolución de la población entre 1998 y 2022 en las distintas provincias castellanomanchegas muestra perfiles muy diversos.

La provincia de Cuenca es la que presenta la evolución más negativa, siendo la única provincia que registra un descenso de la población provincial en el conjunto del período 1998 a 2022. En efecto, la población de Cuenca era de 199.086 personas en 1998, mientras que desciende a 195.215 habitantes en 2022. Esto supone un descenso del 100,00% en 1998 a un 98,06% en 2022.

Ciudad Real muestra un pequeño aumento de la población en el período de análisis, el 2,36% de incremento. Esto supone que la población de esta provincia ha pasado de 479.474 habitantes en 1998 a 490.806 habitantes en 2022.

Por su parte, Albacete aumenta su población en un 7,57% en el período 1998 a 2022, pero ese incremento sigue siendo inferior a la media española, pues la población de España crece un 19,13% en el conjunto del período de análisis. La población de Albacete ha pasado de 358.597 habitantes en 1998 a 385.727 habitantes de 2022.

⁶ FUNCAS (2020): La despoblación de la España interior, Funcas, Madrid.

EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN							
Año	Albacete	Ciudad Real	Cuenca	Guadalajara	Toledo	Castilla LM	España
1998	358.597	479.474	199.086	159.331	519.664	1.716.152	39.852.651
1999	361.021	479.087	200.963	161.669	523.459	1.726.199	40.202.160
2000	363.263	476.633	201.053	165.347	527.965	1.734.261	40.499.791
2001	367.283	478.581	201.526	171.532	536.131	1.755.053	41.116.842
2002	371.787	484.338	201.614	177.761	546.538	1.782.038	41.837.894
2003	376.556	487.670	202.982	185.474	563.099	1.815.781	42.717.064
2004	379.448	492.914	204.546	193.913	578.060	1.848.881	43.197.684
2005	384.640	500.060	207.974	203.737	598.256	1.894.667	44.108.530
2006	387.658	506.864	208.616	213.505	615.618	1.932.261	44.708.964
2007	392.110	510.122	211.375	224.076	639.621	1.977.304	45.200.737
2008	397.493	522.343	215.274	237.787	670.203	2.043.100	46.157.822
2009	400.891	527.273	217.363	246.151	689.635	2.081.313	46.745.807
2010	401.682	529.453	217.716	251.563	697.959	2.098.373	47.021.031
2011	402.318	530.175	219.138	256.461	707.242	2.115.334	47.190.493
2012	402.837	530.250	218.036	259.537	711.228	2.121.888	47.265.321
2013	400.007	524.962	211.899	257.723	706.407	2.100.998	47.129.783
2014	396.987	519.613	207.449	255.426	699.136	2.078.611	46.771.341
2015	394.580	513.713	203.841	253.686	693.371	2.059.191	46.624.382
2016	392.118	506.888	201.071	252.882	688.672	2.041.631	46.557.008
2017	390.032	502.578	198.718	253.310	686.841	2.031.479	46.572.132
2018	388.786	499.100	197.222	254.308	687.391	2.026.807	46.722.980
2019	388.167	495.761	196.329	257.762	694.844	2.032.863	47.026.208
2020	388.270	495.045	196.139	261.995	703.772	2.045.221	47.450.795
2021	386.464	492.591	195.516	265.588	709.403	2.049.562	47.385.107
2022	385.727	490.806	195.215	268.127	713.453	2.053.328	47.475.420

Fuente: Padrón continuo de población, INE, varios años.

Por su parte, tanto Toledo como Guadalajara han visto como su población crecía en el período de análisis por encima del crecimiento medio de España. En concreto, la provincia de Toledo ha aumentado su población entre 1998 y 2022 un 37,29%, mientras que el aumento de Guadalajara es muy superior, pues se sitúa en el 68,28, muy por encima del 19,13% de crecimiento demográfico de España. De hecho, estas dos provincias son las que hacen que el aumento poblacional de Castilla La Mancha sea ligeramente superior al de España en el período 1998 a 2022: 19,65% en Castilla La Mancha frente al 19,23% en España.

Subvencionado por:

En ambas provincias la cercanía a la Comunidad de Madrid explica gran parte de ese crecimiento demográfico. La mejora de las conexiones ferroviarias, incluso con línea de alta velocidad directa como a Toledo o de paso como en Guadalajara, Cuenca, Ciudad Real o Albacete, la mejora de las infraestructuras de tráfico rodado, la mejora de la conectividad a Internet, junto con la carestía de la vivienda y de la vida en Madrid y la posibilidad de teletrabajar han hecho que personas que residían en la Comunidad de Madrid se hayan trasladado a vivir a zonas de la provincia de Toledo o Guadalajara, donde encuentran una residencia más asequible y un estilo de vida más relajado y menos estresante.

EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN (NÚMEROS ÍNDICE)							
Año	Albacete	Ciudad Real	Cuenca	Guadalajara	Toledo	Castilla LM	España
1998	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
1999	100,68	99,92	100,94	101,47	100,73	100,59	100,88
2000	101,30	99,41	100,99	103,78	101,60	101,06	101,62
2001	102,42	99,81	101,23	107,66	103,17	102,27	103,17
2002	103,68	101,01	101,27	111,57	105,17	103,84	104,98
2003	105,01	101,71	101,96	116,41	108,36	105,81	107,19
2004	105,81	102,80	102,74	121,70	111,24	107,73	108,39
2005	107,26	104,29	104,46	127,87	115,12	110,40	110,68
2006	108,10	105,71	104,79	134,00	118,46	112,59	112,19
2007	109,35	106,39	106,17	140,64	123,08	115,22	113,42
2008	110,85	108,94	108,13	149,24	128,97	119,05	115,82
2009	111,79	109,97	109,18	154,49	132,71	121,28	117,30
2010	112,01	110,42	109,36	157,89	134,31	122,27	117,99
2011	112,19	110,57	110,07	160,96	136,10	123,26	118,41
2012	112,34	110,59	109,52	162,89	136,86	123,64	118,60
2013	111,55	109,49	106,44	161,75	135,94	122,42	118,26
2014	110,71	108,37	104,20	160,31	134,54	121,12	117,36
2015	110,03	107,14	102,39	159,22	133,43	119,99	116,99
2016	109,35	105,72	101,00	158,71	132,52	118,97	116,82
2017	108,77	104,82	99,82	158,98	132,17	118,37	116,86
2018	108,42	104,09	99,06	159,61	132,28	118,10	117,24
2019	108,25	103,40	98,62	161,78	133,71	118,45	118,00
2020	108,27	103,25	98,52	164,43	135,43	119,17	119,07
2021	107,77	102,74	98,21	166,69	136,51	119,43	118,90
2022	107,57	102,36	98,06	168,28	137,29	119,65	119,13

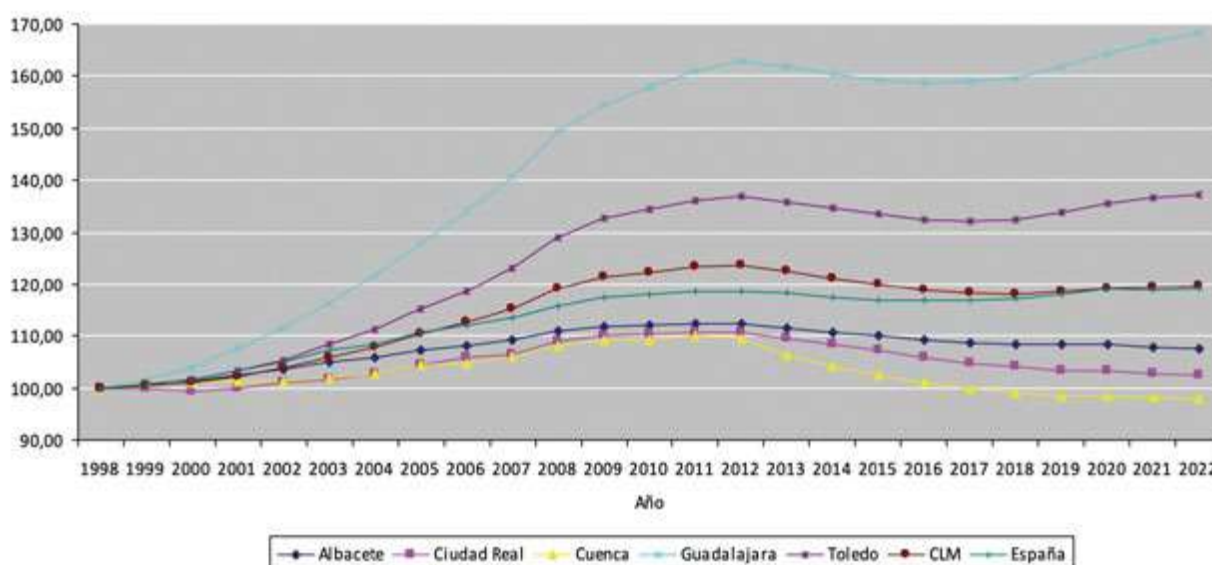
Fuente: Padrón continuo de población, INE, varios años y elaboración propia.

La evolución de la población de las cinco provincias, la comunidad autónoma de Castilla La Mancha y España se observa mejor en el gráfico adjunto, que recoge el período 1998 a 2022.

Subvencionado por:

La provincia de Guadalajara se sitúa siempre por encima del crecimiento del resto de espacios, especialmente de España, si bien se nota un proceso de ligera pérdida entre 2012 y 2017. También la provincia de Toledo se encuentra por encima de la evolución de Castilla La Mancha y de España y también muestra el mismo período de descenso de su población como Guadalajara, entre 2012 y 2017.

EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN EN CASTILLA LA MANCHA



Fuente: Padrón continuo de población, INE, varios años y elaboración propia.

Por su parte, Albacete muestra un crecimiento de su población hasta 2012, descendiendo desde entonces, sin que se haya producido una recuperación como en Guadalajara o Toledo. Una evolución parecida se produce en Ciudad Real y Cuenca, si bien con algunos pequeños matices. En concreto, en Ciudad Real el descenso de población se produce desde 2012, habiendo llegado hasta 2022, sin una recuperación como en Guadalajara o Toledo. Por su parte, en Cuenca la pérdida de población comienza un año antes, no se recupera desde 2011 y es la única provincia que tiene en 2022 menos población que en 1998, por lo que se ha vuelto a producir el vaciamiento poblacional desde hace doce años.

Un segundo indicador relevante es la densidad de población de cada territorio. Castilla La Mancha es una comunidad autónoma con una superficie importante, pues se extiende por 79.360,16 km², lo que representa el 15,66% de la superficie total de España. La unión de reducida población y elevada superficie se traduce en una densidad demográfica muy reducida.

En efecto, la densidad media de Castilla La Mancha se sitúa en 25,87 habitantes por kilómetro cuadrado, cifra muy inferior a los 93,84 habitantes/km² que se registran en España en 2022.

Subvencionado por:

Ámbito territorial	Población	Superficie (km2)	Densidad
Albacete	385.727	14.914,23	25,86
Ciudad Real	490.806	19.798,69	24,79
Cuenca	195.215	17.124,33	11,40
Guadalajara	268.127	12.160,05	22,05
Toledo	713.453	15.362,86	46,44
Castilla La Mancha	2.053.328	79.360,16	25,87
España	47.475.420	505.944,00	93,84

Fuente: Padrón continuo de población, INE, varios años y elaboración propia.

La única provincia de Castilla La Mancha que registra una densidad superior a la media autonómica es Toledo con 46,44 habitantes/km² h, pero aun así, una cifra muy inferior a la media de 93,84 habitantes/km² de España. Por su parte, la provincia de Albacete tiene una densidad similar a la media autonómica, pues registra 25,86 habitantes/km², cifra prácticamente igual a la media castellanomanchega de 25,87 habitantes/km². Albacete presenta una densidad de 24,79 habitantes/km², cifra relativamente próxima a la media autonómica y lo mismo sucede con Guadalajara con una densidad algo menor, con 22,05 habitantes/km². Por último, Cuenca es la provincia con una densidad menor de Castilla La Mancha con apenas 11,40 habitantes/km².

Ámbito territorial	Municipios con menos 8 hab/km ²	Municipios entre 8 y 12,5 hab/km ²	Municipios con más de 12,5 hab/Km ²	Total
Albacete	40	15	32	87
Ciudad Real	41	12	49	102
Cuenca	184	17	37	238
Guadalajara	233	18	37	288
Toledo	37	22	145	204
Castilla La Mancha	535	84	300	919

Fuente: INE, Junta de Castilla La Mancha y elaboración propia.

En este contexto la mayor parte de los municipios de Castilla La Mancha tienen una densidad muy reducida. En efecto, el 58,22% de los municipios castellanomanchegos tienen una densidad poblacional inferior a 8 hab./km², porcentaje que se sitúa en el 77,31% en Cuenca y en el 80,90% en Guadalajara, mientras que en Toledo apenas llega al 18,14%.

Por su parte, el 9,14% de los municipios de la comunidad autónoma tienen una densidad de población entre 8 y 12,5 hab./Km², siendo Guadalajara la provincia que presenta un menor porcentaje con el 6,25% frente al 17,24% que se registra en Albacete.

Subvencionado por:

Ámbito territorial	Municipios con menos 8 hab/km ²	Municipios entre 8 y 12,5 hab/km ²	Municipios con más de 12,5 hab/Km ²	Total
Albacete	45,98%	17,24%	36,78%	100,00%
Ciudad Real	40,20%	11,76%	48,04%	100,00%
Cuenca	77,31%	7,14%	15,55%	100,00%
Guadalajara	80,90%	6,25%	12,85%	100,00%
Toledo	18,14%	10,78%	71,08%	100,00%
Castilla La Mancha	58,22%	9,14%	32,64%	100,00%

Fuente: INE, Junta de Castilla La Mancha y elaboración propia.

Por último, casi un tercio (32,64%) de los municipios de la región tienen más de 12,5 hab./km². Situación que oculta importantes diferencias provinciales, pues ese porcentaje se sitúa en el 71,08% en Toledo, frente a apenas el 12,85% de Guadalajara o el 15,55% de Cuenca.

La distribución de los municipios de esta comunidad autónoma por tamaño poblacional muestra la importante presencia de los municipios de muy reducida dimensión. En efecto, el 28,18% de todos los municipios castellanomanchegos tienen una población de menos de 100 habitantes, porcentaje que se sitúa en el 60,42% entre los municipios de Guadalajara, frente al 0,98% de Ciudad Real, el 1,96% de Toledo o el 3,45% de Albacete.

Ámbito	0-99	100-499	500-999	1000-1999	2000 y +	Total
Albacete	3	24	16	21	23	87
Ciudad Real	1	21	24	20	36	102
Cuenca	77	106	23	17	15	238
Guadalajara	174	73	8	13	20	288
Toledo	4	48	35	32	85	204
CLM	259	272	106	103	179	919

Fuente: Padrón continuo de población, INE, 2022 y elaboración propia.

Por su parte, el 29,60% de los municipios tienen entre 100 y 499 habitantes, correspondiendo el mayor peso de los municipios de esta dimensión en Cuenca, provincia en la que representa el 44,54% del total. Por el contrario, en el resto de las provincias el porcentaje se sitúa entre el 20,59% de Ciudad real y el 27,59% de Albacete.

En el extremo opuesto el 19,48% de los municipios tienen 2.000 o más habitantes. Nuevamente se observan importantes diferencias entre las distintas provincias. Así, ese porcentaje se sitúa en el 41,67% en Toledo o el 35,29% de Ciudad Real, frente al 6,30% de Cuenca o el 6,94% de Guadalajara.

Subvencionado por:

Ámbito	0-99	100-499	500-999	1000-1999	2000 y +	Total
Albacete	3,45%	27,59%	18,39%	24,14%	26,44%	100,00%
Ciudad Real	0,98%	20,59%	23,53%	19,61%	35,29%	100,00%
Cuenca	32,35%	44,54%	9,66%	7,14%	6,30%	100,00%
Guadalajara	60,42%	25,35%	2,78%	4,51%	6,94%	100,00%
Toledo	1,96%	23,53%	17,16%	15,69%	41,67%	100,00%
CLM	28,18%	29,60%	11,53%	11,21%	19,48%	100,00%

Padrón continuo de población, INE, 2022 y elaboración propia

Por otra parte, el porcentaje de municipios que tienen entre 500 y 999 habitantes (11,53%) y entre 1.000 y 1.999 habitantes (11,21%) es muy parecido. Ciudad Real presenta el mayor porcentaje cuando se trata de los municipios de 500 a 999 habitantes (23,53%) y Albacete entre los de 1.000 a 1.999 habitantes (24,14%). Por el contrario, el menor porcentaje en ambos grupos corresponde a Guadalajara con el 2,78% y el 4,51% respectivamente.

En términos generales, Toledo es la provincia con una dimensión media superior, frente a Guadalajara, que presenta el menor tamaño municipal medio. Esto se produce siendo la provincia cuya población ha crecido más en el período de análisis, lo que indicaría que la atracción de población no se ha distribuido por el territorio municipal, sino que posiblemente se ha concentrado en unos pocos lugares.

- Tal como señala la Junta de Castilla La Mancha en su informe denominado “Situación demográfica en Castilla La Mancha, Actualización del informe para el comisionado del reto demográfico, sobre la población de Castilla-La Mancha” se puede extraer las siguientes conclusiones:
- La evolución de la población de Castilla-La Mancha en lo que va de siglo ha sido positiva y, aunque decreció durante los años de la crisis económica, ha retomado el crecimiento en 2019, con previsión de que se mantenga esta tendencia para los próximos años.
- A pesar de esta tendencia positiva se observan datos muy preocupantes, como un saldo vegetativo que continuará siendo negativo en los próximos años, tendencia al envejecimiento y vaciamiento de población de una gran parte de la región.
- Son los municipios menores de 2.000 habitantes los que están experimentado con más fuerza estos rasgos negativos (despoblamiento, envejecimiento y desertización) rasgos que, además, se retroalimentan entre sí.
- Mejorar el conocimiento demográfico de la región y en especial de la población de los municipios más amenazados por el despoblamiento, es una de las tareas esenciales del reto demográfico que se debe enfrentar en los próximos años.

Subvencionado por:

3.2. LA LUCHA CONTRA LA DESPOBLACIÓN EN CASTILLA-LA MANCHA

Castilla-La Mancha está haciendo un importante esfuerzo para luchar contra la despoblación. La Comunidad autónoma ha aprobado una Ley contra la despoblación, que es pionera en nuestro país incluyendo diferentes ventajas fiscales para devolver la vida a los pueblos.

Para combatir los retos poblacionales actuales y futuros de Castilla-La Mancha, se rubricó el 28 de febrero de 2020, por los representantes de Cecam, CCOO, UGT, Recamder, FEMP-CLM y el Ejecutivo Regional, un Pacto de unidad, social y económica, para abordar el fenómeno de la despoblación bajo los parámetros de desarrollo, sostenibilidad y equilibrio. Además, a nivel parlamentario el Pleno de las Cortes de Castilla-La Mancha, celebrado el 21 de enero de 2021, ratificó por unanimidad el Dictamen emitido por la Comisión no Permanente de Estudio para alcanzar un Pacto contra la Despoblación en Castilla-La Mancha.

Como se ha evidenciado y se señala en la exposición de motivos de dicha Ley, Castilla-La Mancha es una región con un perfil y caracterización eminentemente rural, en la que más del 90% de su geografía es rural, y en la que más de la mitad de sus municipios tiene menos de 500 habitantes, y solo 12 sobrepasan los 30.000 habitantes.

El determinante impacto que la demografía tiene en el mundo rural se traduce, en Castilla-La Mancha, en la existencia de zonas con niveles de despoblación muy por encima de la media nacional y europea, lo que requiere considerar esta nueva realidad y sus desafíos con desarrollos normativos propios, que abarquen todas las dimensiones de la realidad del mundo rural en la región y aporten una visión ajustada a la realidad de los territorios rurales en Castilla-La Mancha, donde la despoblación condiciona su desarrollo integral.

El objeto de esta Ley, así como señala su texto, es regular y establecer principios de actuación y medidas tendentes a la consecución de un desarrollo integral del medio rural en Castilla-La Mancha, prestando especial atención a la lucha frente a la despoblación, así como a garantizar servicios básicos e igualdad de oportunidades para sus habitantes y propiciar el desarrollo económico y social del medio rural para alcanzar la cohesión social y territorial, en el marco de una cultura de igualdad entre mujeres y hombres que garantice el desarrollo sostenible.

Los fines perseguidos con esta ley son:

a) Garantizar el mantenimiento de la población del medio rural, mejorando su calidad de vida, así como la viabilidad económica y social del mismo.

b) Atraer y retener población al medio rural, mediante la puesta en valor del mismo, la mejora de las infraestructuras y de los servicios a disposición de sus habitantes, así como a través de un modelo de desarrollo económico basado en una economía verde, digital, accesible y sostenible distribuida entre las localidades del entorno y cualquiera otra actividad compatible con el territorio que diversifique la economía.

Subvencionado por:



c) Impulsar el equilibrio y la cohesión social, económica y territorial, así como el desarrollo integral del medio rural, como principios básicos para luchar contra la despoblación, fomentando una redistribución justa y equitativa de los recursos entre el medio rural y el urbano.

d) Promover y conservar los valores paisajísticos, patrimoniales, culturales y de ocio de la Región, así como los modelos sostenibles de producción, como motores claves de desarrollo del medio rural.

e) Promover y garantizar la igualdad entre mujeres y hombres en el ejercicio de sus derechos en el medio rural, y poner en marcha actuaciones para remover los obstáculos que impiden o dificultan su plenitud, así como combatir las discriminaciones múltiples que sufren las mujeres rurales.

La Ley consta de setenta y siete artículos distribuidos en siete títulos, cinco disposiciones adicionales, una disposición derogatoria y trece disposiciones finales. A continuación, se señala brevemente su contenido.

El Título Preliminar recoge el objeto de la ley, el ámbito de aplicación, sus fines y objetivos y diversas definiciones.

El Título I, Reto demográfico y despoblación, recoge dos cuestiones a destacar: la sensibilización social en materia demográfica y la obligación de la Administración Regional de incorporar un informe sobre impacto demográfico en la producción normativa y en la elaboración de planes y programas.

El Título II, Zonificación, categorización y planificación del medio rural, se divide en dos capítulos. En el Capítulo I se desarrolla un nuevo planteamiento de zonificación del medio rural de Castilla-La Mancha, clasificando las zonas rurales en las siguientes categorías: zonas escasamente pobladas, zonas en riesgo de despoblación, zonas rurales intermedias, y zonas rurales periurbanas. Además, en atención a la gravedad e intensidad del problema demográfico, se crean dos categorías de zonas escasamente pobladas: zonas de intensa despoblación y zonas de extrema despoblación.

El Capítulo II, regula la planificación y programación del medio rural y recoge como instrumentos de planificación, para abordar el desarrollo de las distintas tipologías de zonas rurales: la Estrategia Regional frente a la Despoblación, que concretará las actuaciones y medidas a desarrollar en las zonas rurales más afectadas por la despoblación, y la Estrategia Regional de Desarrollo Rural.

El Título III, Políticas públicas de desarrollo del medio rural y frente a la despoblación, se divide en dos capítulos. En el Capítulo I se aboga por la colaboración institucional con el objetivo de definir las políticas públicas y mejorar la prestación de servicios públicos. Además, se prevén medidas con el fin de utilizar la contratación pública para hacer frente a la despoblación, así como para apoyar el acceso a las ayudas y subvenciones públicas por parte de solicitantes de las zonas rurales más despobladas.

El Capítulo II, regula en cinco secciones la garantía del acceso de la población rural a unos servicios públicos básicos de calidad, con el objetivo de garantizar la igualdad de oportunidades de todas las personas en el territorio, incidiendo en el acceso educativo y sanitario, la atención social y a la

Subvencionado por:

dependencia, la atención y el cuidado de las personas mayores, así como la inclusión de las personas con discapacidad. Por último, se prevé implantar un modelo de transporte sensible a la demanda, con la finalidad de permitir que los servicios públicos sean accesibles a toda la ciudadanía.

El Título IV, Cohesión económica, social y territorial del medio rural, consta de tres capítulos. El Capítulo I, sobre cohesión económica contiene medidas orientadas a la diversificación de la actividad económica, el fomento del empleo y del emprendimiento, el apoyo a la promoción de actividades y empresas o el impulso de la investigación, el desarrollo y la innovación. Además, se promueve el apoyo a diferentes sectores claves en el medio rural, como el de la bioeconomía, el agrario, agroalimentario o forestal. Por último, se recogen una serie de actuaciones para facilitar la accesibilidad a los servicios bancarios de las personas que viven en el medio rural.



El Capítulo II sobre cohesión social recoge un conjunto de medidas para favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, así como para garantizar una adecuada atención a la infancia y el apoyo a las familias. Además, contiene medidas para facilitar el acceso a la vivienda, así como el impulso de programas culturales y actividades de ocio responsable.

El Capítulo III sobre cohesión territorial regula el fomento de las energías renovables o la garantía de un servicio de abastecimiento de agua de calidad para el consumo humano. Destaca la apuesta para

Subvencionado por:

frenar la brecha digital, garantizando una conectividad digital de calidad para todas las localidades, así como impulsar la capacitación de la ciudadanía en competencias digitales.

El Título V, Financiación de las medidas para el desarrollo del medio rural y frente a la despoblación, establece determinadas reglas y principios para la financiación de dichas medidas.

El Título VI, Medidas tributarias frente a la despoblación, posibilita la aprobación de beneficios fiscales que podrán afectar tanto a los tributos propios de la comunidad autónoma como a los cedidos, y que estarán dirigidos a las personas que residan en las zonas rurales más afectadas por la despoblación.

El Título VII, Gobernanza, crea el Consejo Regional de Desarrollo del Medio Rural y frente a la Despoblación como órgano de colaboración y cooperación entre las administraciones territoriales de la región, en el que se garantiza la participación ciudadana.

Un aspecto importante es la tipología de las zonas rurales. En este sentido, como se ha comentado las zonas que integran el medio rural de Castilla-La Mancha, se clasificarán en alguna de las siguientes categorías: zonas escasamente pobladas, zonas en riesgo de despoblación, zonas rurales intermedias, y zonas rurales periurbanas.

Como zonas escasamente pobladas se clasificarán aquellas agrupaciones de municipios o núcleos de población integradas mayoritariamente por municipios de pequeño tamaño, con una densidad conjunta de población de menos de 12,5 habitantes por km², altas tasas de envejecimiento y pérdidas intensas de población, con un importante aislamiento geográfico con respecto a municipios de más de 30.000 habitantes, un alto porcentaje de suelo de uso forestal, y una elevada significación de la actividad agraria.

Teniendo en cuenta el grado de despoblación, se establecen las siguientes categorías de zonas escasamente pobladas:

a) Zonas de intensa despoblación: Aquellas agrupaciones de municipios con densidad superior a 8 habitantes por km².

b) Zonas de extrema despoblación: Aquellas agrupaciones de municipios con densidad de población menor de 8 habitantes por km².

Se clasificarán como zonas en riesgo de despoblación aquellas agrupaciones de municipios o núcleos de población con densidad de población menor de 20 habitantes por km², pero mayor de 12,5 habitantes por km², altas tasas de envejecimiento y una evolución negativa de su población, con una accesibilidad media o baja con respecto a municipios de más de 30.000 habitantes, con elevada significación del empleo agrario, con más del 75 % de su población residiendo en municipios menores de 2.000 habitantes, con usos del suelo tanto agrícolas como forestales.

Se clasificarán como zonas intermedias aquellas agrupaciones de municipios o núcleos de población, con una densidad de población superior a 20 habitantes por km² e inferior a 50 habitantes

Subvencionado por:

por km2, fuera del ámbito directo de influencia de las áreas urbanas y una accesibilidad media a los mismos, con una densidad de población en torno a la media regional, población estable o en ascenso y con más del 75 % de su población residiendo en municipios de más de 2.000 habitantes.

En consideración a la actividad económica, se establecen las siguientes categorías de zonas intermedias:

- a) Con predominio de la actividad agrícola.
- b) Con actividad económica diversificada.

Se clasifican como zonas periurbanas aquellas agrupaciones de municipios o núcleos de población, con una densidad de población superior a 50 habitantes por km2 y una tendencia creciente de la población, con una tasa de envejecimiento por debajo de la media regional, que por su proximidad a las áreas urbanas, mantienen una intensa relación y comunicación con las mismas, con desplazamientos diarios por motivo de trabajo, estando la actividad laboral de su población relacionada, casi en su totalidad, con los sectores de actividad secundarios y terciarios.

Por su parte, los incentivos recogidos en esta Ley son muy numerosos y algunos de ellos pioneros en el marco de España y de sus comunidades autónomas:

VENTAJAS FISCALES

- ▶ Deducción de hasta el 25% del IRPF por la estancia efectiva en zonas escasamente pobladas.
- ▶ Deducción del 15% para adquisición o rehabilitación de una vivienda habitual en zonas escasamente pobladas.
- ▶ Reducción de más del 50% en el impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos para adquirir vivienda habitual o local para la implantación de centros de trabajo de empresas.
- ▶ Deducción de 500 euros durante los dos primeros años en la cuota íntegra autonómica por traslado de vivienda habitual por motivos laborales en zonas escasamente pobladas.

IMPORTANTE APOYO E IMPULSO A LAS EMPRESAS

- ▶ Hasta un 40% más de ayudas a autónomos y empresas para instalarse en zonas con problemas de despoblación.
- ▶ Existencia de un fondo de 10 millones de euros para dar apoyo financiero a proyectos empresariales y de emprendimiento.
- ▶ Plan de Captación de Talento: incentivos para facilitar el traspaso al medio rural a trabajar.
- ▶ Garantía del acceso a la fibra óptica y 5G en todas las localidades de Castilla La Mancha.

Subvencionado por:

SANIDAD BLINDADA EN EL MEDIO RURAL

- ▶ Recursos sanitarios a menos de 30 minutos de distancia.
- ▶ Asistencia farmacéutica específica.

EDUCACIÓN GARANTIZADA

- ▶ Apertura de colegios rurales con al menos cuatro alumnos garantizados.
- ▶ Financiación de la educación superior y/o FP a aquellos jóvenes que decidan estudiar fuera y su familia se quede residiendo en el medio rural.
- ▶ Erasmus Rural.

CONEXIÓN A TRAVÉS DE TRANSPORTE PÚBLICO

La apuesta por un transporte sensible a la demanda.

SERVICIOS SOCIALES AVANZADOS

- ▶ Impulso del servicio de ayuda a domicilio para mayores.
- ▶ Recurso asistencial para mayores, a menos de 40 kilómetros de su hogar, en núcleos de población de zonas escasamente pobladas o en riesgo de despoblación.
- ▶ Teleasistencia avanzada, geolocalización, alertas de riesgo en el hogar, terminales adaptados y comunicación accesible para personas con discapacidad y mayores.



Subvencionado por:

3.3. OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN LOS NÚCLEOS DE POBLACIÓN CON MENOS DE 30.000 HABITANTES

Aunque se hable de oportunidades de negocio en núcleos con menos de 30.000 habitantes, este análisis se centrará en la Castilla La Mancha vaciada y no tanto en la Castilla La Mancha rural que, aunque comparten muchos problemas, son relativamente distintas. En el caso de la Castilla La Mancha vaciada se habla de núcleos menores de 500 habitantes, incluso en algunos casos de menos de 50, lo que le da unas singularidades especiales frente a la segunda, como la dispersión de los usuarios y en algunos casos la despoblación total, el aislamiento, el abandono y la falta de infraestructuras.

Áreas como Soria, Teruel, Cuenca o Extremadura son algunas de las más afectadas. Cuenca, junto con Soria y Teruel, se encuentran, de hecho, entre las zonas con menos población de Europa y se calcula que 3.403 municipios en España están en riesgo serio de despoblación.

Ahora bien, vivir en un pueblo tiene sus ventajas que se pueden resumir en estas:

- ▶ La vivienda puede ser incluso un 50% más barata que en una ciudad, tanto cuando se compra como cuando se alquila. De la misma forma, también, los locales o naves industriales para montar un negocio en un pueblo pueden menos costosos que en las ciudades.
- ▶ Los gastos en ocio pueden reducirse un 40% sin perder calidad de vida. Más bien puede suceder, al contrario. Muchas personas que han dado el paso de abandonar una gran ciudad para ir vivir a un pueblo aseguran haber ganado en calidad de vida.
- ▶ Más seguridad y menos violencia en el pueblo, aspecto muy importante y valorado mucho, sobre todo, por familias con niños pequeños.
- ▶ Menor ansia de consumo.
- ▶ Mayor contacto con la naturaleza lo que facilita que estemos más a gusto con nosotros mismos.

Sin embargo, al vivir en un pueblo también se pueden perder algunas cosas, tales como:

- ▶ Existen, en general, menos oportunidades laborales.
- ▶ Suele haber menos posibilidades de ocio y cultura, de bares y restaurantes, así como de otro tipo de actividades de ocio (teatro, librerías, etc.)
- ▶ Probablemente se tiene menos vida social, al existir menos personas en nuestro entorno, aunque no tiene por qué ser así.
- ▶ Existen peores comunicaciones en general, con mayores problemas que en la ciudad para comunicarnos a acceder a internet.

Subvencionado por:

Ahora bien, para montar un negocio en un pueblo sería bueno que éste tuviera:

- ▶ Buena conexión a Internet. Si se va a montar un negocio en un pueblo, Internet puede ayudar mucho y ser la principal herramienta de marketing. Debe tener una conexión buena y estable tanto para móvil como para Internet.
- ▶ Atención sanitaria cercana. Para poder vivir con cierta tranquilidad es necesario contar con algunos servicios públicos y la sanidad es, sin duda una de los principales o incluso el principal. Si se tienen hijos en edad escolar el tema de colegios e institutos también será una razón de peso.
- ▶ Buenas Comunicaciones. Si se va a montar un negocio en un pueblo las comunicaciones son importantes. Si hay que ir a la capital de la comarca o de la provincia debería haber buenas carreteras. Igualmente es clave si se monta alguna actividad o negocio para personas que vienen de fuera.

Ahora bien, a pesar de todos los problemas y dificultades, existen numerosas oportunidades de negocios para toda aquella persona que quiera emprender en estos entornos. En este sentido, se han identificado ocho grandes áreas⁷:

1. Envejecimiento de la población. El éxodo rural está protagonizado por la población más joven, lo que provoca un proceso de envejecimiento cada vez mayor de estas zonas. Cualquier servicio relacionado con cubrir las necesidades básicas de este segmento de población de más edad (desplazamiento, entrega de mercancía, de compras, de comida, acompañamiento, etc.) tiene muchas posibilidades.

2. Emprendimiento social. El emprendimiento en la España vaciada puede servir para cubrir precisamente aquellos huecos que la Administración no puede asumir por falta de recursos económicos o humanos, tales como desplazamiento entre comarcas, gestión de trámites, servicios de comunicación, gestión y limpieza de zonas comunes, etc.

3. Energías renovables. El mundo rural despoblado tiene recursos naturales endógenos desaprovechados que pueden experimentar un impulso importante aprovechando las capacidades digitales. Es, por tanto, un territorio perfecto para la promoción, instalación y extensión de energías renovables, solar, biomasa, eólicas, marinas, etc.

4. Bio y eco emprendimiento. Según algunos expertos, la España vaciada y, en particular Castilla La Mancha, es el escenario ideal para emprendimientos que ayuden a cumplir con los objetivos del desarrollo del milenio: economía circular, economía verde, orgánica, ecológica.

⁷ GARCÍA, I. (2023): “España vaciada: 20 oportunidades de negocio”, Revista Emprendedores, Madrid, <https://emprendedores.es/ideas-de-negocio/empresa-espana-vaciada/>

5. Negocios online. Aquellas áreas donde hay buena conectividad se convierten en toda una oportunidad para desarrollar multitud de negocios online en diferentes formatos: servicios online, ecommerce, marketplaces, Native Amazon Brand, etc.

6. Sector agroalimentario. Aplicar la innovación al sector primario tiene un importante recorrido y desarrollo. Todavía no existen bancos de tierras ni en España ni en Castilla La Mancha, pero es posible encontrar explotaciones agrícolas o incluso arrendar alguna explotación cuyos propietarios estén próximos a jubilarse a precios que pueden ser razonables.

7. Teletrabajo. La expansión del teletrabajo, así como su experiencia durante el confinamiento de la pandemia, ha impulsado un cierto movimiento inverso al que se producía estos últimos años, el desplazamiento de la gente de la ciudad al campo, siempre que se disponga de una buena cobertura de telecomunicaciones.

8. Emprendimiento femenino. Como señalan algunos expertos, las mujeres son las que asientan la población y son las que crean grupos familiares, motivos por los que es importante promover el emprendimiento femenino en el medio rural, en términos generales.

A estas áreas se añaden una genérica que engloba determinados tipos de negocios que no se encuentran incluidos en las ocho mencionadas áreas prioritarias.

Por otra parte, las principales oportunidades de negocio que se han identificado en cada área de actividad citadas, aunque algunas podrían pertenecer a más de un área, son:

► ENVEJECIMIENTO DE LA POBLACIÓN

Microbuses particulares

Dada la dispersión y la ausencia de transporte público, una buena opción para la población residente es ofrecer transporte organizado de personas para ir a hacer la compra, para llevarlos al médico, etc. Se pueden comprar, alquilar o adquirir vía renting dos o tres minivans o pequeños microbuses con capacidad para cinco o siete personas y hacer rutas bien preestablecidas o elaboradas a medida poniendo de acuerdo a los habitantes de diferentes localidades.

Recados puerta a puerta

Una buena opción de negocio es convertirse en el chico de los recados de las zonas rurales. Creando la logística social de abastecimiento de los pueblos de zonas rurales había una oportunidad de negocio. Se puede dar servicio a miles de familias repartidas por cientos de núcleos de población en numerosas categorías y servicios como muebles, jardinería, reparación y venta de móviles, líneas de teléfono, fontanería, electricidad, ropa, ferretería, hasta psicología, etc.

Subvencionado por:



El foodelivery de los pueblos

Una opción más concreta que la de los recados puerta a puerta, sería la del foodelivery o reparto de comida a domicilio. Una posibilidad es convertirte en un JustEat o similar a través del dropservicing o bien crear un servicio de comida a domicilio, con cocina propia, abasteciendo a personas que residen en zonas lejanas. Se pueden ofrecer menús semanales, festivos o diarios. Para que el desplazamiento no suponga un coste excesivo para el negocio es necesario acotar la distancia máxima del reparto.

Servicio de reparaciones

Todos los pueblos necesitan un “manitas”. No hace falta poner un taller, puesto que se puede dar un servicio a domicilio entre los vecinos. Normalmente es difícil conseguir atención profesional a problemas que se pueden producir en el hogar, como que la lavadora no funcione o que el frigorífico deje de enfriar. Los vecinos, en vez de esperar a la visita de un técnico de la ciudad, podrían confiar en alguien próximo para que haga reparaciones en un breve espacio de tiempo.



Este negocio requiere invertir en conseguir el material y equipamiento necesario para hacer estos trabajos. También habrá diferentes elementos de seguridad que es necesario tener, en especial si se realizan trabajos de electricidad.

Cuidado de personas mayores

Algo en lo que coinciden la mayoría de los pueblos de las áreas vaciadas es en tener una gran cantidad de ciudadanos mayores. Desgraciadamente, en muchos de los casos los hijos se han marchado a la ciudad y esas personas mayores han terminado quedándose solas.

Llega un momento en el que serán personas dependientes que necesitarán el apoyo de profesionales del cuidado y la asistencia. Un servicio de cuidado a personas mayores ayudaría a cubrir estas necesidades y conseguir que las personas de mayor edad del pueblo estén bien cuidadas.

La geriatría es un nicho de mercado con mucho futuro. La pirámide poblacional de nuestro país se está invirtiendo. En un pueblo donde suelen faltar muchos servicios puede ser difícil para las personas mayores desenvolverse bien. Ocuparse de todos aquellos aspectos referentes a sus cuidados puede ser un negocio ya que los familiares de esas personas mayores estarán más tranquilos si una empresa se encarga de ellos. Puede ser un negocio de comida a domicilio, de acompañamiento, de enfermería o fisioterapia, de estética, de gestiones, de limpieza, de planchado, etc.

Subvencionado por:



Food Track

Más asequible que un restaurante, con un food truck se pueden cubrir todas las fiestas, ferias y eventos de la zona donde se viva u otras relativamente próximas. Aunque las normas todavía son difusas en España, es posible montar un food track en una propiedad privada como puede ser en una gasolinera o un centro comercial, por ejemplo. Para ver si funciona el negocio se puede alquilar uno durante unas semanas, por ejemplo.

► EMPRENDIMIENTO SOCIAL

Guardería

Negocios como éste requieren invertir más dinero para poder comenzar, pero no por ello resultan menos recomendables. Una guardería es uno de los mejores negocios por los que puedes optar si no existe una ya en el pueblo y si las parejas jóvenes han comenzado a mudarse a este lugar.

Si cada vez hay más niños pequeños, la guardería será necesaria, sobre todo en un contexto donde cada vez es más normal que los dos miembros de la pareja trabajen. Desde la guardería se ocuparán de cuidar a los niños y de educarles en sus primeros años, mientras sus padres se encuentren trabajando. Cuantos más niños nazcan, más negocio habrá.

Un Habitissimo rural

El dropservicing puede ser una gran oportunidad para emprender en la España vaciada, y en Castilla La Mancha en particular. Sólo se necesita disponer de una buena conexión a Internet y hacer una importante prospección entre los profesionales de la zona para hacerse con un buen directorio de fontaneros, electricistas, jardineros, pintores, albañiles, etc., y posteriormente convertirse en agregador de servicios. Es un servicio básico en las zonas rurales porque son pocos los profesionales que atienden estos territorios.

Otra opción también es crear una empresa de servicios o manitas a domicilio: agrupar varios servicios por localidades y por fechas y así aprovechar las sinergias de los desplazamientos, que suelen ser el oste más importante.

Servicios de belleza y estética a domicilio

Existen multitud de servicios a los que no pueden acceder desde muchos de los pueblos remotos como pueden ser las peluquerías, los centros de estética, los servicios de pedicura o manicura, etc.

Subvencionado por:

Una opción es ofrecerlos a domicilio, bien en una caravana adaptada para la ocasión bien solicitando un local unos días al mes. Es una opción igual de válida para los servicios de fisioterapia, nutrición, etc.

Espacios de coliving

Son alojamientos especialmente pensados para los trabajadores nómadas, porque si es difícil encontrar espacios tecnológicamente equipados en estas áreas, todavía lo es más encontrar buenos alojamientos, ya que uno de los problemas endémicos de las zonas rurales es que no hay viviendas de alquiler: las casas que están vacías están medio derruidas y las que no están en ruinas, están habitadas.

Es necesario promover campañas de sensibilización por parte de los ayuntamientos a animar a los moradores de estas áreas a alquilar. Mientras llega ese momento, una buena opción es crear estos espacios de coliving con todo lo necesario para ofrecer una buena conectividad y comunicación con el exterior.

Gimnasia y bienestar itinerantes

¿Por qué no plantearse ofrecer clases de zumba, yoga, meditación o pilates a domicilio? Uno de los grandes obstáculos de la España vaciada, y de Castilla La Mancha en particular, es la dispersión de la población que puede estar repartido a lo largo de 100 o 120 km² en pequeños grupos de no más de 300 habitantes, de manera que para poder darles servicios hay que plantearse ser quien se desplaza a cada uno de los núcleos para ofrecer los servicios.



Vehículos de Turismo con conductor (VTC)

Las licencias VTC las otorgan las comunidades autónomas y salen más baratas que una licencia de taxi. Hay muchas zonas que no tienen taxi y otras que tienen taxi pero no licencias VTC. Un aspecto que hay que tener en cuenta es que muchos servicios de autobuses, en algunas zonas, casi ni llegan o tienen una frecuencia de paso muy alta.

Subvencionado por:

► ENERGÍAS RENOVABLES

Comunidades energéticas

Las Comunidades Energéticas son organizaciones en las que los miembros que forman parte de ellas se implican de manera directa en la planificación e implementación de las medidas que llevarán a cabo para la implantación de energías renovables en la producción, consumo y/o comercialización de energía eléctrica, térmica (calefacción), mecánica o combustible (biogás), así como en el desarrollo de medidas de eficiencia energética o de movilidad sostenible. Las comunidades utilizan, además, los recursos locales que tienen a su alcance y de los que pueden disponer (energía eólica, solar, biomasa, etc.). Con ello consiguen ser aún más autónomos y disminuir la dependencia de energía externa.

► BIO Y ECO EMPRENDIMIENTO

Ecoturismo, turismo de aventura, de experiencias, etc.

No se puede dejar de lado la oportunidad de negocio clara de la España vaciada, así como de Castilla La Mancha en concreto: el turismo. Frente al turismo rural propiamente dicho que está más enfocado a pequeñas localidades, en estos territorios se puede apostar por un tipo de turismo más pegado a la naturaleza: turismo de experiencias, ecoturismo, avistamientos de aves, propuestas de establecimientos en contacto directo con la naturaleza, etc.

Restauración de pueblos

En España hay más de 3.000 pueblos abandonados que pueden convertirse en un punto de atracción turística o habitacional para núcleos pequeños que quieran recuperar viejas costumbres o que busquen la tranquilidad y el sosiego que ofrece un espacio alejado de cualquier núcleo más o menos habitado. El precio oscila entre los 200.000 y los 2 millones de euros. Aquí la oportunidad está tanto en la localización y venta de estos pueblos abandonados, como es el caso de Galician Country Homes o de Aldeas abandonadas, para un público fundamentalmente extranjero, como en la propia rehabilitación.

Casas de madera o prefabricadas

Un pueblo es un buen lugar para montar un negocio de casas prefabricadas. El terreno es más barato para montar una exposición y, también, para la construcción. En pueblos con encanto, un terreno con una casa prefabricada puede salir a muy buen precio y ser atractivo para segundas residencias.



Subvencionado por:

► NEGOCIOS ONLINE

Formación especializada

Los espacios demográficamente vaciados son entornos en los que faltan centros formativos. Por regla general la educación no responde a las necesidades reales en el mundo rural. “Para formarse hay que ir a las ciudades y eso ha provocado que en los últimos 50 años el talento rural se haya ido en masa a las ciudades”, señalan los expertos. Así que una buena oportunidad de negocio puede ser crear centros de formación especializada online con refuerzos presenciales en materias relacionadas con el mundo rural, especialmente con la aplicación de I+D (innovación agroalimentaria, mecánica, agricultura ecológica, bienestar ganadero, eficiencia de los cultivos, uso de IoT, manejo de drones, etc.).

Medio online de comunicación local

En aquellas áreas donde hay buena conectividad es posible desarrollar modelos de negocio muy relacionados con las nuevas tecnologías como los podcasts o los periódicos online que además sirvan de instrumento de interacción entre los pueblos y las personas emprendedores y entre los habitantes y las empresas.

Servicios auxiliares especializados en el mundo rural

Se podría ofrecer servicios de marketing o asesoramiento legal, gestorías, etc., digitales o no, pero muy enfocados en los negocios rurales.

Un posible ejemplo sería una Asesoría online. Cada vez son más los profesionales que deciden mudarse al campo para trabajar cómodamente conectados a Internet y rodeados de la naturaleza. Desde el pueblo se puede ofrecer una gran cantidad de servicios online, en concreto los relacionados con asesoría.

Se necesita una inversión reducida, lo que sin duda es una ventaja. Solo hay que contar con un ordenador, una página web y organizar una serie de servicios que se beneficien de nuestros conocimientos y habilidades. Como asesor online se podría ayudar a otras personas emprendedoras a que hagan sus sueños realidad, así como echar una mano a los vecinos del pueblo para que tengan la posibilidad de llevar a cabo nuevas empresas.

Hay muchas formas de asesorar. Por ejemplo, si se poseen conocimientos en economía y contabilidad, se podría supervisar las cuentas de los negocios del pueblo o incluso preparar las declaraciones para su presentación a Hacienda. Son servicios que normalmente los ciudadanos del pueblo tienen que poner en manos de personas de la ciudad, por lo que se prestar con más facilidad desde la proximidad.

Recuperación y cuidado del medioambiente

Aprovechamiento de un recurso endógeno a través de las nuevas tecnologías

Existen muchas posibilidades para la puesta en valor de recursos endógenos de los distintos

Subvencionado por:



pueblos de la Castilla La Mancha vaciada. En unos casos se tratará de aprovechar recursos naturales aptos para distintos tipos de actividades turísticas o deportivas, tales como barroquismo, senderismo, observación de aves, tradiciones culinarias vinculadas a recursos agrícolas y ganaderos locales, etc.

Intermediación digital

El acelerón digital se ha extendido también a los trámites y papeleos que cada vez se vuelven más telemáticos añadiendo un problema extra a aquellos núcleos que presentan graves problemas de conectividad. Una buena opción de negocio es precisamente actuar como intermediario en estas tareas, evitando desplazamientos de la población rural y facilitando los procesos.

Tienda online

Desde un pueblo no hay nada que te impida llevar a cabo trabajos a través de Internet. Una tienda online puede ser la mejor opción, por varios motivos, como por ejemplo:

- Es un negocio muy escalable.
- Se tiene la posibilidad de optar por distintos modelos de tienda online.
- El nivel de inversión que requiere es bajo.
- Se puede ofrecer un producto que capte el interés tanto dentro como fuera del pueblo.

Ahora bien, hay muchos tipos de tiendas online. Se puede crear un negocio para vender artículos hechos a mano, quizá relacionados con el pueblo de alguna manera. Podría ser artesanía, algo relacionado con la costura, con la repostería o cualquier otro tipo de trabajo para el cual se tenga un talento especial.

Las ventas se podrían realizar a todo el país (o incluso más allá) y también se podría ofrecer los productos para su recogida en el pueblo, por lo que podrías llegar a tener éxito entre tus conciudadanos. Probablemente requiera cierto tiempo para asentarse y generar interés entre los posibles clientes. Pero con tiempo y esfuerzo podrías llegar a tener una tienda online realmente popular.

Dentro de esta idea, otra buena posibilidad es la comercialización online de algún producto que se venda físicamente en el pueblo. Por lo general, muchos pueblos de



Subvencionado por:

España son populares debido a sus característicos dulces o productos tradicionales de artesanía. Es habitual que estos dulces no se vendan fuera del pueblo o solo en determinados lugares de la geografía cercana. Por ello, una tienda online dedicado a este producto podría llegar a tener éxito.

Como se decía hay varios tipos de tienda. Junto al modelo clásico, se puede optar por una tienda de dropshipping, en la cual hay que afrontar un volumen de poca inversión. No será necesario tener productos en stock, lo que flexibiliza el lanzamiento de la tienda online. Sin embargo, será necesario invertir en otros aspectos, como el diseño web, el SEO o el marketing, y el negocio podrá estar funcionando en un breve espacio de tiempo.

Desarrollo de webs y marketing online

En todos los pueblos hay un número variable de empresas y muy pocas tienen presencia en Internet. La competencia es pequeña y ya se sabe lo beneficioso que es tener presencia en Internet para los negocios. Si se logra hacerse un nombre en la comarca puede ser un buen negocio. Los ayuntamientos también pueden necesitar de estos servicios y quien mejor que les haga el trabajo que alguien de la zona.

► SECTOR AGROALIMENTARIO

Gourmetización de alimentos de proximidad

La España y la Castilla La Mancha vaciadas son la reivindicación máxima de los productos de proximidad, de kilómetro 0. También puede permitir el desarrollo de productos singulares que adquieren una cualidad especial a través de la tecnología o la innovación, como es el caso de los espárragos ricos en fibra de Green Asparagus en Villena.

Pero las opciones son múltiples: la clave, la reivindicación de ofrecer naturaleza en estado puro. Si, además, se añade el plus de cultivo ecológico, orgánico, verde, biológico, etc. el valor diferencial está asegurado.

Go to market de productos locales

Los marketplaces de productos artesanos o productos primarios pueden ser una gran oportunidad. Según Óscar Fuente, CEO de IEBS, “toda la economía local puede abrirse al mundo a través de la venta directa de productos primarios: artesanales, ecológicos... La oportunidad de negocio aquí está fundamentalmente en conectar directamente los productos con los compradores.” Esto puede servir para colocar los productos de forma más fácil en el mercado.

Innovación en productos primarios

Una buena opción es especializarse en algún producto muy específico de la zona al que darle una nueva vida, como por ejemplo la resina. La trazabilidad y el cuidado en la extracción de la resina han

Subvencionado por:

permitido también promover todo un turismo interior para conocer el árbol del que se ha extraído la resina y generar servicios relacionados con el cuidado del medioambiente.

Fábricas de productos naturales

La ventaja que tiene el campo es que el suelo para levantar una planta industrial es mucho más barato y, además, tienes un mejor acceso a la materia prima.

Desde estos espacios es más difícil acceder al ecosistema de personas emprendedoras e inversoras. A cambio, el coste de alquilar la nave es mucho más bajo, se conoce todo el mundo y se aporta como valor añadido el hecho de que se contribuyes al futuro del pueblo.

Agricultura. Cultivo y venta

Suele haber en todos los pueblos mucha tierra abandonada, sin uso, en la que no se cultiva nada, con lo que el precio para arrendar o comprar es bastante asequible. Se puede dedicar el negocio a la agricultura ecológica, muy demandada en las ciudades. Lo fundamental es utilizar intermediarios. Se puede vender, directamente, a tiendas de la ciudad, en mercadillos de la zona o por Internet.

Vivero

Si por la zona hay grandes casas, chalets o, incluso bungalows, es casi seguro que necesitarán comprar plantas o árboles. Aquí también se puede obtener un beneficio de que el terreno no será muy caro para montar el negocio. Se puede combinar este tipo de negocio, con servicios de jardinería y paisajismo.

Granja avícola y venta de huevos

Un posible negocio es la venta de huevos. No es muy complicado mantener las gallinas ponedoras y los huevos son muy consumidos en nuestra dieta. Se pueden vender a las tiendas de la zona y a otros negocios como a bares y restaurantes. Si son de calidad, existe un mercado muy amplio en la actualidad.

Cerveza artesana

La cerveza artesana se sigue vendiendo muy bien y una población pequeña, quizás, pueda ser el mejor sitio para fabricarla. Se puede vender, en un principio, en un radio de acción pequeño como cerveza típica de la zona. La promoción debe ser uno de los aspectos en los que es necesario centrarse.



Subvencionado por:

► TELETRABAJO

La pandemia ha conseguido que las empresas empiecen a mirar con buenos ojos el teletrabajo. Se ofertan muchos empleos en los que no hace falta ir a la oficina todos los días. Si se encuentra algún empleo de teletrabajo se podrá ir a vivir a cualquier pueblo o incluso empezar una empresa propia. Solo se necesitará una buena conexión a Internet.

Espacios de coworking rural

Con el teletrabajo se están habilitando espacios, casas rurales, edificios, microworking. Se trata de espacios en los que diferentes profesionales independientes y/o empresas pueden alquilar su espacio y beneficiarse de una serie de servicios comunes, con el consiguiente ahorro económico, tanto en alquiler de espacio como en los suministros. Requieren de conexión a internet, luz y agua, salas de reuniones disponibles, etc. Además, no se debe olvidar de las sinergias que pueden darse en estos espacios de trabajo comunes

Personas de países de centro Europa están viniendo a España a quedarse y trabajar desde estos puntos, siempre y cuando se dé la tecnología necesaria. De manera que una solución es reconvertir espacios turísticos en espacios de trabajo.

► EMPRENDIMIENTO FEMENINO

Reivindicación de oficios perdidos

Oficios como cuchilleros, cesteros, herreros, etc., han existido durante mucho tiempo. Una oportunidad de negocio es reivindicar oficios olvidados en aquellos entornos donde vivieron su época de esplendor. En muchos casos incluso cuentan con las instalaciones, hornos, molinos, ruecas y demás instrumentos necesarios. Muchos de estos oficios encuentran su razón de ser en estas zonas donde las actividades son mucho más artesanales. Además de comercializar los productos, también puedes ofrecer cursos offline y online de iniciación o especialización en estos oficios, así como visitas guiadas por la ruta de los oficios.

► OTRAS ÁREAS

Venta de artesanía local

En muchas zonas existen oficios artesanales que casi están desapareciendo. Reúne a la gente de la zona que trabaja la artesanía y vende sus productos. Ofrece el pago tras la venta, así no habrá que comprar y acumular stock. Estos productos se pueden comercializar mediante marketplace como Facebook, páginas como Etsy, tiendas de ciudades cercanas que puedes dejar en depósito, mercadillos locales o tienda física en el mismo pueblo.

Hostal rural

Un alojamiento rural es una idea que siempre funciona, pero cuya rentabilidad dependerá

Subvencionado por:

principalmente de si el pueblo en cuestión tiene algún tipo de atractivo turístico. ¿Es un lugar donde suelen ir visitantes? ¿Está bien conectado o es fácil llegar a él ya sea en coche o en autobús?

O es posible que el pueblo, hasta ahora, no se hubiera planteado la posibilidad de convertirse en un lugar de visita por parte de personas de la ciudad. No obstante, este es un concepto que se está poniendo de moda cada vez más. Los pueblos generan un gran atractivo por parte de los urbanitas, quienes buscan una manera de escapar del estrés del día a día.

Un alojamiento rural, con unas buenas instalaciones para el descanso y las ventajas de estar fuera de la ciudad, puede ser la idea perfecta para llevar a cabo. Para que la inversión esté más controlada al principio, se podría inaugurar una casa rural de pocas habitaciones e ir ampliándola con más espacio o incluso con edificios anexos, a medida que va siendo conocida. Además de las habitaciones, es necesario ofrecer ciertos servicios a los visitantes, o que existan otras empresas que los ofrezcan para que se relajen y se lo pasen bien, como servicios de ocio, deporte de aventura, etc.

Plataforma turismo rural

Es posible contactar con propietarios de la zona para ofrecerles una plataforma donde poner sus establecimientos. Puede haber por la zona muchas casas que solo se usan una temporada en verano y el resto del año están vacías. Nuestra empresa se podría encargar del alquiler de las casas interesadas en alquilarlas. Sería una agencia de turismo rural. Un blog, hablando de la zona, sería una buena estrategia para captar clientes.

Turismo de aventuras

Puede ser un campo de Paintball o un parque con tirolinas y pasarelas. También pueden ser rutas por la montaña con acampadas o excursiones por los pueblos o alguna ciudad de la zona. Se puede ofertar a colegios, campamentos, empresas para convivencias o para grupos de amigos. Como este negocio es, sobre todo, para verano y fines de semana se puede compaginar con otra actividad para el resto del tiempo.



Subvencionado por:

Retiro espiritual

Huir del estrés y del trabajo diario es lo que busca cada vez más gente. Paz y relax y actividades como meditación, yoga, crecimiento personal, masajes, etc., sin móviles ni ordenadores y gastronomía sana. Una buena idea de turismo alternativo.

Tienda de material escolar

Este puede ser un negocio rentable si se está pensando en tener un comercio de venta al público. No todos los pueblos disponen de este tipo de tienda, pero supone una oportunidad de grandes posibilidades. En muchos casos, los artículos de escuela se venden en el supermercado o en la tienda de ultramarinos. Pero se trata de un tipo de producto secundario para estos negocios, por lo que la variedad y calidad no suele ser la mejor.

Por ello, se trataría de una tienda especializada en la que también se vendan libros y otros artículos pensados para los niños. Ahora bien, hay que pensar en distintos aspectos, como, por ejemplo, que haya escuela en el pueblo y, por otro lado, la cantidad de niños que asisten a clase.

Veterinario y tienda de mascotas

Es un tipo de empresa que en un pueblo es un tipo de trabajo que puede generar grandes beneficios, aunque se necesita la titulación de veterinario. No solo se podrían atender a mascotas, como perros o gatos, sino que también se podría cubrir el estado y el cuidado del ganado y de animales de granja.

También se pueden vender productos para mascotas, pienso, latas de comida, juguetes o incluso ropa. Hay muchas posibilidades para organizar un negocio alrededor de la idea de atender a los animales de los vecinos del pueblo. Es posible que, si se da un buen servicio, hasta los vecinos de los pueblos de los alrededores acudan a nuestra consulta.

Una tienda con todo lo relativo a las mascotas como alimentación, accesorios, etc. Si es un pueblo muy pequeño no será rentable, pero se puede abarcar una zona amplia e incluir la comida a domicilio y servicios como higiene, peluquería, guardería, adiestramiento e incluso paseos, todo lo cual lo puede hacer rentable.



Subvencionado por:

3.4. ADECUACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES A LA FÓRMULA DE ECONOMÍA SOCIAL

La Economía Social aporta un gran peso a la España rural, pues en muchas ocasiones las em-presas de Economía Social constituyen el único tejido empresarial existente en muchas zonas del medio rural. La ventaja de estas empresas es que no se deslocalizan, por lo que a menudo son la principal fuente de crea-ción de capacidades emprendedoras en zonas rurales, así como del mantenimiento de empleo y población en esas zonas. Ello hace que muchas personas puedan seguir viviendo en sus lugares de origen y que no se abandonen y degraden espacios y recursos de gran valor social, ecológico, histórico y cultural.

El estudio elaborado por CEPES⁸ constata que la Economía Social tiene una presencia importante en las ciudades intermedias y zonas rurales, y que su contribución a la creación de tejido empresarial y empleo es muy significativa. Sus empresas y entidades se ubican mayoritariamente en municipios meno-res de 40.000 habitantes, (60,2% de las empresas y 54,6% de sus trabajadores/as), configurándose como el principal actor empresarial en estos territorios. En las empresas mercantiles estos porcentajes se in-vierten y tanto ellas como sus trabajadores/as se locali-zan mayoritariamente en el ámbito urbano.

El estudio pone de manifiesto los importantes efectos que la Economía Social tiene sobre la economía rural y cómo una parte significativa de la misma está vinculada a ella: el 7,0% de las empresas y entidades rurales y el 5,2% del empleo rural pertenecen a la Economía Social.

Si se consideran solo las empresas más jóvenes, el 47,4% de las empresas de Economía Social se ubica en las ciudades intermedias y zonas rurales y el 52,6% en grandes ciudades. En el caso de la economía mercantil, estos porcentajes son del 35,8% y del 64,2% respectivamente.

La distribución sectorial de las empresas de Economía Social muestra también una mayor dispersión de la actividad, favoreciendo así la diversificación de la propia economía rural, contribuyendo de esta forma a mejorar la competitividad de las economías rurales a través del desarrollo de determinadas ramas que permiten un mejor aprovechamiento de las potencialidades o acercan una oferta de servicios sociales y educativos que es vital para frenar la pérdida de población.

Por ejemplo, las Cooperativas Agroalimentarias tienen un papel relevante en el territorio. Son un modelo integrador que promueve la formación continua de sus socios para su mejor desempeño, capacitación y desarrollo; da apoyo a sus socios en sentido amplio ofreciéndole muy diferentes servicios y comercialización de sus productos; da proyección sectorial y favorece la intercooperación empresarial.

⁸ CEPES (2020): Análisis del impacto socioeconómico de los valores y principios de la economía social en España, Mº de Trabajo y Seguridad Social, Publicado por Cajamar, Madrid.

Hay otras muchas empresas de Economía Social con fuerte implantación en las zonas rurales, como son las Cooperativas de trabajo asociado y las sociedades laborales, que son proveedoras de numerosos servicios y tejido industrial.

Es también destacable el papel de la Cooperativas de enseñanza, educación, formación, de atención a mayores y a otros colectivos vulnerables, centros recreativos, de salud, etc.

Por otro lado, a través de las Cooperativas de crédito, hay iniciativas muy centradas en facilitar el acceso a los servicios bancarios de manera que no se produzca la exclusión financiera en el medio rural.

Asimismo, las Cooperativas de consumo suministran a la población rural a través de pequeños supermercados de alimentos, perfumería y otros productos importantes para el bienestar de los ciudadanos/as.

Por lo tanto, el Desarrollo local y la Economía Social se convierte en un binomio imprescindible para abordar el reto demográfico de España, y así la Economía Social puede y debe ser un aliado imprescindible de las Administraciones para alcanzar los objetivos de la Estrategia Nacional frente al reto demográfico, ya que ayuda a combatir los efectos de la “España Vacía”, al constituir el principal tejido empresarial de poblaciones de pequeño tamaño, en las que fija la población a través de las empresas señaladas: Cooperativas Agroalimentarias, Empresas de Trabajo Asociado, Cooperativas de Crédito o Consumo, y otros actores de la Economía Social que son los proveedores de múltiples servicios en las zonas rurales, como los Centros Especiales de Empleo, las Empresas de Inserción, las Asociaciones de atención a personas vulnerables y las Cofradías de Pescadores.

Por otra parte, la práctica totalidad de las posibles ideas de negocio recogidas en el apartado anterior son susceptibles de ser llevadas por personas bajo fórmulas jurídicas de economía social.

En definitiva, la economía social puede y debe convertirse en un aliado de los poderes públicos en todos los ámbitos de competencias en esta materia, para promover medidas que favorezcan la creación de empresas en el ámbito rural a través de estímulos fiscales y económicos, potenciar instrumentos previstos en la Ley de Contratos (como las reservas de contrato para empresas propiedad de los trabajadores o para empresas dirigidas a crear empleo a colectivos vulnerables), fomentar proyectos de emprendimiento colectivo, de creación de empleo y de refuerzo de la figura de las transformaciones de empresas mercantiles a empresas de Economía Social, con el objetivo de salvar empresas y empleos en el ciclo económico de crisis en el que hemos entrado de forma abrupta⁹.

⁹ CEPES (2022): Las empresas y entidades de la Economía Social como aliadas frente al reto demográfico y la España vaciada, Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES), Madrid.

Subvencionado por:



3.5. MODELIZACIÓN DE LOS TIPOS DE NEGOCIO MÁS REPRESENTATIVOS

En este apartado se procederá a modelizar tres ideas de negocio de interés para la Castilla La Mancha vaciada que pueden ser llevadas a cabo bajo fórmulas de economía social. Para determinar estas tres ideas de negocio se ha tenido en cuenta tanto los problemas principales existentes como los recursos endógenos del territorio rural castellano manchego.

Teniendo en cuenta estos criterios las actividades elegidas son las siguientes:

- Gourmetización de productos locales.
- Turismo de aventura o cultural basado en recursos endógenos.
- Plataforma de servicios integrales a la población rural.

Para el desarrollo de este tipo de negocios, como para muchos otros posibles, aunque no seleccionados para ser modelizados, es una condición cuasi necesaria, aunque no suficiente, la disponibilidad de una infraestructura de conexión a Internet de cierta calidad lo que hoy en día es posible debido a la existencia de distintas opciones tecnológicas. También es conveniente la existencia de algunas otras infraestructuras que permitan una conectividad física de cierta calidad.

En este contexto general, es importante señalar algunos elementos de carácter general que servir de ayuda para la identificación y desarrollo de proyectos empresariales. En Castilla La Mancha existen numerosas denominaciones de origen, tales como las siguientes:

- ▶ Aceites: de oliva virgen extra: Campo de Calatrava, Montes de Toledo, La Alcarria, Campo de Montiel y Montes de Alcaraz
- ▶ Ajo morado: de Las Pedroñeras
- ▶ Arroz: de Calasparra
- ▶ Azafrán: Azafrán de la Mancha
- ▶ Berenjenas de Almagro
- ▶ Cordero: manchego
- ▶ Mazapán de Toledo
- ▶ Melón: de La Mancha
- ▶ Miel: Alcarria
- ▶ Pan: de Cruz
- ▶ Queso: Manchego
- ▶ Vinos: Manchuela, Valdepeñas, La Mancha, Almansa, Uclés, Méntrida, Jumilla, Mondéjar y Ribera del Júcar, La Jaraba, Guijoso, Finca de Élez, Dehesa del Carrizal, Florentino, Campo de la Guardia, Dominio de Valdepusa, Casa del Blanco
- ▶ Etc.

Subvencionado por:

Por otra parte, también existen numerosas actividades artesanales, tales como:

- ▶ Cerámica y alfarería: de uso, decorativa o para jardinería
- ▶ Textil
- ▶ Joyería
- ▶ Vidrio
- ▶ Forja
- ▶ Cuchillería
- ▶ Muebles y madera
- ▶ Cuero y marroquinería
- ▶ Jabonería y cosmética

Asimismo, hay numerosos recursos naturales, culturales, etc. que pueden servir de soporte de actividades turísticas de diversa índole. Más allá de los sitios más conocidos, como pueden ser la ciudad de Toledo, de Almagro, de Cuenca, la Ciudad Encantada, etc., existen numerosos recursos naturales como las lagunas de Ruidera, el nacimiento del río Mundo, etc., integrados en un total de 112 Espacios Naturales Protegidos: 2 parques nacionales, 7 parques naturales, 22 reservas naturales, 6 reservas fluviales, 26 monumentos naturales, 48 microrreservas y 1 paisaje protegido.



Otro ejemplo de recurso turístico importante es la Ruta de Don Quijote, que hace referencia al recorrido que siguió el protagonista de la novela El ingenioso hidalgo Don Quijote de la Mancha de Miguel de Cervantes en sus aventuras por tierras de La Mancha, fundamentalmente, así como de Aragón y Cataluña.

Su trazado ecoturístico oficial, declarado itinerario cultural europeo por el Consejo de Europa, tiene 2.500 km de longitud y está constituido por una red de caminos históricos y vías pecuarias perfectamente señalizados que unen los lugares de mayor interés cercanos a los puntos mencionados en la novela, si bien este no sigue criterios estrictamente ligados a la obra literaria. La mayor parte de esa ruta se encuentra en Castilla La Mancha y podría llegar a adquirir una importancia semejante a la del Camino de Santiago.

Subvencionado por:

3.5.1 GOURMETIZACIÓN DE PRODUCTOS LOCALES

1. Introducción

Las áreas rurales, inclusive las zonas vaciadas, disponen de una amplia gama de productos agrícolas y ganaderos que se venden en los mercados de toda España. Sin embargo, en muchas ocasiones los productores/recolectores de estos productos apenas obtienen rentabilidad de su actividad, pues venden sus productos sin incorporar ningún valor añadido, lo que suele provocar el abandono de las explotaciones, así como de la población joven que se marcha del campo a la ciudad a la búsqueda de mayores y mejores oportunidades de trabajo. Se trata, por tanto, de un negocio que pretende incorporar el máximo valor añadido posible a dichos productos, de forma que el retorno de rentas en el ámbito rural concreto de dichos productos sea el máximo posible.

Al mismo tiempo, existe una creciente tendencia hoy en día a que una parte cada vez más importante de las personas consumidoras compren “productos especiales” en tiendas con productos gourmet, es decir tiendas en las que se venden productos de calidad y alto precio. Este creciente interés se ha intensificado tras la pandemia.

Por otra parte, el cambio de hábitos del consumidor tras la pandemia ha impulsado el e-grocery, es decir, la compra online de alimentación y bebidas gourmet. En el caso de España, este año seguirá esta tendencia de crecimiento con un aumento del 55% respecto al 2020, según datos de Qapla, que asegura que en el caso del vino este aumento subirá hasta el 60%.

La pandemia ha contribuido a cambiar también los intereses del consumidor, cada vez más preocupado por el producto ecológico y de proximidad. Desde que comenzó la pandemia, varios nichos del mercado de la alimentación han experimentado un importante aumento de su demanda. Negocios muy especializados que ahora pueden llegar a nuevos públicos al vender online directamente desde pequeñas granjas, panaderías o pescaderías, o los orientados a productos específicos como los sin gluten, veganos o de una denominación de origen concreta.

Por tanto, la finalidad de este modelo de negocio consiste en gourmetizar productos de la zona concreta donde se implante una empresa de estas características. Se entiende gourmetizar un producto como la elevación de ciertos productos gastronómicos generalmente ordinarios a un nivel premium, de alta calidad y precio. Un producto gourmet se podría definir como un producto gastronómico con unas cualidades excepcionales o exquisitas, para lo que se deben de cumplir una serie de requisitos, como la propia calidad del producto, su proceso de selección e incluso el empaquetado.

2. Entorno empresarial

Para identificar el entorno de este tipo de negocio hay que tomar en consideración varios aspectos. En primer lugar, cabe señalar que el sector agroalimentario, compuesto tanto por el sector primario, es decir la agricultura, la ganadería y demás actividades asociadas –silvicultura, pesca, etc., así como la industria alimentaria de transformación, tienen un importante peso en la economía española.

Subvencionado por:



Con un peso estratégico clave en la economía española, el sector agroalimentario aporta un valor añadido bruto de más de 100.000 millones de euros, representa en torno al 11% del PIB y da empleo directo e indirecto a más de 2,7 millones de personas en 2022.

Un segundo aspecto relevante es la ligazón local de las actividades primarias al medio rural, incluyendo el relacionado con la España vaciada. En algunas ocasiones se trata de recursos endógenos que se han dejado de cultivar o cuidar debido a la avanzada edad de la población local y al abandono de la población joven de este ámbito.

Esto se traduce, en muchas ocasiones, en un abandono de tierras, que han dejado de cultivarse y tratarse para la producción primaria, aunque puedan ser fértiles.

En este sentido, la Unión de Uniones de Agricultores y Ganaderos alerta del abandono de 2,3 millones de hectáreas agrarias para 2030 en la España Vaciada¹⁰. Tras realizar una revisión del reciente estudio publicado por el Parlamento Europeo sobre el reto del abandono de tierras después de 2020, ha advertido del “serio peligro” que existe en España del abandono de tierras agrarias en los próximos años. Señala que existen 56 millones de hectáreas en riesgo de ser abandonadas, estimándose que 5 millones de hectáreas se abandonarían antes de 2030.

Los datos históricos ponen de manifiesto que la superficie agrícola se ha reducido en España, especialmente en Castilla la Mancha, Castilla y León, Comunidad de Madrid, País Vasco, Región de Murcia y Comunidad valenciana.

Aunque un Banco de Tierras no es un banco novedoso (su historia se remonta al siglo XIX con los intentos de reformas agrarias en Rusia), sigue siendo una figura desconocida en general para la cultura urbana. El Banco de Tierras consiste en un registro de terrenos abandonados, cuyos propietarios no pueden atender, pero están dispuestos a ceder para su cultivo en las condiciones que pacten entre particulares. Este tipo de iniciativa facilitaría el asentamiento de personas emprendedoras dispuestas a llevar a cabo este tipo de iniciativas vinculadas a la gourmetización de productos.

En la actualidad existe un banco de tierras creado por la Ley 9/2023, de Agricultura Familiar y de acceso a la tierra en Castilla La Mancha. En su artículo 20 se crea el Banco de Tierras, que se configura como un registro administrativo de carácter público gestionado por la Consejería, el cual se constituye como un instrumento que facilite la puesta en contacto entre la oferta y la demanda de parcelas agrarias, cultivadas o cultivables, ubicadas en la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha.

Un tercer aspecto es el profundo cambio que se está dando en las técnicas de producción agrarias, tanto agrícolas como ganaderas, que permiten un cultivo o cuidado de animales más eficiente, pero también más sostenible y respetuoso con el medio ambiente.

¹⁰ EUROPA PRESS (2021): Unión de Uniones alerta del abandono de 2,3 millones de hectáreas agrarias para 2030 en la España Vaciada, <https://www.europapress.es/economia/noticia-union-uniones-alerta-abandono-23-millones-hectareas-agrarias-2030-espana-vaciada-20210316140102.html>

Algunas de esas innovaciones que están transformando la agricultura son¹¹:

► **Imágenes aéreas multiespectrales:** Desde el suelo, hay cosas que el ojo no puede ver. Ahora, los agricultores pueden administrar la producción de cultivos durante todo el año de manera más eficiente. Por ejemplo, las imágenes espectrales aéreas para la agricultura permiten a los agricultores analizar el estrés hídrico, identificar plagas, optimizar el uso de fertilizantes y pesticidas, y estimar el rendimiento de los cultivos, todo mediante la tecnología centrada en aeronaves tripuladas equipadas con sistemas de cámaras especializadas que captan imágenes en longitudes de onda específicas.

► **Labranza cero:** La agricultura sin labranza implica la preparación de tierras para la agricultura sin el uso de equipos mecánicos. Este método innovador tiene muchas ventajas, como reducir la cantidad de erosión que se produce en el suelo y la escorrentía del agua. Esto no solo ayuda a mantener la salud y la integridad del suelo, sino también contribuye a conservar el agua.

Las operaciones agrícolas también se benefician de una reducción en el trabajo y menores gastos de combustible. Del mismo modo, los beneficios que se obtienen para el medio ambiente son importantes, como, por ejemplo, una reducción de la huella del calentamiento global y la disminución de los niveles de emisión de carbono, específicamente de dióxido de carbono y el óxido nitroso.

En general, la agricultura sin labranza ayuda a retener la humedad y los nutrientes del suelo, lo que se traduce en tierras de cultivo que son más fértiles y propicias para lograr alto rendimiento de cultivo.

► **Posicionamiento profundo de fertilizantes:** Los agricultores tradicionalmente aplicaban fertilizantes a los cultivos a mano. Una actualización moderna de este método se llama colocación profunda de fertilizante (FDP), que está diseñada para aumentar el rendimiento de los cultivos y reducir el uso de fertilizantes. Colocar el fertilizante más profundo debajo del suelo, aproximadamente de 7 a 10 centímetros por debajo, reduce la cantidad de nitrógeno que se puede perder durante la escorrentía.

► **Eficiencia de uso de nitrógeno:** Los fertilizantes de nitrógeno pueden mejorar significativamente los rendimientos de los cultivos, pero si se aplican demasiado a un campo, el exceso de escorrentía puede contaminar el agua y la tierra cercanas. Para prevenir este efecto potencialmente peligroso, los innovadores de tecnología avanzada han desarrollado lo que se conoce como eficiencia de uso de nitrógeno (NUE), que permite a los agricultores utilizar una menor cantidad de fertilizante de nitrógeno sin afectar el rendimiento.

¹¹ INFOAGRO (2018): Las 7 innovaciones que están transformando a la agricultura, 04/07/2018, <https://mexico.infoagro.com/las-7-innovaciones-que-estan-transformando-a-la-agricultura>

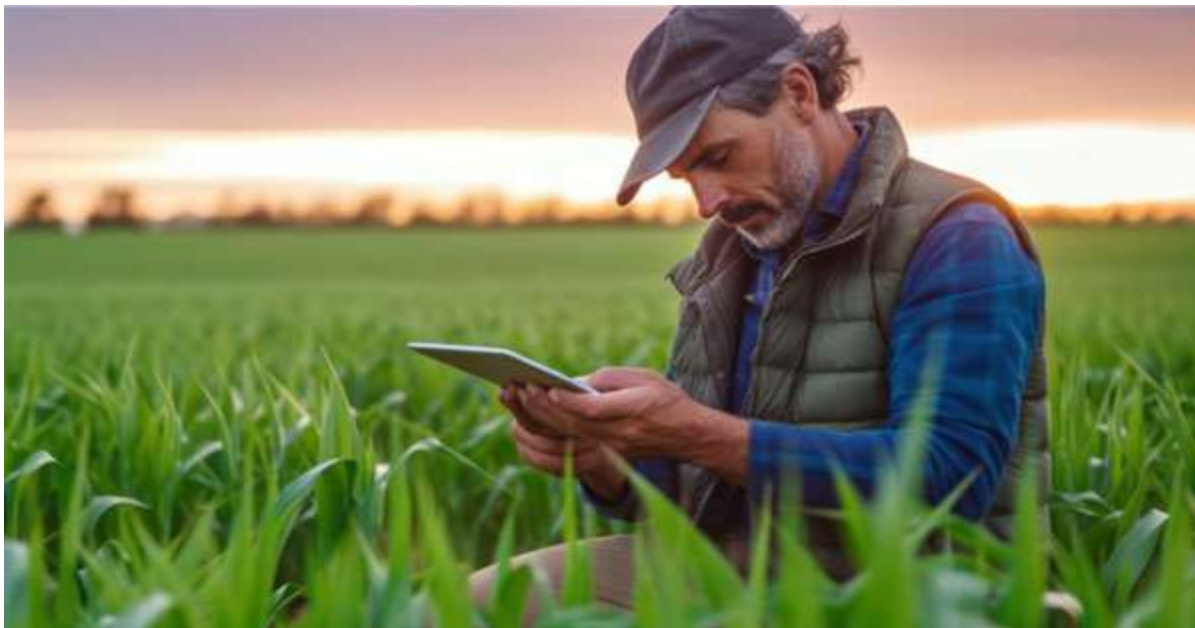
Subvencionado por:

Los cultivos Eficientes en el Uso de Nitrógeno (NUE), desarrollados por medio de la biotecnología, absorben los fertilizantes aplicados de manera más eficiente, lo cual lleva a un mejor desarrollo y aumento en producción.

► **Desarrollo de cultivos tolerantes al estrés por calor:** Debido a los efectos del calentamiento global, los campos y los cultivos están cada vez más expuestos a las olas de calor y a las temperaturas más altas en general. Para superar este desafío, los científicos agrícolas han desarrollado características genéticas que no solo fortalecen la resistencia de un cultivo al calor, sino que también aumentan su rendimiento, incluso en condiciones calurosas.

► **Cultivo de azotea:** Es una excelente manera de minimizar las áreas abiertas sin uso. Los cultivos en los tejados brindan beneficios ambientales inmediatos: hacer uso eficiente del espacio limitado en las áreas urbanas, alimentar una creciente población urbana, prevenir posibles problemas de aguas residuales debido a la escorrentía de aguas pluviales, control de plagas y conservación de energía.

► **La agricultura a través de teléfono inteligente:** Cada vez más los agricultores usan los teléfonos inteligentes para administrar los costos operativos y el rendimiento de los cultivos, sin mencionar la mejora de la productividad general que consiguen. Ya sea que tengan un dispositivo iPhone o Android, los agricultores han integrado estas poderosas minicomputadoras a su rutina agrícola diaria, beneficiándose del acceso inmediato a una gran cantidad de información a su alcance. Hay aplicaciones disponibles que ayudan a mantener la cantidad óptima del suelo, monitorear los patrones climáticos con mayor precisión, garantizar la mezcla correcta de pesticidas y otros productos químicos, realizar un seguimiento de las horas/hombre en un trabajo determinado y mucho más.



Subvencionado por:

Hoy en día, la agricultura se ve cada vez más presionada por los desafíos modernos que no tienen precedentes en términos de escala y complejidad. Al adoptar nuevas metodologías, tecnologías y herramientas, los agricultores tienen una mejor oportunidad de enfrentarse a estas dificultades.

Un último aspecto relevante está relacionado con los cambios en la demanda de los productos agroalimentarios. Dichos cambios son complejos y reflejan una visión diferente de nuestra alimentación. Algunos elementos a tener en cuenta son:

- ▶ **Productos sostenibles y respetuosos con el medio ambiente:** la preocupación por consumir productos sostenibles y respetuosos con el medio ambiente es cada mayor entre las personas consumidoras. Esta demanda está siendo incorporada por las empresas agroalimentarias, por ejemplo al mencionar en sus envases o en su publicidad una reducción de la huella de carbono o el uso de envases reciclados.
- ▶ **Productos de proximidad:** en relación con el aspecto anterior se observa una creciente demanda de productos de proximidad o de “km 0”, es decir productos que tienen un menor coste de transporte y su proximidad determina, por tanto, una menor huella de carbono.
- ▶ **Nuevos formatos de presentación:** se están introduciendo o recuperando formatos de venta nuevos, como la venta a granel en prácticamente todos los productos o las raciones individuales frente a formatos claramente pensados para una familia más amplia. La diversidad de formas de convivencia de nuestras sociedades se va trasladando a la forma de presentar los productos agroalimentarios con el riesgo de perder clientela si no se adapta a estas nuevas demandas y necesidades.
- ▶ **Nuevos gustos o necesidades (productos veganos, etc.):** un último aspecto es el cambio en el tipo de alimentos que se demandan y se consumen. Poco a poco se han ido dando respuesta a personas con limitaciones médicas en su dieta, como las personas con intolerancia al gluten, a la lactosa, etc. Pero, por otra parte, se están consolidando demandas específicas de ciertos segmentos del mercado como la demanda de productos vegetarianos o veganos, al tiempo que también se observa una demanda creciente de productos de otros países y otras culturas gastronómicas.

Entre los beneficios para los diferentes actores de la cadena de valor están los siguientes:

Los productores locales incrementan la cadena de valor, cuidan el comercio justo y el medio ambiente.

- Se conserva la cultura de las comunidades gracias a los procesos tradicionales.
- Apoyan a la pequeña y mediana industria alimentaria, pues estos productos gourmet se elaboran en cantidades limitadas, donde se privilegia la producción de calidad.
- Mayor trazabilidad de los alimentos, cuidando toda la cadena productiva y de suministro.
- El consumidor incluye alimentos más saludables en su alimentación.
- Ofrecen experiencias al consumidor que aportan valor a su estado de ánimo.
- Consumir alimentos gourmet implica gastar un poco más de dinero.

Subvencionado por:

3. Forma jurídica

Un aspecto esencial y previo es la elección de la forma jurídica de la empresa que se va a constituir. Es importante elegir y justificar el tipo de empresa escogido. Decidir el tipo de empresa que constituimos es una decisión importante.

Esta decisión está condicionada por distintos factores tales como:

- ▶ El número de promotores que integren el proyecto: algunas fórmulas jurídicas requieren un mínimo de personas socias, por ejemplo, tres, lo que puede condicionar la forma jurídica elegida.
- ▶ El tipo de actividad de la empresa.
- ▶ La limitación de responsabilidad frente a terceros: esto es fundamental pues permite proteger el patrimonio personal y/o familiar de los avatares de la empresa.
- ▶ Los aspectos fiscales: existen algunos elementos diferenciales, sobre todo cuando se trata de sociedades laborales y sociedades cooperativas que suponen un beneficio en términos económicos.
- ▶ El capital para iniciar la actividad: algunas formas jurídicas no requieren capital social mínimo, mientras que se sitúa en torno a 3.000,00 € en sociedades limitadas –sean laborales o no-, así como en sociedades cooperativas de trabajo asociado y se eleva hasta los aproximadamente 60.000,00 € en el caso de las sociedades anónimas, sean laborales o no.
- ▶ Las ayudas existentes para la constitución de los distintos tipos de sociedades. En este sentido, destacan las ayudas a la constitución y puesta en marcha de sociedades de economía social, tales como sociedades laborales (limitadas o anónimas) y sociedades cooperativas, tales como la capitalización del seguro de desempleo, ayudas para la incorporación de trabajadores como socios de la sociedad, etc. Es conveniente saber la comunidad autónoma en la que se ubica la empresa pues cambian algunas de las ayudas.
- ▶ Las ventajas e inconvenientes de cada una de las formas legales posibles en función de sus obligaciones legales, económicas, fiscales, etc.

En el presente modelo se considera que la empresa adoptará una forma jurídica de economía social, ya sea una sociedad limitada laboral, una sociedad anónima laboral o una sociedad cooperativa.

4. Forma jurídica

La actividad de la empresa se materializará en la creación de un negocio de producción y venta de delicatessen o de producción y venta de productos gastronómicos selectos, caracterizados por su alta calidad y autenticidad, en el que la combinación de olores, colores, sabores, diseño y presentación, unidos a un servicio y asesoramiento exquisitos, hará que los clientes tengan una auténtica experiencia gourmet.

Subvencionado por:

En la selección de los productos a elaborar y vender por la nueva empresa es necesario tener en cuenta, al menos, los siguientes criterios:

- ▶ Los recursos naturales con los que cuenta la zona rural de la España vaciada en la que se pretende poner en marcha este tipo de negocio. Este elemento es clave puesto que condiciona el tipo de productos que se pueden poner en el mercado de forma competitiva. La mayor o menor riqueza o variedad de estos recursos debe ser un criterio clave para seleccionar la zona de ubicación de la nueva empresa, aunque no debe ser el único criterio, pues se debe tener en cuenta otros aspectos como el acceso a tierras, su coste, su localización respecto a mercados potenciales, etc.
- ▶ La posible existencia de algún tipo de denominación de origen en la zona de desarrollo de la actividad productiva de la nueva empresa. Las denominaciones de origen se han convertido en signos distintivos con los cuales se identifican productos en el mercado, pero con la particularidad que permite distinguirlos y diferenciarlos por razón de su calidad, reputación u otras características que se deben a su origen geográfico. Esto es factor importante pues incorporar valor añadido a los productos que se puedan producir y vender.
- ▶ La existencia de productos tradicionales de la zona, que se pueden haber perdido por el proceso de vaciado de la población y/o por la pérdida de dichas tradiciones por la muerte de las personas que poseían dichos conocimientos.
- ▶ La existencia de recursos turísticos, ya sean culturales, naturales, o de cualquier tipo, lo que contribuirá a atraer visitantes que pueden ser potenciales compradores de los productos que la empresa va a fabricar.

Para la elección del portafolio de productos, es decir aquello que se va a vender en la tienda gourmet online, se puede comenzar con este listado:

- Fiambres envasados al vacío.
- Ibéricos y quesos.
- Mariscos frescos o en conserva, como bonito; pulpo; bacalao; algas o anchoas.
- Carnes de caza.
- Trufas, hongos y setas.
- Vinos.
- Chocolate y dulces.
- Frutos secos o frutas confitadas.
- Cosmética ecológica.
- Etc.

Es necesario señalar, aunque sea de forma sintética, el proceso de fabricación de los distintos productos gourmet que fabricará la empresa. Aunque cada queso tiene particularidades en el proceso de fabricación, estas son las etapas generales por las que pasa la mayoría de los quesos antes de ser empaquetados.

Subvencionado por:

► Cuajado

El primer paso es transformar la leche de su estado líquido al sólido, es decir el proceso comienza por un proceso de coagulación. Para ello se le agrega el cuajo, que son distintos agregados bacterianos o enzimáticos, cuya formulación depende del queso que se pretende preparar. Después, en algunos casos se calienta a temperaturas específicas.

► Goteo

Una vez que se forma la cuajada con la consistencia deseada, se coloca en moldes con orificios que permiten separar el suero de lo que será el queso. Existen distintas técnicas para realizar este proceso para obtener el prensado de cada familia de quesos.

► Salado

Este paso es muy importante por tres razones, la sal influye en la formación de la corteza de nuestra rueda de queso, además de darle sabor y evitar el crecimiento de bacterias contaminantes.

► Madurado

Muchas veces el éxito de un buen queso está en que las condiciones del tiempo de maduración sean favorables y precisas, especialmente en quesos semimaduros y maduros. Las ruedas de queso se dejarán madurar a una temperatura y humedad controladas, pues de eso dependerá la textura, el color, los aromas y el sabor de nuestro queso final.

► Refinado

Es parte del último paso; se trata del trabajo del afinador de quesos, es decir del experto que utiliza su maestría para verificar que la atmósfera, la aireación y todos los aspectos que intervienen en la maduración son estables y correctos para poder sacar a la venta un delicioso queso gourmet.

Otra vía de negocio podría ser la fabricación de productos artesanales no alimenticios de calidad (“gourmetización”) que podría haberse incluso perdido por la caída de población y la muerte de las personas depositarias de las técnicas tradicionales de producción. Podría ser el caso de productos de mimbre, navajas, cerámica de distintos usos, espadas, etc.

El principal aspecto que buscan los clientes de productos gourmet es la calidad y exclusividad de los productos, y un servicio completo de asesoramiento y consejo en la compra, estando dispuestos a pagar por ello un precio mayor que los de otros establecimientos. El éxito de un negocio de estas características depende fuertemente del nivel de satisfacción del cliente, por lo que se propone una estrategia de diferenciación que puede basarse en los siguientes aspectos¹²:

¹² ANDALUCÍA EMPRENDE (2010): Tienda de productos gourmet. Establecimiento delicatessen o de venta de productos gastronómicos selectos, Guía de proyectos para emprender, Consejería de Economía y Conocimiento, Sevilla.

- ▶ **La localización.** Las tiendas de estos negocios se sitúan generalmente en zonas de nivel adquisitivo medio-alto, para garantizar así una afluencia de clientes que cumple con el perfil socioeconómico al que van dirigidos. Sin embargo, hoy en día se pueden sustituir por canales de venta on line o establecimientos en la propia zona de origen.
- ▶ **La imagen del establecimiento.** Es uno de los factores clave de éxito en los locales de este tipo de negocio, por lo que se debe cuidar hasta el más mínimo detalle, tanto en el exterior como en el interior del local. El diseño exterior de los escaparates es muy importante para atraer a la clientela, exponiendo los productos y las marcas disponibles en el interior. En cuanto al diseño interior, la decoración y el mobiliario son casi tan importantes como la distribución de los artículos.
- ▶ **La imagen del producto.** La presentación del producto, por ejemplo, el envase, es clave hoy en día, sobre todo en productos tipo gourmet. Un tarro de cristal es siempre mejor en este tipo de productos que un recipiente de plástico y mejor todavía si su diseño es original. En este sentido, cabe señalar, por ejemplo, que las empresas fabricantes de perfumes han creado colecciones de miniaturas de perfumes con envases originales para personas que los quieren coleccionar.
- ▶ **La calidad de la oferta.** La selección de los productos que se comercializan y de los proveedores que van a facilitarlos ha de ser muy rigurosa con las exigencias de calidad que se esperan de un negocio de estas características. También es importante ofrecer una amplia variedad de productos y de marcas, con un cierto toque de exclusividad.
- ▶ **El asesoramiento al consumidor.** Es uno de los aspectos más valorados por los clientes de este tipo de negocios. El consumidor debe poder recibir información acerca de la variedad de productos que se ofertan y de las diferencias de calidad entre los mismos y los productos convencionales. El trato ha de ser siempre personalizado y profesional, por lo que llas personas trabajadoras deben estar preparados para la atención y el asesoramiento al cliente.
- ▶ **Los precios.** Aunque la estrategia que se va a seguir es de diferenciación y no de costes, y sabiendo que las empresas de productos gourmet como la que se propone suelen establecer precios muy elevados, se debe intentar, dentro de lo posible, ofrecer precios más asequibles y lanzar alguna oferta de productos nuevos para darlos a conocer y para atraer a nueva clientela.



Subvencionado por:

Estas son las pautas más importantes para la línea estratégica de una empresa de productos gourmet, pero también se pueden ofrecer otros servicios adicionales, como por ejemplo la oferta de otros productos, como los típicos de la región; la realización de pedidos por teléfono o Internet y la entrega a domicilio; la creación de una zona de degustación donde se puedan consumir los productos acompañados de alguna bebida, si se dispone de tienda física o un servicio de catering con productos de calidad.

Algunas opciones interesantes que se podrían llevar a cabo en este tipo de negocio son:

- ▶ Atención y entrega a domicilio y venta por Internet: Sería interesante, si no en los inicios al menos para un futuro relativamente próximo, ofrecer un servicio de atención a domicilio para que se puedan hacer pedidos por teléfono –mediante llamada, whatsapp o mensajes sms- o por Internet sin necesidad de desplazarse.
- ▶ Productos propios del lugar: Se puede incluir como apoyo al negocio un surtido de artículos típicos del lugar y zona donde esté ubicada la producción o la tienda, si existiese.
- ▶ Otras líneas de productos: Se podrían incluir en la tienda, como complemento a los productos gourmet propios, otra línea de productos artesanales de la misma zona, como por ejemplo la repostería realizada en conventos. Otro ejemplo de diversificación sería ofrecer cestas-regalo personalizadas para empresas
- ▶ Zona de degustación y sala de presentaciones: Ofrecer la degustación de productos que estén a la venta en la tienda, si es existe una tienda física. También con la perspectiva a largo plazo se puede disponer de una sala donde se puedan realizar charlas, presentaciones y catas de productos.
- ▶ Servicio de catering: En el futuro, y si el negocio va bien, se puede incorporar un servicio de catering, sobre todo para épocas especiales del año como Navidad en que este servicio es más demandado, pero también para otro tipo de celebraciones: cumpleaños, bautizos, comuniones, etc.
- ▶ Otras actividades: Organizar, por ejemplo, actividades como miniferias regionales o de productos propios o tradicionales de la zona, cursos y demostraciones de cocina, etc.

5. Proceso de producción/prestación del servicio

El proceso de producción estará condicionado en cada por el tipo de producto gourmet que se pretende fabricar y vender. En todo caso se pueden señalar algunas características generales a las distintas opciones:

- ▶ Deberá estar basado más en procesos productivos artesanales que en economías de escala industriales.
- ▶ Se centrará en la recuperación y utilización de procedimientos tradicionales del lugar.

Subvencionado por:

- ▶ Opción por la búsqueda de la singularidad del producto más que en la homogeneización del mismo: factores diferenciales frente a la homogeneidad.
- ▶ Es importante que tenga un acabado atractivo de forma visual, olorosa, etc.
- ▶ Realizado mediante series de producción cortas

Por otra parte, la descripción concreta del proceso productiva deberá incorporar los siguientes aspectos:

- ▶ Producción de los productos agrícolas, ganaderos, etc.

Es necesario especificar como se va obtener los productos básicos agrarios, ganaderos, etc., que constituyen la materia prima básica de la transformación posterior en productos de mayor valor añadido (fiambres, embutidos, dulces, vinos, licores, etc.).

Es importante señalar si son producciones autóctonas o variedades específicas, tales como razas autóctonas de ganado, técnicas de cultivo y crianza usadas, con especial uso de técnicas sostenibles y respetuosas con el medio ambiente, etc.

- ▶ Transformaciones productivas con valor añadido

En este apartado se centrará en explicar cómo será el proceso de elaboración y transformación de los productos básicos, profundizando en tecnologías usadas, procesos técnicos, maquinaria necesaria, etc.

- ▶ Proceso de envasado y etiquetado

Explicación de las características de presentación del producto, teniendo en cuenta que se trata de un producto gourmet o delicatessen, por lo que el formato de presentación puede ser fundamental. Se señalarán formatos, tipos de envases y embalajes, etc.

- ▶ Distribución y logística de transporte

Explicación de cómo se van a poner los distintos productos en el mercado para que los potenciales consumidores puedan conocer su existencia y proceder a su compra. Incidencia en sistema de reducción de la huella de carbono de la logística usada.

6. Mercado

En este apartado se abordarán distintos aspectos claves del mercado.

6.1. Oferta y demanda

El principal freno a la venta de este tipo de productos es el precio. Sin embargo, la disponibilidad

Subvencionado por:

de estos productos es cada vez mayor en supermercados, lo que hace que la influencia del precio tienda a disminuir.

Actualmente, existen dos vías por las que se comercializan estos productos. La primera se refiere a los canales especializados, que cada vez más experimentan un crecimiento y desarrollo notables. La segunda vía se refiere a la mayor implantación de la categoría “gourmet” en las principales cadenas distribuidoras. Además, a través de otros canales como el on-line, se puede ver cómo distintas empresas están desarrollando cada vez más plataformas de e-commerce de productos “gourmet” o “bio”.

Para el consumidor de este tipo de productos es importante tener un producto de calidad a su alcance, sobre todo en las ciudades donde el ritmo de vida es frenético y se dispone de un tiempo delimitado para hacer la compra. Es mucho más cómodo para los consumidores encontrar todos los productos que buscan en el mismo establecimiento, y al final esta mayor disponibilidad hace que el precio no suponga un factor tan determinante para comprar estos productos.



Según un estudio de Nielsen sobre más de un centenar de categorías de productos, se observa que los productos premium representan aproximadamente un 25% de la facturación total en el sector de la distribución.

Además, destaca un significativo crecimiento del 6% en este segmento, en contraposición al 2,9% de crecimiento que se registra en el resto de los productos que no pertenecen a la categoría premium.

Estos resultados indican una creciente preferencia de los consumidores por productos premium, aquellos que se caracterizan por ofrecer características superiores, calidad excepcional y experiencias más exclusivas

Además, la venta de productos gourmet a través de internet ha experimentado un notable crecimiento del 55% en España con respecto al año 2020. Este notable aumento en las ventas demuestra la creciente demanda de productos gourmet de alta calidad y exclusividad por parte de los consumidores, así como la creciente tendencia de comprar en línea.

Subvencionado por:

6.2. Clientela

Las personas compradoras de productos gourmet suelen ser, según se observa en el mercado, mayoritariamente personas que tienen edades comprendidas entre 30 y 50 años con un nivel adquisitivo elevado, gusto por la buena comida/bebida, exigentes con los productos, etc. Es necesario intentar acotar el volumen de la potencial clientela de los productos de la empresa en el mercado geográfico al se dirija la empresa.

Por otra parte, en este negocio se pueden ofrecer productos naturales y ecológicos. El perfil del consumidor medio de este tipo de productos es una persona conocedora de ellos, siendo el perfil más común el de mujer, que tiene una edad comprendida entre 25 y 45 años, con un nivel adquisitivo medio-alto y una elevada preocupación por la salud. También será importante cuantificar el mercado potencial de este tipo de productos, si forman parte de la oferta de la empresa.

Por tanto, nuestros clientes potenciales pueden ser tanto hombres como mujeres que desean comer bien o adquirir productos artesanales de calidad. Además, se observa que cada vez gente más joven está interesada y/o adquiere estos tipos de productos.

También compran este tipo de productos personas que invitan a familiares o amigos a comer a casa, que pretenden quedar bien ofreciendo alimentos de calidad.

Algunos rasgos característicos, por tanto, de los clientes de este tipo de negocio podrían ser los siguientes:

- ▶ Suelen ser un público exclusivo, con una arraigada costumbre de comer y beber productos selectos.
- ▶ Son personas exigentes que buscan la calidad de los productos que consumen por encima del precio.
- ▶ Son personas que, normalmente, disponen de poco tiempo y que, por ello, demandan un servicio personalizado y preferente.

Por último, entre la clientela también se pueden encontrar los y las turistas, así como ciertos negocios de restauración que suelen ser un cliente muy frecuente de este tipo de establecimiento.



Subvencionado por:

6.3. Competencia

Un aspecto clave del Plan de negocio es el análisis y conocimiento de nuestra competencia en el mercado.

Lógicamente el análisis de la competencia varía mucho según el tipo de productos que formen parte del portafolio de la empresa. Los canales de venta de productos similares, pero de menor calidad y precio, se concentran muchas veces en tiendas generalistas, pero en ocasiones también en tiendas o establecimientos especializados, a los que hay que añadir hoy en día tiendas virtuales o plataformas digitales más o menos especializadas en determinados tipos de productos.

Para el análisis de la competencia hay que distinguir tres tipos principales de competidores desde el punto de vista de la comercialización:

- ▶ *Productores y tiendas de delicatessen de similares características* a las del negocio que se describe en este modelo. Ofrecen como nuestra empresa productos originales, de elaboración artesanal y gran calidad, y que, por dichas características, son difíciles de encontrar en otras tiendas. Estos comercios van a ser una competencia directa del negocio, por tanto, habrá que estudiar la zona escogida para vender prioritariamente los productos que ofertemos, ya que es básico saber qué hace la competencia que ya está establecida en una zona cercana a la nuestra y apostar por la diferenciación.
- ▶ Marcas implantadas en el mercado que deciden invertir en gamas de productos gourmet. Se trata de marcas de referencia que deciden sacar algunas líneas o productos “gourmet” o “bio” aprovechando su posición de privilegio en el sector.
- ▶ *Grandes almacenes y grandes superficies* (El Corte Inglés, Carrefour, etc.) que, dentro de su servicio de supermercado, cuentan con una zona destinada a artículos para gourmet donde se pueden encontrar productos de gran calidad de muchas procedencias distintas.
- ▶ Además de lo anterior, serán competidores nuestros el resto de establecimientos de alimentación ya que ofrecen productos sustitutivos a los de nuestro negocio:
- ▶ Supermercados. Ofrecen una amplia gama de productos pero suelen ser básicos, vendiendo en base principalmente a la variable precio.
- ▶ Tiendas tradicionales de barrio. Ofrecen un número elevado de artículos, pero con poca variedad de cada uno de ellos. Algunas de ellas optan por la venta de productos de calidad tipo gourmet
- ▶ Tiendas *discount*. Su oferta se centra en productos de alimentación con precios muy reducidos.

Subvencionado por:

6.4. Precios

Los productos que comercializa una empresa de este tipo se caracterizan por tener una calidad y, en consecuencia, un precio superior a otros de inferior calidad. Las personas consumidoras de este tipo de productos están dispuestas a pagar este sobreprecio a cambio de la mayor calidad que les reportan. Sin embargo, esta predisposición no exime que comparen el precio de nuestra empresa con el que ofrezca la competencia para el mismo tipo de productos.

Por este motivo, la estrategia de precios debe basarse en ofrecer productos de calidad a precios competitivos (dentro de lo notablemente altos que son). La fijación de precios tendrá que estar orientada, no sólo en función del tipo y calidad de los artículos que se vendan, sino también habrá que tomar en consideración los precios de la competencia.

Lógicamente no es posible establecer un listado de precios, pues dependen de muchos factores que en el modelo no se pueden concretar. Dependerá, por ejemplo:

- ▶ Del tipo de producto fabricado
- ▶ Del nivel de producción propia y de sus costes
- ▶ Del mercado de venta
- ▶ De los precios de la competencia
- ▶ De la propia imagen de la empresa
- ▶ Etc.

6.5. Plan Comercial

Es importante contar con un plan comercial completo y bien pensado antes de comenzar a vender, pues tan importante como producir es ser capaz de llegar a nuestro mercado objetivo y vender. Por eso, el plan de ventas también forma parte de la estrategia. Hay que considerar los siguientes factores a la hora de realizarlo:

1. Definir el mercado objetivo. Para ello es necesario contestar a las siguientes preguntas. ¿A quién se le está vendiendo o le queremos vender?, ¿Qué necesidades cubre nuestro producto o servicio? o ¿Cuáles son los hábitos de compra generales y de nuestra clientela objetivo en particular? Cuanto más específico podamos ser sobre nuestro mercado objetivo, más fácil será crear una estrategia de ventas que alcance nuestros objetivos.

2. Establecer objetivos de ventas realistas. ¿Cuánto se espera vender en el próximo mes, trimestre o año? Es preciso dividir los objetivos en hitos temporales más pequeños para que se pueda seguir el progreso que se esté produciendo y ajustar la estrategia según sea necesario.

3. Determinar la estrategia de ventas. Es necesario responder a las preguntas siguientes. ¿Qué métodos se van a utilizar para atraer y retener clientes?, ¿Cómo se van a comercializar los productos o servicios? o ¿Qué estrategias se va a usar para cerrar las ventas?

Subvencionado por:

4. Identificar formas de aumentar las ventas. Por último se debe contestar a lo siguiente. ¿Qué factores pueden ayudar a hacer crecer el negocio? ¿Es necesario cambiar el personal de la empresa, mejorar el servicio al cliente o mejorar nuestra tecnología productiva?

Como se ha comentado, los productos que se comercializan en un negocio de productos gourmet se caracterizan por tener un precio superior a los productos convencionales, de menor calidad, y los consumidores de este tipo de productos están dispuestos a pagar dicho sobreprecio a cambio de la mayor calidad que les reportan. Sin embargo, esto no significa que no comparen los precios con los que ofrezca la competencia para el mismo tipo de productos. Por ello, la estrategia de precios debe basarse en ofrecer productos de calidad a precios competitivos, aún manteniendo la estrategia de diferenciación que se necesita en este tipo de negocio. La fijación de precios tendrá que estar orientada no sólo en función del tipo y calidad de los artículos que se produzcan y vendan, sino también teniendo en cuenta los precios de la competencia.

Por su parte, el plan de marketing debe orientarse a la captación de clientes mediante la diferenciación del servicio ofrecido, lo que se debe poner de manifiesto desde un principio para darse a conocer. Asimismo, el marketing debe servir para crear y hacer crecer la marca de la empresa, pues el conocimiento de la marca es un factor muy importante para las personas consumidoras hoy en día.

Algunas técnicas que deben tenerse en cuenta para elaborar el plan de comunicación consisten en prestar especial atención al diseño, decoración e iluminación del local, si es que existiese un local físico o tienda, utilizar vitrinas de exposición y venta (técnicas de merchandising), crear un logotipo de la empresa característico y fácilmente reconocible que aparezca también en las bolsas o envoltorios que se proporcionen a los clientes, transmitir profesionalidad, informar adecuadamente acerca de los productos y asesorar a los clientes en su compra, ofrecer promociones especiales en determinadas épocas del año, crear una página web en la que se informe de los distintos productos y, en su caso, se puedan adquirir de forma online, y utilizar en ocasiones técnicas de publicidad tradicionales como el buzoneo por el área de influencia y carteles publicitarios con ofertas en el local, sin olvidar el “boca a boca”, que puede convertirse en la mejor publicidad para el negocio.

Es importante crear una marca de los productos ecológicos y gourmet que se pueda identificar con la zona o comarca donde se encuentra ubicada la empresa. Esta marca podrá servir para reconocer los productos provenientes de dicha zona. A medio plazo esta marca servirá para identificar la comercialización de productos de calidad, con técnicas tradicionales y buscando la innovación de cara al consumidor. Se quiere crear una marca propia que realce la imagen de estos pueblos y sus alimentos de calidad, intentando posicionarse poco a poco en el sector de la alimentación ecológica y gourmet.

6.5. Análisis DAFO

Como resultado del diagnóstico de la empresa se podría realizar un DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) de las iniciativas empresariales de este tipo bajo la fórmula de economía social.

Es importante recordar que las debilidades y fortalezas son aspectos específicos de la empresa, mientras que las amenazas y las oportunidades se refieren al entorno exterior de la empresa.

Subvencionado por:

Dicho DAFO se presenta en el cuadro adjunto.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
▶ Venta on line ▶ Tienda local, si existiesen suficientes flujos de turistas ▶ Nivel de inversiones necesarias relativamente reducido ▶ No competencia por precios si no por calidad	▶ Imagen de la empresa poco conocida ▶ Debilidad de las infraestructuras rurales ▶ Posiblemente pocos recursos financieros
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
▶ Existencia de recursos naturales y ambientales que pueden ser puestos en valor ▶ Existencia de recursos culturales singulares ▶ Técnicas tradicionales de producción contrastadas ▶ Existencia de denominaciones de origen de productos locales (si las hubiera en nuestro producto) ▶ Aumento de la renta y búsqueda de productos de calidad por una parte creciente del mercado ▶ Posibilidad de alquilar tierras a buen precio	▶ Proceso de pérdida continua de población ▶ Reducido volumen poblacional ▶ Dispersión de la población ▶ Baja densidad poblacional ▶ Envejecimiento acentuado de la población ▶ Infraestructuras deficientes o insuficientes en muchas ocasiones

7. Promoción Comercial

La captación de clientes es aspecto muy importante en un inicio para poder darse a conocer de la forma más rápida posible. Algunas variables que deben tenerse en cuenta para elaborar el plan de comunicación para el negocio son las que se exponen a continuación, incluyendo la posibilidad de disponer de una tienda propia de exposición y venta de los productos, sobre todo si la empresa se ubica en una zona turística en la que existen flujos de turistas de cierta intensidad:

- ▶ **Entrada y escaparate:** Es importante este factor, ya que cuantos más clientes entren en el local más posibilidades de venta. Se debe dar la sensación a los clientes de que el paso al establecimiento es fácil; esto se puede conseguir con grandes cristalerías en el escaparate que inviten a entrar dentro. El escaparate debe mostrar la personalidad de la tienda, en definitiva, de la empresa, dejando ver la calidad de los productos y así atraer a los clientes al interior.

Subvencionado por:

- ▶ **El local** debe reflejar una imagen que sea la esperada por el público objetivo, cuidando la decoración, la vestimenta de los empleados, la iluminación o la música (si la hay), los colores y olores.
- ▶ **El personal** debe transmitir profesionalidad y estar lo suficientemente capacitado para asesorar y orientar al cliente en sus compras.
- ▶ **Publicidad:** puede hacerse a través de buzoneo por la zona donde se ubique el negocio, anuncios en guías y radios locales, folletos en el local sobre ofertas, sobre nuevos productos en llegar o los más atractivos, anuncios en Internet en páginas del sector, en revistas especializadas, etc. También resulta muy interesante diseñar una página web del negocio donde se incluya el catálogo de productos y permita realizar consultas y compras on-line.
- ▶ **La atención amable al cliente y las buenas prestaciones del producto** hacen que con el “boca a boca” vuelvan a comprar los clientes e inviten a ello a personas conocidas.

8. Recursos Humanos

Los recursos humanos necesarios para una empresa de gourmetización de productos dependen mucho del tipo de proyecto pensado por cada grupo promotor, pues cambian las competencias y habilidades necesarias en cada caso: no es lo mismo productos ecológicos que fiambres, por ejemplo. Estos también están en función de los recursos financieros de la empresa, del volumen o cuota de mercado que se desea captar, del mercado que se desea abastecer, etc.

Es importante señalar los principales elementos de la experiencia empresarial, profesional y laboral de cada persona que forma parte del equipo promotor. Es muy relevante todo lo que tenga que ver con experiencia y conocimiento del sector de la futura empresa, así experiencia de gestión empresarial, si es que las hubiere.

Un posible modelo estándar sería una sociedad constituida por tres personas. Una de estas personas se encargaría de dos tipos de funciones:

- ▶ **Función de gerencia:** asumiría todas las tareas gerenciales del negocio. El gerente de una empresa es la “persona que lleva la gestión administrativa de una organización o una institución”. Es decir, es quien debe analizar, planificar, dirigir y gestionar que todas las funciones se realicen de manera óptima dentro de una compañía. Esta persona se encargará de las relaciones con la gestoría o la persona que lleve la contabilidad de la empresa, de la relación con bancos, con proveedores, con clientes, del mantenimiento de la tienda virtual, etc.
- ▶ **Función comercial:** incluye todas aquellas tareas relacionadas con la comercialización de los productos que ofrece la empresa, tales como la recepción de pedidos, la preparación de los mismos, el envío de los pedidos, etc. De forma más detallada se encargaría de:

Subvencionado por:

- ▶ Hacer visitas a clientes para presentar y promocionar productos y servicios.
- ▶ Negociar los contratos de venta.
- ▶ Trabajar para garantizar que las negociaciones con distribuidores o clientela se desarrollen sin problemas y conduzcan a la compra del producto o servicio en cuestión por parte de estos.
- ▶ Proporcionar soporte postventa a la clientela.
- ▶ Mantener contacto con los clientes con miras a asegurar más ventas.
- ▶ Identificar nuevos clientes potenciales.
- ▶ Gestionar y atender las llamadas entrantes de los clientes y clientas.
- ▶ Responder las consultas de los clientes/as o clientes/as potenciales sobre productos o servicios.
- ▶ Mantener una base de datos de llamadas de clientes, en la que se recoja la información necesaria acerca de sus necesidades y requisitos.
- ▶ Realizar estudios de mercado y encuestas de campo para conocer los productos y servicios demandados por los clientes.
- ▶ Preparar informes de investigación y encuestas para lograr una mejor gestión de las ventas.
- ▶ Enviar por correo o correo electrónico copias de facturación de ventas a clientes.
- ▶ Coordinar con el equipo de contabilidad las cuentas pendientes etc.

Por su parte, las otras personas se encargarían de las tareas de producción de forma conjunta, aunque cada una con su especialización correspondiente en función de el tipo de producto que haga la empresa. Estas tareas incluyen todas aquellas labores necesarias para obtener el producto gourmet preparado para su venta en el mercado, como por ejemplo:

- Cultivo de los productos básicos naturales.
- Recolección de los mismos.
- Elaboración del producto gourmet, siempre que requiera un proceso de elaboración.
- Envasado y embalaje de los productos.
- Transporte a la tienda, si es que existiese, o puntos de comercialización y venta ajenos.
- Atender el punto de venta si existiese.
- Etc.

Subvencionado por:

El número de personas del negocio puede variar mucho, y si su número aumentase esto podría permitir:

- Un mayor nivel de producción.
- Un mayor nivel de especialización: por ejemplo, un gerente, un responsable de la comercialización y del punto de venta, si existiese, uno o varios productores, más o menos especializados, etc.
- Etc.

Aparte de ello, la persona encargada de la gestión del negocio sería importante que tuviese cierta experiencia o formación en dirigir un negocio, y de forma especial en el sector de la alimentación y más en concreto de productos gourmet, con conocimientos en las tareas administrativas que ello conlleva, como la gestión de inventarios, contabilidad, nóminas, etc., aunque muchas de estas tareas administrativas podrían encargarse a una asesoría.

El servicio que se preste va a ser fundamental para ganarse a la clientela, por eso, el personal que atienda al público debe estar especializado y formado en materia para poder asesorar y aconsejar al cliente durante su compra tanto si es on-line como presencial.

La persona encargada de la atención a la clientela deberá ser una persona dinámica e interesada en el mundo de la gastronomía y la cocina. Dejará notar su amabilidad y carácter apropiado para el trato con los clientes. Para ello, es conveniente la experiencia o la formación mediante cursos de ventas y atención al cliente.



Subvencionado por:

A continuación, se detallan las características más importantes de algunos puestos de trabajo de la empresa.

DIRECTOR	
Funciones y tareas propias del puesto	
Responsable de gestión integral de la empresa	
Gestionar y contratar al personal	
Elaborar presupuestos	
Controlar la gestión de cobros y pagos	
Supervisar el buen funcionamiento de la empresa	
Marcar objetivos con controles periódicos	
Relaciones públicas	
Relaciones institucionales	
Funciones y tareas asumidas de otros puestos	
Gestión comercial	
Promoción del producto	
Captación y fidelización de clientes	
Relación con empresas asociadas	
Análisis de la competencia	
Análisis continuo de la oferta y la demanda	
Búsqueda de nuevos nichos de mercado	
Actualización página web	
Promoción en redes sociales	
Actualización de software	
Control y gestión de archivos	
Correo y teléfono	
Formación requerida	Licenciado/Diplomado/grado
Formación específica	Conocimientos sobre los productos e idiomas
Experiencia	Gestión empresarial
Aptitudes	Buena gestión comercial

El resto de ocupaciones o puestos de trabajo son muy variables en función del tipo de producto o productos concretos que oferte finalmente la empresa. Para cada uno de ellos se realizará una tabla con la siguiente información:

- **Denominación del puesto de trabajo:** nombre concreto que se asigna a cada puesto de trabajo de la empresa
- **Funciones y tareas asociadas al cargo:** qué funciones y tareas requiere cada puesto de trabajo. Para completar este contenido se puede utilizar la descripción de tareas que hace la clasificación europea multilingüe de capacidades, competencias, cualificaciones y ocupaciones (ESCO). Se puede utilizar el siguiente enlace para encontrar las competencias definida a nivel europeo: https://esco.ec.europa.eu/es/classification/occupation_main#overlayspin

Subvencionado por:

- **Funciones y tareas asumidas de otros puestos:** Puede ser necesario que esa misma persona asuma funciones o tareas de otros puestos de trabajo. Por ejemplo, el director gerente que asume la función de comercial

Formación requerida: formación que debe tener la persona que ocupe ese puesto de trabajo

- **Formación complementaria:** otro tipo de formación requerida o recomendable ya sea específica o transversal (idiomas, informática, etc.)
- **Experiencia:** tipo de experiencia requerida para ese puesto de trabajo
- **Aptitudes:** características de tipo transversal deseables, tales como trabajo en equipo, empatía, iniciativa, etc.

9. Plan Económico Financiero

No es posible elaborar un presupuesto de la viabilidad económica concreto, debido al gran número de variables no definidas: el producto o productos básicos cultivados, los productos elaborados previstos, la forma jurídica de economía social preferida, el número de socios y/o socias de la iniciativa, el número de personal trabajador, el lugar concreto de ubicación del negocio, las formas de comercialización on-line o presencial, los mercados que se desea atender, etc.

Sin embargo, lo que se va a plantear en este apartado es un modelo de los principales elementos del Plan de negocio económico financiero para que cada grupo promotor pueda elaborar su propia viabilidad a medida que vaya definiendo los parámetros básicos de la iniciativa empresarial.

Se recomienda elaborar unas previsiones económicas y financieras a medio y largo plazo, es decir, en un horizonte de cinco años. Se ha establecido este período para analizar la evolución de la empresa desde su nacimiento e inicio, hasta un momento en el que se considere que puede estar en pleno funcionamiento, normalmente en cinco años.

El plan económico financiero y sus previsiones financieras deben tener en cuenta la estacionalidad de las ventas, si es que se produce, como por ejemplo puede existir con la recolección e ciertos cultivos o la elaboración de ciertos productos.

Los pasos para realizar el análisis económico-financiero son:

- **Definir el plan de inversión inicial.** Supone definir de forma detallada todos aquellos gastos que son necesarios para poner en marcha el negocio.
- **Definición del plan financiero,** es decir de donde se obtienen los fondos para poner en marcha la empresa, que pueden ser propios, es decir de las personas asociadas, o ajena, es decir proveniente de otras personas, entidades financieras, subvenciones, etc.

Subvencionado por:

- ▶ **Previsión de cifra de ventas / consumos.** Cantidad en euros o unidades de producto o de servicio que indican las ventas reales o previsibles de una empresa, así como el coste de los elementos incorporados al proceso productivo (compras, comercialización, etc.). Para cada uno de los productos o servicios que la empresa comercializa se expresará el número de unidades que se prevé vender, el precio de cada unidad y el coste de los consumos. Esto permitirá establecer el volumen de ventas y los costes de producción en términos monetarios, es decir en euros.
- ▶ **Previsión de gastos de la explotación.** Gastos de funcionamiento de la empresa.
- ▶ **Previsión de gastos de comercialización.** Los gastos previstos por la comercialización de productos o servicios, tales como comisiones, descuentos por pronto pago, descuentos por volumen de ventas (rappels), etc.
- ▶ **Previsión de gastos de personal.** Esta previsión debe incluir tanto el sueldo bruto como las cotizaciones por seguros sociales por parte de la empresa. Así mismo habrá que definir el número de pagas y si las pagas extras se prorratan cada mes o se cobran en los meses correspondientes, normalmente julio y diciembre.
- ▶ **Amortización.** Recursos destinados a compensar la depreciación efectiva sufrida por los elementos del inmovilizado de la empresa. Una amortización correcta debe de permitir financiar la reposición de los activos sin recurrir a financiación externa.
- ▶ **Cálculo de beneficios de la actividad antes de intereses e impuestos.** Se refiere a los beneficios generados por la empresa antes de los impuestos que gravan la empresa y sin tener en cuenta la manera que está financiada la empresa. El beneficio esperado u obtenido es la diferencia entre los gastos de una actividad y los ingresos que se obtienen por ella.
- ▶ **Flujo de Caja.** Representa la capacidad de la empresa de generar fondos en un periodo determinado y viene marcado por la diferencia entre ingresos y gastos de cada ejercicio. Cash-Flow=Beneficio+Amortizaciones
- ▶ **Estructura de Costes.** dentro de ella se encuentran: a) Costes variables. Aquellos costes que están directamente incorporados al proceso productivo, variando con el volumen de productos fabricados o producidos, como, por ejemplo, las materias primas, etc.; b) Costes fijos: son aquellos que son independientes de la producción, es decir que se producen aunque no se produzca nada, como por ejemplo, el local alquilado o comprado, la electricidad de la oficina, la telefonía, etc.
- ▶ **Punto Muerto / Umbral de Rentabilidad / Punto de Equilibrio.** Es el nivel de ventas que proporciona un beneficio cero a la empresa; se alcanza en el punto en el que se igualan los ingresos totales y los costes totales (costes fijos más costes variables); en ese punto no existen ni beneficios ni pérdidas; a partir de este punto, el aumento de las ventas origina un beneficio, mientras que por debajo de esos números, la empresa estará en pérdidas.

A continuación, se indica como se obtienen los distintos aspectos del plan económico financiero de la empresa.

Subvencionado por:

Gastos iniciales

Dentro de este capítulo cabe incluir dos tipos de gastos:

- ▶ Los gastos de constitución y puesta en marcha.
- ▶ Las fianzas a depositar.

Los gastos de constitución incluyen las cantidades que es necesario desembolsar para constituir formalmente el negocio. Entre estas cantidades se pueden encontrar, por ejemplo: el proyecto técnico, las tasas del Ayuntamiento (licencia de apertura); la contratación del alta de luz, agua y teléfono; los gastos notariales, de gestoría y demás documentación necesaria para iniciar la actividad, etc.

Su cuantía es muy variable de un caso a otro pues dependerá de los aspectos que son necesarios y de su coste respectivo. Por ejemplo, puede ser necesario elaborar un proyecto técnico que sea costoso o, por el contrario, no ser necesario, etc. Además también variará en función del tipo de sociedad que se vaya a crear. De la misma forma las tasas municipales son muy distintas según el municipio donde se ubique la actividad, etc.

Respecto a las fianzas a depositar suele ser frecuente que se pida una garantía o fianza de arrendamiento equivalente a dos meses de alquiler cuando se alquila un local o unas tierras. Su coste va a depender mucho de las condiciones del bien alquilado, de su superficie, de su estado y sobre todo de la ubicación del mismo. Puede suceder lo mismo si se alquilan tierras para su cultivo.

Fondo de maniobra

El fondo de maniobra, como su nombre indica, es la capacidad que tiene una empresa para poder cumplir con sus pagos y obligaciones a corto plazo y, al mismo tiempo, realizar las inversiones o compras propias de cualquier actividad empresarial para que ésta se pueda llevar a cabo.

A la hora de estimar el fondo de maniobra se deberá considerar una cantidad suficiente para hacer frente a los pagos durante los 3 primeros meses. Estos gastos pueden comprender los siguientes conceptos:

- ▶ Alquiler
- ▶ Sueldos
- ▶ Seguridad social
- ▶ Suministros
- ▶ Gestoría
- ▶ Publicidad
- ▶ Etc.

Además, habría que incluir la cuota de un préstamo en caso de que la inversión inicial de la empresa se realizase, parte o toda, mediante financiación ajena de una entidad financiera, de un Business angels, etc.

Subvencionado por:

Inversión inicial

En este apartado se determinará el volumen de recursos económicos que necesita la empresa para poner en marcha el proyecto y para que la empresa pueda desarrollar su actividad.

El presupuesto de inversión de la empresa no debería ser muy elevado, ya que se trata de la creación de un pequeño negocio que pretende minimizar los gastos en infraestructuras para tener un mayor margen de maniobra.

La inversión inicial para llevar a cabo un proyecto de este tipo puede comprender:

- ▶ Adecuación de las instalaciones
- ▶ Maquinaria
- ▶ Utillaje y herramientas
- ▶ Mobiliario y decoración
- ▶ Stock inicial y materiales
- ▶ Equipo informático
- ▶ Equipamiento
- ▶ Gastos de constitución y puesta en marcha
- ▶ Fianzas
- ▶ Fondo de maniobra

Márgenes

Al producir, transformar y comercializar una gran variedad de artículos, el abanico en el que se mueven los márgenes comerciales será seguramente muy amplio.

Según información del sector, el margen medio de la comercialización de los productos suele estar entre el 35% y el 50% sobre el precio de venta en función de los artículos que se vendan y de la política de precios aplicada por cada empresa concreta.

Sin embargo, al cultivar y transformar los productos básicos –agrícolas, ganaderos, etc.- el margen será seguramente mayor, lo que es un factor positivo para poder aplicar una política de precios competitiva respecto a la competencia. Lo mejor en este caso es ver el margen del sector en cada caso e irlo aplicando para obtener el margen global final de todo el proceso.

Estructura de costes

Se realizará una estimación de gastos para los próximos 5 años. Se preverán gastos variables por los costes de cada producto, gastos fijos por costes de explotación y gastos de personal o salariales. Se determinarán así los gastos totales estimados para cada año.

La estimación de los principales costes mensuales es la siguiente:

Subvencionado por:

► **Consumo de materias primas:**

Hay que calcular el consumo de todo tipo de materias primas que se van consumir cada mes, desde semillas, fertilizantes, etc., hasta aquellos elementos necesarios para transformar los productos básicos en productos con alto valor añadido, tales como sal, azúcar, etc.

► **Alquiler:**

Para este negocio puede ser necesario contar con tierras, instalaciones o un local, cuyos costes dependerán de su superficie, ubicación y condiciones de uso.

► **Suministros, servicios y otros gastos:**

Aquí se deben considerar los gastos relativos a suministros tales como: luz, agua, teléfono, etc. También se deberán incluir servicios y otros gastos (limpieza, consumo de bolsas, etc.).

► **Gastos comerciales:**

Para dar a conocer el negocio y atraer a clientes, será necesario incurrir en ciertos gastos comerciales y de publicidad que es necesario cuantificar.

► **Gastos por servicios externos:**

En los gastos por servicios externos se recogen los gastos de asesoría/gestoría, gastos por publicidad, gastos de community managers, consultoría de calidad, abogados, prevención de riesgos laborales, etc.

► **Gastos de personal:**

Para calcular el coste de sueldos será necesario establecer cuántas personas, entre el equipo promotor y el personal asalariado, van a trabajar en la empresa, con qué horario (completo o parcial) y con qué categoría profesional. Además, se deberá establecer el nivel salarial de cada categoría, teniendo como referente el convenio sectorial, así como el número de pagas extras de acuerdo con el convenio colectivo.

También se decidirá si el equipo promotor se inscribe en el régimen general de la seguridad social o en el régimen especial del trabajo autónomo, si existe esa posibilidad de elección, y, en este último caso, con qué cuota mensual.

En principio, el gasto de personal se distribuirá mensualmente, de acuerdo con 12 pagas mensuales y dos extras, en julio y diciembre, que pueden ser prorrateadas o no. Si no se prorratean se aplicarán en los meses de julio y diciembre de cada año.

Subvencionado por:

► **Otros gastos:**

Es conveniente contemplar una partida para otros posibles gastos no incluidos en las partidas anteriores, cuyo importe habrá que establecer posiblemente como un tanto alzado.

► **Amortización:**

La amortización anual del inmovilizado material se deberá estimar teniendo en cuenta:

- Obras de adecuación de las instalaciones
- Maquinaria
- Mobiliario y decoración
- Equipo informático
- Equipamiento

Para cada elemento a amortizar se deberá tener en cuenta la tabla de amortizaciones que publica la Agencia Tributaria, eligiendo el plazo de años para amortizar cada elemento entre el máximo y el mínimo que se deducen de dicha tabla. El contenido de la tala se puede encontrar en el siguiente enlace: <https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/ayuda/manuales-videos-folletos/manuales-practicos/irpf-2020/capitulo-7-rendimientos-actividades-economicas-directa/fase-1-determinacion-rendimiento-neto/amortizaciones-dotaciones-ejercicio-fiscalmente-deducibles/requisitos-generales/coeficientes-amortizacion-lineal.html>

Por tanto, el plazo de amortización será el correspondiente a su vida útil pudiéndose aplicar las tablas fiscales existentes para ello.



Subvencionado por:

Previsión de ventas

Es necesario calcular la cantidad en euros o unidades de producto o de servicio que indican las ventas reales o previsibles de una empresa. Para cada uno de los productos o servicios que la empresa oferte y venda se deberá expresar el número de unidades que se prevé vender, el precio al que se venderá cada unidad. Esto permitirá establecer el volumen de ventas en términos monetarios, es decir en euros. Esta cifra será utilizada para todos los cálculos de rentabilidad o beneficios, tales como el umbral de rentabilidad, el beneficio antes de impuestos, la tesorería, etc.

Umbral de rentabilidad

El umbral de rentabilidad es el punto donde los ingresos son iguales a los gastos, a partir de este punto el negocio comienza a dar beneficio.

Este umbral se calculado del modo siguiente:

► **Ingresos:** estos ingresos vendrán dados por las ventas de todos los productos que comercialice la empresa.

► **Gastos:** estarán compuestos por los consumos fijos, es decir la suma de: alquiler, suministros, servicios y otros, gastos comerciales, servicios externos, gastos de personal, amortización y otros gastos.

Una vez obtenido el total de gastos mensuales esa cifra se divide por el margen bruto medio sobre ingresos y se obtiene la facturación anual.

Por lo tanto, la fórmula del umbral de rentabilidad o punto muerto se calcula dividiendo el coste fijo total entre la diferencia entre el precio de venta y el precio de coste unitario, es decir, los costes fijos entre el margen de beneficio por unidad.

Financiación

Obtener el dinero para iniciar el negocio es una de las principales cuestiones que habrá que resolver. En este apartado se establecerán los fondos necesarios para financiar el presupuesto de inversiones y de donde se obtendrán.

Para financiar el negocio existen varias opciones: financiación propia, subvenciones, préstamos, etc. La mejor de ellas para el negocio va a depender de las condiciones del grupo emprendedor que vaya a poner en marcha el negocio.

Un elemento seguro es el capital social de la empresa, cuyo mínimo depende de la fórmula jurídica que adopte la empresa. El capital social se incluye dentro de los fondos propios de la empresa. El mínimo es de 3.006,00 € para las sociedades limitadas –laborales o no- y sociedades cooperativas de trabajo asociado y de 60.000,00 € para las sociedades anónimas tanto laborales como no laborales. Aquí hay que determinar el capital social que aportarán los socios de la empresa.

Subvencionado por:

Balance de la situación económica

El balance de situación inicial sería el que se muestra a continuación:

ACTIVO	Euros	PASIVO	Euros
Adecuación del local		Fondos propios	
Maquinaria		Fondos ajenos	
Mobiliario y decoración			
Equipos informáticos			
Equipamiento			
Gastos de constitución			
Fianzas			
Mercancías y materiales			
Tesorería			
IVA soportado			
Total activo	XXX	Total pasivo	XXX

Estimación de resultados

Para realizar la previsión de ingresos se pueden, y deberían, suponer tres posibles niveles de venta: óptimo, medio o realista y inferior o pesimista.

Para este cálculo se utiliza las ventas a las que se les restan el coste de las ventas, que son las ventas por el porcentaje resultante de restarle a 100 el porcentaje de margen bruto medio sobre los ingresos. Esta resta permite obtener el margen bruto, es decir las ventas menos el coste de las ventas.

Previsión de resultados	Hipótesis 1	Hipótesis 2	Hipótesis 3
+ Ventas			
- Coste de las ventas			
MARGEN BRUTO			
GASTOS DE ESTRUCTURA:			
GASTOS DE EXPLOTACIÓN			
- Alquiler			
- Suministros, servicios y otros gastos			
- Otros gastos			
GASTOS DE PERSONAL			
- Salarios + Seguridad Social			
Gastos comerciales			
- Publicidad, promoción y campañas			
GASTOS POR SERVICIOS EXTERNOS			
- Gestoría			
AMORTIZACIONES			
- Amortizaciones inmovilizado			
GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS			
- Gastos a distribuir en varios ejercicios			
TOTAL GASTOS DE ESTRUCTURA			
RESULTADO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS			

Subvencionado por:

Si la inversión se afronta mediante financiación ajena, habrá que sumar a los costes los intereses de dicha financiación. Estos intereses no han sido introducidos en la cuenta de resultados puesto que dependerán de los recursos de los que disponga las personas concretas que vayan a emprender el negocio.

Al resultado antes de intereses e impuestos hay que sumarle los intereses o ingresos financieros recibidos por la empresa y restar los gastos financieros en los que haya incurrido la empresa. Esa resta proporciona el resultado antes de impuestos, sobre el que se aplicará la correspondiente tarifa para el pago del impuesto de sociedades, de acuerdo con la forma jurídica de la empresa de economía social.

Previsión de tesorería

Esta herramienta sirve para analizar en qué momento se van a realizar los cobros y pagos que proceden de la cuenta de pérdidas y ganancias.

Es decir, es una planificación de las entradas y salidas de dinero que se producen durante un período de tiempo determinado, así como los valores de saldo inicial y final de cada período. Su principal función es determinar la capacidad de autofinanciación de la empresa a través de la cuantificación de los fondos de tesorería generados mediante su actividad principal.

PREVISIONES DE TESORERÍA					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cobros a clientes					
Pagos a proveedores					
Pagos al personal					
Pagos a Hacienda					
Pagos a la Seguridad Social					
Otros pagos/cobros					
FLUJOS NETOS POR ACTIVIDADES ORDINARIAS					
FLUJOS NETOS POR ACTIVIDAD INVERSIÓN					
Saldo de tesorería inicial					
Variación tesorería					
SALDO FINAL TESORERÍA					

Subvencionado por:

3.5.2. TURISMO DE NATURALEZA/DE AVENTURAS

1. Introducción

El turismo se ha convertido en una actividad muy importante para la economía española. Su aportación al producto interior bruto (PIB) fue de 159.490 millones de euros en términos nominales en 2020, un 1,4% más que en 2019, y supuso un 61% del crecimiento del PIB español, según los cálculos de Exceltur, que agrupa a las grandes empresas del sector.

Ahora bien, el turismo no es un sector económico como tal, aunque en este informe se le otorgue ese tratamiento en ocasiones, sino que está conformado por una amplia tipología de actividades muy distintas entre sí, pero complementarias para ofrecer el “producto turístico”. El producto turístico es, por tanto, un sistema de componentes ensamblados, capaces de hacer viajar a la gente para realizar actividades que satisfagan sus necesidades, otorgándoles beneficios y satisfacción de manera integral.

Estrechamente relacionados con el turismo se encuentran los alojamientos de todo tipo (hoteles, hostales, albergues, camping, casas rurales, etc.), las empresas de transporte de personas (aviación, ferrocarril, barcos, autobuses, etc.), la restauración (bares, restaurantes, cafeterías, etc.), las empresas de actividades culturales, deportivas (de todo tipo, como senderismo, piragüismo, ciclismo, etc.), relacionadas con la naturaleza, etc.

Los dos sectores principales que comprenden las actividades turísticas son la hostelería a y los viajes. Dentro de la hostelería se encuentran el subsector de la restauración (restaurantes, cafeterías, salas de fiestas, etc.) y el de alojamientos (hoteles, pensiones, hostales, paradores, casas rurales, balnearios, etc.). En el subsector de viajes minoristas se encuentran centrales de reserva, tour-operadores, etc., así como empresas de transporte y auxiliares (compañías aéreas, de autobuses, ferroviarias y navales, taxis y autobuses turísticos, alquiler de coches, etc.). También es necesario incluir las empresas que se dedican a actividades de esparcimiento, recreo y cultura, tanto públicas como privadas (museos, parques naturales, espectáculos, oficinas de información, puertos deportivos, zoológicos, parques de atracciones, etc.); las empresas de servicios financieros y de seguros especializados en el sector (cheques de viaje o seguros de viaje); y las empresas comerciales y auxiliares dedicadas a la producción o comercialización de bienes dirigidos a los turistas (souvenirs, productos típicos y artesanía local, guías de viajes, empresas de catering, etc.).

Por otra parte, el medio rural posee muchos recursos susceptibles de ser comercializados como productos o servicios turísticos. En general dispone de numerosos recursos naturales, desde fauna, flora, paisajes hasta sitios naturales, etc., pero también existen numerosos recursos de tipo cultural, deportivo, gastronómico, etc.

El Camino de Santiago es un ejemplo en nuestro país de cómo la existencia de un recurso cultural de índole religiosa se ha transformado en un potentísimo recurso turístico con capacidad de atraer de forma creciente a un público muy heterogéneo que no siempre lo hace por razones religiosas. Es tal el auge del Camino de Santiago que, aunque sigue teniendo importantes aglomeraciones en verano (entre los meses de julio a septiembre se concentra el 52,65% de la afluencia anual), la desestacionalización es cada vez mayor, logrando evitar ser un producto turístico estacional. Por supuesto, los más beneficiados

Subvencionado por:

ha sido la hostelería, tanto la restauración como los alojamientos: hoteles, pensiones, pero sobre todo, para este tipo de público, albergues.

El atractivo de este producto turístico se debe a la confluencia de muchos y diversos atractivos, con numerosos recursos religiosos, culturales, naturales, gastronómicos, etc., en función de los diferentes recorridos ("Caminos") y alternativas posibles o disponibles.

Sin embargo, para algunos expertos el Camino puede morir de éxito y es necesario repensar el modelo desde una perspectiva nueva, que tenga en cuenta, como todo el turismo, una cuestión de educación y de concienciación, de establecimiento de normas y regulación, de dejarse de intentar alcanzar récords de afluencia y sustituirlos por calidad y buena gestión.

Esto se debe a que el turismo tiene un "lado negativo", que está caracterizado por la degradación de ecosistemas y la pérdida de identidad de las diferentes culturas, lo que ha impulsado un cambio de valores y traído como resultado nuevos tipos de turistas que buscan satisfacer sus necesidades con productos alternativos orientados al desarrollo sostenible y responsable de las localidades donde se ofrecen estos servicios.

Cada vez es mayor el número de turistas más exigentes que tienen a su disposición gran cantidad de medios de comunicación donde obtener información y están dispuestos a sacrificar comodidad y economía a cambio de calidad, variedad y valor. Están motivados por vivir experiencias únicas y diferentes a las opciones de «sol y playa» que les brinden un cambio de identidad y les genere autorrealización y autodesarrollo.

2. Entorno empresarial

El turismo ha pasado de ser una actividad a la que únicamente podían acceder las élites económicas a ser una actividad consumida y disfrutada por capas cada vez más amplias de la sociedad.

Un segundo punto clave es que se ha pasado de estar centrados en el turismo de sol y playa en nuestro país a un modelo con una demanda mucho más diversa: turismo cultural, de negocios, gastronómico, deportivo, de aventura, etc.

Un tercer aspecto es que se ha pasado de una actividad estrechamente vinculada con las vacaciones laborales en la época estival a ser una actividad cada vez más desestacionalizada que se lleva a cabo con formatos distintos en diferentes momentos de año: vacaciones navideñas, vacaciones de pascua, verano, festivos, puentes y fines de semana, etc.

Como consecuencia de todo ello han ido apareciendo nuevas demandas por parte de las personas consumidoras que conforman nuevas oportunidades de negocio en este sector.

A continuación se presentan 10 tipos de productos turísticos que, según distintos expertos, buscan los nuevos turistas :

Subvencionado por:

1. Productos basados en la comunidad: Se trata de aquellos productos turísticos en los que se incluyen a las comunidades receptoras de turistas y se protege sus intereses y necesidades, mientras se crean mejores condiciones de vida. Ejemplo: Turismo comunitario.

2. Productos basados en la cultura: Son aquellos donde se añaden elementos relacionados con el arte como la música, el cine, museos, galerías, conciertos y las tradiciones de las comunidades locales. Se caracteriza por el razonamiento de que la cultura es más importante que el dinero o los bienes materiales.

3. Productos basados en la ecología: Buscan la preservación y protección de los recursos naturales y de las especies animales. Ejemplos de estos son los productos de ecoturismo, turismo rural, turismo de aventura, enoturismo, etc.

4. Productos basados en la educación: Se caracterizan por la idea de que la mejor inversión es la que se hace en la educación. Son productos que motivan a aprender de las experiencias vividas con la ayuda de libros, guías de turistas, turismo idiomático, apreciar a animales en su hábitat natural, disfrutar de la gastronomía típica de la región, etc.

5. Productos basados en la familia: Generan un acercamiento y lazos más fuertes entre los integrantes de una misma familia. Ejemplos de estos son: juegos, deportes, vacaciones en familia y actividades grupales.

6. Productos basados en la amistad: Similar al anterior, impulsan el acercamiento y las relaciones de amistad de larga duración, tanto con personas cercanas como con las comunidades receptoras de los turistas.

7. Productos basados en el humanitarismo: En este caso lo más importante es la empatía, comprensión y solidaridad con los derechos humanos y el conocimiento que grupos vulnerables como los adultos mayores, las personas con discapacidad y las personas que tienen escasos recursos también necesitan hacer turismo. Algunas de sus características son que no buscan el beneficio económico y motivan al voluntariado.

8. Productos basados en el amor: Sus valores más sobresalientes son los que tienen que ver con los sentimientos, la ética y la moralidad. Son productos que tienen elementos como la poesía, la música, el arte, el romanticismo y la nostalgia.

9. Productos basados en la seguridad y protección: En ellos se busca evitar a toda costa el riesgo para los turistas; es decir, que tengan, por ejemplo: una transportación segura, equipo de seguridad personal para actividades de riesgo, una buena descripción y guía de las actividades a realizar, intérpretes y seguro de viajero.

10. Productos basados en la espiritualidad: Tienen manifestación en la religión, la paz interior y la búsqueda del propósito de vida. Incluyen elementos como piedras preciosas, cristales, lectura de cartas de tarot, libros religiosos, retiros espirituales, peregrinaciones, salud, bienestar, spas y viajes a sitios sagrados. Ejemplos son el turismo espiritual y el turismo de salud.

Subvencionado por:



Por otra parte, es muy importante analizar la legislación de la comunidad autónoma por la que se registrará la empresa que se vaya a montar. Si dicha empresa opera en varias comunidades autónomas deberá tener en cuenta esa situación particular.

Del análisis de distintos estudios sobre este tipo de actividad, turismo de naturaleza y de aventura, se desprenden las siguientes conclusiones relevantes para nuestra empresa:

- ▶ El usuario de este tipo de producto tiene unas expectativas que se pueden resumir en seis aspectos: actividad, experiencia, medio ambiente, motivación, riesgo y superación.
- ▶ Se detecta claramente la presencia de dos tipologías de empresa: unas empresas con dimensiones mínimas (uno o tres empleados); y las de mayor tamaño, con una estructura administrativa y un número de empleados mucho mayor.
- ▶ A pesar de los fuertes incrementos experimentados en los últimos cinco años en cuanto a la incorporación de nuevas empresas, el grado de competencia aún es bajo dentro del sector.
- ▶ Existe un apoyo institucional a este tipo de actividades, si bien posiblemente este apoyo debería ser mayor y más directo.
- ▶ Si el turista ve cumplidas sus expectativas, habitualmente vuelve al mismo lugar para repetir sus experiencias.
- ▶ La procedencia del turista es, en su mayoría, nacional y sobre todo de la misma Comunidad Autónoma.
- ▶ El entorno natural, paisajístico, etc. es vital en la actividad del turismo activo y de aventura. La degradación o destrucción de este supone la principal amenaza para el futuro de la actividad.

3. Forma jurídica

Un aspecto esencial y previo a la constitución de la empresa es la elección de la forma jurídica de la sociedad que se va a constituir. Es importante elegir y justificar el tipo de empresa escogido. Decidir el tipo de empresa que constituimos es, por tanto, una decisión importante.

Esta decisión está condicionada por distintos factores tales como:

- ▶ El número de promotores que integren el proyecto: algunas fórmulas jurídicas requieren un mínimo de personas socias, por ejemplo, tres, lo que puede condicionar la forma jurídica elegida. Para otras basta con un único socio.
- ▶ El tipo de actividad de la empresa.

Subvencionado por:



- ▶ La limitación de responsabilidad frente a terceros: esto es fundamental pues permite proteger el patrimonio personal y/o familiar de los avatares de la empresa.
- ▶ Los aspectos fiscales: existen algunos elementos diferenciales, sobre todo cuando se trata de sociedades laborales y sociedades cooperativas que suponen un beneficio en términos económicos.
- ▶ El capital para iniciar la actividad: algunas formas jurídicas no requieren capital social mínimo, mientras que se sitúa en torno a 3.000,00 € en sociedades limitadas –sean laborales o no-, así como en sociedades cooperativas de trabajo asociado y se eleva hasta los aproximadamente 60.000,00 € en el caso de las sociedades anónimas, sean laborales o no.
- ▶ Las ayudas existentes para la constitución de los distintos tipos de sociedades. En este sentido, destacan las ayudas a la constitución y puesta en marcha de sociedades de economía social, tales como sociedades laborales (limitadas o anónimas) y sociedades cooperativas de trabajo asociado, tales como la capitalización del seguro de desempleo, ayudas para la incorporación de trabajadores como socios de la sociedad, etc. Es conveniente saber la comunidad autónoma en la que se ubica la empresa pues cambian algunas de las ayudas.
- ▶ Las ventajas e inconvenientes de cada una de las formas legales posibles en función de sus obligaciones legales, económicas, fiscales, etc.

En el presente modelo se considera que la empresa adoptará una forma jurídica de economía social, ya sea una sociedad limitada laboral, una sociedad anónima laboral o una sociedad cooperativa de trabajo asociado, aunque preferentemente una sociedad laboral limitada.



Subvencionado por:

4. Actividad de la empresa

El análisis del entorno concreto donde se va a mover la empresa es muy importante para hacer un buen plan de negocio, siendo fundamental la definición de la actividad turística que va a desarrollar. En principio, se podría tratar de una empresa de actividades de turismo activo, incluyendo las actividades culturales, de aventura, de turismo activo, etc.

Será la ubicación concreta de las actividades en el territorio la que determine el perfil concreto de las actividades que se podrán desarrollar, pues es clave determinar qué tipo de recursos susceptibles de uso turístico existen en esa zona.

Como se ha señalado un aspecto importante a tener en cuenta y a realizar es el análisis de la legislación de la comunidad autónoma por la que se regirá la empresa que se quiere montar. Este análisis establecerá un marco de actuación que se deberá tener en cuenta.

Si se enmarca en el deporte de aventura, la lista de actividades vinculadas al deporte de aventura que se podrían ofertar, en términos generales, incluyen las siguientes:

- Escalada.
- Rappel.
- Puenting.
- Tirolina y puente tibetano.
- Descenso de barrancos.
- Rutas a caballo.
- Rutas en quad y todoterreno.
- Bicicleta de montaña (BTT).
- Senderismo y orientación.
- Paintball.
- Tiro con arco y cerbatana.
- Rafting e hidrospeed.
- Kayak aguas tranquilas y aguas bravas.
- Ultraligero, parapente.
- Paramotor.
- Espeleología.

Las actividades concretas que oferte la empresa finalmente dependerán, en primer lugar, de las posibilidades que ofrezca el entorno en el que ubiquen las actividades de la empresa (cauces de agua, senderos establecidos y señalizados, existencia de cuevas, paredes para escalar, etc.) En segundo lugar, también dependerá del perfil del grupo promotor y del personal asalariado o colaborador que se pueda movilizar y, por último, de los recursos económicos de los que dispone la nueva empresa.

Subvencionado por:

Es importante tener en cuenta que, si nuestra oferta es parecida a la que ofrecen otras empresas competidoras, elementos intangibles como la seguridad, la profesionalidad, la amabilidad, etc., son los que marcarán la diferencia entre una empresa y otra.

5. Proceso de producción/prestación del servicio

La cartera de productos de una empresa de turismo de naturaleza y/o de aventuras suele concentrarse en actividades en un determinado medio (tierra, agua o aire). Para ello, hay que contar con el equipo, el material y la infraestructura necesarios, principalmente en lo relativo a los instructores que deben acompañar en la actividad.

Las actividades de turismo activo o de aventura preferidas por los clientes son: el senderismo, la bicicleta de montaña, la escalada, el paintball, el geocaching, las rutas a caballo y los circuitos multiaventura.

No obstante, en muchas ocasiones, es la propia demanda quién dicta las actividades que va a desarrollar la empresa. En estos casos, y si la empresa no dispone de esos servicios, es habitual subcontratar el servicio con otra empresa que disponga del material y del personal necesario para tal fin.

De este modo, las empresas pueden ampliar su cartera básica de productos con actividades complementarias. Es habitual ofrecer paquetes multiaventura si el tiempo contratado supera la media jornada. Este producto es muy demandado por estudiantes que pasan un tiempo en albergues o campamentos.

Si esto sucede, la empresa deberá explicarlo en su Plan de negocio, indicando el tipo de servicios que subcontrataría, la empresa a la que se los subcontratará y los motivos de la subcontratación.

Como suele suceder en los servicios el proceso de prestación de cada servicio es diferente cada vez, no existiendo una homogeneización como sucede con los productos industriales. Ahora bien, esto no implica que no existan unas normas y pautas generales para la prestación del servicio, si bien su aplicación concreta hay que ajustarla al grupo particular de personas que realizan cada actividad (edad, condiciones físicas, experiencia previa en actividades similares, etc.).

Para definir la prestación de cada servicio o actividad turística concreta (mountain bike, barranquismo, escalada, rafting, puenting, etc.) se procederá a realizar las siguientes tareas:

- ▶ Definición del contenido de la actividad: consiste en la descripción básica de cada una de las actividades que se van a desarrollar
- ▶ Establecimiento de las condiciones mínimas que deben cumplir los participantes para realizar una actividad, ya sea edad, estado físico, etc., si es que las hubiere. Es importante recordar que la seguridad debe estar por encima de cualquier otra consideración, lo que puede implicar establecer ciertas limitaciones para realizar dicha actividad.

Subvencionado por:

- ▶ Identificación del lugar o lugares, recorridos, etc., en los que se va a desarrollar cada actividad concreta, lo que constituye un servicio diferente en cada caso, pudiendo diferenciar por el grado de dificultad como se hace habitualmente con la rutas de senderismo: se señala el recorrido, la distancia a recorrer, el tiempo aproximado para hacer la ruta y el grado de dificultad.
- ▶ Aceptación de potenciales participantes inscritos en cada actividad: establecimiento de requisitos mínimos (edad, etc.) cuando sea necesario.
- ▶ Verificación presencial del cumplimiento de las condiciones establecidas antes de la realización o previamente durante la inscripción, de aspectos, por ejemplo, como la edad, estado de salud, la vestimenta, el equipamiento, etc.
- ▶ Realización de la actividad contratada, lo que supone la prestación, propiamente dicha, del servicio, incluyendo el alquiler de equipamiento cuando sea pertinente o necesario.



No existen muchos proveedores que suministren el material necesario para la práctica del turismo de aventura. Este aspecto condiciona la capacidad de elección por parte de las empresas cuando necesitan comprar sus productos. Además, determinados materiales y complementos deben ser de alta calidad, incluso con garantía, pues de ello depende la integridad física y la seguridad de los clientes. Otros equipos no requieren cumplir con esta máxima de calidad y el emprendedor puede optar por la marca que le permita las condiciones más ventajosas en cuanto a precio y plazo de pago.

Es necesario señalar los principales proveedores de equipos si se tiene tomada esa decisión y, si no es así, los aspectos que se tomarán en cuenta para la selección de las empresas proveedoras.

Habitualmente, el pago al contado suele reportar un descuento por pronto pago por parte del proveedor, sin embargo, puede ocurrir que, por una u otra circunstancia, a la empresa no le interese esta forma de pago y opte por aplazarlo en el tiempo. En estos casos, el formato seguido es la entrega de una cantidad al contado, sobre un 25-50%, dependiendo del valor de la mercancía, del proveedor y abonar el resto en dos o tres mensualidades.

Subvencionado por:

6. Mercado

6.1. Clientela

En la presentación de este plan ya se ha avanzado quiénes serían nuestros potenciales clientes, ahora se profundizará en ellos y en cuántos son. Es decir, concretaremos cuál es o puede ser el tamaño del mercado al que nos dirigimos, estimando los siguientes parámetros.

- ▶ **Particulares.** Entre 18 y 50 años, por ejemplo, muy activos y dispuestos a vivir experiencias. El número de habitantes en la zona son xxx (poner la cifra de cada ámbito territorial concreto) en el último padrón de los pueblos de la zona (esta información se puede obtener del Padrón continuo del Instituto Nacional de Estadística). Ahora bien, no nos debemos limitar a la población de la zona, sino que podemos dirigirnos a espacios geográficos más amplios, incluido todo el territorio nacional. Es importante cuantificar nuestro mercado potencial en función del segmento al que nos dirigimos.
- ▶ **Grupos escolares.** Este grupo abarca a escolares desde los 14 años hasta alumnado universitario. En total podemos encontrar XXX centros en nuestro entorno. Como en el caso anterior se puede ampliar el mercado objetivo, por ejemplo, al conjunto de la provincia. En este caso hay que tener en cuenta que se ofrece; si es una experiencia de un día la distancia entre nuestra ubicación y el centro escolar no debe ser muy grande. Si, por el contrario, se trata más de una experiencia tipo campamento (estancia de varios días) la distancia puede ser superior.
- ▶ **Empresas.** Formado por directivos o trabajadores de empresas o sociedades que por motivación pueden hacer uso de nuestros servicios. En nuestro entorno hay XXX empresas con facturaciones superiores, por ejemplo, a 300.000 € anuales. Como sucedía en el caso anterior el ámbito geográfico de nuestro mercado puede variar en función del tipo de servicio que se ofrezca.
- ▶ **Turistas.** En principio debería ser el grueso de los clientes. A partir de Pascua, pero sobre todo en verano, la zona donde está pensada ubicar la empresa tiene XXX turistas. Es importante saber si estamos en una zona que ya atrae un flujo turístico más o menos significativo del que nos podemos beneficiar o es una zona con pocas visitas turísticas, por lo que la acción comercial deberá ser más intensa.
- ▶ **Turoperadores.** Son aquellas empresas de viajes que contratan previamente nuestros servicios y ellos los venden a sus clientes. Es importante decidir si se va a acudir a este tipo de intermediarios para comercializar nuestros servicios o no lo vamos a hacer.
- ▶ **Los clientes venidos de aquellos programas especiales que nuestra empresa realice, si es que lo hace, de actividades para niños, para personas con discapacidad, personas mayores, etc.**

Al final hay que sumar el total para tener una idea de nuestros potenciales clientes siendo realistas en función de nuestra ubicación, recursos turísticos de la zona y recursos económicos de la empresa.

Subvencionado por:

Un aspecto a tener en cuenta es la estacionalidad de este tipo de servicios en el ámbito territorial de nuestra empresa, pues es muy habitual que mucho de la actividad empresarial se centre en el verano. Para poder conseguir ingresos y acabar con esa estacionalidad es conveniente elaborar estrategias para los meses de invierno, a lo mejor con otro tipo de actividades. Estas actividades, por ejemplo, relacionadas con la nieve, se trabajarán con los posibles clientes de la zona: particulares, colegios, asociaciones etc.

6.2. Competencia

Uno de los análisis más importantes para el plan de negocio de una nueva empresa es el de la competencia, es decir las empresas que ofrecen los mismos o parecidos servicios turísticos en la misma zona o en una muy próxima.

Es imprescindible hacer un buen análisis local ya que todas las empresas que se dedican al turismo de naturaleza y al deporte de aventura tienen el mismo catálogo de productos o muy similar. Así pues, hay que realizar un buen análisis para buscar la ventaja competitiva de nuestra empresa.

Una de las principales características más importantes del turismo activo y que hay que tener muy en cuenta es que hay multiplicidad de agentes que pueden ofrecer un servicio similar al nuestro con lo que la competencia es mayor. Entre estos agentes se encuentran:

- ▶ Empresas de actividades turísticas como la nuestra, aunque su catálogo no sea exactamente igual.
- ▶ Agencias de viaje o tour operadores que ofrecen paquetes a sus clientes.
- ▶ Administraciones públicas/empresas mixtas. Son las encargadas de velar por la defensa de la naturaleza. Lo que se ha venido a denominar Ecoturismo.
- ▶ Clubes y asociaciones. Que se encargan de organizar actividades para particulares.

Una vez analizada toda la oferta que existe en la comarca es necesario compararla con la nuestra y ver en qué aspectos de nuestra oferta podemos diferenciarnos, más allá del precio, y cuáles son nuestras ventajas competitivas.

6.3. Precios

El precio es un factor muy importante, ya que es la única variable del marketing mix que genera ingresos a la empresa y por tanto es la vía de consolidación o supervivencia de esta. Por tanto, el precio no se puede entender como una herramienta estática e inherente al producto, sino que es una herramienta que debe ser gestionada continuamente de una forma adecuada.

La fijación del precio es un mecanismo muy complejo y estará sujeto a negociación. Se elegirá en función de los tres métodos existentes: costes, competencia y demanda.

Subvencionado por:

En las empresas de turismo de naturaleza y de aventura el precio de venta, en aquellas actividades más populares, viene determinado por el precio de mercado. Es decir, es necesario estudiar bien el mercado y si el servicio que a prestar es similar al que hacen otros, debe establecerse un precio similar.

No obstante, en aquellas actividades que se plantean como novedosas el precio de venta se establecerá con un mayor margen de beneficio sobre el coste de la actividad, puesto que no existe competencia. En cualquier caso, es importante ofrecer un precio atractivo para utilizarlo para captar clientela para otras actividades de la empresa. Dejamos de ganar algo para captar clientela a la que podremos vender otras actividades nuestras y a la que de otra manera no lo hubiéramos conseguido acceder.

Asimismo, hay que tener en cuenta que los costes variables dependen de la actividad, o de que la actividad se realice enteramente por la empresa o se subcontrate, aunque suelen estar en un 20%, excepto en las rutas con vehículos que incrementan el coste por los consumos de gasolina y de monitores para conducir los vehículos, por lo que se estiman en un 40%.

Además de las tarifas por actividad podrían existir suplementos adicionales si el servicio demandado está integrado por varias actividades (multiaventura) y durante más tiempo del considerado en la oferta básica. En estos casos, se pondría un precio a la carta negociable con el cliente y que aumentaría en función del incremento de los servicios prestados.

En un potencial caso se podrían diseñar paquetes multiaventura con alojamiento y excursiones culturales. En este caso la empresa tendría que coordinar los servicios adicionales con los correspondientes de cada actividad (hoteles, albergues, guías turísticos, etc.).

6.4. Plan comercial

Es importante contar con un plan comercial completo y bien pensado antes de comenzar a vender nuestros servicios. Por eso, el plan de ventas forma parte de la estrategia de la empresa. Es preciso considerar estos factores a la hora de realizarlo:

1. Definir el mercado objetivo. Es necesario contestar a las siguientes preguntas ¿A quién se le está vendiendo o le queremos vender?, ¿Qué necesidades cubre nuestro producto o servicio? o ¿Cuáles son los hábitos de compra de nuestro público objetivo?. Cuanto más específico pueda ser sobre tu mercado objetivo, más fácil será crear una estrategia de ventas que sea acorde a ellos.

2. Establecer objetivos de ventas realistas. Es necesario establecer ciertas previsiones, tales como ¿Cuánto se espera vender en el próximo mes, trimestre o año? Es preciso dividir los objetivos en hitos temporales más pequeños para que sea posible seguir el progreso de las ventas y ajustar la estrategia según sea necesario.

3. Determinar la estrategia de ventas. Esto significa contestar a ¿Qué métodos se van a utilizar para atraer y retener clientes?, ¿Cómo se van a comercializar los productos o servicios? o ¿Qué estrategias se va a usar para cerrar las ventas?

Subvencionado por:

4. Identificar formas de aumentar las ventas. ¿Qué factores pueden ayudar a hacer crecer el negocio? ¿Es necesario cambiar el personal, mejorar el servicio al cliente o mejorar la tecnología?

El plan comercial se inscribe en un contexto de marketing mix, es decir en función del precio, producto/servicio, promoción y distribución.

Estrategia de precios

La estrategia de precios estará orientada en gran medida a los precios de la competencia teniendo en cuenta una pequeña disminución de estos sin que esta reducción afecte a la calidad del servicio, acción que permite estimular la demanda del mercado actual y mercados potenciales sensibles al precio. De igual manera el precio se puede establecer de acuerdo a los costos de hacer la actividad y los costos de los servicios complementarios. Es muy importante tener en cuenta nuestros costes y no solamente los precios de la competencia.

Estrategia de servicio/producto

Servicio pre-venta: será expresado con la mayor amabilidad, efectividad y atención por parte de la persona a cargo de brindar la información sobre las actividades que ofrecemos, orientados en el principio de buen servicio al cliente.

Servicio durante la venta: atención preferencial, explicación oportuna sobre el servicio turístico y siempre con la filosofía que el mejor vendedor es el que asegura la próxima venta.

Servicio postventa: Es conveniente realizar encuestas de satisfacción a la clientela, pues estas encuestas permiten hacer un seguimiento al cliente. Esta información será el punto de partida para mejoramiento del servicio, teniendo en que puede haber observaciones negativas que generan insatisfacción del cliente

Estrategia de promoción

El éxito de nuestra estrategia se mide según las ventas del servicio y la satisfacción de las personas usuarias. En este sentido es conveniente manejar un sistema de base de datos con toda la información precisa de clientes los cuales estarán informados constantemente de todos los paquetes, actividades, precios y promociones.

Como estrategia de promoción, se puede establecer, por ejemplo, que para aquellas personas que hayan realizado cualquier tipo de actividad con la empresa mínimo cinco veces, en la próxima práctica tendrá un 50% de descuento, Adicionalmente para grupos de más de diez personas, se incentivará la realización de una actividad en nuestra empresa con, por ejemplo, dos cupos adicionales.

Subvencionado por:

Estrategia de distribución

Los servicios turísticos que prestar pueden llegar a los usuarios o clientes potenciales por dos canales directo e indirecto. El primero será cuando haya unos sitios específicos dispuestos (tienda virtual, redes sociales, stand y oficina comerciales) en los cuales los turistas, clientes, usuarios y demás interesados tienen facilidad de acercarse y adquirir los paquetes turísticos. Adicionalmente el servicio se ofrecerá a instituciones académicas que dentro de sus programas educativos cuenten con temas relacionados al turismo o medio ambiente. De manera indirecta se debe contemplar la idea de que las agencias de viajes y otras entidades puedan ofrecer los servicios de nuestra empresa. Se espera que estos atiendan las inquietudes de la clientela siendo puntos de referencia en cualquier tipo de turismo, ya que algunos clientes potenciales tienen interés sobre este tipo de servicios, pero no tienen la información necesaria para contactar al proveedor.

6.5. Análisis DAFO

Como resultado del diagnóstico se podría realizar un DAFO de las iniciativas empresariales de este tipo bajo la fórmula de economía social. Un modelo de lo que podría ser dicho DAFO se presenta en el cuadro adjunto.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
▶ Experiencia y profesionalidad del equipo promotor ▶ Actividades para grupos especializados ▶ Monitores con formación y experiencia ▶ Estrategia para superar la estacionalidad ▶ Estructura de venta on line	▶ Baja rentabilidad inicial ▶ Falta de clientela estable ▶ Imagen poco consolidada en el mercado ▶ Recursos financieros limitados ▶ Escasa experiencia empresarial del equipo promotor ▶ Consideración como servicio complementario
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
▶ Creciente interés de la población y las empresas por este tipo de actividades ▶ Existencia de recursos naturales susceptibles de interés turístico ▶ Crecimiento de la economía y del consumo ▶ Demanda creciente de este tipo de actividades ▶ Buena consideración por la Administración Pública de las posibilidades del turismo activo	▶ Fuerte estacionalidad del turismo ▶ Falta de difusión del turismo activo ▶ Gran dependencia del clima ▶ Estacionalidad de la demanda ▶ Alto poder de negociación de los intermediarios ▶ Existencia de productos sustitutivos ▶ Aparición de nuevos competidores

Subvencionado por:

7. Promoción comercial

Las acciones que la empresa llevará a cabo para atraer clientes y empezar a darse a conocer en el mercado serán, en primer lugar, ofrecer distintos tipos de descuento en la etapa de apertura y comienzo de la empresa. Pueden consistir, por ejemplo, en:

- ▶ Descuento del 10% de los productos si se contratan por Internet.
- ▶ Descuento del 20% si viene recomendado por un amigo.
- ▶ Acompañante gratis para nuevos clientes que den “me gusta” en nuestra página web o de una red social (Facebook, Instagram, etc.).
- ▶ Sorteos de productos de merchandising con la imagen de la empresa.

Transcurrido un tiempo, dichos descuentos y promociones -no acumulables-, se mantendrán, cambiarán o eliminarán en función del éxito obtenido o para promocionar nuevas ofertas o actividades.

De forma paralela, otra estrategia que se puede adoptar es crear una tarjeta de fidelización con descuentos para nuestros clientes. Esta tarjeta estará enfocada a aquellos clientes que ya nos conocen por proximidad a los que les gustaría repetir la experiencia acompañados por otros amigos o familiares. Para estos clientes habrá descuentos y promociones especiales una vez que completen su tarjeta.

Se deberán emplear los medios más actuales y efectivos para llegar a nuestro público objetivo, como es la creación de un sitio web, incluyendo una tienda virtual, promoción en buscadores (Google), redes sociales (Facebook, Instagram, Youtube, Twitter y Periscope), sitios turísticos (Tripadvisor, Minube, TouristEye, Tripwolf, etc.) y directorios web del sector. Todos ellos serán gratuitos, salvo el posicionamiento web en Google que vendrá incluido en la tarifa de alojamiento web.

La página web debería tener una versión para móvil y en ella se publicitarán los servicios de la empresa y su precio, incluyendo datos de contacto y localización, así como un apartado con opiniones de los clientes y contacto con ellos. También debería disponer de tienda online para poder vender de forma directa nuestras actividades turísticas.

Inicialmente podría estar disponible en español e inglés, y deberá ser una página atractiva e intuitiva para que el consumidor pueda acceder a nuestros servicios fácilmente y contratarlos a través de la misma. Será diseñada por personal experto con experiencia previa en el sector.

La aplicación móvil de audioguías también ofrecerá información publicitaria sobre nuestra empresa y servicios.

Es especialmente interesante crear un perfil en Google my Business, para que la empresa aparezca en el mapa cuando las personas busquen actividades similares. También es una buena forma para conseguir reseñas y destacar.

Subvencionado por:



En cuanto a las redes sociales, se usarán para informar de nuestras actividades, ayudando a construir la imagen online de la empresa. Se podrán publicar eventos e invitar a nuestros seguidores, noticias, futuros eventos, imágenes y videos de eventos ya organizados y recibir feedback en forma de comentarios. Otra interesante posibilidad es la de anunciarse en estas redes para destacar nuestros productos y publicaciones, permitiéndonos llegar al público que más nos interese.

Por ejemplo, Facebook permite la segmentación en función de situación geográfica, edad, sexo, palabras clave, formación académica, lugar de trabajo o idiomas, siendo muy útil para promocionarnos. Además, esta herramienta permite mantenerse informado sobre el rendimiento de la publicidad con datos en tiempo real, averiguar qué usuarios hacen clic en nuestro anuncio y hacer cambios para maximizar los resultados.

Únicamente se recurrirá a medios publicitarios tradicionales como la difusión de trípticos informativos en nuestros puntos de venta, comercios y negocios de hostelería de forma ocasional, pues su efectividad no es muy alta.

8. Recursos humanos

Se determinarán, para cada área, los diferentes puestos de trabajo, el número de trabajadores de la empresa, las funciones que deben realizar, los conocimientos requeridos para dicha actividad, su retribución y demás información relacionada con cada uno de los puestos de trabajo.

Es importante señalar los principales elementos de la experiencia empresarial, profesional y laboral de cada persona que forma parte del equipo promotor. Es muy relevante todo lo que tenga que ver con experiencia y conocimiento del sector de la futura empresa, así como su experiencia de gestión empresarial, si es que las hubiere.

Durante los inicios de la empresa y hasta que no haya un volumen de ventas amplio, no se harán contrataciones a tiempo completo, sino por horas. Durante el primer año se tendría en plantilla al director y a dos guías a media jornada, además de un número indeterminado de monitores y animadores contratados por horas en función de la demanda. Al segundo año y sucesivos, se contratarán más guías o monitores en función de las necesidades y de las actividades ofertadas por la empresa.

El técnico/s especializado/s en deportes de aventura será el encargado de planificar y dirigir el programa de actividades. Además, será la persona que esté en contacto con los clientes en las actividades.

En temporada alta se realizarán las contrataciones de monitores que se requieran en función de la cantidad de los servicios vendidos y su función será la de apoyo al técnico deportivo y al técnico cultural.

Así pues, las contrataciones de personal extra se realizarán en función de las necesidades, aunque en cualquier caso será personal monitor o técnico con su titulación y experiencia pertinente, según contempla la ley para este tipo de empresas.

Subvencionado por:

Los servicios de asesoría fiscal y laboral serán subcontratados para realizar los trabajos que la gestión requiera.

A continuación, se detallan las características más importantes de los puestos de trabajo de la empresa.

DIRECTOR	
Funciones y tareas propias del puesto	
Responsable de gestión integral de la empresa	
Gestionar y contratar al personal	
Elaborar presupuestos	
Control de la gestión de cobros y pagos	
Supervisar el buen funcionamiento de la empresa	
Marcar objetivos con controles periódicos	
Relaciones públicas	
Relaciones institucionales	
Funciones y tareas asumidas de otros puestos	
Gestión comercial	
Promoción del producto	
Captación y fidelización de clientes	
Relación con empresas asociadas	
Análisis de la competencia	
Análisis continuo de la oferta y la demanda	
Búsqueda de nuevos nichos de mercado	
Actualización página web	
Promoción en redes sociales	
Actualización de software	
Control y gestión de archivos	
Correo y teléfono	
Formación requerida	Licenciado/Diplomado/grado
Formación específica	Conocimientos sobre los productos e idiomas
Experiencia	Gestión empresarial
Aptitudes	Buena gestión comercial

GUÍA TURÍSTICO	
Funciones y tareas propias del puesto	
Conducción de la visita turística	
Conocimiento teórico y empírico del entorno	
Traducción en varios idiomas	
Entretenimiento y complicidad con el cliente	
Asistencia al turista	
Conocimiento de los productos y servicios de la empresa	
Recoger estadísticas y opinión de los visitantes	
Formación requerida	Diplomado/Grado/Técnico Superior en Turismo Guía Oficial
Formación específica	Idiomas Cultura general sobre el entorno
Experiencia	Guía turística
Aptitudes	Atención al cliente

Subvencionado por:

ANIMADOR	
Funciones y tareas propias del puesto	
Organización de actividades con los grupos asignados	
Gestión de los talleres	
Atención y cuidado de los niños a su cargo	
Conocimiento teórico y empírico del entorno	
Conocimiento de los productos y servicios de la empresa	
Recoger estadísticas y opinión de los visitantes	
Formación requerida	Diplomatura en Educación Social. Diplomatura en Trabajo Social Formación profesional
Formación específica	Idiomas Cultura general sobre el entorno
Experiencia	Animador
Aptitudes	Atención al cliente

El resto de ocupaciones o puestos de trabajo son muy variables en función del tipo de servicio o servicios turísticos concretos que oferte la empresa. Para cada uno de ellos se realizará una tabla con la siguiente información:

- ▶ Denominación del puesto de trabajo: nombre concreto que se asigna a cada puesto de trabajo de la empresa.
- ▶ Funciones y tareas asociadas al cargo: qué funciones y tareas requiere cada puesto de trabajo. Para completar este contenido se puede utilizar la descripción de tareas que hace la clasificación europea multilingüe de capacidades, competencias, cualificaciones y ocupaciones (ESCO). Se puede utilizar el siguiente enlace para encontrar las competencias definidas: https://esco.ec.europa.eu/es/classification/occupation_main#overlayspin
- ▶ Funciones y tareas asumidas de otros puestos: Puede ser necesario que esa misma persona asuma funciones o tareas de otros puestos de trabajo. Por ejemplo, el director gerente que asume la función de comercial.
- ▶ Formación requerida: formación que debe tener la persona que ocupe ese puesto de trabajo
- Formación complementaria: otro tipo de formación requerida o recomendable ya sea específica o transversal (idiomas, informática, etc.).
- ▶ Experiencia: tipo de experiencia requerida para ese puesto de trabajo.
- ▶ Aptitudes: características de tipo transversal deseables, tales como trabajo en equipo, empatía, etc.

9. Plan económico financiero

No es posible elaborar un presupuesto de la viabilidad económica concreto, debido al gran número de variables no definidas: el servicio o servicios ofertados, la forma jurídica de economía social preferida, el número de socios y/o socias de la iniciativa, el número de personal trabajador, el lugar concreto de

Subvencionado por:

ubicación del negocio, las formas de comercialización on-line o presencial, los mercados que se desea atender, etc.

Sin embargo, lo que se plantea en este apartado es un modelo de los principales elementos del Plan de negocio económico financiero para que cada grupo promotor pueda elaborar su propia viabilidad a medida que vaya definiendo los parámetros básicos de la iniciativa empresarial.

Se recomienda elaborar unas previsiones económicas y financieras a medio y largo plazo, es decir, en un horizonte de cinco años. Se ha establecido este período para analizar la evolución de la empresa desde su nacimiento e inicio, hasta un momento en el que se considere que puede estar en pleno funcionamiento, normalmente en cinco años.

El plan económico financiero y sus previsiones financieras deben tener en cuenta la estacionalidad de las ventas, si es que se produce, como por ejemplo puede existir con la recolección e ciertos cultivos o la elaboración de ciertos productos.

Los pasos para realizar el análisis económico-financiero son:

- ▶ **Definición del plan de inversión inicial.** Supone definir de forma detallada todos aquellos gastos que son necesarios para poner en marcha el negocio.
- ▶ **Definición del plan financiero,** es decir de donde se obtienen los fondos para poner en marcha la empresa, que pueden ser propios, es decir de las personas asociadas o ajena, es decir proveniente de otras personas, entidades financieras, subvenciones, etc.
- ▶ **Previsión de cifra de ventas / consumos.** Cantidad en euros o unidades de producto o de servicio que indican las ventas reales o previsibles de una empresa, así como el coste de los elementos incorporados al proceso productivo (compras, comercialización, etc.). Para cada uno de los productos o servicios que la empresa comercializa se expresará el número de unidades que se prevé vender, el precio de cada unidad y el coste de los consumos. Esto permitirá establecer el volumen de ventas y los costes de producción en términos monetarios, es decir en euros.
- ▶ **Previsión de gastos de la explotación.** Gastos de funcionamiento de la empresa.
- ▶ **Previsión de gastos de comercialización.** Los gastos previstos por la comercialización de productos o servicios, tales como comisiones, descuentos por pronto pago, descuentos por volumen de ventas (rappels), etc.
- ▶ **Previsión de gastos de personal.** Esta previsión debe incluir tanto el sueldo bruto como las cotizaciones por seguros sociales por parte de la empresa. Así mismo habrá que definir el número de pagas y si las pagas extras se prorratan cada mes o se cobran en los meses correspondientes, normalmente julio y diciembre.
- ▶ **Amortización.** Recursos destinados a compensar la depreciación efectiva sufrida por los elementos del inmovilizado de la empresa. Una amortización correcta debe de permitir financiar la reposición de los activos sin recurrir a financiación externa.

Subvencionado por:

► **Cálculo de beneficio de la actividad antes de intereses e impuestos.** Se refiere a los beneficios generados por la empresa antes de los impuestos que gravan la empresa y sin tener en cuenta la manera que está financiada la empresa. El beneficio esperado u obtenido es la diferencia entre los gastos de una actividad y los ingresos que se obtienen por ella.

► **Flujo de Caja.** Representa la capacidad de la empresa de generar fondos en un periodo determinado y viene marcado por la diferencia entre ingresos y gastos de cada ejercicio. $\text{Cash-Flow} = \text{Beneficio} + \text{Amortizaciones}$

► **Estructura de Costes.** Dentro de ella se encuentran: **a) Costes variables:** aquellos costes que están directamente incorporados al proceso productivo, variando con el volumen de productos fabricados o producidos, como, por ejemplo, las materias primas, etc.; **b) Costes fijos:** son aquellos que son independientes de la producción, es decir que se producen aunque no se produzca nada, como por ejemplo, el local alquilado o comprado, la electricidad de la oficina, la telefonía, etc.

► **Punto Muerto / Umbral de Rentabilidad / Punto de Equilibrio.** Es el nivel de ventas que proporciona un beneficio cero a la empresa; se alcanza en el punto en el que se igualan los ingresos totales y los costes totales (costes fijos más costes variables); en ese punto no existen ni beneficios ni pérdidas; a partir de este punto, el aumento de las ventas origina un beneficio, mientras que, por debajo de esos números, la empresa estará en pérdidas.

A continuación, se indica como se obtienen los distintos aspectos del plan económico financiero de la empresa.

Gastos iniciales

Dentro de este capítulo cabe incluir dos tipos de gastos:

- Los gastos de constitución y puesta en marcha.
- Las fianzas por depositar.

Los gastos de constitución incluyen las cantidades que es necesario desembolsar para constituir formalmente el negocio. Entre estas cantidades se pueden encontrar, por ejemplo: el proyecto técnico del local, si es que hubiese, las tasas del Ayuntamiento (licencia de apertura); la contratación del alta de luz, agua y teléfono; los gastos notariales, de gestoría y demás documentación necesaria para iniciar la actividad, etc.

Su cuantía es muy variable de un caso a otro pues dependerá de los aspectos que son necesarios y de su coste respectivo. Por ejemplo, puede ser necesario elaborar un proyecto técnico que sea costoso o, por el contrario, no ser necesario, etc. Además, también variará en función del tipo de sociedad que se vaya a crear. De la misma forma las tasas municipales son muy distintas según el municipio donde se ubique la actividad, etc.

Respecto a las fianzas a depositar suele ser frecuente que se pida una garantía o fianza de arrendamiento equivalente a dos meses de alquiler cuando se alquila un local o unas tierras. Su coste

Subvencionado por:



va a depender mucho de las condiciones del bien alquilado, de su superficie, de su estado y sobre todo de la ubicación del mismo. Puede suceder lo mismo si se alquilan tierras para su cultivo.

Fondo de maniobra

El fondo de maniobra, como su nombre indica, es la capacidad que tiene una empresa para poder cumplir con sus pagos y obligaciones a corto plazo y, al mismo tiempo, realizar las inversiones o compras propias de cualquier actividad empresarial para que ésta se pueda llevar a cabo.

A la hora de estimar el fondo de maniobra se deberá considerar una cantidad suficiente para hacer frente a los pagos durante los 3 primeros meses. Estos gastos pueden comprender los siguientes conceptos:

- Alquiler.
- Sueldos.
- Seguridad social.
- Suministros.
- Gestoría.
- Publicidad.
- Etc.

Además, habría que incluir la cuota de un préstamo en caso de que parte o toda la inversión inicial de la empresa se realizase mediante financiación ajena de una entidad financiera, de un Business angels, etc.

Inversión inicial

En este apartado se determinará el volumen de recursos económicos que necesita la empresa para poner en marcha el proyecto y para que la empresa pueda desarrollar su actividad.

El presupuesto de inversión de la empresa no debería ser muy elevado, ya que se trata de la creación de un pequeño negocio que pretende minimizar los gastos en infraestructuras para tener un mayor margen de maniobra.

La inversión inicial para llevar a cabo un proyecto de este tipo puede comprender:

- Adecuación de las instalaciones.
- Maquinaria.
- Utillaje y herramientas.
- Mobiliario y decoración.
- Stock inicial y materiales.
- Equipo informático.

Subvencionado por:

- Equipamiento.
- Gastos de constitución y puesta en marcha.
- Fianzas.
- Fondo de maniobra.

Márgenes

Al comercializar una gran variedad de servicios el abanico en el que se mueven los márgenes comerciales será seguramente muy amplio.

Según información del sector, el margen medio de la comercialización de los servicios suele estar entre el 35% y el 50% sobre el precio de venta en función de los servicios que se vendan y de la política de precios aplicada por cada empresa concreta.

Lo mejor en este caso es ver el margen del sector en cada actividad e irlo aplicando para obtener el margen global final de todo el proceso.



Subvencionado por:

Estructura de costes

Se realizará una estimación de gastos para los próximos 5 años. Se preverán gastos variables por los costes de cada producto, gastos fijos por costes de explotación y gastos de personal o salariales. Se determinarán así los gastos totales estimados para cada año.

La estimación de los principales costes mensuales es la siguiente:

► **Consumo de materias primas o mercaderías:**

Al ser una actividad de servicios serán seguramente mercaderías más que materias primas lo que se compren. Hay que calcular el consumo que se va a realizar cada mes en función de la previsión de ventas de cada actividad turística.

► **Alquiler:**

Para este negocio puede ser necesario contar con tierras, instalaciones o un local, cuyos costes dependerán de su superficie, ubicación y condiciones de uso.

Suministros, servicios y otros gastos:

Aquí se deben considerar los gastos relativos a suministros tales como: luz, agua, teléfono, etc. También se incluyen servicios y otros gastos (limpieza, consumo de bolsas, etc.).

► **Gastos comerciales:**

Para dar a conocer el negocio y atraer a clientes, será necesario incurrir en ciertos gastos comerciales y de publicidad que es necesario cuantificar.

► **Gastos por servicios externos:**

En los gastos por servicios externos se recogen los gastos de asesoría/gestoría, gastos por publicidad, gastos de community managers, consultoría de calidad, abogados, prevención de riesgos laborales, etc.

► **Gastos de personal:**

Para calcular el coste de sueldos será necesario establecer cuantas personas, entre el equipo promotor y el personal asalariado, van a trabajar en la empresa, con qué horario (completo o parcial) y con qué categoría profesional. Además, se deberá establecer el nivel salarial de cada categoría, teniendo como referente el convenio sectorial, así como el número de pagas extras de acuerdo con el convenio colectivo.

También se decidirá si el equipo promotor se inscribe en el régimen general de la seguridad social o en el régimen especial del trabajo autónomo, si existe esa posibilidad de elección, y, en este último caso, con qué cuota mensual.

Subvencionado por:

En principio, el gasto de personal se distribuirá mensualmente, de acuerdo con 12 pagas mensuales y dos extras, en julio y diciembre, que pueden ser prorrateadas o no. Si no se prorratean se aplicarán en los meses de julio y diciembre de cada año.

► Otros gastos:

Es conveniente contemplar una partida para otros posibles gastos no incluidos en las partidas anteriores, cuyo importe habrá que establecer posiblemente como un tanto alzado.

► Amortización:

La amortización anual del inmovilizado material se deberá estimar teniendo en cuenta:

- Obras de adecuación de las instalaciones.
- Maquinaria.
- Mobiliario y decoración.
- Equipo informático.
- Equipamiento.

Para cada elemento a amortizar se deberá tener en cuenta la tabla de amortizaciones que publica la Agencia Tributaria, eligiendo el plazo de años para amortizar cada elemento entre el máximo y el mínimo que se deducen de dicha tabla. El contenido de la tala se puede encontrar en el siguiente enlace: <https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/ayuda/manuales-videos-folletos/manuales-practicos/irpf-2020/capitulo-7-rendimientos-actividades-economicas-directa/fase-1-determinacion-rendimiento-neto/amortizaciones-dotaciones-ejercicio-fiscalmente-deducibles/requisitos-generales/coeficientes-amortizacion-lineal.html>

Por tanto, el plazo de amortización será el correspondiente a su vida útil pudiéndose aplicar las tablas fiscales existentes para ello.

► Previsión de ventas

Es necesario calcular la cantidad en euros o unidades de producto o de servicio que indican las ventas reales o previsibles de una empresa. Para cada uno de los productos o servicios que la empresa oferte y venda se deberá expresar el número de unidades que se prevé vender, así como el precio al que se venderá cada unidad. Esto permitirá establecer el volumen de ventas en términos monetarios, es decir en euros. Esta cifra será utilizada para todos los cálculos de rentabilidad o beneficios, tales como el umbral de rentabilidad, el beneficio antes de impuestos, la tesorería, etc.

Las empresas turísticas de aventura al aire libre están sujetas a grandes variaciones de facturación. Los meses de primavera y, sobre todo, verano, son los de mayor actividad. En función de los servicios ofrecidos por la empresa, esta estacionalidad será más o menos marcada, lo que será un aspecto determinante en el plan de negocio, pues influye en aspectos como la tesorería, etc.

Subvencionado por:

► Umbral de rentabilidad

El umbral de rentabilidad es el punto donde los ingresos son iguales a los gastos, y a partir de este punto de ventas el negocio comienza a dar beneficio.

Este umbral se deberá calcular del modo siguiente:

► **Ingresos:** estos ingresos vendrán dados por las ventas de todos los servicios que comercialice la empresa.

► **Gastos:** estarán compuestos por los consumos fijos y por los variables, es decir la suma de: alquiler, suministros, servicios y otros, gastos comerciales, servicios externos, gastos de personal, amortización y otros gastos.

Una vez obtenido el total de gastos mensuales esa cifra se divide por el margen bruto medio sobre ingresos y se obtiene la facturación anual.

Por lo tanto, la fórmula del umbral de rentabilidad o punto muerto se calcula dividiendo el coste fijo total entre la diferencia entre el precio de venta y el precio de coste unitario, es decir, los costes fijos entre el margen de beneficio por unidad.

► Financiación

Obtener el dinero para iniciar el negocio es una de las principales cuestiones que habrá que resolver. En este apartado se establecerán los fondos necesarios para financiar el presupuesto de inversiones y de donde se obtendrán.

Para financiar el negocio existen varias opciones: financiación propia, subvenciones, préstamos, etc. La mejor de ellas para el negocio va a depender de las condiciones del grupo emprendedor que vaya a poner en marcha el negocio.

Un elemento seguro es el capital social de la empresa, cuyo mínimo depende de la fórmula jurídica que adopte la empresa. El capital social se incluye dentro de los fondos propios de la empresa. El mínimo es de 3.006,00 € para las sociedades limitadas –laborales o no- y sociedades cooperativas de trabajo asociado y de 60.000,00 € para las sociedades anónimas tanto laborales como no laborales. Aquí hay que determinar el capital social que aportarán los socios de la empresa, que puede ser el mínimo o ser superior.

► Balance de la situación económica

El balance de situación inicial sería el que se muestra a continuación:

Subvencionado por:

ACTIVO	Euros	PASIVO	Euros
Adecuación del local		Fondos propios	
Maquinaria		Fondos ajenos	
Mobiliario y decoración			
Equipos informáticos			
Equipamiento			
Gastos de constitución			
Fianzas			
Mercancías y materiales			
Tesorería			
IVA soportado			
Total activo	XXX	Total pasivo	XXX

► Estimación de resultados

Para realizar la previsión de ingresos se pueden, y deberían, suponer tres posibles niveles de venta: óptimo, medio o realista y inferior o pesimista.

Para este cálculo se utiliza las ventas a las que se les restan el coste de las ventas, que son las ventas por el porcentaje resultante de restarle a 100 el porcentaje de margen bruto medio sobre los ingresos. Esta resta permite obtener el margen bruto, es decir las ventas menos el coste de las ventas.

Previsión de resultados	Hipótesis 1	Hipótesis 2	Hipótesis 3
+ Ventas			
- Coste de las ventas			
MARGEN BRUTO			
GASTOS DE ESTRUCTURA:			
GASTOS DE EXPLOTACIÓN			
- Alquiler			
- Suministros, servicios y otros gastos			
- Otros gastos			
GASTOS DE PERSONAL			
- Salarios + Seguridad Social			
Gastos comerciales			
- Publicidad, promoción y campañas			
GASTOS POR SERVICIOS EXTERNOS			
- Gestoría			
AMORTIZACIONES			
- Amortizaciones inmovilizado			
GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS			
- Gastos a distribuir en varios ejercicios			
TOTAL GASTOS DE ESTRUCTURA			
RESULTADO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS			

Subvencionado por:

Si la inversión se afronta mediante financiación ajena, habrá que sumar a los costes los intereses de dicha financiación. Estos intereses no han sido introducidos en la cuenta de resultados puesto que dependerán de los recursos de los que disponga las personas concretas que vayan a emprender el negocio.

Al resultado antes de intereses e impuestos habrá que sumarle los intereses o ingresos financieros recibidos por la empresa y restar los gastos financieros en los que haya incurrido la empresa. Esa resta proporciona el resultado antes de impuestos, sobre el que se aplicará la correspondiente tarifa para el pago del impuesto de sociedades, de acuerdo con la forma jurídica de la empresa de economía social.

Previsión de tesorería

Esta herramienta sirve para analizar en qué momento se van a realizar los cobros y pagos que proceden de la cuenta de pérdidas y ganancias.

Es decir, es una planificación de las entradas y salidas de dinero que se producen durante un período de tiempo determinado, así como los valores de saldo inicial y final de cada período. Su principal función es determinar la capacidad de autofinanciación de la empresa a través de la cuantificación de los fondos de tesorería generados mediante su actividad principal.

PREVISIONES DE TESORERÍA					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cobros a clientes					
Pagos a proveedores					
Pagos al personal					
Pagos a Hacienda					
Pagos a la Seguridad Social					
Otros pagos/cobros					
FLUJOS NETOS POR ACTIVIDADES ORDINARIAS					
FLUJOS NETOS POR ACTIVIDAD INVERSIÓN					
Saldo de tesorería inicial					
Variación tesorería					
SALDO FINAL TESORERÍA					

Subvencionado por:

3.5.3. PLATAFORMA DE SERVICIOS INTEGRADOS PARA LA POBLACIÓN RURAL

1. Introducción

El proceso de vaciado de amplias zonas rurales de España no consiste únicamente en el abandono de la población, sobre todo de la juventud, para buscar más oportunidades educativas, laborales, vitales, etc. Junto a este proceso de descenso poblacional y de envejecimiento demográfico se ha producido un declive y abandono de muchas iniciativas y actividades económicas. El descenso demográfico ha hecho que no exista masa crítica suficiente como para que ciertas actividades sean o puedan llegar a ser rentables en ese ámbito territorial.

Muchos de los núcleos rurales de la España vaciada en general, y de Castilla La Mancha en particular, han visto como iban cerrando y desapareciendo los pocos negocios que había, así como muchos servicios públicos. Han cerrado las aulas educativas, las sucursales bancarias, etc., viéndose obligada la población a desplazarse para poder acceder a ciertos tipos de servicios, más allá de algunas iniciativas puntuales para atender a esta población con criterios de proximidad, como las oficinas bancarias móviles.

Esto se produce, además, con una población cada vez más envejecida, lo que limita sus posibilidades de movilidad en muchos casos, existiendo un alto grado de dependencia.

El Informe anual 2020 del Banco de España tras analizar la evolución de la distribución de la población en el territorio desde principios del siglo XX hasta la actualidad, presta atención a la accesibilidad de la población a tres servicios en concreto: dos públicos (Sanidad y Educación) y uno privado (bancarios).

El principal valor añadido del informe es haber georreferenciado la dotación de esos servicios (centros de salud, hospitales, colegios, oficinas bancarias) para calcular las distancias y tiempo de acceso (en coche) de la población a esas dotaciones.

La población española presenta un elevado grado de concentración en determinados espacios, lo que genera amplias zonas con baja densidad demográfica (la España vaciada), cuya población es mayor y en muchos lugares con pobres perspectivas económicas. Aunque estos espacios suponen casi el 75% de los municipios de España, solo concentran el 5,7% de la población, con una renta nominal un 20% inferior a la que disfrutaban los municipios de más de 500.000 habitantes. Esta es la cruz de la moneda. En la otra cara está concentrada el 94,3% de la población, lo que facilita el acceso a los servicios y una provisión de los mismos a un menor coste.

La población española presenta un elevado grado de concentración, lo que genera amplias zonas con baja densidad demográfica. En el caso de la sanidad, la accesibilidad en general es buena, según el Banco de España, ya que el 90% de la población vive en municipios donde hay un centro de salud o éste se encuentra en un tiempo de viaje de menos de 10 minutos en coche, y solo el 1,3% tiene que desplazarse en coche a otro municipio invirtiendo más de 20 minutos.

Subvencionado por:

En lo que al acceso a un hospital se refiere, la accesibilidad también es razonable, ya que el 91% de la población tiene un hospital en su municipio de residencia o a menos de 30 minutos en coche. Solo el 2,1% de la población reside a más de 45 minutos en coche de un hospital.

En lo que a los servicios educativos se refiere (educación no superior), en la educación primaria solo 50.000 alumnos (1,2% del total) no disponen de un centro en su municipio de residencia, estando la gran mayoría en el ámbito rural. En la educación secundaria (de 12 a 15 años), solo el 7,0% de los estudiantes (130.000) vive en un municipio sin centro escolar, la gran parte de los cuales se encuentran en zonas rurales. De ellos, el 93,0% tiene acceso a un centro en menos de 20 minutos en coche. Finalmente, en la enseñanza de bachillerato, el 11,0% de los alumnos potenciales no dispone de un centro en su municipio de residencia, y de los que deben desplazarse a otro municipio solo el 14,0% lo tiene a más de 20 minutos en coche.

En el caso del acceso a la red de oficinas bancarias, son mayoría los pueblos que no tienen oficina (el 53% del total), pero son muy pequeños ya que en ellos solo vive el 3% de la población española. Dado que desde 2008 se ha cerrado el 51% de la red, ese porcentaje ha aumentado del 2% al 3%. Acceder a una oficina bancaria desde esos municipios que carecen de ella supone invertir unos 11 minutos en coche¹⁴.

2. Entorno Empresarial

En los territorios con poca población, envejecida y dispersa, es más difícil mantener los servicios y equipamientos y las administraciones locales no pueden, o no es rentable políticamente y económica proporcionarlos. Como resultado de esta situación, los pueblos son cada vez más pequeños, es decir, están cada vez más despoblados y con población cada vez más envejecida, a la par que las ciudades son cada vez más grandes.

Sin embargo, esto no debe hacernos olvidar que existen unas necesidades vinculadas, tanto a servicios públicos como privados, por parte de la España vaciada que deberían ser atendidas. Por ejemplo, en el caso de los servicios privados, como los bancarios, hay colectivos específicos vulnerables que deben ser atendidos (personas mayores, con falta de cultura financiera, en lugares con problemas de equipamiento TIC y de acceso a internet), siendo las Administraciones Públicas las que deben adoptar las medidas necesarias para evitar la exclusión financiera, ya que no son los bancos los únicos responsables de cerrar oficinas que no son viables en municipios donde no hay masa crítica suficiente para que el negocio sea rentable. En muchos casos, no se va la población porque se cierra el servicio, sino justo lo contrario.

La crisis de la Covid-19 ha puesto de manifiesto que es posible mejorar la accesibilidad a los servicios básicos si se dispone de la tecnología y las habilidades digitales necesarias. De esta forma, en algunos casos (no en todos) se puede llevar el servicio al lugar de residencia en lugar de las personas a los centros educativos, sanitarios o bancarios. Es posible que en muchos casos la dificultad para la

¹⁴ BANCO DE ESPAÑA (2021): Informe anual 2020, Madrid.

Subvencionado por:

prestación digital de los servicios no sea la disponibilidad de infraestructuras (redes y dispositivos), sino la falta de competencias digitales que permitan aprovechar el potencial que ofrece Internet hoy en día. Por tanto, parte de los fondos europeos para la transición digital deberían destinarse a mejorar las habilidades digitales de la población, siendo al mismo tiempo una medida muy efectiva contra la despoblación, siempre y cuando esté garantizado que internet llega a las ‘dos Españas’, incluyendo la vaciada¹⁵.

Este aspecto es clave, pues la dispersión de la población hace que el ámbito territorial de mercado de este tipo de iniciativas de empresas multiservicio tenga que ser relativamente amplio como para poder permitir la viabilidad económica de una empresa de servicios integrales a la población y a sus hogares.

3. Forma Jurídica

Un aspecto esencial y previo es la elección de la forma jurídica de la empresa que se va a constituir. Es importante elegir y justificar el tipo de empresa escogido. Decidir el tipo de empresa que constituimos es una decisión importante.

Esta decisión está condicionada por distintos factores tales como:

- ▶ El número de promotores que integren el proyecto: algunas fórmulas jurídicas requieren un mínimo de personas socias, por ejemplo, tres, lo que puede condicionar la forma jurídica elegida.
- ▶ El tipo de actividad de la empresa.
- ▶ La limitación de responsabilidad frente a terceros: esto es fundamental pues permite proteger el patrimonio personal y/o familiar de los avatares de la empresa.
- ▶ Los aspectos fiscales: existen algunos elementos diferenciales, sobre todo cuando se trata de sociedades laborales y sociedades cooperativas de trabajo asociado que suponen un beneficio en términos económicos.
- ▶ El capital para iniciar la actividad: algunas formas jurídicas no requieren capital social mínimo, mientras que se sitúa en torno a 3.000,00 € en sociedades limitadas –sean laborales o no–, así como en sociedades cooperativas de trabajo asociado y se eleva hasta los aproximadamente 60.000,00 € en el caso de las sociedades anónimas, sean laborales o no.
- ▶ Las ayudas existentes para la constitución de los distintos tipos de sociedades. En este sentido, destacan las ayudas a la constitución y puesta en marcha de sociedades de economía social, tales como sociedades laborales (limitadas o anónimas) y sociedades cooperativas de trabajo asociado, tales como la capitalización del seguro de desempleo, ayudas para la incorporación de

¹⁵ MAUDOS, JOAQUÍN (2021): La accesibilidad a los servicios y las dos Españas, director adjunto del Ivie y colaborador del CUNEF, <https://www.uv.es/maudosj/prensa/La%20accesibilidad%20a%20los%20servicios.pdf>

Subvencionado por:



trabajadores como socios de la sociedad, etc. Es conveniente saber la comunidad autónoma en la que se ubica la empresa pues cambian algunas de las ayudas.

► Las ventajas e inconvenientes de cada una de las formas legales posibles en función de sus obligaciones legales, económicas, fiscales, etc.

En el presente modelo se considera que la empresa adoptará una forma jurídica de economía social, ya sea una sociedad limitada laboral, una sociedad anónima laboral o una sociedad cooperativa.



4. Actividad de la empresa

La actividad de la empresa consiste en la prestación de servicios integrales con valor añadido tanto a las personas como a los hogares de zonas de la Castilla La Mancha vaciada. Se trataría de un tipo de empresa multiservicio que se caracteriza por no tener una actividad principal, sino dedicarse a proveer todos aquellos servicios que su clientela les demande, sin especializarse en uno solo de todos ellos.

Este tipo de empresa podría realizar toda clase de trabajos y arreglos, tanto para las viviendas en campos como la albañilería, la electricidad, la fontanería, el arreglo de humedades, la pintura en general, cuelgues y descuelgues de cuadros, estores, instalación y arreglos de lámparas, cortinas, etc., pero también cubrir otro tipo de servicios como la compra de alimentos, el desplazamiento al médico, a la ciudad, etc.

Subvencionado por:

El tipo de servicios podría ser, por ejemplo:

Trabajos generales de atención al hogar:

- Limpieza de la vivienda. Se adecuará a una actividad de limpieza cotidiana, salvo casos específicos de necesidad que sean determinados por el personal técnico responsable.
-
- Apilación de las ropas sucias y traslado en su caso para su posterior recogida por el servicio de la lavandería.
-
- Realización de compras domésticas, realizadas a cuenta del usuario del servicio, con entrega en el domicilio de la clientela.
-
- Cocinado de alimentos o traslado a su domicilio de alimentos ya cocinados (servicio de catering).
-
- Lavado a máquina, repaso y cuidados necesarios de la ropa del usuario.
-
- Reparación menor de utensilios domésticos y de uso personal que se presenten de manera imprevista, cuando no sea necesaria la intervención de un especialista.

► **Otros servicios al hogar**

Trabajos de atención personal:

Aseo personal. Cambio de ropa, lavado de cabello y todo aquello que requiera la higiene habitual.

- Atención especial al mantenimiento de la higiene personal para encamados e incontinentes, a fin de evitar la formación de úlceras.
- Ayuda o apoyo a la movilidad en la casa, ayuda para la ingestión de los medicamentos prescritos. Levantar de la cama y acostar.
- Acompañamiento a visitas terapéuticas.
- Recogida y gestión de recetas y documentos relacionados con la vida diaria del usuario.
- Apoyo en aquellos casos que sea necesario en las actividades normales propias de la vivienda del usuario en su entorno, como salidas a lugar de reunión, visita a familiares o actividades de ocio.

Subvencionado por:

5. Proceso de producción/prestación del servicio

Existen distintas líneas estratégicas que pueden afrontar las empresas de este sector. Las principales son las siguientes:

► **Realización de presupuestos detallados, respuesta rápida y sin compromiso para los clientes.**

El cliente cuando acude a una empresa o profesional para realizar un arreglo u obra en su hogar quiere una respuesta rápida, una atención personalizada, además de un presupuesto detallado y sin compromiso de su posterior aceptación.

► **Garantías de trabajo bien hecho y de plazo de entrega.** Una vez que el presupuesto es aceptado, se deben cubrir las expectativas del cliente. Hacer trabajos con calidad y garantizar el plazo de entrega, supone un importante valor añadido que genera confianza y ayuda a atraer a muchos clientes. Hará falta planificar y realizar un seguimiento personalizado, además de presupuestar correctamente, para poder cumplir los compromisos tanto económicos como de tiempo.

Con esta medida hacemos asequible que las familias puedan hacer obras de mejora y acondicionamiento de sus hogares.

► **Realización de trabajos para el sector de la construcción y empresas de decoración.** El sector de la construcción genera un importante volumen de ingresos.

► **Telegestión.** Este tipo de servicios permite a los clientes saber que si tienen una urgencia en su hogar (por ejemplo, la rotura de una cañería de agua, desprendimiento de parte del techo, atascos, etc.), pueden llamar a un teléfono durante las 24 horas del día, usualmente un móvil, y tendrán una respuesta inmediata. Estos servicios pueden darse a través de empresas de seguros o a los particulares directamente. Aportan, además de una alta rentabilidad económica, notoriedad en la zona que permite ampliar mercado.

Como se ha indicado, la empresa multiservicio va a realizar diversas actividades relacionadas con el mantenimiento y rehabilitación de viviendas, dentro de las que contempla un amplio abanico de servicios como son los trabajos de albañilería, pintura, electricidad y fontanería.

► **Trabajos de albañilería:**

Los trabajos de albañilería, en sí, representan una profesión polivalente cuyas competencias son muy amplias: enlucir, guarnecer, alicatar, replantear, etc., aunque hoy en día la obra ha evolucionado e intervienen más oficios y nuevas especialidades (montadores de techos, suelos, revestimientos especiales, aislamientos).

Entre los trabajos a llevar a cabo se podrían encontrar las actividades de cimentación, construcción de cerramientos, tabiquería, escaleras, tejados o fachadas. También se podrían realizar revestimientos de superficies, interiores y exteriores, con materiales de agarre (mortero, cemento, yeso, hormigón), o bien alicatados y solados con piedra o cerámica. Así mismo se

Subvencionado por:

pueden enumerar otras actividades como construir arquetas, colectores y alcantarillados de saneamientos.

► Trabajos de electricidad:

Los trabajos de electricidad se pueden agrupar en los servicios siguientes:

- Instalaciones eléctricas. Esta actividad comprende la instalación en edificios y otras obras de construcción de cables y material eléctrico, sistemas de telecomunicación, instalación y reparación de calderas eléctricas, antenas y porteros de viviendas, ascensores y escaleras mecánicas, etc.
- Pequeñas reparaciones eléctricas, como cambio de pulsadores, timbres, sustitución de cebadores, cambio de bombillas, etc.
- Instalaciones de redes de comunicación. Comprende la construcción en edificios y naves industriales de líneas de transmisión de telecomunicaciones (telefonía, televisión digital, etc.). Asimismo, abarca la instalación y el mantenimiento de las redes de comunicación.

Las instalaciones que se realizan en este sector están sometidas a la emisión de certificaciones, según se indica en la normativa de funcionamiento de instalaciones industriales, a fin de asegurar que los trabajos se ajustan a los parámetros técnicos y de seguridad. Para emitir estas certificaciones es necesario que un técnico con carné que lo homologue como tal revise la instalación y emita dicha certificación.

Estos carnés acreditan un nivel de capacitación en cada materia, y para su obtención deben ser superadas pruebas de conocimiento técnico y práctico. La máxima autoridad que otorga estos carnés son las Comunidades Autónomas, a través de aquellas consejerías que tengan las competencias de Industria.

► Trabajos de fontanería:

La fontanería comprende las actividades de ejecución, reparación, reforma o mantenimiento de cualquier instalación relacionada con el agua y afines en obras de construcción u otras edificaciones.

Algunas de las reparaciones básicas serían:

- Reparación de un reventón de una tubería.
- Arreglo de un desagüe bloqueado.
- Congelamientos y reventones en invierno.
- Desatascar un desagüe o un fregadero.
- Instalación de una lavadora.
- Sustitución de un grifo.
- Reparación de inodoro.
- Etc.

Subvencionado por:

Por su parte, entre los distintos tipos de instalaciones se encuentran:

- Instalaciones de agua fría y agua caliente sanitaria.
- Saneamientos y evacuación.
- Instalaciones de calefacción.
- Instalaciones de gas en inmuebles.
- Sistemas de riego y contra incendios.

Algunas de las instalaciones que se realizan en este sector también están sometidas a la emisión de certificaciones, según se indica en la normativa de funcionamiento de instalaciones industriales, a fin de asegurar que los trabajos se ajustan a los parámetros técnicos y de seguridad. Con este motivo se realizan unos exámenes en la Oficina Territorial de Industria, que acreditan al/la profesional como instalador/a o mantenedor/a oficial tanto para calefacción, como para el gas, para combustibles líquidos o instalaciones de agua.

Por ello es frecuente que los/las profesionales dispongan de varias licencias, que son complementarias entre ellas, porque normalmente se trabaja en obras que abordan labores de agua, gas, combustibles y calefacción conjuntamente.

Estos carnés acreditan un nivel de capacitación en cada materia, y para su obtención deben ser superadas pruebas de conocimiento técnico y práctico. Como ejemplo referido a las instalaciones de calefacción, cabe citar el nivel IC1, que resulta el más habitual y permite la realización de instalaciones hasta 70 KW.

Ahora bien, hay que tener en cuenta que cuando una instalación sobrepasa la potencia para la que se está acreditado, la situación suele solventarse bien contratando a empresas que cuenten con las acreditaciones requeridas o subcontratando este servicio a profesionales autorizados en ese nivel de ejecución.

► Trabajos de pintura:

Los trabajos de pintura consisten en preparar y realizar revestimientos con papel y acabados con todo tipo de pinturas sobre cualquier tipo de superficies, así como organizar materiales, medios y equipos para la correcta ejecución de los trabajos en condiciones de seguridad.

Las distintas tareas que podrán desarrollar son las siguientes:

- Realizar las operaciones de limpieza, saneamiento, regulación y tratamiento de las superficies objeto de pintado o empapelado.
- Pequeños retoques en paredes y/o fachadas.
- Aplicar lacas y barnices
- Pintar superficies previamente reparadas.
- Revestir los paramentos interiores.

Subvencionado por:

Es muy importante ser meticuloso/a para no estropear el trabajo de los anteriores gremios de la cadena organizativa, ya que es la última persona en intervenir.

► Reparaciones exteriores:

Algunas de los trabajos más comunes en las reparaciones exteriores de la vivienda son:

- Recubrimientos de tejados (tejas, pizarra o alquitrán en el caso de las azoteas)
- Sustitución de una teja para evitar goteras
- Reparación de las cubiertas que sellan las juntas en el cruce del tejado con una pared de ladrillo
- Limpieza del sistema de canalones que sirven para recoger toda el agua de la lluvia que cae sobre el tejado y que es canalizada a través de un bajante hacia el desagüe.
- Desatacar una bajante obstruida. Localización y reparación de daños en muros exteriores.
- Protección contra humedades.
- Tratamientos antihumedad (inyección de productos químicos, placas de tela asfáltica, tubos).

► Otros:

Consistirá en la realización de reparaciones de pequeña envergadura, así como la instalación de pequeños elementos tales como papeleras fijas, buzones, perchas, cuadros, etc.



Subvencionado por:

6. Mercado

6.1. 6.1. Oferta y demanda

Tanto la oferta como la demanda de empresas multiservicio tienen una creciente importancia en el mercado. Este negocio no sólo es capaz de satisfacer las necesidades de los clientes particulares, sino que está muy demandado por las empresas aseguradoras. Este hecho se debe a que cada vez son más los ciudadanos que contratan un seguro de hogar. En este incremento de contrataciones de seguros, ha venido motivado por la obligatoriedad impuesta por los bancos de contratarlos junto con la hipoteca. El incremento de los seguros también se da en el sector empresarial. Así pues, las actividades de las empresas multiservicio y de mantenimiento son muy solicitadas por este tipo de cliente.

6.2. Clientela

La clientela de la empresa multiservicios, tal y como se apuntaba anteriormente, dependen del tamaño de la empresa, pudiendo ser de diversos tipos:

- ▶ Clientes particulares que solicitan los servicios de la empresa. Estos clientes acuden principalmente por motivos de cercanía para solicitar servicios relacionados sobre todo con reformas interiores en su vivienda o local, y trabajos de fontanería, electricidad, pintura, etc. Los clientes pueden ser residentes de la zona o de otras zonas tanto rurales como de la ciudad, todo va a depender de capacidad de abordar trabajos fuera de su entorno natural. Hay empresas que recogen pedidos a cientos de kilómetros de sus oficinas de localización. Esta posibilidad dependerá de la rentabilidad y carga de trabajo que tenga la empresa.
- ▶ Empresas: dentro de este grupo se pueden distinguir entre empresa como consumidor final (oficinas, comercios, colegios, etc.) y empresas intermedias que facilitan el servicio a sus propios clientes, como es el caso de las compañías aseguradoras.
- ▶ Rehabilitación, reforma, interiorismo y obra nueva. Para ello se ofrecen servicios de mantenimiento, reparación y resolución de averías para diversos sectores: locales comerciales, oficinas, centros comerciales, hoteles, centros deportivos, etc.
- ▶ Administración pública. A través de los concursos o licitaciones, sobre todo de ámbito regional o local.

Las previsiones más estables y optimistas del sector se dirigen al campo de la rehabilitación, motivado por el potencial que ofrece el parque de edificios existentes. Se estima que la mitad de los edificios actuales necesitan trabajos de rehabilitación; a este hecho se suman otros condicionantes favorables para acometer este tipo de trabajos, como la concesión de subvenciones para reforma de edificios, la actual capacidad de ahorro de los hogares, o las buenas condiciones financieras que se ofrecen en el mercado.

Subvencionado por:

Por otra parte, existe una gran demanda de reforma de locales, destacando la importancia que le conceden la hostelería y el comercio al diseño del espacio, y al interés actual por decorar y remodelar centros de trabajo como oficinas, despachos, clínicas.

6.3. Competencia

Para el análisis de la competencia hay que distinguir dos tipos principales de competidores, aunque en este momento de gran demanda, pues puede haber trabajos para todos:

► Otras empresas de multiservicios que realizan trabajos de similares características de tamaño y oferta de servicios. Así los verdaderos competidores serán aquellos que estén ubicados dentro de la misma zona de influencia, si es que hubiera. Por tanto, habrá que estudiar la zona escogida para la ubicación de la empresa ya que es básico saber qué hace la competencia que ya está establecida en esa zona y apostar por una diferenciación con ella.

Empresas y profesionales especialistas en los distintos oficios que engloba el multiservicio: albañilería, fontanería, electricidad, pintura, etc. Estos competidores pueden actuar a la vez como tales o como proveedores si se necesita incorporar a algunos de éstos a nuestros servicios para realizar determinadas tareas, pudiendo actuar como una subcontrata de las mismas. Supone la competencia más fuerte, pues es habitual que las personas acudan a profesionales independientes a través de recomendaciones de personas conocidas. Sin embargo, también pueden actuar como personas freelance si se necesitase incorporar algún servicio adicional. Para ello la empresa subcontrataría sus servicios.

En la actualidad, estas empresas y profesionales suelen promocionarse a través de páginas webs propias o portales que los agrupan, poniéndoles en contacto con la clientela particular.

► Intrusismo en el sector: entidades y/o particulares que carecen de formación y/o conocimientos y su experiencia se basa en trabajos realizados para su entorno más cercano. Suelen ser una opción barata, de poca calidad y sin garantías.

Para intentar cuantificar el número de empresas que pueden constituir la competencia es necesario definir previamente el ámbito geográfico del mercado potencial al que se desea dirigir la empresa.

A la hora de competir es fundamental la calidad que se ofrece al cliente y el cumplimiento de los plazos, tanto en la fecha de inicio como en la terminación.

El tener una buena reputación en la zona de influencia es el mejor valor diferencial con respecto a la competencia.

Subvencionado por:

6.4. Precios

La estrategia de precios para una empresa como la que se desarrolla en este modelo debe basarse en ofrecer un servicio de calidad a unos precios competitivos. Por ello, la fijación de precios va a estar orientada en función de los precios de la competencia, pero teniendo en cuenta siempre nuestros costes.

Además, se deberá tener en cuenta que el precio de los distintos servicios que la empresa realiza vendrá establecido en los presupuestos que se elaboren y presenten a los clientes. Éstos tienen dos componentes fundamentales; que son los materiales que incorpora y la mano de obra. Es fundamental realizar correctamente las mediciones y cálculos oportunos, dado que una equivocación repercute en un desajuste entre lo que el cliente demanda y lo que se le oferta, generando problemas. Por esto mismo, las empresas que gozan de prestigio elaboran presupuesto y después se ajustan al máximo, dado que lo hacen a precio cerrado. Esto, además de imagen, impulsa la confianza del cliente.

El precio de la mano de obra suele ser bastante homogéneo, en términos de coste por “hora de trabajo”, en los diferentes sectores, siendo lo que hace un servicio “caro” o “barato” otros aspectos, tales como son la rapidez y seriedad en el trabajo, la profesionalidad de los trabajadores (experiencia, formación y motivación en el trabajo), la atención personalizada, que el coste se ajuste a lo presupuestado (presupuesto cerrado) y las garantías ofrecidas para cada trabajo (margen de tiempo que la empresa garantiza los trabajos).

6.5. Plan comercial

Es importante contar con un plan comercial completo y bien pensado antes de comenzar a vender. Por este motivo, el plan de ventas también forma parte esencial de la estrategia de la empresa. Es conveniente considerar estos factores a la hora de realizarlo:

1. Definir el mercado objetivo. Para realizar esta tarea se puede contestar a las siguientes preguntas ¿A quién se le está vendiendo o se le quiere vender?, ¿Qué necesidades cubre nuestro producto o servicio? o ¿Cuáles son los hábitos de compra de nuestra clientela potencial? Cuanto más específico se pueda ser sobre nuestro mercado objetivo, más fácil será crear una estrategia de ventas que resuene con ellos.

2. Establecer objetivos de ventas realistas. ¿Cuánto se espera vender en el próximo mes, trimestre o año? Es conveniente dividir los objetivos en hitos temporales más pequeños para que se pueda seguir el progreso de las ventas y ajustar la estrategia de la empresa según sea necesario.

3. Determinar la estrategia de ventas. ¿Qué métodos se van a utilizar para atraer y retener a la clientela?, ¿Cómo se van a comercializar los productos o servicios que ofrece nuestra empresa? o ¿Qué estrategias se va a usar para cerrar las ventas con cada cliente o clienta?

4. Identificar formas de aumentar las ventas. ¿Qué factores pueden ayudar a hacer crecer el negocio? ¿Se necesita cambiar o aumentar el personal, mejorar el servicio al cliente o mejorar su tecnología?

Subvencionado por:

Para promover el servicio sería interesante crear una base de datos de futuros clientes, además de dar a conocer los servicios a todo el público interesado en adquirir nuestros servicios. Para ello se podrían realizar las siguientes acciones:

- ▶ Enviar el portafolio de servicios a empresas de los diferentes sectores en la zona que más requerimientos de multiservicios posean.
- ▶ Se harán visitas comerciales a hogares y a compañías que potencialmente requieran nuestros servicios y se ofrecerán paquetes de mantenimiento de equipos a bajo costo para garantizar el negocio con estos nuevos clientes.
- ▶ Ampliar la base de datos y una vez el servicio hable por sí mismo se procederá a realizar descuentos en los planes de mantenimiento ofertados a clientes que ofrezcan fidelidad.

6.6. Análisis DAFO

Como resultado del análisis efectuado se podría realizar un DAFO de las iniciativas empresariales de este tipo bajo la fórmula de economía social. Dicho DAFO se presenta en el cuadro adjunto con enunciados posibles, pero de carácter genérico que hay que ajustar a cada iniciativa empresarial concreta.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
▶ Experiencia del equipo promotor ▶ Existencia de unas necesidades amplias de personas y hogares ▶ Estructura empresarial off line y on line ▶ Posibilidad de crecer mediante colaboraciones con profesionales autónomos	▶ Empresa poco conocida ▶ Debilidad de la demanda ▶ Mucha competencia ▶ Escasos recursos financieros ▶ Baja rentabilidad inicial
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
▶ Interés de la población por este tipo de actividades ▶ Existencia de unas necesidades amplias tanto de personas como de hogares ▶ Modificación del comportamiento de la demanda en torno a la vivienda ▶ Crecimiento de la economía y del consumo	▶ Falta de clientela estable ▶ Mercado poco estructurado ▶ Servicios sustitutivos ▶ Aparición de nuevos competidores, incluso con mayor gama de servicios ▶ Competencia por precios ▶ Economía sumergida

Subvencionado por:

7. Promoción comercial

En general este tipo de empresas no suelen hacer excesiva publicidad para darse a conocer, no obstante, puede ayudar el insertar anuncios en guías informativas y otros medios locales (encartes en prensa diaria, radio, carteles en determinados establecimientos públicos, etc.), así como reparto de elementos promocionales (almanaques, mecheros, camisetas, etc.). Sin embargo, puede ser más interesante la publicidad mediante página web o tienda virtual, así como la inserción en plataformas de ventas, tipo Habitissimo.

También hay que subrayar la efectividad de la difusión por parte de los propios clientes, siendo esta la principal publicidad para los negocios de este tipo, aunque tiene como principal inconveniente su lentitud en producir efectos significativos. Las pequeñas empresas se ven favorecidas en el contacto con clientes al trabajar en colaboración con otros gremios; a esto añadir la recomendación de técnicos aparejadores, arquitectos, etc.

La atención a la clientela es una de las bases del mundo de los servicios. Existen oportunidades de asistir a cursos sobre la materia organizados por las distintas asociaciones empresariales.



Aquí hay que tener muy presente que hay aspectos no relacionados directamente con la realización del trabajo que influyen de manera determinante sobre la satisfacción del cliente, tales como la puntualidad, el cumplimiento de plazos, el cuidado con los objetos del entorno, la limpieza de la obra, la corrección en el trato y la comunicación sobre las distintas incidencias que surgen y las posibles soluciones. Este tipo de aspectos deben ser incorporados como un importante valor añadido en la promoción comercial de la empresa.

Hacer frente a quejas y reclamaciones es otro de los aspectos fundamentales. Para esto se deben establecer mecanismos de recogida de éstas y prepararse para atenderlas y convertir esta segunda oportunidad que nos ofrece un cliente en elemento de reforzar nuestro vínculo con él.

Subvencionado por:

8. Recursos humanos

Los recursos humanos dependen mucho del tipo de proyecto pensado por cada grupo promotor en función de sus recursos financieros, del número de servicios que oferta, del tipo de servicios que se prestan, del ámbito de mercado que se desea atender, etc.

Es importante señalar los principales elementos de la experiencia empresarial, profesional y laboral de cada persona que forma parte del equipo promotor. Es muy relevante todo lo que tenga que ver con experiencia y conocimiento del sector de la futura empresa, así como la experiencia de gestión empresarial, si es que las hubiere.

La empresa puede estar formada por 4 o más personas, siempre que exista una relación entre oficiales de primera y peones, es decir que por cada oficial no haya más de dos peones. Actualmente los teléfonos móviles no hacen necesaria la presencia de una persona que coja los recados, siendo el propio profesional quien organiza su agenda de trabajo.

En este caso se ha supuesto que la plantilla inicial estará compuesta por cuatro personas, de las cuales dos podrían ser oficiales de primera y otros dos peones.

El perfil y la cualificación necesaria para los trabajadores/as van a depender de las actividades que vayan a desarrollar:

- ▶ La actividad de albañilería abarca la mayor parte de las labores que se realizan en la ejecución de una obra. La albañilería es una actividad manual, por lo que los métodos a utilizar son tradicionales y muy dependientes de la mano de obra que la ejecuta. Por ello juega un papel importante la capacitación o categoría que se posea, estimada en función del dominio de tareas.
- ▶ En los procesos de fontanería interviene habitualmente además de un fontanero o calefactor, un albañil quien da soporte de ayuda (picar rozas, levantar suelos, etc.).
- ▶ La instalación de gas se puede realizar exclusivamente por instaladores autorizados que tras realizar su trabajo se someten a una inspección por parte de la empresa suministradora quien certifica que la instalación es correcta para su utilización.

Como ya se ha señalado anteriormente, en las actividades de pintura es muy importante ser meticuloso/a para no estropear el trabajo de los anteriores gremios de la cadena organizativa, ya que es la última persona en intervenir.

- ▶ Para las actividades relacionadas con la electricidad será necesario contar con electricistas cualificados para realizar las correspondientes instalaciones.
- ▶ Peón/a no cualificado/a: No se requiere un perfil determinado, aunque se requiere resistencia y fuerza física. Se debería valorar la experiencia en este tipo de trabajos pero no es necesario exigir formación, sino ganas de aprender y de trabajar.

Subvencionado por:

Un posible modelo estándar sería una sociedad constituida por cuatro personas. Una de estas personas se encargaría de dos tipos de funciones:

- ▶ **Función de gerencia:** asumiría todas las tareas gerenciales del negocio. El gerente de una empresa es la “persona que lleva la gestión administrativa de una organización o una institución”. Es decir, es quien debe analizar, planificar, dirigir y gestionar que todas las funciones se realicen de manera óptima dentro de una compañía. Esta persona también se encargará de las relaciones con la gestoría o la persona que lleve la contabilidad de la empresa, la relación con bancos, con proveedores, con clientes, del mantenimiento de la tienda virtual, etc.
- ▶ **Función comercial:** incluye todas aquellas tareas relacionadas con la comercialización de los productos que ofrece la empresa, tales como la recepción de pedidos, el envío de los pedidos, etc. De forma más detallada se encargaría de las siguientes tareas:
 - ▶ Hacer visitas a clientes para presentar y promocionar los productos y servicios de la empresa.
 - ▶ Negociar contratos de venta con la clientela.
 - ▶ Trabajar para garantizar que las negociaciones se desarrollen sin problemas y conduzcan a la compra del producto o servicio en cuestión.
 - ▶ Proporcionar soporte postventa a la clientela.
 - ▶ Mantener contacto con los clientes con miras a asegurar más ventas.
 - ▶ Identificar nuevos clientes/as potenciales.
 - ▶ Gestionar y atender las llamadas entrantes de los clientes/as.
 - ▶ Responder las consultas de los clientes/as o clientes/as potenciales sobre productos o servicios determinados.
 - ▶ Mantener una base de datos de llamadas de clientes/a, en la que se recoja la información necesaria acerca de sus necesidades y requisitos
 - ▶ Realizar estudios de mercado y encuestas de campo para los productos y servicios de los clientes.
 - ▶ Preparar informes de investigación y encuestas para lograr una mejor gestión de ventas.
Enviar por correo copias de facturación de ventas a clientes/as.
 - ▶ Coordinar con el equipo de cuentas pendientes el cobro de saldos.

Subvencionado por:

Por su parte, las otras personas de la empresa se encargarían de las tareas de prestación de servicios de forma conjunta. Estas tareas incluyen todas las tareas necesarias para prestar los servicios al hogar y las personas.

Un mayor número de personas del negocio puede variar mucho el perfil de la empresa, pues permitiría:

- ▶ Un mayor nivel de prestación de servicios: un portafolio más amplio.
- ▶ Un mayor nivel de especialización del personal de la empresa: por ejemplo, un gerente, un dependiente de ventas, uno o varios técnicos especialistas más o menos especializados (fontanero, electricista, albañil, etc.), etc.
- ▶ Etc.

Aparte de ello, la persona encargada de la gestión del negocio sería importante que tuviese cierta experiencia o formación en dirigir un negocio, con conocimientos en las tareas administrativas que ello conlleva, como gestión de inventarios, contabilidad, nóminas, etc., aunque muchas de estas tareas administrativas podrían encargarse a una asesoría.

El servicio que se preste va a ser fundamental para ganarse la confianza de la clientela, por eso, el personal que atienda al público debe estar especializado y formado en esta materia para poder asesorar y aconsejar al cliente durante su compra.

La persona encargada de la atención a la clientela deberá ser una persona dinámica e interesada en el mundo rural. Dejará notar su amabilidad y carácter apropiado para el trato con los clientes, así como mostrar empatía con la potencial clientela. Para ello, es conveniente la experiencia o la formación mediante cursos de ventas y atención al cliente.



Subvencionado por:

A continuación, se detallan las características más importantes de algunos puestos de trabajo de la empresa.

DIRECTOR	
Funciones y tareas propias del puesto	
Responsable de gestión integral de la empresa Gestionar y contratar al personal Elaborar presupuestos Control de la gestión de cobros y pagos Supervisar el buen funcionamiento de la empresa Marcar objetivos con controles periódicos Relaciones públicas Relaciones institucionales	
Funciones y tareas asumidas de otros puestos	
Gestión comercial Promoción del producto Captación y fidelización de clientes Relación con empresas asociadas Análisis de la competencia Análisis continuo de la oferta y la demanda Búsqueda de nuevos nichos de mercado Actualización página web Promoción en redes sociales Actualización de software Control y gestión de archivos Correo y teléfono	
Formación requerida	Licenciado/Diplomado/grado
Formación específica	Conocimientos sobre los productos e idiomas
Experiencia	Gestión empresarial
Aptitudes	Buena gestión comercial

El resto de las ocupaciones o puestos de trabajo son muy variables en función del tipo de servicio o servicios concretos que oferte la empresa. Para cada uno de ellos se realizará una tabla con la siguiente información:

- Denominación del puesto de trabajo: nombre concreto que se asigna a cada puesto de trabajo de la empresa
- Funciones y tareas asociadas al cargo: qué funciones y tareas requiere cada puesto de trabajo. Para completar este contenido se puede utilizar la descripción de tareas que hace la clasificación europea multilingüe de capacidades, competencias, cualificaciones y ocupaciones (ESCO). Se puede utilizar el siguiente enlace para encontrar las competencias definidas:
https://esco.ec.europa.eu/es/classification/occupation_main#overlayspin
- Funciones y tareas asumidas de otros puestos: Puede ser necesario que esa misma persona asuma funciones o tareas de otros puestos de trabajo. Por ejemplo, el director gerente que asume la función de comercial.

Subvencionado por:

- ▶ Formación requerida: formación que debe tener la persona que ocupe ese puesto de trabajo.
- ▶ Formación complementaria: otro tipo de formación requerida o recomendable ya sea específica o transversal (idiomas, informática, etc.).
- ▶ Experiencia: tipo de experiencia requerida para ese puesto de trabajo.
- ▶ Aptitudes: características de tipo transversal deseables, tales como trabajo en equipo, empatía, etc.

9. Plan económico financiero

No es posible elaborar un presupuesto de la viabilidad económica concreto, debido al gran número de variables no definidas: el producto o productos básicos cultivados, los productos elaborados previstos, la forma jurídica de economía social preferida, el número de socios y/o socias de la iniciativa, el número de personal trabajador, el lugar concreto de ubicación del negocio, las formas de comercialización on-line o presencial, los mercados que se desea atender, etc.

Sin embargo, lo que se plantea en este apartado es un modelo de los principales elementos del Plan de negocio económico financiero para que cada grupo promotor pueda elaborar su propia viabilidad a medida que vaya definiendo los parámetros básicos de la iniciativa empresarial.

Se recomienda elaborar unas previsiones económicas y financieras a medio y largo plazo, es decir, en un horizonte de cinco años. Se ha establecido este período para analizar la evolución de la empresa desde su nacimiento e inicio, hasta un momento en el que se considere que puede estar en pleno funcionamiento, normalmente en cinco años.

El plan económico financiero y sus previsiones financieras deben tener en cuenta la estacionalidad de las ventas, si es que se produce.

Los pasos para realizar el análisis económico-financiero son:

- ▶ **Definición del plan de inversión inicial.** Supone definir de forma detallada todos aquellos gastos que son necesarios para la puesta en marcha el negocio.
- ▶ **Definición del plan financiero,** es decir de donde se obtienen los fondos para poner en marcha la empresa, que pueden ser propios, es decir de las personas asociadas o ajena, es decir proveniente de otras personas, entidades financieras, subvenciones, etc.
- ▶ **Previsión de cifra de ventas / consumos.** Cantidad en euros o unidades de producto o de servicio que indican las ventas reales o previsibles de una empresa, así como el coste de los elementos incorporados al proceso productivo (compras, comercialización, etc.). Para cada uno de los servicios que la empresa comercializa se expresará el número de unidades que se prevé vender, el precio de cada unidad y el coste de los consumos. Esto permitirá establecer el volumen de ventas y los costes de producción en términos monetarios, es decir en euros.

Subvencionado por:

- ▶ **Previsión de gastos de la explotación.** Gastos de funcionamiento de la empresa.
- ▶ **Previsión de gastos de comercialización.** Los gastos previstos por la comercialización de productos o servicios, tales como comisiones, descuentos por pronto pago, descuentos por volumen de ventas (rappels), etc.
- ▶ **Previsión de gastos de personal.** Esta previsión debe incluir tanto el sueldo bruto como las cotizaciones por seguros sociales por parte de la empresa. Así mismo habrá que definir el número de pagas y si las pagas extras se prorratean cada mes o se cobran en los meses correspondientes, normalmente julio y diciembre.
- ▶ **Amortización.** Recursos destinados a compensar la depreciación efectiva sufrida por los elementos del inmovilizado de la empresa. Una amortización correcta debe de permitir financiar la reposición de los activos sin recurrir a financiación externa.
- ▶ **Cálculo del beneficio de la actividad antes de intereses e impuestos.** Se refiere a los beneficios generados por la empresa antes de los impuestos que gravan la empresa y sin tener en cuenta la manera que está financiada la empresa. El beneficio esperado u obtenido es la diferencia entre los ingresos que se obtienen de una actividad y los gastos en los que se incurre por ella.
- ▶ **Flujo de Caja.** Representa la capacidad de la empresa de generar fondos en un periodo determinado y viene marcado por la diferencia entre ingresos y gastos de cada ejercicio. $\text{Cash-Flow} = \text{Beneficio} + \text{Amortizaciones}$
- ▶ **Estructura de Costes:** dentro de ella se encuentran: **a) Costes variables:** aquellos costes que están directamente incorporados al proceso productivo, variando con el volumen de productos fabricados o producidos, como, por ejemplo, las materias primas, etc.; **b) Costes fijos:** son aquellos que son independientes de la producción, es decir que se producen, aunque no se produzca nada, como por ejemplo, el local alquilado o comprado, la electricidad de la oficina, la telefonía, etc.
- ▶ **Punto Muerto / Umbral de Rentabilidad / Punto de Equilibrio.** Es el nivel de ventas que proporciona un beneficio cero a la empresa; se alcanza en el punto en el que se igualan los ingresos totales y los costes totales (costes fijos más costes variables); en ese punto no existen ni beneficios ni pérdidas; a partir de este punto, el aumento de las ventas origina un beneficio, mientras que, por debajo de esos números, la empresa estará en pérdidas.

A continuación, se indica como se obtienen los distintos aspectos del plan económico financiero de la empresa.

Gastos iniciales

Dentro de este capítulo cabe incluir dos tipos de gastos:

- Los gastos de constitución y puesta en marcha.
- Las fianzas a depositar.

Subvencionado por:

Los gastos de constitución deberán incluir las cantidades que es necesario desembolsar para constituir formalmente el negocio. Entre estas cantidades se pueden encontrar, por ejemplo: el proyecto técnico, las tasas del Ayuntamiento (licencia de apertura); la contratación del alta de luz, agua y teléfono; los gastos notariales, de gestoría y demás documentación necesaria para iniciar la actividad, etc.

Su cuantía es muy variable de un caso a otro pues dependerá de los aspectos que son necesarios y de su coste respectivo. Por ejemplo, puede ser necesario elaborar un proyecto técnico que sea costoso o, por el contrario, no ser necesario, etc. Además, también variará en función del tipo de sociedad que se vaya a crear. De la misma forma las tasas municipales son muy distintas según el municipio donde se ubique la actividad, etc.

Respecto a las fianzas a depositar suele ser frecuente que se pida una garantía o fianza de arrendamiento equivalente a dos meses de alquiler cuando se alquila un local o unas tierras. Su coste va a depender mucho de las condiciones del bien alquilado, de su superficie, de su estado y sobre todo de la ubicación de este. Puede suceder lo mismo si se alquilan tierras para su cultivo.

Fondo de maniobra

El fondo de maniobra, como su nombre indica, es la capacidad que tiene una empresa para poder cumplir con sus pagos y obligaciones a corto plazo y, al mismo tiempo, realizar las inversiones o compras propias de cualquier actividad empresarial para que ésta se pueda llevar a cabo.

A la hora de estimar el fondo de maniobra se deberá considerar una cantidad suficiente para hacer frente a los pagos durante los 3 primeros meses. Estos gastos pueden comprender los siguientes conceptos:

- Alquiler.
- Sueldos.
- Seguridad social.
- Suministros.
- Gestoría
- Publicidad.
- Etc.

Además, habría que incluir la cuota de un préstamo en caso de que la inversión inicial de la empresa, una parte o toda, se realizase mediante financiación ajena de una entidad financiera, de un Business angels, etc.

Inversión inicial

En este apartado se determinará el volumen de recursos económicos que necesita la empresa para realizar las inversiones necesarias para poner en marcha el proyecto y para que pueda desarrollar su actividad.

Subvencionado por:

El presupuesto de inversión de la empresa no debería ser muy elevado, ya que se trata de la creación de un pequeño negocio que pretende minimizar los gastos en infraestructuras para tener un mayor margen de maniobra.

La inversión inicial para llevar a cabo un proyecto de este tipo puede comprender:

- Adecuación de las instalaciones.
- Maquinaria.
- Utillaje y herramientas.
- Mobiliario y decoración.
- Stock inicial y materiales.
- Equipo informático.
- Equipamiento.
- Gastos de constitución y puesta en marcha.
- Fianzas.
- Fondo de maniobra.

El acondicionamiento interno tiene como finalidad que se encuentre en condiciones para su uso. Además, la ley obliga a incorporar un aseo para uso personal, si es que no lo tuviese. Para el acondicionamiento del local habrá que realizar una serie de obras que dependerán del estado en el cuál se encuentre el mismo. De este modo también supondrán un coste, a la hora de iniciar la actividad, la licencia de obra, la obra y los costes del proyecto.

Su coste puede variar mucho en función del estado en el que se encuentre el local. De este modo, la cantidad anterior puede reducirse en gran medida si el local ya ha sido acondicionado previamente.

Por su parte, el objetivo del mobiliario debe ser conseguir la máxima funcionalidad cuidando a su vez todos los detalles estéticos que transmitan la imagen de calidad que se quiere para el negocio, a la vez que resulte cómodo.

El mobiliario de la oficina podría estar compuesto por los siguientes elementos:

- Una mesa de despacho.
- Un sillón de directivo.
- Dos sillas de recepción.
- Un armario estantería.

El mobiliario del almacén podría estar compuesto por:

- Estanterías industriales.
- Estantería industrial de almacenamiento vertical.
- Mesa de trabajo.

Subvencionado por:

- Equipo de placas y accesorios.
- Sillas de trabajo.

Márgenes

Al ofertar la prestación de una gran variedad de servicios (albañilería, fontanería, reparaciones del hogar, etc.) el abanico en el que se mueven los márgenes comerciales será muy amplio.

Según información del sector, el margen medio de la comercialización de los servicios suele estar entre el 40% y el 50% sobre el precio de venta en función de los servicios que se vendan y de la política de precios aplicada.

Lo mejor en este caso es ver el margen del sector en cada actividad e irlo aplicando para obtener el margen global final de todo el proceso.



Estructura de costes

Se realizará una estimación de gastos para los próximos 5 años. Se preverán gastos variables por los costes de cada producto, gastos fijos por costes de explotación y gastos de personal o salariales. Se determinarán así los gastos totales estimados para cada año.

La estimación de los principales costes mensuales es la siguiente:

► Consumo de materias primas:

Al ser una actividad de servicios serán seguramente mercaderías más que materias primas lo que se compren. Hay que calcular el consumo que se va a realizar cada mes en función de la previsión de ventas de cada actividad de servicios ofertada.

Subvencionado por:

► Alquiler:

Para este negocio puede ser necesario contar con instalaciones o un local, cuyos costes dependerán de su superficie, ubicación y condiciones de uso.

El desempeño de la actividad se centrará en el espacio geográfico más próximo, normalmente local o en la propia provincia y de forma ocasional en los alrededores de ésta debido a compromisos adquiridos con clientes. En general este tipo de actividad no presenta grandes condicionantes de ubicación por lo que se puede trasladar perfectamente a cualquier ámbito geográfico, ya que el trabajo suele realizarse fuera del local.

Para este tipo de empresa podría ser suficiente con un local que tenga una superficie mínima de unos 35 m2 dividida de la siguiente manera:

- Oficina: con una superficie de 15 m2, donde se atenderá a los clientes y se recogerán las diferentes demandas de servicios.
- Almacén-taller: con una superficie de 25 m2 donde se guardarán las herramientas, maquinaria y materiales.
- Aseos higiénicos-sanitarios: con una superficie de 5 m2.

► Suministros, servicios y otros gastos:

Aquí se deben considerar los gastos relativos a suministros tales como: luz, agua, teléfono, etc. También se incluirán el coste de los servicios y otros gastos (limpieza, consumo de bolsas, etc.).

► Gastos comerciales:

Son los gastos necesarios para dar a conocer el negocio y atraer a clientes. Para poder vender nuestros servicios será necesario incurrir en ciertos gastos comerciales y de publicidad que es necesario cuantificar.

► Gastos por servicios externos:

En los gastos por servicios externos se recogen los gastos de asesoría/gestoría, gastos por publicidad, gastos de community managers, consultoría de calidad, abogados, prevención de riesgos laborales, etc.

► Gastos de personal:

Para calcular el coste de sueldos será necesario establecer cuantas personas, entre el equipo promotor y el personal asalariado, van a trabajar en la empresa, con qué horario (completo o parcial) y con qué categoría profesional. Además, se deberá establecer el nivel salarial de cada categoría, teniendo como referente el convenio sectorial, así como el número de pagas extras de acuerdo con el convenio colectivo.

Subvencionado por:

También se decidirá si el equipo promotor se inscribe en el régimen general de la seguridad social o en el régimen especial del trabajo autónomo, si existe esa posibilidad de elección, y, en este último caso, con qué cuota mensual.

En principio, el gasto de personal se distribuirá mensualmente, de acuerdo con 12 pagas mensuales y dos extras, en julio y diciembre, que pueden ser prorrateadas o no. Si no se prorratean se aplicarán en los meses de julio y diciembre de cada año.

► Otros gastos:

Es conveniente contemplar una partida para otros posibles gastos no incluidos en las partidas anteriores, cuyo importe habrá que establecer posiblemente como un tanto alzado.

Aquí se podría, por ejemplo, incluir un seguro de Responsabilidad Civil, para cubrir las actuaciones durante y después de su ejecución.

► Amortización:

La amortización anual del inmovilizado material se deberá estimar teniendo en cuenta:

- Obras de adecuación de las instalaciones.
- Maquinaria.
- Mobiliario y decoración.
- Equipo informático.
- Equipamiento.

Para cada elemento a amortizar se deberá tener en cuenta la tabla de amortizaciones que publica la Agencia Tributaria, eligiendo el plazo de años para amortizar cada elemento entre el máximo y el mínimo que se deduce de dicha tabla. El contenido de la tala se puede encontrar en el siguiente enlace: <https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/ayuda/manuales-videos-folleto/manuales-practicos/irpf-2020/capitulo-7-rendimientos-actividades-economicas-directa/fase-1-determinacion-rendimiento-neto/amortizaciones-dotaciones-ejercicio-fiscalmente-deducibles/requisitos-generales/coeficientes-amortizacion-lineal.html>

Por tanto, el plazo de amortización será el correspondiente a su vida útil pudiéndose aplicar las tablas fiscales existentes para ello.

Previsión de ventas

Es necesario calcular la cantidad en euros o unidades de producto o de servicio que indican las ventas reales o previsibles de una empresa. Para cada uno de los productos o servicios que la empresa oferte y venda se deberá expresar el número de unidades que se prevé vender, así como el precio al que se venderá cada unidad. Esto permitirá establecer el volumen de ventas en términos monetarios, es decir en euros. Esta cifra será utilizada para todos los cálculos de rentabilidad o beneficios, tales como el umbral de rentabilidad, el beneficio antes de impuestos, la tesorería, etc.

Subvencionado por:

Umbral de rentabilidad

El umbral de rentabilidad es el punto donde los ingresos son iguales a los gastos, a partir de este punto el negocio comienza a dar beneficio.

Este umbral se calculado del modo siguiente:

- **Ingresos:** estos ingresos vendrán dados por las ventas de todos los productos que comercialice la empresa.
- **Gastos:** estarán compuestos por los consumos fijos y variables, es decir la suma de: alquiler, suministros, servicios y otros, gastos comerciales, servicios externos, gastos de personal, amortización y otros gastos.

Una vez obtenido el total de gastos mensuales esa cifra se divide por el margen bruto medio sobre ingresos y se obtiene la facturación anual.

Por lo tanto, la fórmula del umbral de rentabilidad o punto muerto se calcula dividiendo el coste fijo total entre la diferencia entre el precio de venta y el precio de coste unitario, es decir, los costes fijos entre el margen de beneficio por unidad.

Financiación

Obtener el dinero para iniciar el negocio es una de las principales cuestiones que habrá que resolver. En este apartado se establecerán los fondos necesarios para financiar el presupuesto de inversiones y de donde se obtendrán.

Para financiar el negocio existen varias opciones: financiación propia, subvenciones, préstamos, etc. La mejor de ellas para el negocio va a depender de las condiciones del grupo emprendedor que vaya a poner en marcha el negocio.

Un elemento seguro es el capital social de la empresa, cuyo mínimo depende de la fórmula jurídica que adopte la empresa. El capital social se incluye dentro de los fondos propios de la empresa. El mínimo es de 3.006,00 € para las sociedades limitadas –laborales o no– y sociedades cooperativas de trabajo asociado y de 60.000,00 € para las sociedades anónimas tanto laborales como no laborales. Aquí hay que determinar el capital social que aportarán los socios de la empresa, que puede ser el mínimo legal o ser superior.



Subvencionado por:

Balance de la situación económica

El balance de situación inicial sería el que se muestra a continuación:

ACTIVO	Euros	PASIVO	Euros
Adecuación del local		Fondos propios	
Maquinaria		Fondos ajenos	
Mobiliario y decoración			
Equipos informáticos			
Equipamiento			
Gastos de constitución			
Fianzas			
Mercancías y materiales			
Tesorería			
IVA soportado			
Total activo	XXX	Total pasivo	XXX

Estimación de resultados

Para realizar la previsión de ingresos se pueden, y deberían, suponer tres posibles niveles de venta: óptimo, medio o realista y inferior o pesimista.

Para este cálculo se utiliza las ventas a las que se les restan el coste de las ventas, que son las ventas por el porcentaje resultante de restarle a 100 el porcentaje de margen bruto medio sobre los ingresos. Esta resta permite obtener el margen bruto, es decir las ventas menos el coste de las ventas.

Previsión de resultados	Hipótesis 1	Hipótesis 2	Hipótesis 3
+ Ventas			
- Coste de las ventas			
MARGEN BRUTO			
GASTOS DE ESTRUCTURA:			
GASTOS DE EXPLOTACIÓN			
- Alquiler			
- Suministros, servicios y otros gastos			
- Otros gastos			
GASTOS DE PERSONAL			
- Salarios + Seguridad Social			
Gastos comerciales			
- Publicidad, promoción y campañas			
GASTOS POR SERVICIOS EXTERNOS			
- Gestoría			
AMORTIZACIONES			
- Amortizaciones inmovilizado			
GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS			
- Gastos a distribuir en varios ejercicios			
TOTAL GASTOS DE ESTRUCTURA			
RESULTADO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS			

Subvencionado por:

Si la inversión se afronta mediante financiación ajena, habrá que sumar a los costes los intereses de dicha financiación. Estos intereses no han sido introducidos en la cuenta de resultados puesto que dependerán de los recursos de los que disponga las personas concretas que vayan a emprender el negocio y de la financiación ajena utilizada, así como de sus condiciones, sobre todo tasa de interés.

Al resultado antes de intereses e impuestos hay que sumarle los intereses o ingresos financieros recibidos por la empresa y restar los gastos financieros en los que haya incurrido la empresa. Esa resta proporciona el resultado antes de impuestos, sobre el que se aplicará la correspondiente tarifa para el pago del impuesto de sociedades, de acuerdo con la forma jurídica de la empresa de economía social.

Previsión de tesorería

Esta herramienta sirve para analizar en qué momento se van a realizar los cobros y pagos que proceden de la cuenta de pérdidas y ganancias.

Es decir, es una planificación de las entradas y salidas de dinero que se producen durante un período de tiempo determinado, así como los valores de saldo inicial y final de cada período. Su principal función es determinar la capacidad de autofinanciación de la empresa a través de la cuantificación de los fondos de tesorería generados mediante su actividad principal.

PREVISIONES DE TESORERÍA					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cobros a clientes					
Pagos a proveedores					
Pagos al personal					
Pagos a Hacienda					
Pagos a la Seguridad Social					
Otros pagos/cobros					
FLUJOS NETOS POR ACTIVIDADES ORDINARIAS					
FLUJOS NETOS POR ACTIVIDAD INVERSIÓN					
Saldo de tesorería inicial					
Variación tesorería					
SALDO FINAL TESORERÍA					

Subvencionado por:

The background of the slide is a photograph of a modern library. It features long aisles lined with tall, grey metal bookshelves filled with books. The ceiling is composed of a grid of translucent, diamond-shaped skylights that allow natural light to filter through. Long, horizontal fluorescent light fixtures are mounted on the ceiling, providing additional illumination. The overall atmosphere is bright and airy. A dark blue diagonal overlay is present on the right side of the image, and a solid dark blue horizontal band is positioned across the middle, containing the section header.

4. BIBLIOGRAFÍA

ANDALUCÍA EMPRENDE (2010): Tienda de productos gourmet. Establecimiento delicatessen o de venta de productos gastronómicos selectos, Guía de proyectos para emprender, Consejería de Economía y Conocimiento, Sevilla.

BANCO DE ESPAÑA (2021): Informe anual 2020, Madrid.

BANDRÉS, E., AZÓN, V. (2021): La despoblación de la España Interior, Funcas, Madrid.

CEPES (2020): Análisis del impacto socioeconómico de los valores y principios de la economía social en España, Mº de Trabajo y Seguridad Social, Publicado por Cajamar, Madrid.

CEPES (2022): Las empresas y entidades de la Economía Social como aliadas frente al reto demográfico y la España vaciada, Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES), Madrid.

CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL, (2018): Informe el medio rural y su vertebración social y territorial, Madrid, Colección Informes, nº 01/2018

DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE GRANADA (2005): Plan de negocio de empresa multiservicios, Sector Servicios, Diputación Provincial de Granada, Unión Europea, TEMA Granada.

DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE GRANADA (2006): Plan de negocio tienda delicatessen, Sector de Alimentación y Bebidas, Diputación Provincial de Granada, Unión Europea, TEMA Granada.

ENTORNO TURÍSTICO (2016): 10 tipos de productos turísticos que buscan los nuevos turistas, <https://www.entornoturistico.com/10-tipos-de-productos-turisticos-que-buscan-los-nuevos-turistas/>

EUROPA PRESS (2021): Unión de Uniones alerta del abandono de 2,3 millones de hectáreas agrarias para 2030 en la España Vaciada, <https://www.europapress.es/economia/noticia-union-uniones-alerta-abandono-23-millones-hectareas-agrarias-2030-espana-vaciada-20210316140102.html>

FERNÁNDEZ, Mª (2023): La España vaciada, retos y oportunidades, <https://relacionateypunto.com/la-espana-vaciada-retos-y-oportunidades/>

FUNCAS (2020): La despoblación de la España interior, Funcas, Madrid.

GARCÍA, I. (2023): “España vaciada: 20 oportunidades de negocio”, Revista Emprendedores, Madrid, <https://emprendedores.es/ideas-de-negocio/empresa-espana-vaciada/>

INFOAGRO (2018): Las 7 innovaciones que están transformando a la agricultura, 04/07/2018, <https://mexico.infoagro.com/las-7-innovaciones-que-estan-transformando-a-la-agricultura>.

JUNTA DE CASTILLA LA MANCHA (2020): Situación demográfica en Castilla La Mancha, Actualización del informe para el comisionado del reto demográfico, sobre la población de Castilla-La Mancha, Toledo,

Subvencionado por:

MAUDOS, J. (2021): La accesibilidad a los servicios y las dos Españas, director adjunto del IVIE y colaborador del CUNEF, <https://www.uv.es/maudosj/prensa/La%20accesibilidad%20a%20los%20servicios.pdf>

MINISTERIO PARA LA TRANSICIÓN ECOLÓGICA Y EL RETO DEMOGRÁFICO (2021): Plan de Recuperación. 130 medidas frente al reto demográfico, Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico, Madrid.

MONTALVO, J., MONTOYA, P., SEGÚ, J., RUIZ, E. (2018): Envejecimiento poblacional a escala municipal de España: tendencias geográficas y factores asociados, Fundación Matrix.

SECRETARIA GENERAL PARA EL RETO DEMOGRÁFICO (2020): El reto demográfico y la despoblación en cifras, Secretaría General para el Reto Demográfico, Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico (@mitecogob), Madrid.

UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS (2021): “Impacto de la despoblación de la España vaciada en el crecimiento de la Comunidad de Madrid, Universidad Rey Juan Carlos.

Subvencionado por:





Subvencionado por:







Subvencionado por:



laborpar

Federación Empresarial
de Sociedades Laborales
y Participadas de España