



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

# LANZAMIENTO DE AEROHOLIDAY

Autor: Jorge Aylagas Jiménez

Director: Carlos Martínez de Ibarreta

Madrid

Diciembre 2014

# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN
2. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO
  - 2.1. Misión de la empresa
  - 2.2. Nombre de la empresa
  - 2.3. Forma jurídica, fecha de constitución e inicio de la actividad
  - 2.4. Objetivos generales de la empresa y de la actividad
  - 2.5. Factores diferenciales
    - 2.5.1. Factores diferenciales del negocio*
    - 2.5.2. Factores diferenciales de la escuela*
  - 2.6. Recursos del proyecto
3. ANÁLISIS DEL SECTOR
  - 3.1. Análisis del entorno macroeconómico: PESTEL
    - 3.1.1. Variables políticas*
    - 3.1.2. Variables Económicas*
    - 3.1.3. Variables socio-culturales*
    - 3.1.4. Variables tecnológicas*
    - 3.1.5. Variables medioambientales*
    - 3.1.6. Variables legales*
  - 3.2. Análisis de la industria
    - 3.2.1. Poder de negociación de los proveedores*
    - 3.2.2. Poder de negociación de los clientes*
    - 3.2.3. Existencia de productos sustitutivos*
    - 3.2.4. Competidores potenciales*
    - 3.2.5. Intensidad de la competencia actual*
  - 3.3. Análisis del público objetivo
  - 3.4. Análisis de la posición competitiva: DAFO

*3.4.1. Debilidades*

*3.4.2. Amenazas*

*3.4.3. Fortalezas*

*3.4.4. Oportunidades*

4. PLAN FINANCIERO

4.1. Escenario conservador

4.2. Escenario neutral

4.3. Escenario optimista

5. CONCLUSIONES

6. BIBLIOGRAFÍA

7. ANEXOS

## 1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo estudia la viabilidad de un nuevo proyecto empresarial y propone un plan financiero para lanzar el producto al mercado de la manera más rentable posible. Se comenzará con una descripción en profundidad de la idea de negocio, de tal forma que se explique la manera en la que la organización crea, ofrece y captura valor. Se pasará a realizar un exhaustivo análisis del sector.

Primero, para estudiar el entorno general macroeconómico en el que actuará la compañía, se hará uso del modelo PESTEL, que analiza las variables políticas, económicas, socio-culturales, tecnológicas, medioambientales y legales. A continuación, se llevará a cabo un estudio de la industria utilizando el modelo del diamante de Porter que analiza cinco principales fuerzas: el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la existencia de productos sustitutivos, los competidores potenciales y la intensidad de la competencia actual. Después se pasará a hacer una presentación del público objetivo, en este caso, analizando el perfil de cliente que busca la compañía, sus hábitos de compra y consumo, poder adquisitivo medio, motivaciones e intereses, etc. Seguido de ello, se estudiará la posición competitiva de la compañía dentro del sector partiendo de un análisis DAFO que tiene en consideración las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades con las que cuenta el proyecto a la hora de entrar en actividad.

Finalmente se expondrá un plan financiero que aporte información respecto a las necesidades de financiación del proyecto, su capacidad de generación de beneficio. Dicho plan consistirá en una proyección a 5 años de los ingresos y gastos de explotación y la cuenta de resultados de la compañía en base a unas hipótesis razonadas y basadas en el análisis anteriormente realizado.

## **2. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO**

### **2.1. Misión de la empresa**

Este proyecto empresarial plantea la creación de un negocio especializado en ofrecer un servicio en forma de paquete turístico dirigido a un mercado constituido por clientes aficionados al deporte aéreo del aeromodelismo. El servicio consistirá en ofrecer a los clientes un turismo especializado donde combinar vacaciones de sol y playa con su afición favorita que es el aeromodelismo, compartiendo así su hobby con otros aficionados como él. De esta oferta turística podrían disfrutar tanto el cliente aeromodelista como su familia o acompañantes.

En principio, el ámbito geográfico a cubrir con esta oferta de servicios comenzará en el centro de Europa, concretamente en Alemania, estando previsto en un futuro extender la actividad al resto de la mitad norte europea. El motivo de cubrir estas áreas es su climatología adversa para practicar dicha afición, especialmente durante la temporada otoño-invierno. Sin embargo, las localizaciones donde se desarrollará este turismo especializado serán principalmente las zonas costeras del sur y este peninsulares y las islas Canarias y Baleares, comenzando primero por las islas.

El principal objetivo es crear un negocio rentable, cuya oferta y manera de operar constituyan una compañía de referencia en el sector y ámbito geográfico de actividad.

### **2.2. Nombre de la empresa**

La empresa operará bajo el nombre comercial de AeroHoliday como proyecto de la empresa ya existente RDM Editorial.

### **2.3. Forma jurídica, fechas de constitución e inicio de actividades**

El proyecto empresarial lo desarrollará RDM Editorial, siendo previsto el comienzo de la actividad en febrero/ marzo del 2015. El domicilio social se establecerá en la ciudad de Madrid, en un local propiedad de RDM editorial, empresa constituida en el año 1994. Y especializada en el sector del aeromodelismo entre otros desde entonces. El local, de 100 m<sup>2</sup>, se encuentra en la zona de San Sebastián de Los Reyes. El domicilio social se establecerá San Sebastián de los Reyes (Madrid), en las instalaciones de la mencionada empresa, constituida en el año 1994 y especializada en la edición de revistas técnicas y de ocio. Las publicaciones servirán como apoyo a la difusión comercial del nuevo modelo de negocio que

aquí se propone, dada su implantación en el sector concreto al que nos dirigimos.

El banco de datos que dispone, elaborado a través del contacto con lectores, suscriptores, anunciantes, etc. durante años, es de un importante valor para conocer el perfil de los potenciales clientes, así como para realizar campañas de marketing dirigidas a un target específico.

#### **2.4. Objetivos generales de la empresa y de la actividad**

En una situación de crisis económica y social, está contrastado que necesitamos evadirnos de los problemas a través de los distintos medios y fórmulas que cada uno elige para ello. Así, el ocio, el deporte, los hobbies, etc., son recursos que cobran fuerza para conseguir este objetivo, de tal manera que, estadísticamente se demuestra, que podemos renunciar a ciertos gastos, teóricamente de mayor prioridad, pero nos resistimos a renunciar a nuestra afición favorita, que es nuestra mejor terapia.

El proyecto que se presenta está basado en el nicho de negocio que supone esta realidad en torno al sector del ocio. Por afinidad, hemos elegido una especialidad de los deportes aéreos: el aeromodelismo radio controlado, un hobby que está pasando de ser muy minoritario, a tener un número creciente de adeptos, con un perfil de rabiosa fidelidad y una capacidad adquisitiva que los convierte en targets perfectos de una actividad comercial. Varios factores han contribuido a este sorprendente crecimiento de aficionados. Por una parte la tecnología electrónica actual, que ofrece a cualquiera la posibilidad de “pilotar” uno de estos pequeños pero perfectos aviones a escala, algo que hace un tiempo sólo correspondía a una élite de privilegiados y hábiles especialistas.

El alto grado de prefabricación de estos productos es otro factor positivo, pues practicar esta afición ya no depende de las cualidades artesanas que uno tenga. Ahora, en los comercios especializados es posible comprar un producto que con pocas horas de fácil ensamblaje, estará al día siguiente proporcionando ya momentos de diversión al usuario.

Finalmente, ahora que los populares “drones” están siendo tan divulgados a través de los medios de información, por sus actuaciones en el terreno militar y también por su intento de prestar multitud de servicios en el espacio civil, el mercado del hobby ha puesto a disposición de cualquier aficionado unas excelentes máquinas que emulan a estos drones, y que permiten diversión sin límite en el campo de la filmación amateur, fotografía aérea, o simplemente por el placer de pilotar estos ingenios voladores.

De cara al proyecto empresarial que aquí se presenta, cabe resaltar que está inspirado en el crecimiento de este sector concreto, que si bien no es perceptible, lógicamente, para el público ajeno a tal afición, sí resulta evidente para quien esté ya involucrado de una u otra forma en este segmento del ocio. Así que sólo se trata de encontrar un factor diferencial respecto a los actuales modelos de negocio en este sector, y dar forma a una actividad comercial rentable.

El objetivo principal de la empresa se resume en el siguiente principio:

- Ofrecer a los potenciales clientes una fórmula nueva que les permita disfrutar de su afición favorita, mientras disfrutan de unas vacaciones en familia, o con un grupo de amigos que comparten su hobby, todo ello en unas instalaciones tan especialmente preparadas que se distancian claramente de lo habitual para sorprender al usuario, e incluyendo una eficaz gestión integral de los viajes, traslados de material, alojamiento, etc. También se ofrecerán actividades complementarias, como cursos de iniciación o perfeccionamiento, asistencia a exhibiciones, concursos, etc.

Otros puntos importantes de la empresa se resumen en los siguientes:

- Mantener en todo momento durante la actividad de la compañía la satisfacción de los empleados, siendo estos el activo más preciado de la empresa y ayudando desde el inicio a su desarrollo personal y profesional.
- Optimizar los beneficios obtenidos de la actividad principal de la empresa para reinvertirlos en la misma y favorecer un crecimiento estable y controlado.

## **2.5. Factores diferenciales**

Actualmente, el modelo de negocio de este sector del ocio está basado en el comercio tradicional, es decir, una serie de importadores se encargan de suministrar los productos a la red de comercios especializados, tiendas, centros comerciales, grandes almacenes, etc., donde los aficionados acuden a realizar sus compras para dotarse del material necesario que les permite construir sus maquetas aeronáuticas.

Esta construcción artesana es en sí mismo un importante aliciente del hobby, pero sin duda la parte más importante es el disfrute que produce acudir durante algún momento del fin de semana al campo de vuelo y emular a los aviones reales con innumerables piruetas y espectaculares vuelos, simulando combates, exhibiciones o lo que la imaginación de cada

uno de de sí.

AeroHoliday ofrece un modelo de vacaciones para aeromodelistas que hasta la fecha ninguna compañía ha desarrollado. El concepto de vacaciones de sol y playa se está transformando en los últimos años. Aunque sigue siendo la opción más común entre la gran mayoría de familias, la sociedad demanda un añadido a este tipo de vacaciones. En muchos casos el añadido es de tipo cultural, ofreciendo a las familias paquetes con visitas a las principales atracciones turísticas del destino. Sin embargo, durante los últimos años están apareciendo paquetes turísticos que combinan este tipo de vacaciones con hobbies más específicos que atraen a un nicho de mercado en concreto, como por ejemplo los bien conocidos festivales de música, donde cada año miles de personas organizan sus viajes en torno a su afición favorita y por ello viajan a destinos donde se celebran conciertos de sus bandas favoritas.

AeroHoliday adopta este concepto y ofrece unas vacaciones en torno a una afición muy específica que es el aeromodelismo. Si bien no tiene tanta popularidad como puede ser la música u otras aficiones más comunes, es un hobby que requiere mucho tiempo y dedicación, a la par que un sacrificio económico superior al de la mayoría de aficiones. Por este motivo, el objetivo de la compañía es ofrecer un paquete vacacional para familias con algún miembro aficionado al aeromodelismo, de tal forma que a la hora de decidir el destino de sus vacaciones, el hecho de poder disfrutar de su hobby constituya un factor diferencial en esta decisión. No obstante, el paquete que ofrece AeroHoliday también va dirigido al resto de familia o amigos de los aficionados a este deporte, ya que además de ofrecer la posibilidad de disfrutar de su hobby al aficionado, ofrecerá el resto de atracciones comunes del que disfrutaban todas las familias (sol, playa, restaurantes o visitas y actividades turísticas entre otras).

La principal actividad de AeroHoliday consistirá en organizar paquetes turísticos en los que el aficionado al aeromodelismo, durante las vacaciones, tenga la oportunidad de disfrutar de su afición favorita de las siguientes formas:

- Ofreciendo acceso al club de aeromodelismo de la ciudad de destino para que el aficionado pueda ir siempre que quiera durante su estancia a disfrutar de su afición.
- Ofreciendo, en el caso de que solicite, un instructor de vuelo con el que aficionado aprenda más sobre su afición, perfeccione su técnica o incluso descubra otras especialidades dentro del aeromodelismo.
- Ofreciendo acceso a festivales de aeromodelismo en el caso de que el periodo de las



vacaciones coincidan con la celebración de algún festival en la ciudad de destino.

Además, en todos los casos el club de aeromodelismo con el campo de vuelo se encontrará a menos de 50kms del hotel donde el aficionado se hospede y se le ofrecerá transporte de ida y vuelta al mismo todos los días durante sus vacaciones. También se ofrecerá traslado del aeropuerto al hotel y del hotel al aeropuerto en la fecha de vuelta y, en el caso de necesitar transportar sus aviones desde su ciudad a la ciudad de destino, se organizarán los envíos de estos. Por último, también se ofrecerá contratar los vuelos desde su ciudad hasta la ciudad de destino y la vuelta en el caso de que el aficionado quiera desentenderse totalmente de la organización de sus vacaciones, de tal forma que AeroHoliday se encargará de todo ello.

Este proyecto de negocio ofrece un servicio específico dentro del mundo del aeromodelismo que hasta la fecha ninguna empresa ha desarrollado. Las empresas dedicadas a este sector estaban enfocadas a la venta de materiales para la construcción o reparación de las aeronaves, y por otro lado a la venta de información específica de la industria en formato de revistas o sitios web. Sin embargo, cada aeromodelista, a la hora de disfrutar de su afición, siempre se veía obligado a organizar sus viajes, buscar campos de vuelo, alojamiento y la manera de transportar sus aviones, y en la mayoría de los casos terminaban acudiendo a su aeroclub local más cercano y prescindiendo de visitar nuevos destinos a la vez que practicaban el aeromodelismo. AeroHoliday ofrece a los aeromodelistas la posibilidad de combinar sus vacaciones con su afición favorita, a la vez que comparte su hobby con otros aeromodelistas. De esta forma, el proyecto ofrece un servicio desconocido para los aeromodelistas hasta el momento de tal forma que no tengan que “sacrificar” su afición favorita a la hora de irse de vacaciones a un destino turístico como pueden ser las islas Baleares o las islas Canarias en España. La idea de AeroHoliday, además, es expandir su área de actuación e incluir, además de Alemania, países con alta afición al aeromodelismo como Gran Bretaña, Francia, Italia o Austria. Además, también espera poder ampliar sus destinos más allá de ambos archipiélagos españoles, y ofrecer otros puntos en península que también resultan atractivos para la práctica de la afición. Como negocio paralelo y de distinto concepto, AeroHoliday preparará también viajes a distintos eventos y ferias de aeromodelismo que se celebran a lo largo del mundo (que más adelante se expondrán) y al que acuden miles de personas. A través de contratos con tiendas y patrocinadores de los eventos, AeroHoliday ofrecerá entrada y descuentos a este tipo de eventos a sus clientes interesados.

AeroHoliday pretende, al ser pioneros en la oferta de este concepto de vacaciones

especializadas en aeromodelismo, marcar un referente en el sector de esta afición y, aunque no es una afición extremadamente popular, las grandes compañías dentro del sector logran grandes beneficios ya que es una afición que requiere importantes desembolsos entre sus seguidores.

#### 2.5.1. Factores diferenciales del negocio

- Liderazgo: La principal novedad de un modelo de negocio como Aeroholiday en España, es que su servicio es tan novedoso, que de hecho no existe otro negocio igual. Al ser el primero, Aeroholiday liderará el sector, en el caso de que comience a surgir competencia.
- El negocio del aeromodelismo tiene dos vertientes tradicionales: la compra-venta de aeromodelos, y la celebración de festivales aéreos con demostraciones de vuelo donde se incluyen ferias con stands donde se ofrecen productos del sector.
- Por otro lado el turismo, un sector en nuestro país tan explotado, todavía no ha llegado a especializarse o tematizarse en España para el hobby del modelismo.
- Al unir fuerzas e intereses del sector hobby y turismo, Aeroholiday se convertiría en la primera experiencia de negocio en este campo. El clima bondadoso, la magnífica oferta hostelera y turística española, y la experiencia –al ser un negocio coordinado por una empresa especializada en el hobby– auguran un más que probable éxito en el modelo de negocio. Establecemos relaciones a largo plazo con nuestros clientes.

En Aeroholiday tenemos una visión a largo plazo de la relación con nuestros clientes:

- Interactividad: ajustamos el servicio a las preferencias y necesidades de los clientes.
- Compromiso: Un fuerte respeto a los compromisos adquiridos y con la calidad del servicio.
- Base de datos: La experiencia en el aeromodelismo de la empresa coordinadora, ha conseguido una base de datos de más de 10.000 aeromodelistas con registros actualizados permanentemente.
- Prestigio: al ser Aeroholiday una empresa filial de RDM Editorial, cuenta con la ventaja de acceso a difusión y publicidad inmediata e ilimitada en las revistas especializadas del sector.
- Posicionamiento SEO: Aeroholiday consta con un posicionamiento en los buscadores de primer orden al estar vinculado a una revista de actualidad del hobby como es Aerotec.

- Nuevos escenarios para el desarrollo de la actividad. Salvo excepciones, los aficionados practican este deporte en zonas no demasiado preparadas ni acogedoras. La nueva empresa ofrecerá instalaciones especialmente cuidadas y entornos bien elegidos para establecer un buen diferencial.
- Se cuenta con el factor “el producto crea la necesidad” . Está claro que a veces no se demanda lo que no existe o lo que no se conoce, pero una vez que se descubre y se acepta un nuevo producto, se produce, en menor o mayor medida, un hábito de consumo.

### 2.5.2. Factores diferenciales de la escuela

Respecto a las pocas escuelas existentes, Aeroholiday propone las siguientes mejoras que marcarían la calidad de un buen servicio:

- Posibilidad del pago de las clases con tarjeta de crédito (TPV).
- Sistema informatizado de reserva de clases tanto en la propia escuela como en la página Web.
- Preferencias para los mejores clientes. Posibilidades de probar material, ofertas y precios especiales en material de aeromodelismo.
- Posibilidad de participación en eventos públicos y sociales en los aeroclubes
- Facilitar diplomas con los niveles impartidos tras los cursillos.
- Animación de los cursillos catering, refrescos, foto de grupo, camisetas y algún obsequio recordatorio de su visita.
- Clases a la carta en función de las necesidades de los grupos.
- Grabaciones en vídeo de los momentos más destacados/divertidos de la clase.

### **2.6. Recursos del proyecto**

El local, como ya se ha mencionado anteriormente, se encuentra en Madrid, y pertenece a una empresa que lleva en el sector del aeromodelismo desde 1994. Por ello, este proyecto lo adoptará dicha compañía y será la encargada de llevar adelante el negocio contando con sus conocimientos y experiencia en el sector. Se adaptarán unas oficinas del local para la actividad de AeroHoliday provistas de equipos informáticos y material de oficina común. En cuanto a la maquinaria e instalaciones, no se requiere ninguna en especial aparte del local ya que la actividad de AeroHoliday se desarrollará con equipos informáticos corrientes.

Una vez presentado el proyecto empresarial, podemos realizar un estudio completo de mercado. De esta manera se podrá determinar la viabilidad del modelo de negocio y el potencial del mercado para este servicio. Además, dicho estudio supondrá el punto de partida para la elaboración del plan de negocio puesto que todas las partes de las que se compone se apoyan en la información obtenida de este análisis.

Se comenzará el estudio con un análisis general del sector, la industria y el entorno macroeconómico en el que actuará la compañía. Seguido de esto se identificarán y analizarán los clientes potenciales a los que se les cubrirán sus necesidades aún no satisfechas. Por último, se realizará un estudio de la posición competitiva de la empresa dentro del sector, analizando cada una de las ventajas competitivas de las que dispone.

### **3. ANÁLISIS DEL SECTOR**

Dentro del estudio del sector, se va a analizar en primer lugar el entorno macroeconómico utilizando el Modelo PESTEL en el que se tienen en cuenta los factores políticos, económicos socio-demográficos y culturales, tecnológicos, medioambientales y legales. A continuación se analizará en profundidad la industria, y con ello el poder de negociación de los proveedores, de los clientes, la existencia de productos sustitutivos y la intensidad de la competencia actual. Seguido de esto se estudiará la demanda y el público objetivo, y por último se analizará la posición competitiva a partir del análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).

#### **3.1. Análisis del entorno macroeconómico**

Como se ha apuntado anteriormente, el Modelo Pestel nos ayudará a determinar el perfil estratégico del entorno general en el que actuará la compañía y nos permitirá detectar las amenazas y oportunidades que ofrece. En primer lugar es necesario definir los límites del entorno, y por ello se va acotar el entorno a España, y en los puntos que requiera se añadirá Alemania, puesto que el punto de partida de la compañía es ofrecer su servicio a aeromodelistas alemanes (aunque más adelante se pretenda expandir el territorio de acción).

##### 3.1.1. Variables políticas

###### *Nivel de actividad del gobierno*

Actualmente el nivel de actividad del gobierno es alto. Debido a la situación de crisis en la que España y el resto de la Unión Europea se vio afectada en 2008, el gobierno español está

llevando a cabo una intensa agenda de reformas económicas y de medidas presupuestarias, en consonancia con las recomendaciones de política económica establecidas por la Unión Europea. Los principales objetivos de todas las medidas tomadas son la reducción del gasto público y la austeridad y el rigor en la gestión económica, la sostenibilidad del estado del Bienestar, la flexibilidad y competitividad de la economía para estimular el crecimiento y la creación de empleo y el apoyo a las pequeñas y medianas empresas y a los emprendedores como motores de la recuperación económica. Este último objetivo en concreto es muy positivo para la creación de nuevas empresas, y en el caso de AeroHoliday S.L. se puede ver beneficiada por ello.

### *Inestabilidad política*

Pese a que parece que poco a poco la economía española va recuperándose tras estos seis años de recesión, la tensión política en el país no ha hecho más que aumentar. Con las próximas elecciones generales a la vuelta de la esquina, la situación política española no consigue encontrar estabilidad. Como bien apunta Manuel Manchón en la plataforma *Web Economía Digital*, el caso de las tarjetas opacas de Caja Madrid y la gestión más que confusa del caso de la enfermera contagiada por Ébola, unido a todos los casos de corrupción que en los últimos años han salido a la luz, han evidenciado la inestabilidad política que sufre el país. Las consecuencias de todo ello es la pérdida de apoyo electoral del actual partido gobernante. Según la última encuesta publicada por *El País*, el PP pierde 23 de los 55 escaños que tiene en Valencia, y la suma de los partidos de izquierda, con la irrupción de Podemos es insalvable. El PSOE, por su parte, no puede recuperarse y sigue en porcentajes que le impiden distanciarse con claridad de los populares y entre ambos no superan el 50% del voto estimado. Todo esto ha favorecido la irrupción de Podemos, que cada vez cuenta con el apoyo de más seguidores e irrumpe como aparente tercera fuerza política del país, a la espera de lo que pueda pasar en lo que resta de año.

### *Déficit Público*

Según los datos del Banco de España, en septiembre la deuda pública española volvió a subir marcando un récord de 1,020 billones. Desde 2008, la deuda pública no ha parado de subir por la necesidad de cubrir el déficit de las administraciones, por el rescate de la banca y los fondos de pago a proveedores y liquidez de las comunidades y Ayuntamientos. En relación al PIB, la deuda pública se sitúa en un 96,53%, siendo el objetivo del Gobierno cerrar el año con el 97,6% del PIB.

Por otra parte, la oficina estadística de la Unión Europea, *Eurostat*, confirmó una reducción en tres décimas del déficit de España en 2013 hasta situarlo en un 6,8% del PIB, en lugar del 7,1% calculado el pasado mes de abril. Aún con estas modificaciones, España se sitúa como el tercer país de la Unión Europea con mayor déficit público, por detrás de Eslovenia (14,6%) y Grecia (12,2%). De media, el déficit se situó el anterior año en 2,9% en la eurozona y en 3,2% en el conjunto de la Unión Europea.

Por su parte, las cuentas públicas del estado alemán cerraron el año 2013 con “déficit cero”, según los datos definitivos de la Oficina Federal de Estadística, *Destatis*, logrando así por segundo año consecutivo el equilibrio presupuestario. El conjunto de las administraciones públicas de Alemania tuvieron a cierre de 2013 un superávit de 300 millones de euros, ingresando en total 1.223.400 millones de euros y gastando 1.223.100 millones.

Puesto que el público objetivo durante los primeros años de AeroHoliday se encuentra en Alemania, la excelente situación económica de la primera potencia europea resulta muy positiva para la compañía, ya que aumenta la calidad de vida de sus habitantes y favorece que puedan permitirse el lujo de personalizar sus vacaciones con opciones como las que nuestra compañía ofrece.

#### *Política Impositiva*

Pese a que el vicepresidente de la Comisión Europea afirmó que no era momento de reducir los impuestos en el país puesto que no se conseguiría alcanzar el objetivo de déficit, una de las propuestas de reforma tributaria del Gobierno español es eliminar algunos tipos especiales del IVA. Esta medida dañaría de manera considerable al sector turístico frente a otros competidores y afectaría directamente a AeroHoliday de manera negativa. Sin embargo, si al mismo tiempo se redujeran las contribuciones a la seguridad social podría compensar el aumento en el tipo del IVA, sobre todo si estas reducciones se aplicasen en los trabajadores con menor retribución que tanto abundan en el sector turístico.

Aun así, una política impositiva restrictiva siempre va a resultar perjudicial para la creación de nuevas empresas que, como en el caso de AeroHoliday, verán su beneficio notablemente reducido por el pago de distintos impuestos.

#### *Regulación del comercio exterior*

En cuanto a la posibilidad de exportar el servicio fuera de las fronteras del país, no existe ninguna restricción para llevarla a cabo puesto que España y Alemania pertenecen a la Unión Europea, por lo que no existen barreras arancelarias ni ningún impedimento para la

actividad de la compañía. Además, el Ministerio de Economía y Competitividad ha aprobado nuevas medidas de impulso a las exportaciones a través del plan “ICEX Consolida” para apoyar la internacionalización de las empresas españolas en el exterior. Esto sin duda favorece la actividad de AeroHoliday, cuyo objetivo inicial es atraer al mercado del aeromodelismo alemán a España.

Por otra parte, el Índice de Tendencia de la Competitividad (ITC) calculado con el Índice de Precios al Consumo (IPC) ha reflejado en el tercer trimestre de este año un aumento de la competitividad frente a la UE por cuarto trimestre consecutivo y frente a la OCDE por primera vez en los últimos años. Esto también es positivo para AeroHoliday ya que muestra la tendencia positiva de la que puede aprovecharse en su actividad.

### *Prima de riesgo*

La agencia de calificación crediticia *Standard & Poor's* ha confirmado la calificación ‘BBB’ con perspectiva estable de la deuda soberana de España. Sin embargo, al igual que otras compañías como JP Morgan, ha alertado de los riesgos que puede sufrir la economía ante la proximidad de las elecciones generales y regionales de 2015. Dicha agencia de calificación crediticia elevó el rating de España el pasado mes de mayo en un escalón destacando que las reformas estructurales aprobadas en el país desde el año 2010 han aumentado la competitividad, el empleo, las exportaciones y la flexibilidad de la economía.

Esto se demuestra en los 140 puntos básicos que presenta en este momento la prima de riesgo. El Banco de España, por su parte, ha celebrado que la trayectoria de la economía española “empieza a cambiar” y estima que, salvo alguna sorpresa, la mejora de la prima de riesgo “es estable y se mantendrá lo que queda de año y durante el comienzo del próximo año”.

### 3.1.2. Variables económicas

#### *Desempleo*

Durante el tercer trimestre del año ha tenido lugar la mayor reducción de desempleo en todo lo que va de año, disminuyendo en 195.200 personas las personas paradas. Esto sitúa la cifra de parados en España en 5.428.000, es decir, una tasa de paro del 23,67%. Sin embargo, la población activa también ha disminuido en este último trimestre situándose en

22.931.000. No obstante, el Gobierno prevé la creación de 662.000 nuevos empleos entre lo que queda de año y el próximo año 2015, contemplando una tasa del 22,9%. Sin embargo, el Fondo Monetario Internacional no espera más que un tercio de estas cifras; alrededor de 130.000 puestos de trabajo durante el próximo año. Aún así, ha afirmado que España es el país más dinámico dentro del “club del euro” y, en base a sus nuevas proyecciones, prevé que España recuperará su nivel de riqueza previo a la crisis en 2018, incluso con una tasa de paro rozando el 20% para entonces.

Esto sin duda son noticias positivas para AeroHoliday ya que desde su creación hasta 2018 la situación nacional parece que va a mejorar, y la creación de puestos de trabajo reactiva la economía española beneficiando directamente a todas las nuevas empresas. Es un momento perfecto en el que AeroHoliday puede tomar ventaja de la aparente mejora progresiva que se está dando en la situación económica del país.

### *Inflación*

El director del Departamento de Estudios Económicos Mundiales del FMI, Thomas Hebling, apunta que “España está saliendo de problemas, si bien afronta un problema de baja inflación”. Esto se evidencia en los tres meses consecutivos en los que el IPC está decreciendo y augurando una posible caída generalizada y sostenida de los precios que puede acabar bloqueando el consumo y la inversión. Aunque el temor de la inminente deflación coloca a España en una posición de riesgo elevado, Olivier Blanchard, el economista jefe del FMI, resta importancia al asunto afirmando que “sería mejor si en el conjunto de la zona euro hubiera una inflación más alta porque así España podría incrementar su competitividad sin tener que incurrir a la deflación”. No obstante, afirma que el país podrá evitar la deflación no solo porque está creciendo, sino porque parte de la expansión es debida a la demanda interna, y por lo tanto los precios debería ir al alza.

Por su parte, Alemania su inflación estable en 0,8% durante los últimos cuatro meses según las cifras difundidas por la Oficina Federal de Estadística (Destatis). Este bajo nivel de inflación se debe en gran medida a los precios de los carburantes, que han registrado un descenso interanual de casi un 5,5%.

Pese a que la deflación en España implica una retracción al consumo del país y esto afecta negativamente a AeroHoliday, es cierto que los clientes que busca atraer durante los primeros años son en la mayoría alemanes, y la situación en este país es favorable para el consumo de bienes y, como en el caso de la compañías, servicios. Aún así, si esta situación



de deflación se agrava y el consumo se contrae de manera notable, todas las pequeñas empresas que operan en el país van a ver su cifra de negocios altamente perjudicada, aun incluso aquellas en el sector turístico como AeroHoliday.

### *Tendencia del PIB*

Los nuevos pronósticos del FMI auguran un PIB del 1,3% a finales de este años y de un 1,7% en 2015. Estas cifras resultan esperanzadoras ya que a estas alturas del año pasado el PIB sufrió una contracción del 1,2% y este año, sin embargo, se prevé que la economía se acelerará un 2%, resultando un aumento anual del 0,8% y superando la media de la zona del euro. Además, se espera que en 2015 sea el país de esta zona que más avance por delante de Alemania, que prevé un PIB para el próximo año del 1,5% (frente al 1,7% de España). Esto resulta muy positivo para la creación de AeroHoliday puesto que ambos países parece que mejorarán su PIB de manera lenta y constante, de tal forma que generará confianza en los mercados y supondrá una mejora general en ambas economías, sobre todo en la española.

### *Ciclo económico*

En la última cumbre que el G20 ha celebrado en Australia, el presidente español ha afirmado que España ha cambiado de ciclo económico, añadiendo que ahora se debe consolidar la recuperación de la economía mundial. Estas palabras coinciden con las que no hace mucho el difunto empresario más influyente de España, Emilio Botín, pronunció. Afirmó que “el cambio de ciclo económico en España es clarísimo” aunque apunta que “el hecho de que la recuperación se consolide no significa un retorno a la normalidad ya que las secuelas de la crisis tardarán en desaparecer”.

Este cambio al que se hace referencia va a ser un cambio lento pero es muy importante para las empresas españolas que por fin haya llegado. Sin duda alguna la etapa de recesión ha concluido y este factor es positivo para la creación de nuevas empresas como AeroHoliday que tendrán más y mejores oportunidades a partir de este momento.

### *Confianza del consumidor*

El Indicador mensual de Confianza del Consumidor (ICC) ha presentado en sus últimos resultados de octubre 86,8 puntos, 2,5 por debajo de septiembre. Sin embargo, en relación al mismo mes del año 2013 ha habido un importante avance de 21,5 puntos. En términos porcentuales, la confianza ha aumentado desde octubre del pasado año un 24,8%.

Por su parte, la confianza del consumidor alemán, según el grupo de investigación de mercado GfK, se ha fortalecido en el pasado mes de octubre tras haber bajado en los anteriores dos meses. Esto se debe a que durante los meses de julio y agosto, este índice alcanzó máximos en los últimos 7 años. Aun así, GfK prevé más aumentos durante el mes de noviembre hasta los 8,5 puntos.

Es muy importante para AeroHoliday que la confianza del consumidor alemán sea elevada, puesto que para introducir el servicio en el país es necesario que los consumidores estén receptivos a la hora de contratar este tipo de vacaciones.

### *Renta familiar*

El hecho de que los mercados hayan experimentado una recuperación desde finales de 2013 ha propiciado que el patrimonio financiero de las familias haya crecido un 30,9% respecto al año pasado, según informa el Banco de España. Además el nivel de riqueza de las familias españolas ha superado las cifras que presentaban antes de la crisis rebasando por primera vez los 1,1 billones. El patrimonio de las familias se encuentra dividido en efectivo y depósitos, acciones y participaciones y reservas técnicas de seguros.

Alemania, por su parte, presenta una renta familiar disponible promedio de 20.020€, superando la media europea de 16.821€. Además, a diferencia con el resto de Europa, no presenta un salario mínimo interprofesional, sino que algunas industrias determinan su propio salario mínimo específico.

Es importante para AeroHoliday que en Alemania las rentas familiares sean elevadas para así poder aumentar el precio de los servicios ofrecidos sin alterar significativamente su demanda. Además, cuenta con la ventaja de que al ser el sector turístico y ofrecer una amplia variedad de destinos con distintos precios, cada cliente podrá adaptar sus vacaciones a su situación.

### 3.1.3. Variables socio-culturales

#### *Demografía*

España comenzó el año 2014 con alrededor de 46 millones y medio de población, lo que supone un descenso de poco más de 200.000 personas respecto al pasado curso 2013. La población femenina es mayoritaria con un 50,81% del total. En cuanto a densidad de población, España presenta una cifra moderada de 92 habitantes por kilómetro cuadrado, siendo esta bastante menor que la de la mayoría de países de Europa Occidental.

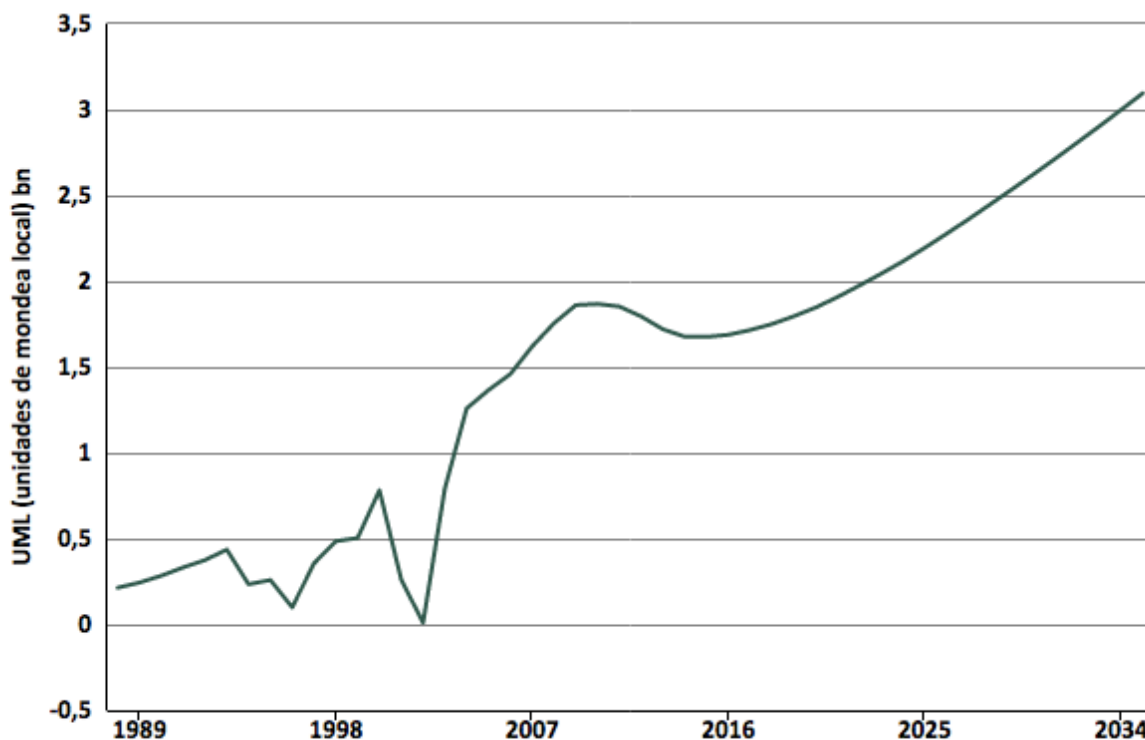
Según las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística (INE), España perderá alrededor de un millón de habitantes en los próximos 15 años. Solamente Madrid, Canarias, Baleares, Murcia y Andalucía no verán disminuida su población en los próximos años según sus datos. Además, se pronostica que 2015 será el primer año en el que el número de defunciones superará al de nacimientos.

Estos datos afectan a AeroHoliday puesto que aunque el primer objetivo no sea atraer a clientes nacionales, es cierto que a medio y largo plazo sí que se plantea atraer al mercado español de aeromodelistas a este nuevo concepto de vacaciones.

Alemania, por su parte, cerró el anterior año 2013 con una población de más de 80 millones y medio de personas. También sufrió un descenso de población respecto al anterior año 2012 de casi un millón y medio de personas. En lo que a densidad de población se refiere, supera a España con 226 habitantes por kilómetro cuadrado. Alrededor del 66% de la población se encuentra en la franja de edad de los 15 a los 65 años, dato que resulta muy positivo para AeroHoliday ya que pretende captar clientes mayores de 30 años.

## Turismo

El turismo es una actividad económica global que tiene lugar en destinos de todo el mundo, desde las principales grandes ciudades y pueblos más pequeños en las zonas rurales y costeras, hasta en algunos de los puntos más remotos del planeta. Es una de las industrias más grandes del mundo, contribuyendo miles de millones de euros anuales a la economía global. Contribuye además a la creación de empleos y riqueza, a la generación de exportaciones, aumentando los impuestos y estimulando la inversión de capital. Es por ello que los gobiernos de todos los países, y sobre todo de los destinos turísticos más importantes, invierten grandes cantidades de dinero cada año en la promoción del turismo en sus territorios y en la mejora de los servicios turísticos ya existentes. En el siguiente gráfico obtenido de *World Travel and Tourism Council Data* (WTTC<sup>1</sup>) se observa la evolución del gasto del gobierno español en turismo desde 1989 hasta la actualidad (2014), y además estima el mismo hasta el año 2034. Se prevé que termine 2014 con un gasto de alrededor de



Fuente: [World Travel and Tourism Council Data, 2013](#)

### Ilustración 1. Gasto gubernamental en turismo

<sup>1</sup> WTTC: El *World Travel and Tourism Council* es un foro para los líderes de negocios en la industria del turismo. Cuenta con la colaboración de directores generales de algunas de las cien principales empresas de viajes y turismo del mundo. El WTTC aporta una visión general sobre todos los temas relacionados con viajes y turismo encabezando en los últimos 20 años el análisis global del impacto económico de Viajes y Turismo. Esta investigación, basada en la metodología de Turismo Contabilidad Satélite (TSA), ha proporcionado la contribución del sector turístico al PIB, a los ingresos y al empleo en 184 países.

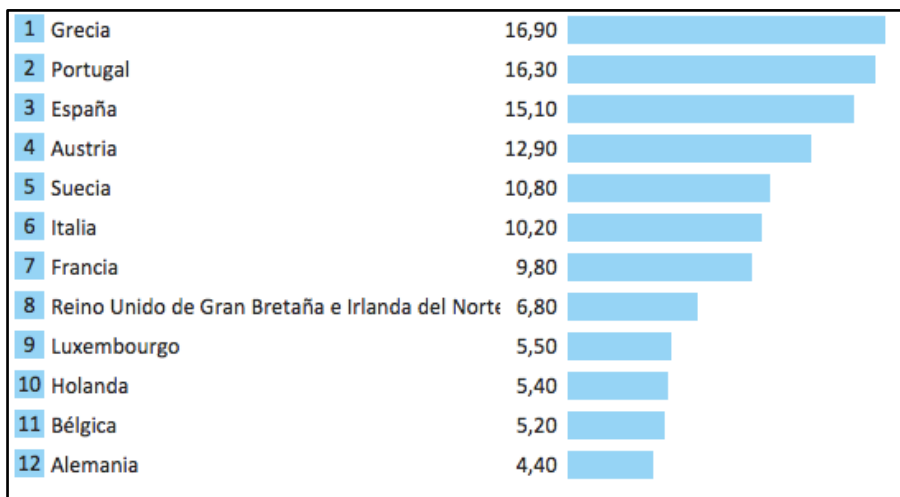
1.700 millones de euros y se espera que para 2022 alcance los 2.000 millones de euros. Se observa además la reducción en esta cifra a partir de 2008 como consecuencia de la crisis económica y financiera que tuvo lugar en el país y de la que aún está saliendo. No obstante, la perspectiva a futuro es positiva y el gasto en fomentar el turismo irá aumentando.

España es el primer destino del mundo en turismo vacacional y es el segundo país más visitado del mundo sólo por detrás de Estados Unidos. Cuenta con 7.900 km de costa repartidos en 573 playas y acompañados de una media de más de 300 días de sol al año. Además, es el segundo país en Europa con mayor número de plazas hoteleras (3.200.000), siendo más de la mitad de categoría superior (4 y 5 estrellas). Todo esto contribuyó a que el pasado mes de agosto 2014 se alcanzase el record histórico de 9,1 millones de turistas extranjeros, aumentando en un 8,8% las cifras de turistas en el mismo mes del año anterior. Durante los primeros ocho meses de este año 2014 España ha alcanzado también una cifra récord de 45,4 millones de turistas extranjeros, siendo la gran mayoría de Reino Unido, Alemania y Francia, según la encuesta de Frontour difundida por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Por comunidades, Cataluña lidera el número de visitas con un 25,8% del total. Canarias, por su parte, fue la comunidad que experimentó mayor incremento de las llegadas (un 11,9% mayor que el año anterior), seguido de Madrid (8,8% de aumento).

En cuanto a los ingresos totales generados por las industrias españolas directamente relacionadas con el turismo, a finales de 2014 dicha cifra se situará en alrededor de 108.000 millones de euros, esperando que rebase los 120.000 millones de euros a finales de esta década. España supera en este concepto a otras potencias de la Unión Europea como Alemania (101.580 millones de euros en 2014) o Reino Unido (90.360 millones de euros en 2014). Además, el turismo en España supuso un 15,10% del Producto Interior Bruto en 2013, solamente superado por Portugal (16,30%) y Grecia (16,90%) dentro de la Unión Europea. Estas cifras demuestran la importancia que tiene el turismo dentro del país y, precisamente por esto, los secretarios de Estado de turismo han presentado un Plan de Turismo de Compras para el próximo año 2015 que cuenta con un presupuesto de 2,8 millones de euros, de los que 1,02 millones irán destinados a financiar proyectos de modernización comercial en zonas de gran afluencia turística. Con este plan se pretende elevar el gasto medio en destino por viajero y así incrementar la rentabilidad del turismo, generar empleo y riqueza y posicionar al país como destino de referencia en el segmento de la oferta turística.

Todo esto son datos muy positivos para AeroHoliday, ya que cualquier medida para mejorar el turismo en el país ayuda indirectamente a la compañía a ofrecer destinos más atractivos para sus clientes.

**Ilustración 2. Contribución del turismo al PIB 2013(%)**



Fuente: World Travel and Tourism Council Data, 2013

#### 3.1.4. Variables tecnológicas

España resulta un país muy atractivo para empresas de alta tecnología por las infraestructuras, centros de investigación y servicios de apoyo con los que cuenta. Ofrece un sector muy competitivo en el área de las energías renovables, ocupando el cuarto lugar en Europa en solicitudes de patentes relacionadas con este tipo de energías. En cuanto a infraestructuras, la red ferroviaria de alta velocidad es reconocida mundialmente como una de las mejores hasta la fecha. Esto ha colocado a siete empresas españolas entre las diez mayores empresas de gestión de infraestructuras. En cuanto a viajes y turismo se refiere, hay que destacar que el mayor procesador de transacciones de viajes y turismo a nivel mundial proviene de una empresa española.

Además, en relación a AeroHoliday, España es un destino muy atractivo en cuanto a tecnología aérea y espacial se refiere, ya que la industria aeronáutica española es la quinta de Europa en términos de facturación y presenta una alta intensidad inversora en I+D+i. El volumen de producción en esta industria la coloca en la octava posición mundial, en gran parte debido a que es de los pocos países que cuenta con la capacidad de cubrir todas las fases de diseño, fabricación, ensamblaje, certificación y mantenimiento de un avión completo. Por este motivo, la mitad de todos los aviones comerciales en el mundo incorpora tecnología española en alguna de las fases del proceso de creación de un avión. Además de ser la séptima potencia mundial en fabricación de satélites, también es líder europeo en programas espaciales. Todo esto hace del país un destino muy atractivo para los amantes de la aeronáutica y el aeromodelismo.

### 3.1.5. Variables Medioambientales

España cuenta con un 55% de su superficie cubierto por áreas forestales (27,5 millones de hectáreas). Además, el 28% del total de la superficie española es superficie protegida y es el tercer país del mundo con reservas de la biosfera según la UNESCO, por detrás de Italia y China. En cuanto a la desalación de aguas, España es líder mundial en desalación de agua de mar, agua salobre y uso de energías renovables para este fin, participando en la construcción de la desaladora más grande del mundo en Arabia Saudí. En territorio español se encuentra el Parque de Doñana, que es la mayor reserva ecológica de Europa. El 18% de sus costas son playas de las que 551 tienen bandera azul, siendo así el país de la Unión Europea con mayor número de banderas azules en sus costas.

Todos estos factores hacen de España un destino medioambientalmente atractivo, y por ello tiene mucho potencial en el turismo ecológico. La Secretaría de Estado de Turismo promueve cada vez más este tipo de turismo hacia algunos segmentos del mercado internacional como el centro y norte de Europa. Con el turismo de naturaleza se ofrece una manera distinta de viaje contribuyendo a la conservación de espacios naturales.

Sin embargo, la contaminación industrial le cuesta a España millones de euros al año según un informe de la Agencia Europea de Medio Ambiente, ocupando el octavo puesto en países que más costes sufren por este motivo. Además, en la lista de las 100 instalaciones europeas que mayor contaminación provocan, hay cinco compañías españolas. Según la Ley 26/2007 de Responsabilidad Ambiental, se obliga a las empresas que dañan el medioambiente a reparar y restituir el hábitat dañado a su estado original. Al contrario de la Responsabilidad Civil, que obliga a la compañía a indemnizar económicamente a los damnificados de un accidente medioambiental. No obstante, en lo que respecta a AeroHoliday, se ve afectada por la Ley de Responsabilidad Ambiental, pero no está obligada a realizar un análisis de riesgos ambientales ya que no realiza ninguna actividad de fabricación ni transformación de sustancias peligrosas o residuales.

No obstante, la variable medioambiental que resulta clave en la actividad de la compañía es el clima. Ignorando el clima atlántico de la mitad norte peninsular que, a priori, puede resultar poco atractivo para el correcto desarrollo del aeromodelismo, el clima mediterráneo se extiende a lo largo de todo el litoral mediterráneo, el interior de la península y las Islas Baleares. La temperatura media anual en estas zonas está entre 15 y 18 grados centígrados.

Además, el archipiélago canario presenta un clima subtropical, con temperaturas medias de entre 22 y 28 grados centígrados que se mantienen durante todo el año. Estas condiciones climatológicas son idóneas para esta actividad y resultan el principal atractivo para la población alemana que sufren temperaturas medias anuales de apenas 9 grados centígrados. Por este motivo, el objetivo de AeroHoliday es captar clientes de este país concentrados en el primer y último cuatrimestre del año, ya que son los meses de más frío en Alemania y en los territorios españoles anteriormente citados presentan temperaturas idóneas para disfrutar del aeromodelismo.

### 3.1.6. Variables Legales

#### *Legislación sobre la competencia*

La libertad de una empresa dentro de una economía de mercado, así como la protección y garantía de la misma por los poderes públicos están reconocidos en el artículo 38 de la Constitución. De hecho, la competencia efectiva entre compañías es un elemento fundamental en la economía de mercado ya que incentiva a las empresas a incrementar la calidad de sus productos y servicios y a ajustar sus precios para aumentar su competitividad. Además, actúa como factor disciplinario a la hora de marcar la actuación de las empresas y en la reasignación de los recursos productivos hacia las técnicas más eficientes. Por estos motivos, la Comisión Nacional de la Competencia vela por la defensa de la competencia en el país como prioridad pública. Así, la competencia resulta un estímulo de vital importancia para el progreso tecnológico, la búsqueda de medios más eficientes de producción y para la innovación dentro de una compañía.

Todos estos factores son favorables para cualquier compañía que se quiera constituir en España o que actúe en el país, ya que se garantiza una correcta actuación de todas ellas evitando las conductas desleales o los abusos de posiciones dominantes, todas ellas recogidas en la Ley de Defensa de la Competencia.



## Legislación laboral

Al hablar de la legislación laboral española es importante mencionar el Salario Mínimo Interprofesional (SMI), que fija la cuantía retributiva mínima que percibirá un trabajador en su jornada legal de trabajo, sin distinción de sexo, edad, cultura, o bien sean fijos, eventuales o temporales. Este valor fijado cada año por el Gobierno Español mediante la publicación de un Real Decreto se encuentra este año 2014 en 645,30€ (21,51€ por día trabajado). Como se observa en la *Tabla 1*, desde el año 2009 se está produciendo una devaluación salarial

Tabla 1. Evolución del SMI en España

| Año  | Cuantía Mensual | Incremento % |
|------|-----------------|--------------|
| 2002 | 442,2           | 2,00%        |
| 2003 | 451,2           | 2,00%        |
| 2004 | 460,5           | 2,00%        |
| 2005 | 513             | 11,40%       |
| 2006 | 540,9           | 5,40%        |
| 2007 | 570,6           | 5,50%        |
| 2008 | 600             | 5,15%        |
| 2009 | 624             | 4,00%        |
| 2010 | 633,33          | 1,50%        |
| 2011 | 641,4           | 1,30%        |
| 2012 | 641,1           | 0,00%        |
| 2013 | 645,3           | 0,60%        |
| 2014 | 645,3           | 0,00%        |

coincidiendo con la crisis económica y financiera en el país, hasta el punto de no incrementar del año 2011 al 2012 y del 2013 al 2014. Desde el gobierno se dice que esta moderación salarial es “coyuntural” y en la medida que mejore la situación de la economía y empresas españolas, los salarios también crecerán porque el país no puede competir con salarios tan bajos.

Tabla 2. SMI en la UE

| País          | SMI mes         |
|---------------|-----------------|
| Luxemburgo    | 1.801,49€       |
| Bélgica       | 1.472,42€       |
| Irlanda       | 1.461,85€       |
| Holanda       | 1.456,20€       |
| Francia       | 1.425,67€       |
| Gran Bretaña  | 1.244,42€       |
| <b>España</b> | <b>748,30€*</b> |
| Grecia        | 683,76€         |
| Portugal      | 565,83€         |
| Polonia       | 353,04€         |
| Rumania       | 157,27€         |
| Bulgaria      | 148,28€         |

Comparando las cifras del Salario Mínimo Interprofesional en España con las de otros países de la Unión Europea, se encuentra muy por debajo de las grandes potencias europeas como Francia o Gran Bretaña. En la *Tabla 2* se presentan los Salarios Mínimos Interprofesionales de varios países de la Unión Europa según datos extraídos de la Oficina Estadística Comunitaria *Eurostat*.

Fuente: Euribor SMI 2014

\* Nótese que la diferencia con respecto a la cifra de 645,30€ se debe a que esta tabla se ha elaborado en base a un modelo de 12 pagas, mientras que España el SMI se calcula en base a 14 pagas.

Respecto a la última reforma laboral realizada, existen dos puntos que afectan positivamente a AeroHoliday como nueva empresa. El primero de ellos se trata de la introducción de un contrato de apoyo a los

emprendedores (Ley 3/2012), en la que se posibilita la celebración del contrato indefinido a tiempo parcial. De esta forma, las bonificaciones e incentivos fiscales se disfrutarán de modo proporcional a la jornada pactada. El segundo de ellos tiene que ver con las Empresas de Trabajo Temporal (ETT), y se posibilita la opción de que este tipo de empresas cedan a otras empresas trabajadores contratados bajo la modalidad de contratos de prácticas. Todo esto permite mayor flexibilidad a la hora de contratar, sobre todo para las nuevas empresas que necesitan trabajadores flexibles en sus horarios y salarios. Esto favorece a AeroHoliday a la hora de contratar a los instructores de vuelo por horas, pudiendo elaborar contratos más flexibles y favorables para las dos partes.

### *Legislación de patentes y propiedad industrial*

En España existe un organismo público encargado de la protección de las marcas y nombres comerciales, las invenciones y diseños industriales, garantizando la máxima satisfacción de sus usuarios. Este organismo es la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM), que además también es responsable del registro y concesión de todas las propiedades industriales en sus distintas modalidades. Desde su creación ha desarrollado una intensa labor de cooperación internacional y en la actualidad es miembro de importantes organismos internacionales dedicados a la propiedad industrial, participando de manera activa a través de sus distintos consejos de administración.

El hecho de que exista un organismo como tal, supone un seguro para los emprendedores a la hora de desarrollar y asegurar sus ideas, ya que prácticamente todos los días aparecen en el mercado nuevos productos y servicios como AeroHoliday. Por este motivo, una gestión eficaz de la Propiedad Industrial permite a los emprendedores gestionar de manera correcta sus activos intangibles para ser más competitivos en los mercados.

### *Legislación de aeronaves pilotadas por control remoto*

El aeromodelismo se trata de un deporte aéreo como el ala delta, parapente, paracaidismo, ultraligero o vuelo a motor entre otros. Está regulado de manera internacional por la Federación Aeronáutica Internacional (F.A.I.) representada en cada país por una federación nacional. En el caso de España, está representada por la Real Federación Aeronáutica Española (R.F.A.E.) y en las diferentes Comunidades Autónomas por sus Federaciones Autonómicas correspondientes.

Es importante en primer lugar diferenciar entre aeromodelo y aeronave pilotada por control remoto, la distinción que hace el proyecto de Real Decreto de la regulación de la utilización de estas aeronaves es el siguiente:

*a) Aeromodelo: aeronaves, capaces de sostenerse en la atmósfera, no susceptibles de llevar una persona a bordo, siempre que sean utilizadas exclusivamente para demostraciones aéreas, actividades deportivas, recreativas o de competición.*

*b) Aeronave pilotada por control remoto (RPA): aeronave no tripulada, distinta de un aeromodelo, pilotada a distancia desde una estación de control en tierra.*

AeroHoliday ofrece el uso de aeromodelos en distintos clubs de aeromodelistas de la Real Federación Aeronáutica Española. Por lo tanto, y según el artículo 37 de este Real Decreto, las condiciones para la operación de los aeromodelos son:

*a) En vuelo diurno y en condiciones meteorológicas de vuelo visual.*

*b) Dentro del alcance visual del piloto, sin ayuda de dispositivos ópticos o electrónicos y hasta un máximo de 300 m de distancia y 120 m de altura.*

*c) En zonas autorizadas fuera de áreas pobladas en las condiciones que establezca la Real Federación Aeronáutica Española (RFAE) o la Federación autonómica correspondiente.*

*d) Fuera de cualquier zona de tránsito de aeródromo (ATZ) y a una distancia mínima de 8 km. respecto del perímetro de cualquier aeropuerto o aeródromo y de sus sendas de despegue y aproximación.*

*e) Manteniendo una distancia adecuada a los obstáculos y dando prioridad a todas las demás categorías de aeronaves.*

Por último, en el artículo 38 se exponen las responsabilidades de los pilotos de estos aeromodelos:

*1. Los pilotos de aeromodelismo deberán estar en posesión de la cualificación necesaria para pilotar el aeromodelo de que se trate y acreditar las exigencias de aptitud o experiencia que sean requeridas por la RFAE o por la federación autonómica correspondiente. Además, el piloto de un aeromodelo está sujeto a las siguientes obligaciones:*

*2. El piloto de un aeromodelo es el responsable de utilizar el aeromodelo de manera que no ponga en peligro a personas o bienes en tierra ni a otros usuarios del espacio aéreo, usar las frecuencias autorizadas conforme a la normativa vigente para el radio-control, evitar colisiones en vuelo y cumplir el resto de los requisitos establecidos en este real decreto.*

| Entorno Macroeconómico            | Descripción y análisis  | Importancia |          |          |
|-----------------------------------|---|-------------|----------|----------|
|                                   |   | Alta        | Media    | Baja     |
| <b>VARIABLES POLÍTICAS</b>        | Aunque en la actualidad el país esté pasando por una etapa de cierta inestabilidad política, no es una variable que afecte directamente a la actividad de AeroHoliday, ya que la captación de turistas alemanes no guarda relación con la situación política del país. No obstante, es un factor que resulta negativo para cualquier compañía que actúe en el país. |             |          | <b>X</b> |
| <b>VARIABLES ECONÓMICAS</b>       | Pese a que poco a poco la situación económica va remontando, aún quedan muchas variables que mejoran y que dificultan la actividad empresarial en el país. Sin embargo, las perspectivas medio y corto plazo son positivas y en Alemania la situación económica facilita la captación de sus habitantes amantes del aeromodelismo para AeroHoliday.                 |             | <b>X</b> |          |
| <b>VARIABLES SOCIOCULTURALES</b>  | El cambio en el estilo de vida enfocado a las vacaciones y la perspectiva a futuro del turismo en el país resultan de vital importancia para la actividad de AeroHoliday. Afortunadamente, todos los factores resultan positivos para la compañía, especialmente el cambio de tendencias en el sector turístico.  | <b>X</b>    |          |          |
| <b>VARIABLES TECNOLÓGICAS</b>     | Aunque no resulta una variable clave para la actividad de AeroHoliday, es cierto que presenta atractivos que pueden interesar a parte del público objetivo de la compañía y que pueden resultar un añadido para elegir al país como destino vacacional.   |             | <b>X</b> |          |
| <b>VARIABLES MEDIOAMBIENTALES</b> | Es la variable más importante en la actividad de la compañía, ya que lo que ofrece AeroHoliday es la oportunidad de disfrutar de unas vacaciones con la temática de aeromodelismo en un clima idóneo para el desarrollo de esta actividad, sobre todo en los meses en los que Alemania presenta temperaturas bajas y muy poco favorables.                           | <b>X</b>    |          |          |
| <b>VARIABLES LEGALES</b>          | A la hora de lanzar una nueva compañía, es importante conocer la legislación vigente en el país de actividad, así como las leyes que enmarcan la actividad específica de cada compañía, en este caso, los paquetes turísticos con la temática del aeromodelismo.  |             | <b>X</b> |          |

Tabla 3. Resumen del entorno macroeconómico

### **3.2. Análisis de la Industria**

Después de estudiar en profundidad el entorno general en el que actuará AeroHoliday con todas sus ventajas e inconvenientes, es necesario analizar el entorno específico y ver así si la industria resulta atractiva o no. El método que se seguirá en este apartado será el Diamante de Porter, que tiene en cuenta cinco fuerzas: el poder de negociación con los proveedores, con los clientes, la existencia de productos sustitutivos, los competidores potenciales y la intensidad de la competencia actual. De esta forma se detectarán las amenazas y oportunidades que tendrá AeroHoliday a la hora de entrar en la industria.

#### 3.2.1. Poder de negociación de los proveedores

Puesto que AeroHoliday ofrece un servicio en forma de paquete vacacional con temática de aeromodelismo, no existen proveedores como tal al no existir producto de venta. No hay una etapa de fabricación en el que se necesiten proveedores de materiales para crear un producto. En el caso de esta empresa, existen una serie de acreedores que serían los campos de vuelo o aeroclubs, los hoteles cercanos a los mismos donde se alojarían los clientes, los instructores de vuelo y las compañías de transporte que llevarían a los clientes del hotel al aeroclub y de vuelta cada día.

##### *Aeroclubs*

El objetivo de AeroHoliday es comenzar a ofrecer dos destinos principales donde realizar la actividad; las islas Canarias y las islas Baleares. Ambos destinos son los más frecuentados por los turistas alemanes y los que mejores condiciones ofrecen para el desarrollo de la actividad durante el primer y último cuatrimestre del año cuando en Alemania son meses de frío, mientras que en estos destinos las temperaturas no son bajas. Una vez establecida la compañía y después de unos años de actividad, el objetivo es ampliar el abanico de destinos españoles ofreciendo otros puntos en península según la demanda de los clientes.

Los aeroclubs disponibles en ambos destinos, junto con las ciudades más grandes situadas a un radio máximo de 40 Km, son los siguientes:

## BALEARES

- Club Aerodelisme Campos de Mallorca
  - Colina de Sant Jordi (14,8 Km)
  - Palma de Mallorca (38 Km)
  - Cala d'Or (26,4 Km)
- Club Sa Tanca D'es Vicari .
  - Palma de Mallorca (27,5 Km)
- - CA. Son Boira, Sa Pobla. Mallorca.
  - Port d'Alcudia (15,6 Km)
  - Pollença (13,6 Km)
  - Port de Pollença (21,8 Km)
- C. Voltor P. de Mallorca.
  - Can Picafort (18 Km.),
  - Son Serra de marina (21,6 Km.)
  - Port d'Alcudia (26,9 Km.)

## CANARIAS

- Club Aerodelismo Las Palmas (Los Giles)
  - Las Palmas de Gran Canaria (3,3 Km.)
- Club de Aerodelismo Santa Cruz de Tenerife (Granadilla de Abona)
  - El Médano (7,6 Km.)
  - Golf del Sur (14,9 Km.)
  - Costa Adeje (22,5 Km.)

Los clubs de aerodelismo en España funcionan como asociaciones de aerodelistas sin otro objetivo del que disponer de un punto de encuentro habilitado donde disfrutar de su hobby. Por ello, únicamente precisan de una cuota anual de cada socio para pagar el alquiler y mantenimiento del club, sin lucrarse económicamente ninguno de los socios inscritos.

Además, en la mayoría de ellos ya se organizan reuniones privadas de aerodelistas de otros países que alquilan el campo de vuelo del aeroclub por semanas y no necesitan pagar

más que su cuota anual de socios y avisar con suficiente antelación a la persona responsable del aeroclub para que no coincida con ningún otro evento. Precisamente de esta forma actuaría AeroHoliday, que reservaría el campo de vuelo según la demanda de sus clientes, y pagando la cuota anual correspondiente dispondría del campo de vuelo sin incurrir en otros costes.

No obstante, aunque la situación parece muy favorable para la empresa, es cierto que en este caso los aeroclubs disponen de un alto poder de negociación, ya que la actividad de AeroHoliday se basa en ofrecer a sus clientes la posibilidad de su hobby, y para ello no hay otra opción que estos centros. Por ello, cabría la posibilidad de que quisieran inflar los precios de las cuotas anuales o cobrar un extra por el alquiler de sus campos de vuelo. Aún así, puesto que no se tratan de empresas privadas con fines lucrativos sino asociaciones cuyo objetivo es desarrollar y fomentar la actividad del aeromodelismo, es improbable que se produzca esta situación. En el remoto caso de que esta situación se diese, y por cualquier motivo los aeroclubs quisiesen una cantidad económica que AeroHoliday no pudiese permitirse (sobre todo en los inicios de su actividad), se ofrecería promoción del aeroclub en cuestión en la revista española de aeromodelismo Aerotec, gestionada por la compañía RDM editorial a la que AeroHoliday pertenece.

### *Hoteles*

Los hoteles también son una pieza fundamental en el negocio de AeroHoliday ya que proporcionarán alojamiento durante las vacaciones de los clientes. Puesto que los clientes irán todos o casi todos los días de sus vacaciones al campo de vuelo del aeroclub, es de vital importancia que el hotel en el que estén alojados, solos o con sus familias, se encuentre a no más de 40 kilómetros del mismo. Por este motivo, dependiendo de la cantidad de hoteles que haya en un radio de 40 kilómetros del aeroclub, el poder de negociación en cada caso será mayor o menor. En la anterior lista de aeroclubs de Baleares y Canarias se incluyen las ciudades y pueblos más grandes cercanos a cada uno de ellos donde hay hoteles donde alojarse. También hay que estudiar las distintas alternativas de las que dispone cada campo de vuelo, ya que dependiendo de las preferencias del cliente, se ofrecerán hoteles de mayor o menor nivel, y el poder de negociación de los hoteles puede incrementar. Sin embargo, AeroHoliday actúa de cara a los hoteles como una agencia de viajes más, organizando con el hotel la estancia completa de sus clientes. También, dependiendo del número de personas que vayan al mismo tiempo al hotel con AeroHoliday, el hotel aplicaría tarifa de grupo según

sus condiciones. Dependiendo también de la temporada del año, se aplicará una tarifa u otra. En cualquier caso, aunque el poder de negociación de los hoteles puede llegar a ser alto si hay pocos cerca del aeroclub, los hoteles tienen unas tarifas estandarizadas según cada temporada del año y por normativa estatal y autonómica, no se les permite salir de su rango de tarifas.

### *Instructores de vuelo*

AeroHoliday ofrecerá la posibilidad de añadir al paquete vacacional un instructor de vuelo en las instalaciones del aeroclub para todos los niveles. Normalmente los clientes de la compañía serán aficionados al aeromodelismo que llevan años disfrutando de su hobby y por tanto no necesitarán un profesor de iniciación, sino un instructor experimentado que les ayude a perfeccionar su técnica. No obstante, la amplia gama de categorías que ofrece el aeromodelismo puede propiciar que más de un aficionado quiera adentrarse en una nueva categoría y por tanto el instructor deberá también iniciar a esta persona en este campo. También existe la posibilidad de que acudan familias con niños o jóvenes que quieran aprender desde cero y requieran de la ayuda de un instructor. Todos estos detalles se solicitarán al cliente antes de efectuar la reserva para conocer si solamente quiere disfrutar de su afición entre compañeros o si le interesa, bien perfeccionar su técnica, o conocer otras categorías dentro del aeromodelismo.

En cualquier caso, el poder de negociación de los instructores es bajo, ya que en todos los aeroclubs hay más de un instructor que tendrá un coste por hora ya establecido dentro del club. Además, si no existiese disponibilidad de instructores por cualquier motivo, RDM editorial, tras más de diez años de experiencia en el sector, trabaja con una gran cantidad de colaboradores dentro del mundo del aeromodelismo que bien pueden ejercer como instructores si fuese necesario.

### *Compañías de transporte*

La misión de estas compañías en la actividad de AeroHoliday es de proveer transporte a los clientes del hotel en el que están alojados al campo de vuelo cada día durante su estancia. También puede incluir el transporte de y desde el aeropuerto al hotel en los días de llegada y salida. Su poder de negociación será bajo porque normalmente los hoteles tienen contrato



con compañías de transporte y no existirá problema en que organicen los transfers de los clientes de AeroHoliday alojados en su hotel. Además, si el hotel no tuviese contrato con ninguna compañía de este estilo, AeroHoliday contactaría directamente con ellas, ya que tanto en Mallorca como en Tenerife y Gran Canaria disponen de una amplia gama de ofertas de transportes por ser destinos con altísima actividad turística.

### 3.2.2. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es bajo, ya que los precios con los que trabajará AeroHoliday no serán fijos, sino que dependerán, en gran medida, de la solicitud de cada cliente. Es decir, puesto que cada paquete turístico es personalizado, el precio puede variar dependiendo de los siguientes factores:

- Temporada en la que el cliente quiere disfrutar de sus vacaciones temáticas. Los precios no serán los mismos para temporadas altas en los hoteles de cada isla, que en temporada baja con menos demanda y ocupación.
- Hotel de cinco estrellas gran lujo o categorías inferiores. Como es lógico, si el cliente desea hospedarse en un hotel de lujo, la tarifa aplicable por cada noche será mayor que si solicita un hotel de cuatro o tres estrellas.
- Instructor en campo de vuelo. Si el cliente elige la opción de perfeccionar su técnica o aprender nuevas modalidades, el instructor aumenta el precio de su paquete turístico. Por otro lado, si decide disfrutar de su hobby sin instructor, el precio será menor.
- Otros factores. Si solicita que AeroHoliday se encargue de los vuelos de ida y vuelta o del envío de sus aviones por mensajería, el precio del paquete aumentará, ya que se cobrará una comisión por la gestión de los mismos. Esto será opcional y AeroHoliday sólo se encargará de ello si el cliente lo solicita.

Estos son los principales factores de los que dependerá el precio final del paquete. Por otra parte, si hay un grupo de personas que se pone de acuerdo para vivir esta experiencia juntos, se aplicará tarifa de grupo tanto en el hotel como en el precio del instructor (si es solicitado).

Una vez desglosado el precio final del paquete, se observa que la posibilidad de negociación del cliente sobre estos precios es bastante limitada. Los principales conceptos de los que se compone el precio final son precios que no marca AeroHoliday como las tarifas de los hoteles, los precios de las empresas transportistas encargadas del traslado de los clientes, el precio por hora de los instructores, los billetes de avión y las empresas de mensajería encargadas del envío de los aviones de los clientes. Todos estos conceptos son ajenos a la

compañía, y aunque bien es cierto que AeroHoliday podrá negociar directamente todos ellos con las distintas compañías, el cliente no tiene posibilidad de negociación. AeroHoliday cobrará a sus clientes la cantidad íntegra del coste del alojamiento, transporte, instructor, billetes de avión y envío de aeromodelos, más una comisión por la gestión y organización de todos estos conceptos. En este sentido AeroHoliday funciona como una agencia de viajes especializada en el turismo del aeromodelismo, de tal forma que se presenta un presupuesto de lo que le costaría al cliente la organización de sus vacaciones temáticas, incluyendo ya todos los gastos de gestión.

La única forma en la que el cliente tiene poder de negociación es cambiando sus preferencias del paquete. Es decir, si una vez presentado el presupuesto el cliente tiene intención de bajar el precio del paquete, AeroHoliday puede ofrecer un hotel de menor categoría con tarifas más bajas, puede ofrecer cambiar la tarifa (por ejemplo, de todo incluido a media pensión, o de media pensión a sólo alojamiento), puede ofrecer prescindir del instructor de vuelo que aumenta el precio final del paquete, o puede ofrecer no organizar los billetes de avión o el envío del material de aeromodelismo por el que se cobra unos gastos de gestión. Así, cada cliente puede elegir entre un amplio abanico de precios según sus necesidades y posibilidades.

### 3.2.3. Existencia de productos sustitutivos

Los principales productos, o servicios en este caso, sustitutivos a los que AeroHoliday tiene que hacer frente son los paquetes “estándar” de vacaciones que el resto de agencias de viajes ofrece. El aeromodelista que AeroHoliday quiere atraer tendrá, a la hora de elegir sus vacaciones, todas las posibilidades que había tenido hasta el momento, más una nueva alternativa que le ofrece sus vacaciones de siempre disfrutando de su afición favorita. A la hora de tomar esta decisión, entran en juego varios factores.

En primer lugar, si el aeromodelista quiere compartir las vacaciones con su familia, como en la mayoría de casos ocurre, tendrá que tomar la decisión en conjunto. A veces, la afición será compartida con su pareja o hijos, pero en otros casos será el único aficionado al aeromodelismo y AeroHoliday deberá ofrecer un paquete atractivo para toda la familia para evitar que escojan un paquete tradicional de vacaciones en otra agencia de viajes.

Si el aeromodelista tiene pensado viajar solo, o con un grupo de amigos aficionados al aeromodelismo, AeroHoliday deberá ofrecer un paquete lo suficientemente atractivo por sus servicios como por su precio como para evitar que este grupo de personas decida

organizar sus vacaciones por su cuenta. En este sentido, AeroHoliday ofrece la posibilidad de compartir su afición con otros amantes del aeromodelismo y conocer gente nueva con la que compartir conocimientos y experiencias dentro de este hobby. Además, AeroHoliday pone a disposición de sus clientes los mejores aeroclubs en los destinos turísticos más atractivos, al haber tenido contacto con todos ellos a través de RDM Editorial durante más de una década. Por si fuera poco, los instructores que ofrece la compañía ofrecerán asistencia en el campo de vuelo siempre que lo soliciten, ayudando a perfeccionar su técnica, enseñando nuevas modalidades o ayudando en el montaje, preparación o reparación de sus equipos, al ser profesionales dedicados a la industria del aeromodelismo.

Otro de los posibles productos sustitutivos son todas las ferias, eventos y festivales de aeromodelistas que cada año se celebran tanto en España como en otros destinos europeos como Alemania, Francia o Reino Unido. El posible cliente de AeroHoliday puede preferir gastar su dinero en asistir a uno de estos eventos manteniendo sus vacaciones tradicionales con su familia. Para competir con esta situación, AeroHoliday plantea añadir a corto/medio plazo paquetes de visita a este tipo de ferias empezando por las españolas, enfocado todavía más a fanáticos del aeromodelismo. En estos paquetes AeroHoliday ofrecerá, aparte del alojamiento y traslado al evento desde el hotel, la entrada al recinto donde se celebre con una serie de beneficios como descuentos en las mejores tiendas de aeromodelismo de la feria, que previamente habrá pactado con ellas.

Las principales ferias y eventos de aeromodelismo en España, además de los correspondientes campeonatos autonómicos y nacionales de cada categoría, son las siguientes:

- *Bellota Jets (Extremadura): es uno de los mejores de España de Jets y grandes maquetas con un nivel muy alto de participación. (XXI Edición).*
- *Chozas (Alas del Páramo Leonés)*
- *Alas Aragonesas*
- *Memorial Sebastián Almagro (IV Edición)*
- *Maquetas de Aranjuez*
- *Barcelona Jets (III Edición)*
- *Maquetas Ícaro RC*
- *San Martiriá de Banyoles (36 edición en 2014)*
- *Encuentro Anual de Hidroaviones en el Guadiana*

- *Festival Aéreo Ala Sur (Huétor-Tájar, Granada) IX Edición*

- *SXFC (Spain Xtreme Flight Competition)*

Por otro lado, las principales ferias mundiales de aeromodelismo a las que cada año acuden miles de personas de todas partes del mundo son las siguientes:

- *Jet Power – Alemania*

- *Ferté Alais , International Model Circus – Francia*

- *Weston Park International Model Air Show – Reino Unido*

- *Southeast Electric Flight Festival (SEFF) – Estados Unidos*

- *Florida Jets – Estados Unidos*

- *Maneco Jets – Brasil*

#### 3.2.4. Competidores potenciales

Los competidores potenciales que pueden imitar el modelo de negocio de AeroHoliday son las agencias de viajes, ya que su actividad es similar a la de la compañía, con la diferencia de que sus paquetes no son tan especializados. Puede suceder que las grandes agencias de viaje españolas como Viajes El Corte Inglés, Halcón Viajes, Barceló Viajes o Travelgenio entre otras, creen un departamento para desarrollar un producto más especializado como el que ofrece AeroHoliday, con un público objetivo más específico. Sin embargo, este tipo de agencias no buscan nichos de mercado tan reducidos, sino que buscan atraer clientes a mayor escala. Otra posibilidad es que agencias más pequeñas que operan en España imiten el modelo también para buscar negocio en nichos más especializados, ya que competir con las grandes compañías citadas anteriormente resulta complicado. De esta forma, pueden buscar la competencia con AeroHoliday al ser una pequeña compañía con menos recursos. En cualquiera de los dos casos, AeroHoliday tiene una ventaja competitiva de peso, y es que cuenta con gran experiencia en el sector al ir de la mano de RDM Editorial. Este factor le facilita información muy útil para destacar en el negocio, como información de perfiles de clientes (nivel adquisitivo o hábitos de compra), acceso a colaboradores, contactos en distintas ferias y eventos alrededor de Europa o canales de promoción del producto entre otros. Todos estos elementos a los que AeroHoliday tendría acceso suaviza las barreras de entrada que pueda presentar el sector, y puede resultar clave a la hora de descartar posibles

competidores que, ante las dificultades de moverse dentro del sector, decidan enfocar su negocio hacia otras áreas.

También cabe la posibilidad de que algún negocio relacionado con el aeromodelismo, como pueden ser las tiendas, fabricantes, portales online o compañías de eventos decidan aprovechar su conocimiento del sector para lanzarse a organizar paquetes vacacionales como AeroHoliday. Ante esta posibilidad habría que estudiar como afectaría una competencia directa en este negocio tan especializado, y tratar de invertir en la promoción del producto para llegar al público objetivo de manera más efectiva que la competencia y ganar cuota de mercado. De todas maneras, esta posibilidad no sería del todo negativa ya que en cualquier sector, la existencia de competencia es siempre positiva para constantemente mejorar el producto o servicio y mantener un nivel alto de calidad en el negocio.

#### 3.2.5. Intensidad de la competencia actual

Existen varias escuelas de aeromodelismo en España, normalmente vinculadas directamente a aeroclubs y campos de vuelos. Sin embargo, hasta la fecha solamente hay un negocio en territorio español que se pueda considerar competencia directa. Se trata de la empresa alemana Helicamp, que ofrece campamentos o cursos para aeromodelistas dentro de la categoría de helicópteros. Esta compañía comenzó su actividad en 2011 en la isla de Gran Canaria, donde se juntaron varios pilotos de nacionalidad alemana y fueron alojados en un hotel cuatro estrellas en régimen de “todo incluido” durante una semana. Cada día se les acercaba al campo de vuelo cercano al hotel y dos profesores les ofrecieron instrucción en el vuelo, construcción, montaje y reparación de sus helicópteros. Desde entonces, cada año se ha ido repitiendo esta actividad y para el próximo año 2015, el campamento espera a más pilotos que tendrán dos semanas de vacaciones en el mismo hotel bajo el mismo régimen y con la ayuda de varios instructores. Es un caso de competencia directa dentro de la categoría de helicópteros, pero como se presentará más adelante, existen multitud de categorías dentro del aeromodelismo y de momento no existen compañías que organicen actividades vacacionales en España relacionadas con cualquier otra categoría de esta actividad. Sin embargo, existe una plataforma en la red llamada RCSkyliner ([www.rcskyliner.com](http://www.rcskyliner.com)) que ofrece información a aeromodelistas de todo Europa. Entre otras cosas, ofrece información sobre tiendas online, aeroclubs europeos, links o foros, pero tiene un apartado en el que

informa acerca de una serie de hoteles por Europa con atención a aeromodelistas o campos de vuelo cercanos. Los hoteles que ofrece están la mayoría en Austria, aunque también hay de Alemania, Francia, Grecia e Italia. No ofrece ningún hotel en España pese a que existen multitud de ellos próximos a campos de vuelos. AeroHoliday puede aprovechar este portal para promocionar su servicio y dar a conocer los campos de vuelos en España. Todos estos hoteles que aparecen en la página Web son competencia indirecta de AeroHoliday, ya que aunque no actúan como agencia de viajes, puede captar aeromodelistas alemanes que decidan optar por la opción de acudir a uno de estos hoteles de manera individual en vez de tener un paquete vacacional organizado enfocado al aeromodelismo en España.

Al ser un segmento tan especializado, AeroHoliday cuenta con la ventaja de no tener que hacer frente a gran competencia directa, y sus mayores retos pasan por hacer una buena campaña de promoción de su producto para, poco a poco ir llegando a los aeromodelistas, primero en Alemania, y más adelante en otras zonas de Europa.

| Industria                                      | Descripción y análisis   | Importancia |          |          |
|--|--|-------------|----------|----------|
|  |  | Alta        | Media    | Baja     |
| <b>Poder de negociación de los proveedores</b> | El poder de negociación de los proveedores se reparte entre los hoteles, aeroclubs, instructores y compañías de transporte. Los hoteles tienen una serie de tarifas establecidas según la temporada del año y en el caso de AeroHoliday se vería beneficiada por las tarifas de grupo. Los aeroclubs, al ser agrupaciones sin ánimo de lucro, la contraprestación del alquiler del campo pasa por una cuota anual de socio o algún tipo de compensación en forma de promoción del club.                                  |             |          | <b>X</b> |
| <b>Poder de negociación de los clientes</b>    | El paquete vacacional con temática de aeromodelismo que ofrecerá AeroHoliday a sus clientes variará según las peticiones de estos. Así, en función del tipo de hotel, el régimen y el instructor, los precios variarán dentro de unos márgenes. En cuanto al poder de negociación, se considera bajo ya que no son precios negociables ni existen otras alternativas de las mismas características que puedan ofrecer precios más bajos.   |             |          | <b>X</b> |
| <b>Existencia de productos sustitutivos</b>    | Es quizás el factor dentro de la industria que más hay que tener en cuenta, ya que además de festivales, eventos y ceremonias de aeromodelismo que el futuro cliente de AeroHoliday puede elegir, la compañía deberá abrirse hueco entre las agencias de viajes que ofrecen paquetes vacacionales convencionales para sus clientes. La tarea de ofrecer un producto que sea capaz de convencer a todos los aeromodelistas y sus familias a cambiar sus vacaciones por el paquete de AeroHoliday es de vital importancia. | <b>X</b>    |          |          |
| <b>Competidores potenciales</b>                | AeroHoliday contempla la posibilidad de que otros negocios relacionados con el aeromodelismo decidan imitar el modelo de negocio de la compañía. Por ello, contar con mucha experiencia en el sector es una ventaja para AeroHoliday para dificultar esta posibilidad a otras empresas.  |             | <b>X</b> |          |
| <b>Intensidad de la competencia actual</b>     | La única empresas que opera en España de manera similar a AeroHoliday sólo ofrece un campamento dentro de la categoría de helicópteros. Al ser un sector tan especializado, la competencia dentro del país es casi inexistente.  |             |          | <b>X</b> |

Tabla 4. Resumen de la industria

### 3.3. Análisis del público objetivo

El público objetivo de AeroHoliday en el comienzo de su actividad son los aficionados al aeromodelismo de nacionalidad alemana. Existen numerosas razones por las que la compañía empezará con este país para después aumentar su rango de acción.

En primer lugar, el 10,9% de los turistas alemanes elige España como principal destino turístico, por detrás de Francia (13,7%), Austria (13,2%) e Italia (11,5%). Durante el pasado año 2013 llegaron a España 60.661.073 turistas, de los cuales un 16,2% (9.854.760) fueron alemanes, aumentando en un 5,8% respecto al año 2012. Además, se prevé que en los próximos 3 años aumente un 7,6% llegando a 10.279.676 a finales del año 2017. La situación actual y la previsión a corto plazo hacen del mercado alemán el objetivo perfecto para Aeroholiday para comenzar su actividad.

En cuanto a los aeromodelistas alemanes, existe una asociación de aeromodelistas en Alemania llamada *Deutscher Modellflieger Verband* (<http://dmfv.aero/>), que cuenta con alrededor 80.000 socios, en su gran mayoría varones de entre 45 y 60 años.

El nivel educativo medio de un aeromodelista alemán es de técnico-universitario en situación laboral de asalariados de cargos medios y altos. El nivel medio de ingresos anuales oscila alrededor de los 45.000€. Presentan un perfil de persona reservada, concentrada y tranquila a la que le gusta compartir su afición con su círculo de aeromodelistas. Sus hábitos vacacionales suelen presentar estancias largas de entre 7 y 10 días viajando solos o con pareja. El gasto medio por persona y por estancia de 1.216€ (gasto medio diario de 107,55€). Por ello, AeroHoliday presentará su paquete vacacional con un precio de entre 1000€ y 1500€. A la hora de reservar sus vacaciones lo hacen con mucha antelación y a través de Internet en un 53% de los casos, por lo que la implementación de un sistema de reservas a través de Internet resulta de vital importancia.

Sus principales motivaciones a la hora de elegir los destinos son el clima (ya que el sol resulta indispensable para la práctica de su hobby), el hecho de que el campo de vuelo esté cerca del hotel y las facilidades de ocio para su pareja (playa, centros comerciales u oferta cultural entre otros). Los destinos en las Islas Baleares y en las Islas Canarias que anteriormente se han expuesto presentan estas condiciones, por lo que atraerá a la mayoría de aeromodelistas en el país. A la hora de viajar, el 91% opta por el avión y los hoteles de cuatro estrellas son los más elegidos a la hora de escoger alojamiento (53,1%). En ambos destinos existe gran concentración de hoteles de este perfil, por lo que AeroHoliday tendrá una amplia variedad de elección a la hora de contratar el hotel en el que se alojarán sus clientes.



En cuanto al régimen de pensión, el 41,8% opta por el “todo incluido” y el 35,6% por la media pensión, mientras que el 22,6% restante prefiere la tarifa “sólo alojamiento”. En este concepto, AeroHoliday ofrecerá las tres opciones a sus clientes con la consiguiente variación en el precio según la elección. La gran mayoría viaja con sus propios aeromodelos y prescinde de alquilar o comprar otros en el lugar de destino. Por ello, AeroHoliday ofrecerá hacerse cargo del envío del material de aeromodelismo desde el origen a cualquiera de los dos destinos. Por último, un 75,2% repite este tipo de vacaciones y recomienda a su círculo de aeromodelistas y un 92,5% tienen impresión buena o muy buena de este concepto de vacaciones.

Adentrándonos más en el aeromodelismo, existen multitud de disciplinas, diferenciándose, bien por su forma de control (modelos de vuelo libre, vuelo circular, radio control), por su construcción (maquetas, planeadores, helicópteros), por su vuelo (permanencia, velocidad, acrobacia) o por su motorización (sin motor, motores térmicos, motores eléctricos).

Las distintas categorías en que se subdivide el aeromodelismo vienen determinadas por la Federación Aeronáutica Internacional y vienen definidas por una letra que en aeromodelismo siempre es la "F" seguida por un número y otra letra para determinar las distintas especialidades dentro de esa categoría.

#### *Categoría F1 - Vuelo Libre*

- F1A - Veleros sin motor
- F1B - Veleros con motor a gomas
- F1C - Veleros con motor a pistón
- F1D - Modelos de interior
- F1E - Veleros de ladera
- F1F - Helicópteros
- F1G - Modelos con motor a gomas
- F1H - Planeadores (Clase A-1)
- F1J - Modelos con motor a pistón
- F1K - Modelos con motor CO2
- F1L - Modelos Indoor (EZB)
- F1M - Modelos Indoor de iniciación
- F1N - Planeadores Indoor lanzados a mano

### *Categoría F2 - Vuelo Circular*

- F2A - Modelos de velocidad
- F2B - Modelos de acrobacia
- F2C - Modelos de carrera
- F2D - Modelos de combate

### *Categoría F3 - Vuelo radiocontrolado*

- F3A - Acrobacia
- F3B - Planeadores térmicos
- F3C - Helicópteros
- F3D - Carreras de pílón
- F3F - Veleros de ladera
- F3G - Motoveleros
- F3H - Planeadores de carrera
- F3I - Planeadores aerorremolcados
- F3J - Veleros térmicos
- F3M - Acrobacia con grandes maquetas

### *Categoría F4 - Maquetas*

- F4A - Maquetas de vuelo libre
- F4B - Maquetas de vuelo circular
- F4C - Maquetas de radio control
- F4D - Maquetas de vuelo libre en interior con motor a gomas
- F4E - Maquetas de vuelo libre en interior con motor CO2 o eléctrico
- F4F - Maquetas de vuelo libre en interior (Fórmula Peanut)

### *Categoría F5- Modelos con motor eléctrico*

- F5A - Acrobáticos
- F5B - Motoveleros

- F5C - Helicópteros
- F5D - Carreras de pilón
- F5E - Aviones solares
- F5F - Planeadores eléctricos (hasta 10 elementos)
- F5J - Planeadores eléctricos (hasta 7 elementos)

#### *Categoría S3- Modelismo espacial*

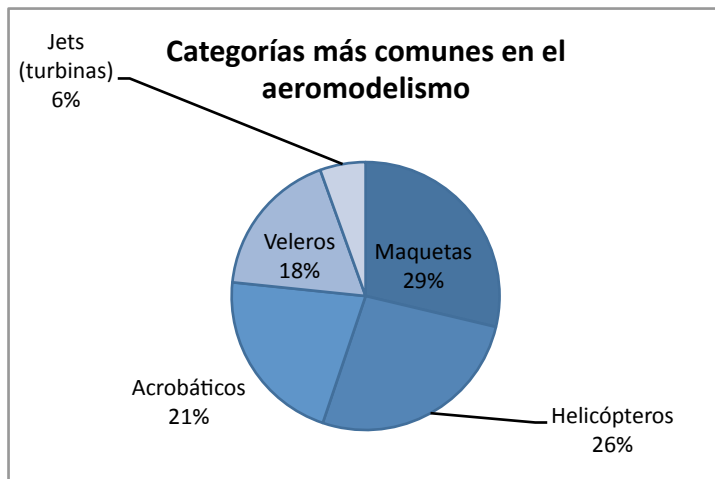
- S3A - Banderola
- S6A - Paracaídas
- S4B - Planeo
- S7 - Maquetas

Una gran variedad de especialidades dentro de la misma actividad, nos permite visualizar el porqué del interesante número de potenciales clientes que se prevén en el estudio del público objetivo, realizado en este proyecto. Cada especialidad de aeromodelismo celebra competiciones a varios niveles. Cada dos años, se celebran campeonatos del mundo, y en los años intermedios, campeonatos continentales. A ambas competiciones acuden los representantes de cada país mejor clasificados en los distintos campeonatos nacionales de cada año. Asimismo, anualmente se celebran competiciones autonómicas, con posibilidad de asistencia de deportistas de todas las comunidades. En España, anualmente se confecciona un ranking de pilotos en función de la participación y la clasificación de dichos deportistas en las distintas competiciones que se celebran.

Es importante para AeroHoliday conocer la distribución de los aeromodelistas dentro de las distintas categorías. Por ello, tras una encuesta realizada en el año 2010<sup>\*</sup>, los resultados fueron los siguientes:

---

\* En la encuesta realizada en un importante portal de aeromodelistas en marzo de 2010 participaron un total de 1.254 personas repartidas de la siguiente forma: 360 Maquetas, 332 Helicópteros, 269 Acrobáticos, 224 Veleros y 69 Jets (turbinas).



**Ilustración 3. Categorías más comunes en el aeromodelismo**

Conociendo la distribución de los aeromodelistas dentro de las distintas categorías ayuda a la hora de promocionar el paquete en distintos portales, foros, blogs, ferias, eventos y campeonatos de las distintas categorías.

### **3.4. Análisis de la posición competitiva: DAFO**

Para completar el estudio de mercado es necesario conocer la posición competitiva de AeroHoliday. Para ello vamos a hacer uso del estudio de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que presenta como puntos débiles y fuertes.

#### **3.4.1. Debilidades**

Una de las principales debilidades que presenta el proyecto es la escasez de recursos como inversión inicial para gastos de publicidad y difusión, ya que es necesario un gran desembolso inicial en estos conceptos para promocionar el producto en el país de destino (Alemania). Además, la comunicación y comercialización de los productos turísticos no convencionales son muy limitadas, ya que no hay suficientes plataformas comerciales donde promocionar el producto y las tradicionales están orientadas hacia métodos de difusión en masa sin valorar la diferenciación de los diversos segmentos de mercado como el aeromodelismo. También resulta negativa la excesiva dependencia de empresas internacionales para la comercialización de los productos turísticos, que perjudica a los nuevos proyectos como AeroHoliday para llegar a su público objetivo. Otra de las debilidades que presenta el proyecto es el escaso número y variedad de la oferta de campos de vuelo cerca de alojamientos turísticos, así como la escasez de la mano de obra cualificada

disponible en la instrucción de vuelo. Por último, AeroHoliday de la mano de RDM Editorial no cuenta con ningún tipo de experiencia en el sector turístico y vacacional, y su desconocimiento en las herramientas de gestión y marketing relacionadas con este sector también es una debilidad de la que es necesario ser consciente.

#### 3.4.2. Amenazas

La mayor amenaza que debe afrontar AeroHoliday es la competencia actual y potencial en el mercado internacional que, bien ofrezcan un servicio similar dentro del aeromodelismo o puedan imitar el modelo de negocio del proyecto. Otra posible amenaza a considerar es la contracción de la demanda de vuelos nacionales e internacionales debido a la crisis económico-financiera por el alza del barril de petróleo y la subida de precios generalizada en el sector del transporte aéreo. Esto a su vez provoca que la oferta de vuelos y rutas aéreas nacionales e internacionales pueda resultar algo limitada y perjudique a la oferta de AeroHoliday. En cuanto a la contratación de profesionales cualificados en las actividades relacionadas con un turismo tan especializado, su retención puede también resultar una amenaza para el proyecto, así como la posibilidad de clientes exigentes que requieran una oferta mayor oferta de paquetes o calidad que las que AeroHoliday ofrece. Por último, la incertidumbre meteorológica también resulta una amenaza para la actividad del proyecto, ya que aunque las zonas elegidas en Baleares y Canarias a priori no tienen condiciones adversas en absoluto, las inclemencias meteorológicas son siempre imprevisibles y pueden arruinar una semana de vacaciones a cualquier persona, y más si se pretende disfrutar del aeromodelismo.

#### 3.4.3. Fortalezas

La fortaleza de la que más puede presumir AeroHoliday es de la gran experiencia de la que goza RDM Editorial en el sector del aeromodelismo. Esto, además del conocimiento específico de las necesidades de los aficionados al aeromodelismo, le garantiza reconocimiento y prestigio entre sus clientes y marcas que pueden llegar a actuar como *sponsors* del proyecto. Además, las capacidades son distintas a las de la competencia por la alta especialización del negocio y la existencia de multitud de operadores y agencias turísticas que trabajan en las zonas elegidas resultan factores muy positivos para el desarrollo de la actividad. Por si fuera poco, estas zonas presentan gran variedad y calidad

de recursos turísticos naturales, culturales y paisajísticos, además de unas condiciones idóneas para desarrollar modalidades de turismo especializado en un ambiente vacacional de playas e infraestructuras turísticas de alta calidad. Esto posibilita la opción de compaginar el turismo especializado del aeromodelismo con un turismo de naturaleza, cultural o gastronómico en ambas zonas tanto para los aeromodelistas como para sus familias. Por último, el riesgo económico del proyecto es muy escaso y controlado ya que no requiere grandes inversiones de capital y no es necesario encontrar un inversor dispuesto a invertir importantes sumas de capital en el proyecto.

#### 3.4.4. Oportunidades

En primer lugar, el aumento del poder adquisitivo del mercado europeo supone una oportunidad perfecta para entrar en el sector y presentar este novedoso producto entre los aeromodelistas alemanes. España es considerado uno de los mejores turísticos del mundo y la gran afluencia de alemanes en el país facilita la captación de clientes y la difusión por el “boca a boca” entre aeromodelistas. Además, existe un aumento en la tendencia de las vacaciones “*short break*” en Europa de la que AeroHoliday puede aprovecharse. Esto son cortos periodos de vacaciones de entre 4 y 7 días fuera del trimestre de verano. Principalmente son en octubre, navidades, febrero y marzo o abril. También se está dando un incremento del marketing personalizado y especializado por grupos que el proyecto puede aprovechar para promocionarse en mercados europeos empezando por Alemania. AeroHoliday también tiene la oportunidad de ofrecer otros paquetes turísticos más genéricos una vez dentro del mercado y así reconvertir parte del negocio aportando conocimientos del ya existente por parte de RDM Editorial. Por último, existe la oportunidad de desarrollar el mismo paquete turístico para, en primer lugar clientes nacionales aprovechando que la situación en el país va recuperándose poco a poco, y también clientes internacionales con gran afición al aeromodelismo como Austria, Reino Unido, Francia o Italia en Europa, e incluso Estados Unidos o algunos países árabes que poco a poco se van adentrando en el sector del aeromodelismo.

| <b>Posición Competitiva</b> | <b>Descripción y análisis</b>   |
|-----------------------------|---|
| <b>Debilidades</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos escasos para inversión inicial (publicidad/difusión).</li> <li>• Limitada comunicación y comercialización de los productos turísticos no convencionales.</li> <li>• Excesiva dependencia de compañías internacionales para la comercialización.</li> <li>• Escaso numero de campos de vuelo y mano de obra cualificada en la instrucción de vuelo en zonas turísticas.</li> <li>• Insuficientes plataformas comerciales.</li> <li>• Poca experiencia y conocimientos en las herramientas de gestión y marketing del sector turístico.</li> </ul>  |
| <b>Amenazas</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia en el mercado internacional.</li> <li>• Contracción de la demanda de vuelos internacionales y nacionales por el aumento de precios.</li> <li>• Insuficiente frecuencia de vuelos y rutas aéreas nacionales e internacionales.</li> <li>• Dificultad de retener al personal cualificado en las actividades relacionadas con el turismo especializado.</li> <li>• Clientes exigentes que reclamen mayor oferta o calidad de los paquetes turísticos.</li> <li>• Incertidumbre en cuanto a las inclemencias meteorológicas.</li> </ul>  |
| <b>Fortalezas</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran experiencia de la empresa RDM Editorial en el sector del aeromodelismo que otorga reconocimiento y prestigio entre clientes y marcas que pueden actuar como sponsors.</li> <li>• Conocimiento específico de las necesidades de los aeromodelistas.</li> <li>• Capacidades distintas a la competencia actual por el alto nivel de especialización.</li> <li>• Existencia de multitud de operadores turísticos y agencias de viaje en esas zonas.</li> <li>• Gran variedad y calidad de recursos turísticos (naturales, culturales, gastronómicos).</li> <li>• Condiciones idóneas para la práctica del aeromodelismo (playas, infraestructuras turísticas, clima).</li> <li>• Poco y controlado riesgo económico.</li> </ul> |
| <b>Oportunidades</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento del poder adquisitivo del mercado europeo.</li> <li>• Aumento de la tendencia de las vacaciones "shortbreak".</li> <li>• Incremento del marketing personalizado y especializado por grupos de interés como el aeromodelismo.</li> <li>• Posibilidad de aumentar la oferta con paquetes turísticos más genéricos.</li> <li>• Desarrollo de un paquete turístico para españoles.</li> <li>• Desarrollo de un paquete turístico para otras zonas del mundo (resto de Europa, Estados Unidos, algunos países árabes).</li> <li>• España es uno de los destinos turísticos por excelencia.</li> </ul>   |

**Tabla 5. Resumen de la posición competitiva DAFO**

#### **4. PLAN FINANCIERO**

El plan financiero incluye una proyección a cinco años de los ingresos y gastos de explotación y la cuenta de pérdidas y ganancias del proyecto en tres escenarios diferentes: un escenario conservador que plantea cifras a la baja, un escenario realista y otro optimista. En todos ellos se parte de un cuadro de precio del paquete incluyendo el precio del alojamiento calculado para un hotel de cuatro estrellas en condición de todo incluido para una semana, el precio que se le pagará al instructor de vuelo a la semana y el precio de los transfers desde el aeropuerto y cada día al campo de vuelo más cercano. Además, incluye la comisión que se lleva AeroHoliday por la gestión de dichos servicios, que es de donde proviene el beneficio del proyecto al actuar como agencia de viajes.

El precio de cada paquete se calcula en base:

- Precio del alojamiento en régimen de todo incluido en hotel cuatro estrellas: 800€/semana.
- Instructor: 200€/semana.
- Transporte: 160€/semana.
- Porcentaje de comisión de AeroHoliday sobre el precio total: 25%.
- Cada año se estima una subida generalizada de precios según la previsión del IPC dentro del sector de entre 2 y 3%.

##### **4.1. Escenario conservador**

En este escenario se plantean cifras a la baja para observar cómo se desarrollaría el negocio ante la posibilidad de darse circunstancias adversas o poco favorables.

En el escenario conservador, lo que principalmente modifica los ingresos es la previsión de paquetes vendidos (ventas alfa). Se estima la venta de 20 paquetes durante el primer año de actividad de AeroHoliday con unos ingresos de explotación de alrededor de 30.000€. El incremento de las ventas del primer año al segundo se estima que sea un 125% por la reinversión de los beneficios en campañas de promoción. AeroHoliday terminaría el quinto año de actividad con una cifra de negocio de alrededor de 195 paquetes vacacionales vendidos en el año, con unos ingresos de explotación de alrededor de 315.000€.



El coste de las ventas es el precio de contratar el paquete (alojamiento, instructor y transporte). En cuanto a los costes variables, se estiman unos costes de suministros de alrededor de 200€ al año atribuibles a AeroHoliday dentro de RDM Editorial y otros costes variables de alrededor de 150€ al año. Además, el principal coste variable durante los primeros años que deberá hacer frente el proyecto son los de promoción, ya que para obtener cuota de mercado en Alemania, se precisan altos desembolsos en publicidad en distintas revistas, tiendas, páginas web, eventos y ferias de aeromodelismo en el país. Por ello, los beneficios obtenidos durante los primeros años se reinvertirán en ir mejorando y ampliando las campañas de publicidad para llegar a más clientes. En cuanto a los costes fijos, AeroHoliday no hará frente a gastos de estructura puesto que las oficinas son propiedad de RDM Editorial, y como concepto de otros gastos fijos se prevé alrededor de 200€.

Puesto que en el escenario conservador la cifra de ventas no es muy elevada, los gastos de promoción no aumentan consideradamente hasta que la empresa no tiene ganancias. Lo mismo ocurre con los costes de personal (estimados en 650€ por trabajador al mes), que al no alcanzar cifras de negocio muy altas durante los últimos años, con tener un trabajador fijo apoyado por otro personal de RDM Editorial ya presente en la oficina bastaría para cubrir la demanda esperada.

Se prevé un margen bruto el primer año de 5.800€ llegando a 63.000€ al término del quinto año. Al sustraer los gastos fijos, variables y de personal, durante el primer año el beneficio antes de impuestos, intereses y amortización es de -6.450€. En el segundo año sigue habiendo unas pérdidas de -474€ y en el tercer año finalmente hay beneficio de 5.733€. Este beneficio llegará a 43.427€ en el quinto año de actividad según las previsiones en el escenario conservador. La amortización atribuible a la actividad de AeroHoliday dentro de RDM Editorial será de alrededor 100€ al año, puesto que la actividad sólo precisa de equipos informáticos y de comunicación. No existen gastos ni ingresos financieros puesto que se financiará con capital propio de RDM Editorial, al menos durante los primeros años de actividad. Se considera además un Impuesto de Sociedades del 30% durante los primeros años. El resultado neto al final de los 5 primeros años de actividad en el escenario conservador es de alrededor de 30.000€.

## **4.2. Escenario neutral**

En este escenario se plantean cifras de ventas y gastos que no son prudentes ni optimistas, quizás sea el escenario que más se acerque a la realidad si no hay circunstancias extraordinarias que afecten a la actividad de AeroHoliday.

Las ventas de paquetes se prevén 50 paquetes en el primer año aportando unos ingresos de explotación de 72.500€. En este caso, las ventas suben más que en el escenario conservador llegando a las 120 en el segundo año y 450 en último, con unos ingresos de explotación de cerca de 730.000€. Esto supone un mayor gasto de promoción para lograr estas cifras de ventas, así como más trabajadores a partir de las 200 ventas.

En este escenario el gasto de suministros es similar al escenario anterior, pero el gasto en promoción es bastante mayor, puesto que al obtener mayor beneficio, se puede reinvertir mayor cantidad de dinero en campañas publicitarias y obtener así mayor cuota de mercado. Respecto a la plantilla, a partir del tercer año que se superan los 200 paquetes vendidos, se añade una persona más en la plantilla, con lo cual los costes de personal se ven duplicados. También se ven aumentados los costes medios por empleado hasta 800€ al mes por empleado. En cuanto a los costes fijos, tampoco se cuentan con costes de estructura, y en concepto de otros gastos fijos se contemplan alrededor de 200€ al año.

Se prevé un margen bruto que casi triplica al del escenario conservador, debido a que las ventas previstas aumentan considerablemente llegando a un margen bruto de 14.500€ en el primer año. La previsión de amortizaciones atribuidas al proyecto es similar al escenario anterior, y en el primer año el resultado neto da pérdidas de 2.350€. Sin embargo, en el siguiente año, tras un gran desembolso en promoción, las ventas ascienden aportando un resultado neto de casi 11.000€. En el último año, se prevé que esta cifra se sitúe en alrededor de 70.000€.

### **4.3. Escenario optimista**

Este contexto contempla las cifras más optimistas de tal forma que todas las circunstancias que afectan a la actividad de AeroHoliday son positivas y favorecen el rápido crecimiento de la actividad del proyecto, aportando grandes beneficios.

Durante el primer año, tras una fuerte campaña de promoción y ningún tipo de situación adversa, AeroHoliday prevé llegar a una cifra de 120 paquetes vendidos durante el primer año, aportando unos ingresos de explotación de 174.000€. Manteniéndose los precios de los

paquetes y aumentando incluso el desembolso en publicidad, en el año próximo se pueden esperar hasta 300 paquetes vendidos. Para el último año, se podría llegar a la cifra de 950 paquetes vendidos en los 12 meses del quinto curso, llegando a la cifra de ingresos de explotación de 1,5 millones de euros.

El desembolso en promoción durante el primer año se prevé de alrededor de 7.500€, y visto el efecto de esta cifra sobre las ventas, durante el segundo año se aumentaría a 16.000€. De esta forma, se llegaría a incurrir en unos gastos de promoción durante el último año de 45.000€ para mantener la cifra de negocios y seguir expandiendo el negocio. Respecto a los costes de personal, durante el primer año se contaría con dos empleado fijos, además del soporte del personal de RDM Editorial, y ya en el segundo año, tras los buenos números obtenidos, se aumentaría a tres empleados fijos con un coste de alrededor de 800€ al mes por empleado. Durante el tercer año este coste aumentaría a alrededor de 950€ y durante el cuarto se añadiría una persona más a la plantilla por superar los 700 paquetes al año. En cuanto a los costes fijos, son similares a los del resto de escenarios en el primer año, pero a lo largo de los años se ven incrementados.

Se contempla un margen bruto para el primer año de alrededor de 35.000€, llegando a un resultado neto de casi 3.000€ durante el primer año. El hecho de no incurrir en pérdidas durante el primer año favorece el desembolso en campañas publicitarias de mayor calidad que garanticen el aumento de las ventas. Durante el segundo año, y debido al aumento de paquetes vendidos, se alcanza la cifra de casi 90.000€ de margen bruto, suponiendo un resultado neto de alrededor de 26.000€ después de deducir los gastos fijos, de personal, variables, amortizaciones e impuesto de sociedades. AeroHoliday presentaría un resultado neto al término del quinto curso de alrededor de 143.000€.

## 5. CONCLUSIONES

Por último, se van resaltar las principales conclusiones que se extraen de la realización del trabajo:

- AeroHoliday cuenta con la ventaja de ser la pionera en un sector especializado inmaduro que ofrece multitud de posibilidades de desarrollo a nivel internacional.
- El *know-how* que posee RDM Editorial después de dos décadas en la industria aportan al proyecto AeroHoliday una ventaja competitiva única respecto a los futuros entrantes.
- Es un proyecto con un gran potencial de crecimiento pero cuenta con algunas debilidades que debe superar como:
  - Dependencia excesiva de empresas internacionales para la comercialización del producto turístico.
  - La escasez de capital propio.
  - La comercialización sigue estando orientada hacia una comunicación masiva, sin valorar la diferenciación de los diversos segmentos de mercado
- El éxito de AeroHoliday contribuiría a la evolución que está experimentando el sector del turismo, ofreciendo soluciones alternativas eficaces. El propósito del proyecto es lograrlo manteniendo un compromiso ético impecable, contribuyendo al entorno en el que opera.
- Se debe tener en cuenta la dificultad que supone abrir un mercado tan desconocido como el del turismo con temática de aeromodelismo, pero gracias al esfuerzo y a la dedicación de los trabajadores de RDM Editorial cada vez son más los aficionados a este hobby y de ahí el crecimiento que está experimentando cada año.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- JOHNSON G., SCHOLLES K., WHITTINGTON R., *Exploring Strategy Text & Cases*, PEARSON EDUCATION, 2011.
- Fuentes consultadas para el análisis PESTEL:
  - <http://www.lamoncloa.gob.es/Documents/lasreformasdelgobiernodeespa%C3%B1a%20espa%C3%B1olcongr%C3%A1ficos.pdf>
  - [http://www.economiadigital.es/es/notices/2014/10/\\_puede\\_el\\_pp\\_perder\\_las\\_elecciones\\_generales\\_60435.php](http://www.economiadigital.es/es/notices/2014/10/_puede_el_pp_perder_las_elecciones_generales_60435.php)
  - [http://economia.elpais.com/economia/2014/11/14/actualidad/1415956043\\_679097.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/11/14/actualidad/1415956043_679097.html)
  - <http://www.bde.es/webbde/es/estadis/infoest/e0808.pdf>
  - <http://www.expansion.com/2014/10/21/economia/1413883269.html>
  - <http://www.abc.es/economia/20140225/abci-alemania-deficit-cero-201402250902.html>
  - <http://www.oecd.org/economy/surveys/Spain-Overview-Spanish.pdf>
  - <http://www.mineco.gob.es/portal/site/mineco/menuitem.ac30f9268750bd56a0b0240e026041a0/?vgnnextoid=66698341eb0c8410VgnVCM1000001d04140aRCRD&vgnextchannel=9624705328008310VgnVCM1000001d04140aRCRD>
  - <http://www.mineco.gob.es/portal/site/mineco/menuitem.ac30f9268750bd56a0b0240e026041a0/?vgnnextoid=a9ad74c4b6989410VgnVCM1000001d04140aRCRD&vgnextchannel=9624705328008310VgnVCM1000001d04140aRCRD>
  - <http://www.eleconomista.es/economia/noticias/6245889/11/14/Amp-SP-confirma-el-rating-BBB-de-Espana-pero-alerta-de-los-riesgos-de-un-entorno-politico-fragmentado.html#.Kku8ju4lI0ID1sx>
  - <http://www.rankia.com/blog/tasa-paro/2095409-evolucion-tasa-paro-2014>
  - <http://www.elmundo.es/economia/2014/09/26/5425583e22601d04248b4594.html>
  - [http://economia.elpais.com/economia/2014/10/07/actualidad/1412649317\\_676374.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/10/07/actualidad/1412649317_676374.html)
  - [http://economia.elpais.com/economia/2014/10/07/actualidad/1412649317\\_676374.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/10/07/actualidad/1412649317_676374.html)
  - <http://www.elmundo.es/economia/2014/10/07/5433e5fb22601dc8798b4587.html>
  - <http://www.expansion.com/2014/11/13/economia/1415864778.html>
  - <http://www.expansion.com/2014/10/07/economia/1412686810.html>
  - <http://www.lavanguardia.com/internacional/20141115/54419902479/rajoy-cambio-ciclo-economico-espana-g20.html>
  - <http://www.expansion.com/2014/11/03/economia/1415002330.html?a=b506b7d1c2c2e2ab24d5ff9e8d9f4077&t=1416057739>
  - <http://eleconomista.com.mx/economia-global/2014/10/24/confianza-consumidor-aleman-se-fortalece>
  - [http://economia.elpais.com/economia/2014/10/15/actualidad/1413367045\\_721073.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/10/15/actualidad/1413367045_721073.html)
  - <http://www.workingabroad.net/country-profiles/germany/wages-and-taxes/>
  - <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/espana>
  - <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/alemania>
  - <http://www.elmundo.es/espana/2014/10/28/544f6d14e2704e416d8b457a.html>
  - <http://impacto.mx/global/omF/alemania-tiene-la-poblaci%C3%B3n-m%C3%A1s-longeva-de-europa>

- <http://www.eleconomista.es/interstitial/volver/202307782/economia/noticias/6255778/11/14/El-Gobierno-invierte-28-millones-para-lanzar-el-turismo-de-compras-en-Espana.html#.Kku8tCE59DUnjL6>
  - <http://knoema.es/atlas/Espa%C3%B1a/topics/Turismo/Gasto-Individual-Gubernamental-en-Viajes-and-Turismo/Gastos-individuales-del-Gobierno-UML-bn>
  - <http://knoema.es/WTTC2013/world-travel-and-tourism-council-data-2013>  
[<http://marcaespana.es/es/canal-empresas/203/espanya-alcanza-el-record-de-45-4-millones-de-turistas-hasta-agosto-2014>
  - <http://marcaespana.es/es/economia-empresa/i-d-i/destacados/15/espanya-al-frente-de-la-tecnologia-y-la-innovacion>
  - <http://marcaespana.es/es/sabias-que/8/medio-ambiente/#&panel1-5>
  - [http://politica.elpais.com/politica/2014/11/24/actualidad/1416854702\\_820394.html](http://politica.elpais.com/politica/2014/11/24/actualidad/1416854702_820394.html)
  - [http://www.consumer.es/web/es/medio\\_ambiente/naturaleza/2014/06/13/220018.php](http://www.consumer.es/web/es/medio_ambiente/naturaleza/2014/06/13/220018.php)
  - <http://www.aitec-intl.com/articulo/18/la-responsabilidad-ambiental-%BFcomo-afecta-a-mi-empresa%3F/>
  - [http://es.wikipedia.org/wiki/Clima\\_de\\_Espa%C3%B1a](http://es.wikipedia.org/wiki/Clima_de_Espa%C3%B1a)
  - [http://es.wikipedia.org/wiki/Geograf%C3%ADa\\_de\\_Alemania#Clima](http://es.wikipedia.org/wiki/Geograf%C3%ADa_de_Alemania#Clima)
  - <http://www.euribor.com.es/empleo/salario-minimo-interprofesional-2014/>
  - <http://www.salariominimo.es/>
  - <http://www.asociacion-eurojuris.es/publicaciones/novedades-2014-en-materia-laboral-y-de-seguridad-social/>
  - [http://www.oepm.es/es/sobre\\_oepm/agenda/2014/2014\\_11\\_13\\_JornadaPYMEemprendedores.html](http://www.oepm.es/es/sobre_oepm/agenda/2014/2014_11_13_JornadaPYMEemprendedores.html)
- Otras fuentes utilizadas:
    - Información estadística Promotur]
    - INE;
    - FRONTUR
    - EGATUR
    - INTELITUR

## 7. ANEXOS

### Anexo I . Ingresos - Escenario conservador

| CONSERVADOR                        | año 1             | año 2             | año 3              | año 4              | año 5              |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Tamaño mercado (aeromodelistas)    | 80000             | 81200             | 82418              | 84066              | 85748              |
| Crecimiento mercado                | 1,5%              | 1,5%              | 2,0%               | 2,0%               | 2,0%               |
| Cuota de mercado                   | 0,03%             | 0,06%             | 0,08%              | 0,15%              | 0,23%              |
| Ventas                             | 20                | 45                | 70                 | 130                | 195                |
| Precio por producto                | €1.450,00         | €1.479,00         | €1.523,37          | €1.569,07          | €1.616,14          |
| <b>INGRESOS</b>                    | <b>€29.000,00</b> | <b>€66.555,00</b> | <b>€106.635,90</b> | <b>€203.979,24</b> | <b>€315.147,93</b> |
| %incremento de ventas              | 125%              | 56%               | 86%                | 50%                |                    |
|                                    |                   |                   |                    |                    |                    |
|                                    |                   |                   |                    |                    |                    |
|                                    |                   |                   |                    |                    |                    |
| <b>Precio Paquete (1 semana)</b>   | <b>€1.450,00</b>  | <b>€1.479,00</b>  | <b>€1.523,37</b>   | <b>€1.569,07</b>   | <b>€1.616,14</b>   |
| Alojamiento todo incluido 4*       | €800,00           | €816,00           | €840,48            | €865,69            | €891,67            |
| Instructor (1 semana)              | €200,00           | €204,00           | €210,12            | €216,42            | €222,92            |
| Transfers (aeroclub)               | €160,00           | €163,20           | €168,10            | €173,14            | €178,33            |
| % AeroHoliday                      | 25%               | 25%               | 25%                | 25%                | 25%                |
|                                    |                   |                   |                    |                    |                    |
| Incremento de precios (IPC+sector) | 2%                | 3%                | 3%                 | 3%                 | 3%                 |

### Anexo II . Costes - Escenario conservador

| CONSERVADOR               | año 1             | año 2             | año 3             | año 4              | año 5              |
|---------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
|                           |                   |                   |                   |                    |                    |
| <b>Coste de Ventas</b>    | <b>€23.200,00</b> | <b>€53.244,00</b> | <b>€85.308,72</b> | <b>€163.183,39</b> | <b>€252.118,34</b> |
| Alojamiento               | €16.000,00        | €36.720,00        | €58.833,60        | €112.540,27        | €173.874,72        |
| Instructor                | €4.000,00         | €9.180,00         | €14.708,40        | €28.135,07         | €43.468,68         |
| Transporte                | €3.200,00         | €7.344,00         | €11.766,72        | €22.508,05         | €34.774,94         |
| Nº Paquetes vendidos      | 20                | 45                | 70                | 130                | 195                |
|                           |                   |                   |                   |                    |                    |
| <b>Costes Variables</b>   | <b>€2.850,00</b>  | <b>€4.185,00</b>  | <b>€5.920,00</b>  | <b>€7.490,00</b>   | <b>€9.540,00</b>   |
| Suministros               | €200,00           | €210,00           | €215,00           | €240,00            | €250,00            |
| %Ingresos                 | 0,28%             | 0,12%             | 0,07%             | 0,05%              | 0,03%              |
| Promoción                 | €2.500,00         | €3.800,00         | €5.500,00         | €7.000,00          | €9.000,00          |
| %Ingresos                 | 3,45%             | 2,14%             | 1,72%             | 1,44%              | 1,24%              |
| Otros                     | €150,00           | €175,00           | €205,00           | €250,00            | €290,00            |
| %Ingresos                 | 0,21%             | 0,10%             | 0,06%             | 0,05%              | 0,04%              |
|                           |                   |                   |                   |                    |                    |
| <b>Costes de personal</b> | <b>€9.100,00</b>  | <b>€9.282,00</b>  | <b>€9.467,64</b>  | <b>€9.656,99</b>   | <b>€9.850,13</b>   |
| Plantilla                 | 1                 | 1                 | 1                 | 1                  | 1                  |
| Coste medio empleado/mes  | €650,00           | €663,00           | €676,26           | €689,79            | €703,58            |
| Crecimiento coste         | 2%                | 2%                | 2%                | 2%                 | 2%                 |
|                           |                   |                   |                   |                    |                    |
| <b>Costes fijos</b>       | <b>€200,00</b>    | <b>€203,00</b>    | <b>€206,05</b>    | <b>€209,14</b>     | <b>€212,27</b>     |
| Gastos de estructura      | €0,00             | €0,00             | €0,00             | €0,00              | €0,00              |
| Crecimiento               | 0%                | 0%                | 0%                | 0%                 | 0%                 |
| Otros gastos fijos        | 200               | 203               | 206,0             | 209,1              | 212,3              |
| Crecimiento               | 1,5%              | 1,5%              | 1,5%              | 1,5%               | 1,5%               |

**Anexo III . Cuenta de pérdidas y ganancias - Escenario conservador**

| <b>CONSERVADOR</b>            | <b>año 1</b>      | <b>año 2</b>      | <b>año 3</b>      | <b>año 4</b>      | <b>año 5</b>      |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ingresos de Explotación       | €29.000,00        | €66.555,00        | €106.635,90       | €203.979,24       | 315147,93         |
| Coste de ventas               | €23.200,00        | €53.244,00        | €85.308,72        | €163.183,39       | 252118,344        |
| <b>Margen bruto</b>           | <b>€5.800,00</b>  | <b>€13.311,00</b> | <b>€21.327,18</b> | <b>€40.795,85</b> | <b>€63.029,59</b> |
| Gastos Variables              | €2.850,00         | €4.185,00         | €5.920,00         | €7.490,00         | €9.540,00         |
| Suministros                   | €200,00           | €210,00           | €215,00           | €240,00           | €250,00           |
| Promocion                     | €2.500,00         | €3.800,00         | €5.500,00         | €7.000,00         | €9.000,00         |
| Otros gtos variables          | €150,00           | €175,00           | €205,00           | €250,00           | €290,00           |
| <b>Margen de contribución</b> | <b>€2.950,00</b>  | <b>€9.126,00</b>  | <b>€15.407,18</b> | <b>€33.305,85</b> | <b>€53.489,59</b> |
| Gastos Fijos                  | €9.300,00         | €9.485,00         | €9.673,69         | €9.866,13         | €10.062,41        |
| Gastos de Personal            | €9.100,00         | €9.282,00         | €9.467,64         | €9.656,99         | €9.850,13         |
| Gastos de estructura          | €0,00             | €0,00             | €0,00             | €0,00             | €0,00             |
| Otros gastos fijos            | €200,00           | €203,00           | €206,05           | €209,14           | €212,27           |
| <b>EBITDA</b>                 | <b>-€6.350,00</b> | <b>-€359,00</b>   | <b>€5.733,49</b>  | <b>€23.439,72</b> | <b>€43.427,18</b> |
| Amortizaciones                | €100,00           | €115,00           | €130,00           | €155,00           | €190,00           |
| <b>EBIT</b>                   | <b>-€6.450,00</b> | <b>-€474,00</b>   | <b>€5.603,49</b>  | <b>€23.284,72</b> | <b>€43.237,18</b> |
| Resultado Financiero          | €0,00             | €0,00             | €0,00             | €0,00             | €0,00             |
| Impuesto de sociedades        | €0,00             | €0,00             | €1.681,05         | €6.985,42         | €12.971,15        |
| Tipo IS                       | 30%               | 30%               | 30%               | 30%               | 30%               |
| <b>Resultado Neto</b>         | <b>-€6.450,00</b> | <b>-€474,00</b>   | <b>€3.922,45</b>  | <b>€16.299,30</b> | <b>€30.266,03</b> |

**Anexo IV . Ingresos - Escenario neutral**

| <b>NEUTRAL</b>                     | <b>año 1</b>      | <b>año 2</b>       | <b>año 3</b>       | <b>año 4</b>       | <b>año 5</b>       |
|------------------------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Tamaño mercado (aeromodelistas)    | 80000             | 81200              | 82418              | 84066              | 85748              |
| Crecimiento mercado                | 1,5%              | 1,5%               | 2,0%               | 2,0%               | 2,0%               |
| Cuota de mercado                   | 0,06%             | 0,15%              | 0,25%              | 0,37%              | 0,52%              |
| Ventas                             | 50                | 120                | 210                | 310                | 450                |
| Precio por producto                | €1.450,00         | €1.479,00          | €1.523,37          | €1.569,07          | €1.616,14          |
| <b>INGRESOS</b>                    | <b>€72.500,00</b> | <b>€177.480,00</b> | <b>€319.907,70</b> | <b>€486.412,04</b> | <b>€727.264,45</b> |
| %incremento de ventas              | 140%              | 75%                | 48%                | 45%                |                    |
|                                    |                   |                    |                    |                    |                    |
|                                    |                   |                    |                    |                    |                    |
| <b>Precio Paquete (1 semana)</b>   | <b>€1.450,00</b>  | <b>€1.479,00</b>   | <b>€1.523,37</b>   | <b>€1.569,07</b>   | <b>€1.616,14</b>   |
| Alojamiento todo incluido 4*       | €800,00           | €816,00            | €840,48            | €865,69            | €891,67            |
| Instructor (1 semana)              | €200,00           | €204,00            | €210,12            | €216,42            | €222,92            |
| Transfers (aeroclub)               | €160,00           | €163,20            | €168,10            | €173,14            | €178,33            |
| % AeroHoliday                      | 25%               | 25%                | 25%                | 25%                | 25%                |
|                                    |                   |                    |                    |                    |                    |
| Incremento de precios (IPC+sector) | 2%                | 3%                 | 3%                 | 3%                 | 3%                 |



**Anexo V . Costes - Escenario neutral**

| <b>NEUTRAL</b>            | <b>año 1</b>      | <b>año 2</b>       | <b>año 3</b>       | <b>año 4</b>       | <b>año 5</b>       |
|---------------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Coste de Ventas</b>    | <b>€58.000,00</b> | <b>€141.984,00</b> | <b>€255.926,16</b> | <b>€389.129,63</b> | <b>€581.811,56</b> |
| Alojamiento               | €40.000,00        | €97.920,00         | €176.500,80        | €268.365,26        | €401.249,35        |
| Instructor                | €10.000,00        | €24.480,00         | €44.125,20         | €67.091,32         | €100.312,34        |
| Transporte                | €8.000,00         | €19.584,00         | €35.300,16         | €53.673,05         | €80.249,87         |
| Nº Paquetes vendidos      | 50                | 120                | 210                | 310                | 450                |
| <b>Costes Variables</b>   | <b>€5.350,00</b>  | <b>€8.385,00</b>   | <b>€12.420,00</b>  | <b>€16.490,00</b>  | <b>€19.540,00</b>  |
| Suministros               | €200,00           | €210,00            | €215,00            | €240,00            | €250,00            |
| %Ingresos                 | 0,28%             | 0,12%              | 0,07%              | 0,05%              | 0,03%              |
| Promoción                 | €5.000,00         | €8.000,00          | €12.000,00         | €16.000,00         | €19.000,00         |
| %Ingresos                 | 6,90%             | 4,51%              | 3,75%              | 3,29%              | 2,61%              |
| Otros                     | €150,00           | €175,00            | €205,00            | €250,00            | €290,00            |
| %Ingresos                 | 0,21%             | 0,10%              | 0,06%              | 0,05%              | 0,04%              |
| <b>Costes de personal</b> | <b>€11.200,00</b> | <b>€11.424,00</b>  | <b>€23.304,96</b>  | <b>€23.771,06</b>  | <b>€24.246,48</b>  |
| Plantilla                 | 1                 | 1                  | 2                  | 2                  | 2                  |
| Coste medio empleado/mes  | €800,00           | €816,00            | €832,32            | €848,97            | €865,95            |
| Crecimiento coste         | 2%                | 2%                 | 2%                 | 2%                 | 2%                 |
| <b>Costes fijos</b>       | <b>€200,00</b>    | <b>€203,00</b>     | <b>€206,05</b>     | <b>€209,14</b>     | <b>€212,27</b>     |
| Gastos de estructura      | €0,00             | €0,00              | €0,00              | €0,00              | €0,00              |
| Crecimiento               | 0%                | 0%                 | 0%                 | 0%                 | 0%                 |
| Otros gastos fijos        | 200               | 203                | 206,0              | 209,1              | 212,3              |
| Crecimiento               | 1,5%              | 1,5%               | 1,5%               | 1,5%               | 1,5%               |

**Anexo VI . Cuenta de pérdidas y ganancias - Escenario neutral**

| <b>NEUTRAL</b>                | <b>año 1</b>      | <b>año 2</b>      | <b>año 3</b>      | <b>año 4</b>      | <b>año 5</b>       |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| Ingresos de Explotación       | €72.500,00        | €177.480,00       | €319.907,70       | €486.412,04       | €727.264,45        |
| Coste de ventas               | €58.000,00        | €141.984,00       | €255.926,16       | €389.129,63       | €581.811,56        |
| <b>Margen bruto</b>           | <b>€14.500,00</b> | <b>€35.496,00</b> | <b>€63.981,54</b> | <b>€97.282,41</b> | <b>€145.452,89</b> |
| Gastos Variables              | €5.350,00         | €8.385,00         | €12.420,00        | €16.490,00        | €19.540,00         |
| Suministros                   | €200,00           | €210,00           | €215,00           | €240,00           | €250,00            |
| Promocion                     | €5.000,00         | €8.000,00         | €12.000,00        | €16.000,00        | €19.000,00         |
| Otros gtos variables          | €150,00           | €175,00           | €205,00           | €250,00           | €290,00            |
| <b>Margen de contribución</b> | <b>€9.150,00</b>  | <b>€27.111,00</b> | <b>€51.561,54</b> | <b>€80.792,41</b> | <b>€125.912,89</b> |
| Gastos Fijos                  | €11.400,00        | €11.627,00        | €23.511,01        | €23.980,19        | €24.458,75         |
| Gastos de Personal            | €11.200,00        | €11.424,00        | €23.304,96        | €23.771,06        | €24.246,48         |
| Gastos de estructura          | €0,00             | €0,00             | €0,00             | €0,00             | €0,00              |
| Otros gastos fijos            | €200,00           | €203,00           | €206,05           | €209,14           | €212,27            |
| <b>EBITDA</b>                 | <b>-€2.250,00</b> | <b>€15.484,00</b> | <b>€28.050,53</b> | <b>€56.812,21</b> | <b>€101.454,14</b> |
| Amortizaciones                | €100,00           | €115,00           | €130,00           | €155,00           | €190,00            |
| <b>EBIT</b>                   | <b>-€2.350,00</b> | <b>€15.369,00</b> | <b>€27.920,53</b> | <b>€56.657,21</b> | <b>€101.264,14</b> |
| Resultado Financiero          | €0,00             | €0,00             | €0,00             | €0,00             | €0,00              |
| Impuesto de Sociedades        | 0                 | 4610,7            | 8376,1605         | 16997,164         | 30379,2414         |
| Tipo de IS                    | 30%               | 30%               | 30%               | 30%               | 30%                |
| <b>Resultado Neto</b>         | <b>-€2.350,00</b> | <b>€10.758,30</b> | <b>€19.544,37</b> | <b>€39.660,05</b> | <b>€70.884,90</b>  |

#### Anexo IV . Ingresos - Escenario optimista

| OPTIMISTA                          | año 1              | año 2              | año 3              | año 4                | año 5                |
|------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------|----------------------|
| Tamaño mercado (aeromodelistas)    | 80000              | 81200              | 82418              | 84066                | 85748                |
| Crecimiento mercado                | 1,5%               | 1,5%               | 2,0%               | 2,0%                 | 2,0%                 |
| Cuota de mercado                   | 0,15%              | 0,37%              | 0,79%              | 0,95%                | 1,11%                |
| Ventas                             | 120                | 300                | 650                | 800                  | 950                  |
| Precio por producto                | €1.450,00          | €1.479,00          | €1.523,37          | €1.569,07            | €1.616,14            |
| <b>INGRESOS</b>                    | <b>€174.000,00</b> | <b>€443.700,00</b> | <b>€990.190,50</b> | <b>€1.255.256,88</b> | <b>€1.535.336,07</b> |
| %incremento de ventas              | 150%               | 117%               | 23%                | 19%                  |                      |
|                                    |                    |                    |                    |                      |                      |
|                                    |                    |                    |                    |                      |                      |
| <b>Precio Paquete (1 semana)</b>   | <b>€1.450,00</b>   | <b>€1.479,00</b>   | <b>€1.523,37</b>   | <b>€1.569,07</b>     | <b>€1.616,14</b>     |
| Alojamiento todo incluido 4*       | €800,00            | €816,00            | €840,48            | €865,69              | €891,67              |
| Instructor (1 semana)              | €200,00            | €204,00            | €210,12            | €216,42              | €222,92              |
| Transfers (aeroclub)               | €160,00            | €163,20            | €168,10            | €173,14              | €178,33              |
| % AeroHoliday                      | 25%                | 25%                | 25%                | 25%                  | 25%                  |
| Incremento de precios (IPC+sector) | 2%                 | 3%                 | 3%                 | 3%                   | 3%                   |

#### Anexo III . Costes - Escenario optimista

| OPTIMISTA                 | año 1              | año 2              | año 3              | año 4                | año 5                |
|---------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------|----------------------|
|                           |                    |                    |                    |                      |                      |
| <b>Coste de Ventas</b>    | <b>€139.200,00</b> | <b>€354.960,00</b> | <b>€792.152,40</b> | <b>€1.004.205,50</b> | <b>€1.228.268,86</b> |
| Alojamiento               | €96.000,00         | €244.800,00        | €546.312,00        | €692.555,52          | €847.081,97          |
| Instructor                | €24.000,00         | €61.200,00         | €136.578,00        | €173.138,88          | €211.770,49          |
| Transporte                | €19.200,00         | €48.960,00         | €109.262,40        | €138.511,10          | €169.416,39          |
| Nº Paquetes vendidos      | 120                | 300                | 650                | 800                  | 950                  |
|                           |                    |                    |                    |                      |                      |
| <b>Costes Variables</b>   | <b>€7.850,00</b>   | <b>€16.385,00</b>  | <b>€25.420,00</b>  | <b>€32.490,00</b>    | <b>€45.540,00</b>    |
| Suministros               | €200,00            | €210,00            | €215,00            | €240,00              | €250,00              |
| %Ingresos                 | 0,28%              | 0,12%              | 0,07%              | 0,05%                | 0,03%                |
| Promoción                 | €7.500,00          | €16.000,00         | €25.000,00         | €32.000,00           | €45.000,00           |
| %Ingresos                 | 10,34%             | 9,02%              | 7,81%              | 6,58%                | 6,19%                |
| Otros                     | €150,00            | €175,00            | €205,00            | €250,00              | €290,00              |
| %Ingresos                 | 0,21%              | 0,10%              | 0,06%              | 0,05%                | 0,04%                |
|                           |                    |                    |                    |                      |                      |
| <b>Costes de personal</b> | <b>€22.400,00</b>  | <b>€34.272,00</b>  | <b>€39.900,00</b>  | <b>€54.264,00</b>    | <b>€55.349,28</b>    |
| Plantilla                 | 2                  | 3                  | 3                  | 4                    | 4                    |
| Coste medio empleado/mes  | €800,00            | €816,00            | €950,00            | €969,00              | €988,38              |
| Crecimiento coste         | 2%                 | 2%                 | 2%                 | 2%                   | 2%                   |
|                           |                    |                    |                    |                      |                      |
| <b>Costes fijos</b>       | <b>€200,00</b>     | <b>€280,00</b>     | <b>€360,00</b>     | <b>€500,00</b>       | <b>€680,00</b>       |
| Gastos de estructura      | €0,00              | €0,00              | €0,00              | €0,00                | €0,00                |
| Crecimiento               | 0%                 | 0%                 | 0%                 | 0%                   | 0%                   |
| Otros gastos fijos        | 200                | 280                | 360,0              | 500,0                | 680,0                |
| Crecimiento               | 1,5%               | 1,5%               | 1,5%               | 1,5%                 | 1,5%                 |

**Anexo V . Cuenta de pérdidas y ganancias - Escenario optimista**

| <b>OPTIMISTA</b>              | <b>año 1</b>      | <b>año 2</b>      | <b>año 3</b>       | <b>año 4</b>       | <b>año 5</b>       |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Ingresos de Explotación       | €174.000,00       | €443.700,00       | €990.190,50        | €1.255.256,88      | €1.535.336,07      |
| Coste de ventas               | €139.200,00       | €354.960,00       | €792.152,40        | €1.004.205,50      | €1.228.268,86      |
| <b>Margen bruto</b>           | <b>€34.800,00</b> | <b>€88.740,00</b> | <b>€198.038,10</b> | <b>€251.051,38</b> | <b>€307.067,21</b> |
| Gastos Variables              | <b>€7.850,00</b>  | <b>€16.385,00</b> | <b>€25.420,00</b>  | <b>€32.490,00</b>  | <b>€45.540,00</b>  |
| Suministros                   | €200,00           | €210,00           | €215,00            | €240,00            | €250,00            |
| Promocion                     | €7.500,00         | €16.000,00        | €25.000,00         | €32.000,00         | €45.000,00         |
| Otros gtos variables          | €150,00           | €175,00           | €205,00            | €250,00            | €290,00            |
| <b>Margen de contribución</b> | <b>€26.950,00</b> | <b>€72.355,00</b> | <b>€172.618,10</b> | <b>€218.561,38</b> | <b>€261.527,21</b> |
| Gastos Fijos                  | €22.600,00        | €34.552,00        | €40.260,00         | €54.764,00         | €56.029,28         |
| Gastos de Personal            | €22.400,00        | €34.272,00        | €39.900,00         | €54.264,00         | €55.349,28         |
| Gastos de estructura          | €0,00             | €0,00             | €0,00              | €0,00              | €0,00              |
| Otros gastos fijos            | €200,00           | €280,00           | €360,00            | €500,00            | €680,00            |
| <b>EBITDA</b>                 | <b>€4.350,00</b>  | <b>€37.803,00</b> | <b>€132.358,10</b> | <b>€163.797,38</b> | <b>€205.497,93</b> |
| Amortización                  | €100,00           | €115,00           | €130,00            | €155,00            | €190,00            |
| <b>EBIT</b>                   | <b>€4.250,00</b>  | <b>€37.688,00</b> | <b>€132.228,10</b> | <b>€163.642,38</b> | <b>€205.307,93</b> |
| Resultado financiero          | €0,00             | €0,00             | €0,00              | €0,00              | €0,00              |
| Impuesto de Sociedades        | €1.275,00         | €11.306,40        | €39.668,43         | €49.092,71         | €61.592,38         |
| tipo IS                       | 30%               | 30%               | 30%                | 30%                | 30%                |
| <b>Resultado Neto</b>         | <b>€2.975,00</b>  | <b>€26.381,60</b> | <b>€92.559,67</b>  | <b>€114.549,66</b> | <b>€143.715,55</b> |