



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales ICADE

TERRAPULSE: PLAN DE NEGOCIO Y FINANCIERO



Autor: Jaime Zamorano Muñoz

Director: Rafael Vara

*Compartir este camino con amigos,
transformando un proyecto en un legado y el trabajo en
aprendizaje*

1. RESUMEN

A la hora de recorrer el Camino de Santiago, la logística se convierte en un factor determinante para muchos peregrinos. No solo se trata de elegir una ruta, sino de planificar dónde dormir, cómo transportar el equipaje y qué tipo de experiencia desean vivir. Para algunos, la opción tradicional de albergues y hostales es ideal, pero hay un segmento creciente de viajeros que busca una alternativa más cómoda y organizada, sin renunciar a la esencia del Camino.

Es precisamente esta necesidad la que dio origen a **TerraPulse**, un proyecto diseñado para ofrecer una experiencia de alojamiento premium en el Camino de Santiago. La propuesta es sencilla pero innovadora: una cadena de cinco glampings consecutivos, ubicados estratégicamente desde Sarria hasta Santiago, que permite a los peregrinos hacer una única reserva y olvidarse de cualquier preocupación logística. En lugar de tener que buscar alojamiento cada noche o cargar con su equipaje, nuestros huéspedes disfrutarán de cabañas de lujo con todas las comodidades, además de servicios adicionales como gastronomía local y transporte de pertenencias de un punto a otro.

El concepto de **glamping**, que combina la experiencia de la naturaleza con el confort de un hotel, ha demostrado ser una tendencia en auge dentro del turismo experiencial y sostenible. En los últimos años, este tipo de alojamiento ha ganado protagonismo en destinos como la Toscana, los Alpes franceses y la costa portuguesa. Con TerraPulse, queremos trasladar esta tendencia al Camino de Santiago, ofreciendo una opción que combine exclusividad, comodidad y respeto por el entorno.

A lo largo de este trabajo, desarrollaremos un análisis detallado del modelo de negocio de TerraPulse, incluyendo su propuesta de valor, estrategia de mercado, rentabilidad y proyección de crecimiento. Nuestro objetivo es demostrar que existe un nicho de mercado dispuesto a pagar por una experiencia diferenciada en el Camino de Santiago y que nuestra iniciativa tiene el potencial de convertirse en una opción de referencia dentro del sector del turismo de lujo y sostenible.

Palabras clave: Glamping, organización, sostenibilidad, peregrino, Camino de Santiago

2. ABSTRACT

When embarking on the Camino de Santiago, logistics become a crucial factor for many pilgrims. It is not just about choosing a route but also planning where to sleep, how to transport luggage, and what type of experience they wish to have. For some, the traditional option of hostels and albergues is ideal, but there is a growing segment of travelers looking for a more comfortable and organized alternative without losing the essence of the Camino.

This very need gave rise to TerraPulse, a project designed to offer a premium accommodation experience on the Camino de Santiago. The proposal is simple yet innovative: a chain of five consecutive glampings, strategically located from Sarria to Santiago, allowing pilgrims to make a single reservation and forget about any logistical concerns. Instead of having to search for accommodation every night or carry their belongings, our guests will enjoy luxury cabins with all amenities, along with additional services such as local gastronomy and luggage transportation from one site to another.

The concept of glamping, which combines the natural experience of camping with the comfort of a hotel, has proven to be a growing trend in experiential and sustainable tourism. In recent years, this type of accommodation has gained prominence in destinations such as Tuscany, the French Alps, and the Portuguese coast. With TerraPulse, we aim to bring this trend to the Camino de Santiago, offering an option that combines exclusivity, comfort, and respect for the environment.

Throughout this study, we will present a detailed analysis of the business model of TerraPulse, including its value proposition, market strategy, profitability, and growth projections. Our goal is to demonstrate that there is a market niche willing to pay for a differentiated experience on the Camino de Santiago and that our initiative has the potential to become a benchmark option in the luxury and sustainable tourism sector.

Keywords: Glamping, organization, sustainability, pilgrim, Camino de Santiago

ÍNDICE

1. Introducción: El origen de TerraPulse	7
2. Qué es TerraPulse y qué lo hace diferente.....	8
3. Diseño del modelo de negocio y propuesta de valor	12
4. Análisis estratégico del entorno y el sector	14
4.1. Análisis PESTEL	14
4.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	16
4.3. Análisis DAFO.....	17
5. Selección de activos: una base real para empezar mañana.....	19
6. Inversión Inicial.....	21
6.1. Adquisición de los activos	22
6.2. Disposición de CapEx.....	24
6.3. Otros Gastos.....	26
7. Business Plan Financiero.....	28
7.1. Estructura de ingresos	30
7.2. Estructura de Costes.....	30
8. Retornos Esperados	35
8.1. Rentabilidad Esperada	35
8.2. Estrategia de dividendos y estructura operativa.....	37
8.3. Evaluación y mitigación del riesgo.....	38
9. Conclusión.....	39
10. Declaración del uso de la IA.....	41
11. Bibliografía	43
12. Anexo.....	44
12.1 Anexo 1: Modelo Financiero	44
12.2 Anexo 2: Encuesta	44

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Evolución de la demanda en el Camino de Santiago	8
Figura 2: Número de peregrinos por Camino	9
Figura 3: Recorrido seleccionado de glampings de TerraPulse	10
Figura 4: Render de “Sendero”	11
Figura 5: Disposición del CapEx desglosada por activo	25
Figura 6: Resumen del Business Plan Financiero: Base Scenario.....	29
Figura 7: Desglose de costes de salarios anuales de Terrapulse	31
Figura 8: Desglose de gastos operativos anuales de TerraPulse.....	32
Figura 9: Desglose de gastos generales y administrativos anuales de TerraPulse.....	33
Figura 10: Resumen gastos totales anuales de TerraPulse.....	34
Figure 11: Rentabilidad esperada Upside Scenario	35
Figura 12: Rentabilidad esperada Base Scenario	36
Figura 13: Rentabilidad esperada Downside Scenario	37

1. Introducción: El origen de TerraPulse

Cada año, cientos de miles de personas toman la decisión de recorrer el Camino de Santiago. Lo hacen por motivos tan variados como personales: algunos lo hacen en busca de paz, otros por motivos espirituales, muchos por curiosidad, aventura o tradición. Pero todos ellos comparten algo: un anhelo de desconexión, de experiencia, de pausa. El Camino no es un simple recorrido turístico, es una vivencia que marca. Sin embargo, en esa búsqueda de trascendencia, muchos se encuentran con barreras logísticas que entorpecen lo esencial: el disfrute del viaje.

Con el crecimiento del turismo experiencial, el auge de los viajes sostenibles y el cambio en las expectativas del viajero contemporáneo surge una pregunta evidente: ¿está el Camino de Santiago preparado para acoger a nuevos perfiles de peregrinos sin renunciar a su identidad? ¿Puede abrirse a personas que buscan comodidad sin perder autenticidad? En esta tensión entre tradición y modernidad, entre espiritualidad y confort, nace TerraPulse.

Desde la detección de una necesidad concreta en el mercado hasta el diseño de un modelo de negocio escalable, hemos trabajado para construir una propuesta viable, coherente y alineada con las tendencias actuales del sector turístico. A través del análisis estratégico, la elección de activos concretos y el diseño detallado de la experiencia, planteamos un proyecto que pretende transformar el concepto de hospitalidad peregrina.

Lo que sigue no es solo un plan de empresa, sino el reflejo de una visión compartida por tres estudiantes que creen que se puede emprender con propósito, con impacto y con criterio. Este es el punto de partida de TerraPulse.

TerraPulse, surgió a partir de una reflexión conjunta entre nosotros, los fundadores, al detectar una oportunidad real dentro del sector turístico vinculada al Camino de Santiago. Fue a través del estudio de su funcionamiento, sus infraestructuras actuales y su evolución como fenómeno cultural y económico que identificamos una necesidad no resuelta. No fue necesario recorrerlo físicamente para entender su fuerza: los datos, los testimonios de peregrinos y la observación de las tendencias de mercado nos ofrecieron una imagen muy clara. “Cuando realicé el Camino de Santiago, despertaba todas las mañanas preocupado por si tendría un alojamiento en el que descansar al día siguiente, y salía con prisa y sin disfrutar el viaje debido a este estado de alteración”, declaraba un peregrino con el que

hablamos. Observamos que, si bien el Camino ha sabido atraer a una cantidad impresionante de visitantes año tras año, no todos los perfiles de potenciales peregrinos se sienten atraídos por el modelo tradicional de alojamiento, muchas veces austero y exigente en términos de planificación logística.

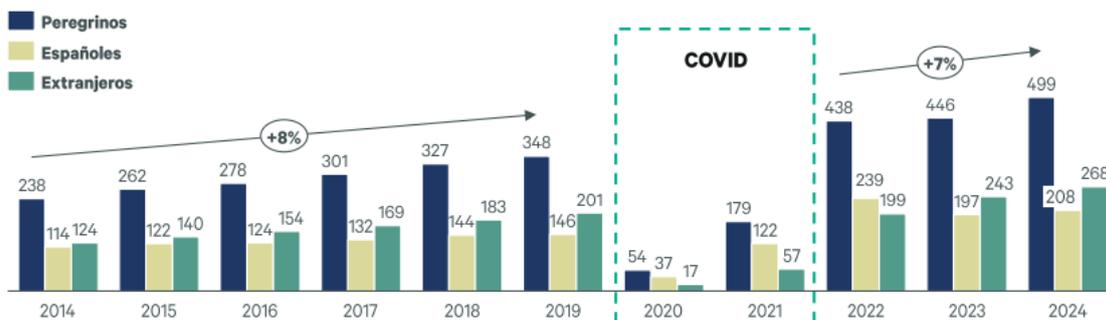


Figura 1: Evolución de la demanda en el Camino de Santiago

El Camino de Santiago no es solo una ruta de peregrinación, sino un fenómeno turístico y cultural de alcance internacional. Cada año, cientos de miles de personas de todas las edades y nacionalidades lo recorren, motivadas por razones espirituales, personales o simplemente recreativas. Según datos de la Oficina del Peregrino, en 2023 más de 440.000 personas completaron oficialmente la ruta, y aproximadamente el 50% de ellas lo hicieron en el tramo entre Sarria y Santiago, que permite obtener la Compostela. Este dato no solo justifica la elección de nuestro recorrido, sino que valida la enorme concentración de flujo turístico en los últimos 100 kilómetros del Camino Francés.

Este éxito turístico, sin embargo, convive con una oferta de alojamiento aún muy limitada, especialmente para perfiles que buscan un mayor nivel de confort, intimidad y organización. Desde TerraPulse queremos dar respuesta a esta necesidad, integrando diseño, experiencia del usuario y viabilidad económica en un concepto nuevo que combina naturaleza, bienestar y logística eficiente.

2. Qué es TerraPulse y qué lo hace diferente

En TerraPulse concebimos una propuesta que busca transformar profundamente la manera en que se vive el Camino de Santiago. Nuestra idea no parte de una intención de

sustituir lo existente, sino de complementar y ampliar la oferta, haciéndola accesible a perfiles de viajeros que, hoy por hoy, quedan fuera por las limitaciones del modelo tradicional. Proponemos una cadena de cinco glampings de lujo, ubicados de forma consecutiva desde Sarria hasta Santiago de Compostela, cubriendo así los últimos 100 km del Camino Francés: el tramo más popular y transitado por quienes buscan obtener la Compostela.

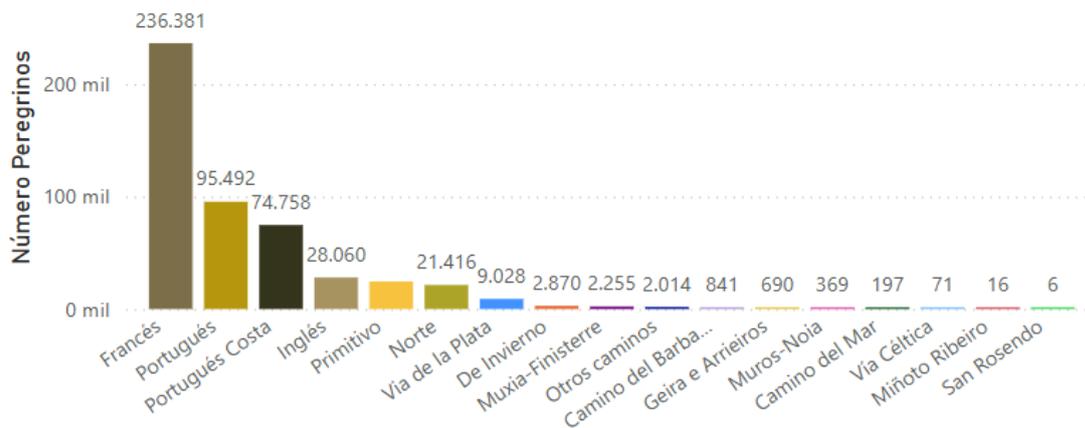


Figura 2: Número de peregrinos por Camino

Fuente: <https://oficinadelperegrino.com/estadisticas-2/>

Lo más innovador de nuestro modelo es la experiencia integrada. El peregrino podrá completar su Camino con una única reserva, lo que elimina la necesidad de gestionar múltiples alojamientos o preocuparse por el transporte del equipaje entre etapas. Esta solución simplifica por completo la logística del viaje y permite al usuario centrarse en lo verdaderamente importante: disfrutar del trayecto, conectar con el entorno y consigo mismo.



Figura 3: Recorrido seleccionado de glampings de TerraPulse

Además, nuestra propuesta no es simplemente una mejora funcional; implica un rediseño de la experiencia emocional del Camino. A través de una travesía cómoda, fluida y cuidada, ofrecemos un acompañamiento diario en entornos que fomentan el descanso, el silencio, la conexión con la naturaleza y la reflexión. Pero todo ello sin perder la autenticidad del paisaje gallego ni desvirtuar el carácter espiritual que hace del Camino una vivencia única. como un espacio de bienestar y desconexión, con cabañas de madera totalmente equipadas, privacidad garantizada, atención personalizada y gastronomía local. Queremos cuidar cada detalle de la experiencia, desde el entorno físico hasta los servicios ofrecidos. Por ello, cada uno de nuestros glampings contará con dos tipos de cabañas cuidadosamente diseñadas para adaptarse a distintos perfiles de clientes. Las cabañas 'Sendero' estarán pensadas para parejas o pequeños grupos de hasta tres personas. Serán compactas, acogedoras y completamente equipadas, ideales para quienes buscan una estancia íntima y funcional. Por otro lado, las cabañas 'Nómada' ofrecerán mayor amplitud, con capacidad para entre cuatro y seis personas, y estarán pensadas para familias, grupos de amigos o viajeros que simplemente valoren más espacio.

Cada glamping contará con una distribución equilibrada de ambas tipologías: quince cabañas 'Sendero' y cinco 'Nómada'. Esta proporción nos permite ofrecer una solución versátil que cubra la mayoría de las necesidades sin renunciar a la exclusividad ni al

equilibrio operativo. Ambas modalidades estarán construidas en madera, respetando la estética natural del entorno y fomentando una integración paisajística coherente con la filosofía del Camino. Aunque los interiores y acabados serán diferentes según la capacidad, todas las unidades compartirán un mismo estándar de calidad, confort y atención al detalle que definirá la marca TerraPulse. No competimos con el modelo tradicional de albergues; lo que buscamos es abrir una nueva categoría que aún no existe: el Camino premium, sin perder la esencia de la naturaleza y la reconexión con uno mismo.



Figura 4: Render de "Sendero"

Fuente: <https://guiacasasprefabricadas.es/madera/>

Nuestro público objetivo lo conforman personas entre los 35 y 70 años, con un nivel adquisitivo medio-alto, muchas veces profesionales con poco tiempo, o bien viajeros que valoran el orden, el confort y la planificación. Algunos han hecho el Camino anteriormente y buscan repetir la experiencia desde otra perspectiva. Otros solo lo considerarían si se les ofreciera una forma más cómoda de vivirlo. Además, este perfil suele reservar con antelación, aprecia la personalización del servicio y prioriza la seguridad y el confort frente al precio.

En definitiva, desde TerraPulse no queremos ofrecer solo alojamiento, sino una experiencia de transformación, descanso y conexión. Nuestro modelo operativo es sencillo, replicable y robusto. Tenemos vocación de acompañar al viajero en un proceso de disfrute consciente, donde cada etapa aporta algo único, pero todo está conectado bajo una misma filosofía de calidad y bienestar.

Misión, Visión y Valores

En el camino hacia la definición de nuestro modelo de negocio, nos pareció fundamental detenernos a reflexionar sobre la identidad de TerraPulse más allá de lo operativo. ¿Qué principios nos guían? ¿Qué aspiramos a construir? ¿Cómo queremos que se nos perciba? La respuesta a estas preguntas se traduce en nuestra misión, visión y valores: tres pilares que sostienen no solo lo que hacemos, sino cómo lo hacemos y por qué lo hacemos.

Misión: Facilitar una forma cómoda, auténtica y cuidada de recorrer el Camino de Santiago.

Visión: Ser la referencia en experiencias premium sostenibles en rutas culturales.

Valores: Autenticidad, sostenibilidad, excelencia, respeto y bienestar.

3. Diseño del modelo de negocio y propuesta de valor

La propuesta de valor que hemos desarrollado desde TerraPulse parte de una necesidad que identificamos con claridad: cómo hacer el Camino de Santiago accesible a personas que quieren vivirlo, pero sin renunciar al confort. En un contexto donde el turismo busca cada vez más la autenticidad, pero sin renunciar a la comodidad, vimos la oportunidad de construir una experiencia que ofreciera ambas cosas. No pretendemos sustituir el modelo tradicional de albergues, ni alterar la esencia del Camino; nuestro objetivo es crear una opción complementaria, pensada para un público que hoy no encuentra una alternativa adaptada a sus necesidades.

Nos alejamos de cualquier tentación de masificar la experiencia y apostamos por un turismo de calidad, sostenible y responsable. Nos dirigimos a un perfil de viajero que valora la intimidad, la planificación, la atención al detalle y el respeto por el entorno. Personas que están dispuestas a pagar más si eso significa poder vivir una experiencia mejor cuidada, con menos incertidumbre, más confort y mayor conexión con el entorno natural y cultural que atraviesan.

El modelo que proponemos está diseñado para operar durante seis meses al año, de abril a septiembre, coincidiendo con los meses de mayor afluencia en el Camino. Durante ese periodo, ofrecemos una experiencia integral que libera al peregrino de toda carga logística: cinco noches consecutivas en cabañas privadas, transporte diario de equipaje entre glampings, desayuno con productos locales, asistencia virtual 24/7 mediante un chatbot con inteligencia artificial y una selección de actividades opcionales que refuerzan el bienestar físico y emocional: yoga, masajes, talleres gastronómicos, rutas guiadas...

Todo ello se gestiona con una estructura económica diseñada para la eficiencia. Trabajamos con activos propios o semipropios, lo que nos permite mantener el control total de la operación y reducir riesgos asociados a la dependencia de terceros. Apostamos por procesos estandarizados que garanticen la calidad sin comprometer la flexibilidad, y diseñamos nuestras operaciones para ser rentables desde el primer año operativo.

Lo que hace única nuestra propuesta no es solo el concepto de glamping, sino la integración total de la experiencia en una sola reserva. Este enfoque holístico no existe en el Camino actualmente. No hablamos solo de alojamiento, sino de una experiencia fluida, coherente y personalizada, construida alrededor de las necesidades del peregrino moderno.

Creemos firmemente en el potencial de crecimiento de TerraPulse. Nuestro modelo de negocio puede trasladarse fácilmente a otros contextos donde el turismo de ruta y la conexión con el entorno sean parte esencial de la experiencia. Pensamos, por ejemplo, en rutas naturales y culturales como el Canal du Midi, en Francia, o la Vía Francígena en Italia. Siempre que existan territorios con historia, naturaleza y flujo turístico, TerraPulse puede adaptarse para ofrecer una solución premium, sostenible y emocionalmente significativa.

La marca ha sido concebida desde el inicio con una lógica de escalabilidad, pero sin perder nunca de vista su coherencia y su arraigo en el territorio. No queremos crecer por crecer. Queremos hacerlo bien, con sentido y con impacto positivo.

Creemos también en el potencial de crecimiento de TerraPulse. El modelo es perfectamente replicable en otras rutas del Camino (como el Portugués o el del Norte), e incluso en otros países que cuenten con rutas naturales, culturales o espirituales. La marca está concebida desde el inicio con una lógica de escalabilidad, pero siempre con coherencia y respeto por el entorno.

4. Análisis estratégico del entorno y el sector

Antes de poner en marcha un proyecto como TerraPulse, consideramos imprescindible comprender a fondo el contexto en el que se desarrolla. Para ello, realizamos un análisis estratégico basado en tres herramientas complementarias: el análisis PESTEL, el modelo de las cinco fuerzas de Porter y el análisis DAFO. Estas herramientas nos han permitido identificar oportunidades, detectar amenazas, definir nuestra posición frente a la competencia y evaluar cómo responder de forma realista a los retos del entorno. A continuación, se presenta un resumen de los principales hallazgos.

4.1. Análisis PESTEL

Para validar nuestro modelo de negocio, desde TerraPulse llevamos a cabo un análisis estratégico detallado, tanto a nivel macro como microeconómico. Empezamos por un estudio del entorno PESTEL que nos mostró una convergencia de factores favorables en prácticamente todos los ejes analizados.

Desde el punto de vista político, el Camino de Santiago es considerado Patrimonio de la Humanidad y cuenta con un fuerte respaldo institucional tanto a nivel local como nacional. Las administraciones promueven activamente su desarrollo y mantenimiento, lo que aporta un entorno regulatorio estable, subvenciones potenciales y un marco favorable para proyectos sostenibles como el nuestro.

En el plano económico, el Camino genera un impacto directo y constante sobre la economía gallega, especialmente en el sector servicios. Según el Observatorio del Turismo de Galicia, el gasto medio diario por peregrino ronda los 50€, lo que se traduce en más de 22 millones de euros solo en el mes de julio, considerando que durante ese mes suelen completarlo más de 450.000 personas a lo largo del año (Xunta de Galicia, 2023). En 2023, más de 440.000 peregrinos completaron oficialmente la ruta, según la Oficina del Peregrino, y más del 60 % lo hizo desde Sarria, lo que consolida esta zona como una de las más transitadas y relevantes a nivel turístico. Este volumen constante dinamiza actividades como la restauración, el transporte y el hospedaje, reforzando la viabilidad económica de una propuesta como TerraPulse (Oficina del Peregrino, 2023).

A nivel social, estamos ante un fenómeno que conecta con nuevas sensibilidades. El envejecimiento de la población, la búsqueda de descanso mental, el auge del slow travel y la revalorización de los entornos rurales son factores que hacen del Camino un destino ideal para segmentos más maduros y exigentes. Nuestro modelo responde precisamente a este perfil, que valora tanto la comodidad como la conexión con el entorno (INE, s. f.).

Desde una perspectiva tecnológica, observamos un cambio claro en los hábitos del consumidor. Hoy en día, los viajeros esperan procesos de reserva sencillos, respuestas inmediatas y servicios conectados digitalmente. TerraPulse apuesta por una plataforma web intuitiva con soporte mediante chatbot inteligente, que permitirá resolver dudas en tiempo real y personalizar la experiencia.

En el aspecto medioambiental, la sostenibilidad ya no es un valor añadido, sino un requisito. Nuestro proyecto está diseñado desde su origen con materiales responsables, integración paisajística y gestión eficiente de recursos. La elección de cabañas de madera, la operación por temporada limitada y el uso de proveedores locales refuerzan nuestro compromiso con el entorno.

Y finalmente, desde la dimensión cultural, el Camino mantiene intacta su capacidad de atracción global. Su legado histórico, su dimensión espiritual y su diversidad de motivaciones lo convierten en un escenario único para ofrecer una experiencia transformadora. TerraPulse respeta esa esencia y se construye alrededor de ella, como una nueva forma de vivir lo antiguo.

Todo lo que hemos analizado en este apartado reafirma que estamos construyendo TerraPulse en el lugar y momento adecuados. Las dinámicas sociales, económicas y culturales están evolucionando en la dirección que respalda nuestro modelo. A medida que el viajero del siglo XXI exige más bienestar, personalización y sostenibilidad, el Camino de Santiago —y especialmente el tramo entre Sarria y Santiago— se presenta como un escenario perfecto para nuestra propuesta. No se trata solo de una oportunidad de negocio, sino de una respuesta honesta a una demanda real.

Este análisis pone de manifiesto que TerraPulse se sitúa en una confluencia favorable de factores estructurales. Las tendencias sociales y tecnológicas, unidas al respaldo político y al atractivo cultural del Camino, conforman un entorno propicio para el desarrollo de una propuesta como la nuestra.

4.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Aplicando el análisis de las cinco fuerzas de Porter, observamos una estructura de mercado particularmente favorable para una propuesta como la de TerraPulse, que combina diferenciación, control de activos y barreras de entrada significativas.

- **Poder de negociación de los clientes:** es bajo, ya que ofrecemos una solución cerrada, única y especializada. El cliente no encuentra actualmente una alternativa que integre alojamiento premium, transporte de equipaje y atención personalizada en todo el Camino. Esta falta de competencia directa refuerza nuestra capacidad de fijar precios en función del valor percibido.
- **Poder de negociación de los proveedores:** lo situamos en un nivel medio. Nuestra intención de trabajar con proveedores locales y construir relaciones a largo plazo nos permitirá negociar en condiciones justas, manteniendo estándares de calidad sin generar una dependencia excesiva. Además, la diversificación de servicios (alimentación, limpieza, transporte) impide que un único proveedor tenga un peso excesivo.
- **Amenaza de nuevos entrantes:** es baja, al menos en el corto y medio plazo. Replicar nuestro modelo requeriría no solo una elevada inversión inicial en activos y reformas, sino también una estructura operativa eficiente, permisos urbanísticos, acuerdos con proveedores locales y un diseño de experiencia coherente. Todo esto implica barreras financieras, regulatorias y logísticas que protegen nuestra posición.
- **Amenaza de productos sustitutos:** la consideramos media. Si bien existen otras formas de alojamiento (hoteles rurales, casas de turismo, taxis para equipaje), ninguna ofrece la experiencia integrada y continua que planteamos. Además, el perfil de cliente al que nos dirigimos busca precisamente esa combinación de comodidad, simplicidad y autenticidad que los sustitutos actuales no logran replicar completamente.
- **Rivalidad entre competidores existentes:** es muy baja. Actualmente no existen estructuras similares en el Camino de Santiago que ofrezcan un sistema de glampings consecutivos con servicios centralizados y personalizados. Esto nos

sitúa en una posición de liderazgo pionero dentro de una categoría nueva: el Camino premium organizado.

Esta situación estratégica nos permite trabajar con márgenes saludables, fidelizar a un cliente exigente y posicionarnos como una marca referente antes de que otros actores entren en el mercado.

Este análisis nos deja una sensación clara de que jugamos con ventaja. No porque el camino esté libre de riesgos, sino porque hemos sabido diseñar una propuesta que se diferencia de verdad. Sabemos a quién nos dirigimos, qué buscan y qué les falta hoy. Y, sobre todo, sabemos que no hay nadie más ofreciendo lo mismo. “The strongest competitive force or forces determine the profitability of an industry and become the most important to strategy formulation. The most salient force, however, is not always obvious” (Porter, M. E. , 2008). En este caso, al no haber una solución en el mercado igual que la nuestra, lo único que limita la rentabilidad es que no existe oferta, y cuando nosotros la creemos, será para nosotros, sin competidores. Eso nos coloca en una posición privilegiada para arrancar con fuerza y construir una marca con identidad propia.

El análisis de Porter refuerza la solidez del posicionamiento de TerraPulse. Operamos en un entorno de baja competencia directa, con un modelo difícilmente replicable a corto plazo y una propuesta que cubre necesidades específicas de un segmento en crecimiento. Estas condiciones nos otorgan una ventaja competitiva clara desde el arranque del proyecto.

4.3. Análisis DAFO

En paralelo, realizamos un análisis DAFO que refuerza nuestra posición estratégica y nos ayuda a visualizar con claridad nuestras ventajas competitivas, así como los riesgos y retos a tener en cuenta:

- **Fortalezas:** contamos con una propuesta de valor altamente diferenciada, que integra alojamiento, servicios logísticos y experiencias culturales en una única reserva. Además, al operar sobre activos propios o semipropios, mantenemos control total sobre la operación. A esto se suma un posicionamiento claro dentro de una categoría emergente como es el turismo premium en rutas culturales.

- **Debilidades:** la principal limitación inicial es la elevada inversión necesaria para adquirir y transformar los activos. También debemos considerar la fuerte estacionalidad del modelo, ya que solo operamos durante seis meses al año. Esto exige una optimización muy precisa de los recursos y una planificación financiera rigurosa.
- **Oportunidades:** el crecimiento constante del turismo experiencial y sostenible, sumado al envejecimiento de la población y al cambio en los hábitos de consumo turístico, abre un espacio claro para propuestas como la nuestra. Detectamos un nicho aún no explotado, especialmente entre viajeros internacionales que buscan experiencias organizadas, auténticas y confortables.
- **Amenazas:** el entorno regulatorio podría volverse más restrictivo en el futuro, especialmente en zonas rurales o protegidas. Asimismo, el impacto del cambio climático o una posible saturación del Camino podrían alterar la estabilidad del flujo de peregrinos.

Este ejercicio nos ha ayudado a aterrizar las cosas. Tenemos un proyecto con muchísima fuerza, pero también con desafíos reales que no podemos ignorar. Lo positivo es que los riesgos están bien identificados y, lo más importante, tienen soluciones. Si mantenemos la flexibilidad y la coherencia con la que hemos trabajado hasta ahora, podremos gestionar esos retos y aprovechar al máximo nuestras fortalezas. El análisis DAFO ha sido, en definitiva, un espejo útil para seguir afinando nuestra estrategia.

El balance entre fortalezas y oportunidades es claramente favorable, lo que nos sitúa en una posición sólida para lanzar y consolidar el proyecto. Las debilidades y amenazas son reales, pero identificables y gestionables con una estrategia adecuada, especialmente gracias a la flexibilidad del modelo y su diseño modular.

Después de analizar a fondo el entorno, sentimos que TerraPulse no es solo una idea viable, sino una propuesta con sentido, bien contextualizada y alineada con una tendencia global. No estamos creando demanda, sino organizándola mejor. Y lo estamos haciendo con una visión clara, una ejecución realista y un propósito firme: transformar la manera

en la que muchas personas viven el Camino de Santiago. Este bloque estratégico no solo valida el proyecto, sino que nos motiva aún más a llevarlo a cabo.

Tras analizar el entorno con herramientas complementarias como el PESTEL, Porter y DAFO, llegamos a una conclusión clara: TerraPulse está bien alineado con las tendencias del mercado y las necesidades de un público específico. El entorno es propicio, la competencia es baja y la propuesta de valor está bien definida y estructurada. Estos factores nos animan a seguir avanzando con confianza y criterio.

5. Selección de activos: una base real para empezar mañana

Uno de los elementos que más valor aportamos desde TerraPulse es la selección concreta de los cinco activos sobre los que construiremos nuestra cadena. Esta selección no es teórica ni hipotética: ya hemos realizado un trabajo previo de búsqueda, contacto con propietarios y obtención de precios orientativos. Podríamos iniciar las gestiones formales de adquisición mañana mismo, lo que reduce de forma significativa los riesgos e incertidumbres iniciales.

Los cinco puntos del recorrido han sido seleccionados cuidadosamente considerando varios criterios clave: la distancia entre etapas (idealmente entre 18 y 23 km), el volumen de peregrinos que transita por cada localidad, el valor turístico de la zona y la viabilidad urbanística o de reforma de cada emplazamiento.

- **Río Verde (Portomarín):** Este terreno se sitúa en las afueras de Portomarín, uno de los puntos más emblemáticos de la etapa inicial desde Sarria. El entorno natural del río y la altísima afluencia de peregrinos lo convierten en una ubicación estratégica. El terreno se encuentra en zona urbanizable, con buena accesibilidad y espacio suficiente para las cabañas, zonas comunes y áreas de descanso. Su precio por metro cuadrado es notablemente competitivo, lo que convierte esta adquisición en una excelente oportunidad de entrada.
- **Terra Nova (Palas de Rei):** Situado en la segunda etapa, este terreno ofrece un equilibrio perfecto entre privacidad y conexión con el núcleo urbano. Tiene una ligera elevación que permite vistas panorámicas del paisaje gallego. Hemos

confirmado con técnicos municipales que el uso turístico es viable, y que existen antecedentes de licencias similares en la zona. Además, al partir de cero, podemos adaptar el diseño arquitectónico a la identidad visual de TerraPulse, integrando materiales sostenibles desde el inicio.

- **Nature Retreat (Arzúa):** Este camping ya operativo representa una de las adquisiciones más sólidas de nuestro proyecto. Su actual infraestructura nos permite empezar a operar en un plazo corto tras una ligera reforma estética y funcional. Dispone de conexiones eléctricas, sistema de saneamiento, áreas comunes y una reputación local positiva. Su integración dentro de la localidad de Arzúa —muy popular entre peregrinos por su gastronomía y ambiente— garantiza ocupación elevada, especialmente en temporada alta.
- **Where Stay Rúa (O Pino):** Otro camping en funcionamiento, aunque con mayor necesidad de renovación. Su localización justo al final de la penúltima etapa lo convierte en un lugar perfecto para quienes buscan una última noche tranquila antes de llegar a Santiago. El precio por metro cuadrado es competitivo si se considera el valor de su estructura ya existente. El diseño original se adapta fácilmente a nuestras necesidades con una inversión moderada en CapEx.
- **Compostela Lodge (Santiago):** Este es el activo más premium de nuestra cadena. Está situado a las afueras de la ciudad, en una zona verde y silenciosa, pero con fácil acceso al casco histórico. Su función es ofrecer un cierre memorable a la experiencia del peregrino: un espacio de reflexión, descanso y celebración tras haber completado su Camino. La ubicación y el nivel de calidad exigido justifican el precio más elevado, y es aquí donde consolidaremos la imagen de marca de TerraPulse.

La combinación de terrenos por desarrollar y campings ya operativos nos permite una implementación equilibrada entre rapidez, personalización y control presupuestario. Los cinco activos tienen en común su situación estratégica dentro del flujo del Camino Francés y su coherencia con las etapas naturales de los peregrinos. Gracias al trabajo previo de campo, la validación jurídica y la estimación de inversión para cada activo, desde TerraPulse nos encontramos en una posición única para ejecutar la implantación de forma inmediata, si se dispusiera del capital necesario.

Además, al tratarse de ubicaciones ya asociadas a la ruta oficial del Camino, no será necesario generar demanda: esta ya existe, y solo necesita una propuesta mejor adaptada. Nuestros glampings se integran de forma natural en el flujo del peregrino, respetando su ritmo, pero mejorando su experiencia.

6. Inversión Inicial

La estructura financiera de TerraPulse se ha diseñado con el objetivo de garantizar la solidez del proyecto desde el inicio, distribuyendo los fondos de manera estratégica en función de las prioridades operativas y de desarrollo. Esta inversión inicial se divide en tres grandes bloques que abarcan todas las necesidades clave del proyecto:

- **Adquisición de los activos** (terrenos y campings existentes), base principal del desarrollo físico del proyecto.
- **Desarrollo y transformación de los glampings**, que contempla toda la adecuación y reforma de las instalaciones para adaptarlas al estándar de calidad TerraPulse.
- **Desarrollo tecnológico, estudios de impacto ESG y primeros gastos operativos**, incluyendo el diseño de la plataforma digital, análisis de sostenibilidad y la puesta en marcha inicial.

La suma total de estas partidas eleva la inversión inicial necesaria a **8.000.000 €**. Esta cantidad permitirá no solo poner en marcha los cinco glampings consecutivos que componen TerraPulse, sino también garantizar su operativa durante los primeros meses de funcionamiento, crear una plataforma digital intuitiva y escalar la imagen de marca desde el primer día.

En cuanto a la **estructura accionarial**, se ha definido una propuesta clara y transparente para los futuros inversores. La financiación externa cubrirá la totalidad de esta inversión inicial, a cambio de una participación del **70% del capital social** de la empresa. El **30% restante** se mantendrá en manos del equipo fundador, compuesto por nosotros, tres estudiantes de último curso del Grado en Administración y Dirección de Empresas (E2) en la Universidad Pontificia Comillas, Jaime Piqué, Rafa Vara y yo, Jaime Zamorano.

Esta distribución implica una participación individual del **10% para cada uno de los socios fundadores**.

Es importante señalar que aspectos más específicos relacionados con el gobierno corporativo y los derechos de los socios —como las cláusulas de "**drag-along**" (derecho de arrastre) y "**tag-along**" (derecho de acompañamiento)— se establecerán en el correspondiente **Pacto de Socios**. Este documento recogerá las condiciones particulares que rigen la relación entre los socios, mecanismos de salida, restricciones de venta de participaciones y otras disposiciones que protejan tanto a los fundadores como a los inversores. Estas condiciones se negociarán cuando se esté levantando el capital.

Este enfoque nos permite conservar una participación significativa en el proyecto, garantizando el compromiso y la alineación de intereses con los futuros socios inversores, mientras dotamos a TerraPulse de los recursos necesarios para convertirse en un referente en el sector del turismo experiencial en el Camino de Santiago.

6.1. Adquisición de los activos

Uno de los pilares fundamentales para la viabilidad de TerraPulse es la adquisición de los cinco activos sobre los que se desarrollará el proyecto: tres campings ya existentes y dos terrenos aún sin desarrollar. Esta fase es clave, ya que determinará no solo la inversión inicial necesaria, sino también la base operativa y estratégica de la cadena de glampings. Nuestro objetivo desde el principio fue identificar ubicaciones con un alto potencial turístico dentro del Camino de Santiago, asegurando que cada emplazamiento ofreciera una buena accesibilidad, atractivo natural, cercanía a la ruta y posibilidad de desarrollo sin restricciones urbanísticas relevantes.

Tras una primera etapa de investigación de mercado, visitas de campo y conversaciones con propietarios, seleccionamos los cinco emplazamientos más prometedores. En todos los casos, ya hemos mantenido contactos directos con los actuales dueños, quienes nos han proporcionado estimaciones iniciales de precio de venta. Estas cifras, aunque orientativas, nos han servido para construir una estimación sólida de la inversión inicial. Es importante destacar que en esta fase aún no se han realizado negociaciones formales ni due diligence legales o técnicas, por lo que no se han contemplado posibles

contingencias, cargas ocultas o "red flags". Estas se abordarían posteriormente en una fase avanzada del proyecto.

En general, los tres campings ya operativos presentan un precio de adquisición más elevado, principalmente por tratarse de instalaciones en funcionamiento y con ciertas inversiones previas en infraestructura. Por el contrario, los dos terrenos seleccionados requieren un esfuerzo mayor en términos de CapEx (gastos de capital) para su desarrollo desde cero, pero su menor coste de entrada ofrece también un margen de personalización más alto. En conjunto, la inversión necesaria estimada para la adquisición de estos cinco activos es de **4.700.000 €**.

A continuación, se detalla cada uno de los activos incluidos en esta primera fase de expansión:

1. **Río Verde – Portomarín** Se trata del primer punto de alojamiento para los peregrinos que inicien la ruta con nosotros. Es un terreno con características ideales para el desarrollo de un glamping: entorno natural atractivo, fácil acceso desde el centro de Portomarín y una superficie adecuada. El propietario actual solicita **150.000 €**, lo que representa un coste aproximado de **62 €/m²**. La relación precio/ubicación lo convierte en una de las oportunidades más interesantes del proyecto.
2. **Terra Nova – Palas de Rei** El segundo terreno identificado está ubicado en Palas de Rei, una localidad muy popular entre los peregrinos y punto clave del Camino. En este caso, se trata de un terreno sin urbanizar, lo que significa que será necesario desarrollarlo completamente. El precio solicitado por el propietario es de **200.000 €**, lo que equivale a **86,2 €/m²**. Aunque la inversión inicial en construcción será mayor, este activo nos ofrece libertad para diseñar un espacio completamente alineado con los estándares de TerraPulse.
3. **Nature Retreat – Teiraboa Basecamp** Este es el primero de los campings ya operativos que hemos seleccionado. Ubicado en Arzúa, el conocido Teiraboa Basecamp se ofrece actualmente por un precio de **1.500.000 €** (equivalente a **748 €/m²**). La ventaja principal de este activo es que ya cuenta con infraestructuras funcionales y una base de clientes, lo que nos permitiría reducir el tiempo hasta el inicio de operaciones y una inversión en el desarrollo del glamping menor que en los anteriores activos.

4. **Where Stay Rúa – O Pino** Este camping, actualmente conocido como *Camping Peregrino O Castiñeiro*, está ubicado en O Pino. Se trata de un camping funcional que reúne condiciones óptimas para integrarse en la red TerraPulse. El precio de venta es de **1.200.000 €**, lo que representa un coste de **562 €/m²**.
5. **Compostela Lodge – Santiago de Compostela** El último glamping del recorrido se situará en las inmediaciones de Santiago de Compostela, ofreciendo a los peregrinos un lugar especial donde culminar su viaje. El terreno identificado se encuentra disponible por un precio de **1.650.000 €**, con un coste aproximado de **784 €/m²**. Dada su ubicación y el simbolismo de ser el punto final del camino, representa una inversión estratégica para la marca.

Durante la fase de análisis también se valoró la posibilidad de realizar un **alquiler con opción a compra** en algunos de los activos, especialmente para reducir el impacto inicial de la inversión. Esta alternativa implicaría pagar una renta durante los meses de operación (aproximadamente 180 días al año), con la posibilidad de adquirir el activo al finalizar un plazo establecido. Sin embargo, tras evaluar los posibles conflictos legales y fiscales asociados, y teniendo en cuenta que muchos de los propietarios actuales son personas mayores sin relevo generacional, observamos que existe una clara preferencia por su parte de proceder con una venta directa. Por tanto, la opción de compra ha sido priorizada en todos los casos.

6.2. Disposición de CapEx

Una vez formalizada la adquisición de los activos, el siguiente paso esencial para dar forma al proyecto TerraPulse es la adecuación y transformación de cada uno de ellos conforme a nuestra propuesta de valor. Esto implica desde la reforma de los campings ya existentes hasta el desarrollo completo desde cero de los terrenos adquiridos. Todos los emplazamientos serán adaptados a la identidad visual y conceptual de TerraPulse, asegurando una experiencia homogénea, coherente y diferencial para el usuario en cada una de las etapas del Camino.

Cada uno de nuestros glampings contará con un diseño modular y estandarizado que facilitará su construcción y escalabilidad. En términos de estructura, hemos planteado un modelo compuesto por dos tipos de cabañas:

- **15 cabañas "Sendero"**, diseñadas para acoger entre 2 y 3 personas. Estas unidades priorizan la privacidad y el confort individual, pensando en parejas o pequeños grupos de peregrinos.
- **5 cabañas "Nómada"**, destinadas a grupos más grandes, con capacidad para entre 4 y 6 personas. Se trata de espacios más amplios, que mantienen la estética natural y minimalista de la marca, pero adaptados a quienes realizan el Camino en familia o con amigos.

Estas unidades estarán equipadas con baños privados, climatización, terraza y mobiliario ecológico. Además, cada glamping contará con zonas comunes como un comedor al aire libre, espacio chill-out, zona de duchas exteriores, lavandería y recepción. Todo el diseño arquitectónico se inspira en un enfoque sostenible, utilizando materiales locales y técnicas de bajo impacto ambiental.

La inversión total destinada a la adecuación y construcción de estos cinco espacios asciende a **2.800.000 €**. Este capital se asignará a diferentes partidas, incluyendo obra civil, diseño, instalaciones eléctricas y sanitarias, equipamiento interior, paisajismo y señalética, entre otros. A continuación, se presenta el desglose por activo:

Activo	CapEx (€)
Río Verde	850.000
Terra Nova	750.000
Nature Retreate	450.000
Where Stay Rúa	400.000
Compostela Lodge	350.000
Total	2.800.000

Figura 5: Disposición del CapEx desglosada por activo

Río Verde y Terra Nova absorben la mayor parte del presupuesto porque, al tratarse de terrenos sin infraestructuras previas, requieren una construcción completa desde cero.

Esto implica no solo levantar las cabañas, sino también realizar toda la obra civil necesaria (nivelación del terreno, accesos, conexiones de luz, agua y saneamiento, etc.). Además, al ser los primeros en desarrollarse, suponen una inversión estratégica inicial clave para validar el modelo.

Por otro lado, Nature Retreat, Where Stay Rúa y Compostela Lodge ya disponen de cierta infraestructura, lo que permite reducir considerablemente la inversión necesaria. En estos casos, el capital se dirigirá principalmente a labores de reforma, mejora estética, renovación de interiores, adaptación a los estándares TerraPulse y señalización corporativa.

Con esta inversión en CapEx, buscamos no solo garantizar una experiencia de calidad para los huéspedes, sino también optimizar la operativa y asegurar la rentabilidad de cada emplazamiento a medio y largo plazo. La estandarización en el diseño y construcción de los glampings facilitará futuras expansiones y reducirá costes operativos en el mantenimiento y en la gestión de reservas.

6.3. Otros Gastos

Además de la adquisición de los activos y su posterior transformación en glampings de lujo, el plan de inversión contempla una partida esencial de **500.000 €** destinada a cubrir aspectos tecnológicos y operativos claves para el correcto arranque del proyecto TerraPulse. Esta inversión, aunque representa una proporción menor del presupuesto global, es crítica para asegurar una experiencia de cliente fluida, profesional y adaptada a las expectativas del público objetivo.

De este total, **50.000 €** se destinarán específicamente al diseño, desarrollo y puesta en marcha de nuestra **plataforma digital**, que incluirá tanto una página web como un sistema de reservas completamente automatizado. Esta herramienta no solo permitirá al usuario gestionar su experiencia de forma intuitiva y en un solo paso (reserva de los cinco glampings consecutivos), sino que también integrará un **chatbot inteligente con soporte de IA**, diseñado para resolver dudas frecuentes, asistir en la planificación del Camino y ofrecer atención personalizada durante las 24 horas. La usabilidad, la estética alineada

con la imagen de marca y la capacidad de escalar el sistema a futuras rutas o productos serán elementos prioritarios en su desarrollo.

El resto del presupuesto, es decir, **450.000 €**, se asignará a cubrir los **primeros gastos operativos** necesarios para iniciar las actividades de TerraPulse. Esta partida incluirá:

- **Contratación inicial del equipo** (personal de recepción, mantenimiento, limpieza, seguridad y coordinación general).
- **Campañas de marketing y comunicación**, tanto digitales como en puntos físicos clave del Camino, con el objetivo de posicionar la marca en sus primeros meses.
- **Seguros, licencias y trámites legales**, imprescindibles para comenzar a operar bajo el marco legal correspondiente.
- **Equipamiento logístico complementario**, como furgonetas eléctricas para el transporte de equipaje, señalética de marca, materiales promocionales, entre otros.

Todos estos gastos están desglosados más adelante en el análisis detallado de los costes.

Estos fondos nos permitirán operar con solvencia desde el primer día, minimizando riesgos de tesorería y asegurando una base sólida para el crecimiento del negocio en los primeros meses, además de tener caja disponible para contingencias.

Con esta última partida, la **inversión total inicial del proyecto asciende a 8.000.000 €**, repartida entre:

- Adquisición de terrenos y campings: 4.700.000 €
- Desarrollo y transformación (CapEx): 2.800.000 €
- Plataforma web y gastos operativos: 500.000 €

Este planteamiento económico no solo cubre las necesidades inmediatas del proyecto, sino que también refuerza nuestra propuesta de valor al ofrecer una experiencia completamente integrada, moderna y sin fisuras para los peregrinos que eligen TerraPulse.

7. Business Plan Financiero

En esta sección trasladamos TerraPulse a las cifras, respondiendo de forma clara y estructurada a la pregunta que todo inversor se hace: **¿por qué debería invertir en TerraPulse?** Para ello, presentamos un modelo financiero proyectado a cinco años que está respaldado por un análisis riguroso del mercado y un Excel detallado incluido en los anexos del trabajo.

El modelo parte de tres escenarios distintos, que nos permiten visualizar el comportamiento del negocio en función de distintas condiciones de mercado:

- **Upside Scenario:** Consideramos una ocupación del **80%** y un ADR (Average Daily Rate) de **53 €**. El ADR es una métrica habitual en el sector hotelero y representa el ingreso medio por noche por unidad ocupada. En nuestro caso, se adapta a la realidad de los glampings, calculando el ingreso promedio por cama vendida.
- **Base Scenario:** Es nuestro escenario más probable, con una ocupación del **77%** y un ADR de **49 €**. La ocupación, entendida como el porcentaje de camas vendidas sobre el total de camas disponibles, se basa en un análisis prudente del mercado. Aunque sabemos que durante la temporada alta los albergues del Camino de Santiago llegan a superar el 100% de ocupación, nuestro público objetivo no busca ese tipo de alojamiento. Al tratarse de un cliente que valora la privacidad, la comodidad y la experiencia diferencial, estimamos un 77% como una previsión conservadora pero sólida para el primer año, aún en fase de posicionamiento de marca.
- **Downside Scenario:** En caso de que la acogida no sea la esperada, hemos proyectado un escenario más prudente, con una ocupación del **70%** y un ADR de **45 €**. Incluso en este contexto, el negocio seguiría siendo rentable, con retornos por encima de la media del sector.

La siguiente tabla muestra el resumen del **Business Plan financiero base proyectado a 5 años**:

	Year1	Year2	Year3	Year4	Year5
Revenue	2,207	2,319	2,424	2,510	2,520
Costs	1,005	1,030	1,082	1,109	1,136
COGS	486	498	523	536	550
Administrative	474	486	510	523	536
Property Costs	45	46	48	50	51
OPCF	1,223	1,254	1,317	1,350	1,384
Dividends	734	752	790	810	830

Figura 6: Resumen del Business Plan Financiero: Base Scenario

Análisis de la tabla:

- Los ingresos (Revenue) muestran un crecimiento sostenido, aunque moderado, lo que refleja una mejora progresiva en la ocupación y un fortalecimiento de la marca.
- Los costes totales crecen a un ritmo controlado, sin desbordar el ritmo de ingresos, lo cual nos permite mantener un margen operativo saludable.
- El **OPCF (Operating Cash Flow)**, es decir, el flujo de caja operativo generado por las actividades principales del negocio (sin contar inversiones o financiación), se mantiene por encima del millón de euros anuales desde el primer año. Esto evidencia que el modelo es rentable, eficiente y escalable desde el inicio.
- Se prevé repartir dividendos desde el primer ejercicio, algo poco común en startups, pero posible gracias a la alta generación de caja del modelo.
- El modelo está proyectado, en su mayoría, a crecimiento anual de IPC según el INE, históricamente un 2,5% (Instituto Nacional de Estadística. (2023). *Índice de precios de consumo (IPC) y condiciones de vida*)

7.1. Estructura de ingresos

Para entender cómo se generan los ingresos anuales, seguimos un enfoque muy claro y basado en datos concretos:

1. **Número de camas disponibles al año:** Cada glamping cuenta con **20 cabañas**, y calculamos una media de **3,25 plazas por cabaña**, lo que nos da **65 plazas por glamping**. Con 5 glampings operativos, contamos con **325 camas disponibles**. Si operamos durante **180 días al año** (los meses de mayor afluencia), tendremos **58.500 camas disponibles** anualmente.
2. **Camas vendidas:** En el **Base Scenario**, con una ocupación del **77%**, se venderían **45.045 camas** el primer año ($58.500 \times 0,77$).
3. **Facturación (Revenue):** Multiplicando las camas vendidas (45.045) por el **ADR de 49 €**, se obtiene una facturación de aproximadamente **2.207.000 €** en el primer ejercicio.

Al estar incluida la experiencia gastronómica en el precio, hemos decidido no desglosar el modelo financiero las diferentes fuentes de ingresos. Además, aunque el margen de F&B (Food & Beverage) suele ser bastante menor, al estar los costes desglosados no afecta al margen operativo.

Este proceso se replica en todos los escenarios con sus respectivas tasas de ocupación y ADR, generando tres proyecciones sólidas que cubren distintos niveles de riesgo. Esta estructura permite a los inversores tener una visión completa y realista del potencial económico de TerraPulse, entendiendo cómo se construyen los retornos esperados y por qué es un proyecto atractivo desde el punto de vista financiero.

7.2. Estructura de Costes

Para construir un modelo financiero riguroso, es fundamental definir y justificar la estructura de costes. En TerraPulse, hemos diseñado un desglose de costes realista y coherente con las necesidades operativas de una cadena de glampings distribuidos a lo largo del Camino de Santiago. Esta estructura se ha mantenido constante a lo largo de los

tres escenarios planteados en el modelo financiero, ya que las provisiones para posibles contingencias están contempladas dentro de la categoría de "Otros Gastos".

La estructura de costes se divide en tres bloques principales: **Coste de ventas (COGS)**, **Gastos administrativos y generales**, y **Otros costes operativos no directamente ligados a la venta**. A continuación, se presentan los detalles de cada uno, acompañados de sus respectivas tablas para facilitar la lectura y comprensión.

Coste de ventas (COGS)

Este apartado incluye los costes asociados directamente a la operativa de los glampings, especialmente los salarios del personal y los gastos básicos de funcionamiento.

1. Salarios

Salarios (anual)	
Salario trabajador Base (6 meses)	15.000 €
Salario Jefe Glamping (6 meses)	20.000 €
Salario Conductor (6 meses)	15.000 €
Cuidador Glampings (6 meses)	15.000 €
Personas por puesto	
Salario trabajador Base (6 meses)	150.000 €
Salario Jefe Glamping (6 meses)	100.000 €
Salario Conductor (6 meses)	15.000 €
Cuidador Glampings (6 meses)	75.000 €
Total	340.000 €
Seguridad Social	112.200 €
Salarios Totales	452.200 €

Figura 7: Desglose de costes de salarios anuales de Terrapulse

Esta tabla recoge la estructura de personal para operar los cinco glampings durante los seis meses de temporada. Hemos previsto un jefe de glamping por unidad, dos trabajadores base por glamping (para atención al cliente y apoyo general), y cuidadores

encargados del mantenimiento diario. El conductor será responsable del traslado diario de equipaje entre alojamientos. El coste de Seguridad Social, calculado aproximadamente en un 33% sobre la masa salarial, garantiza la cobertura legal y social de todos los empleados.

2. Gastos operativos básicos

Gastos Operativos (anual)	
Luz al mes por cabaña	50 €
Agua al mes por cabaña	10 €
Número de cabañas	100
Luz al mes por glamping	5.000 €
Agua al mes por glamping	1.000 €
Residuos al mes por glamping	41 €
Meses	6
Luz Anual	30.000 €
Agua Anual	6.000 €
Residuos Anuales	246 €
Total Gastos Operativos	36.246 €

Figura 8: Desglose de gastos operativos anuales de TerraPulse

En esta segunda tabla se refleja el gasto estimado en suministros por glamping. Cada unidad contará con 20 cabañas, y los importes se han calculado basándonos en tarifas promedio del sector energético y de saneamiento en Galicia. La luz representa el mayor coste debido al consumo asociado a climatización, iluminación y mantenimiento de las zonas comunes. El agua y la gestión de residuos, aunque de menor importe, son indispensables para mantener los estándares de calidad e higiene exigidos.

Coste de ventas total (primer año): 452.200 € + 36.246 € = 488.446 €

Gastos generales y administrativos

General & Administrative	
Agencia marketing	12.000 €
Soporte Página Web	12.000 €
Agencia Limpieza	100.000 €
General & Administrative	124.000 €

Figura 9: Desglose de gastos generales y administrativos anuales de TerraPulse

Esta tabla muestra los gastos que no están directamente vinculados a la producción, pero que son esenciales para el desarrollo del negocio. La agencia de marketing se encargará de la estrategia de comunicación, posicionamiento y captación de clientes a través de canales digitales. El soporte web cubre tanto el mantenimiento técnico como la asistencia operativa del chatbot y el sistema de reservas. La empresa de limpieza, contratada de forma externa, se ocupará de las tareas de higiene general de las cabañas, zonas comunes y lavandería.

Otros costes operativos no asociados directamente a la venta

Aunque menos detallado, este apartado agrupa partidas de gasto clave para la experiencia del cliente, como el servicio de desayuno, packs gastronómicos, alquiler de vehículos de logística (furgonetas eléctricas), y otras inversiones en equipamiento y atención. La cifra es amplia porque cubre un abanico diverso de servicios premium que dan valor añadido a la propuesta de TerraPulse. Estos costes estimamos que asciendan a **350.000 €** el primer año operativo.

Costes adicionales recurrentes

Finalmente, no pueden omitirse los costes derivados del cumplimiento normativo y la protección del patrimonio. El seguro cubre siniestros, responsabilidad civil y riesgo estructural de las cabañas. Las licencias incluyen autorizaciones municipales, sanitarias, ambientales y turísticas, imprescindibles para operar legalmente, que hemos estimado que

los seguros asciendan a **25.000 €** anuales para todos los glampings, y las licencias o impuestos sobre bienes inmuebles sean de **20.000 €** anuales. Esto resultaría en unos costes adicionales recurrentes de **45.000 €** el primer año.

Categoría	Total (€)
Coste de ventas (COGS)	488.000 €
Gastos generales y administrativos	124.000 €
Otros costes operativos	350.000 €
Seguros + impuestos y licencias	45.000 €
Total costes primer año	1.007.000 €

Figura 10: Resumen gastos totales anuales de TerraPulse

Este resumen refleja de manera integral los costes previstos para el primer año operativo de TerraPulse. La planificación contempla todos los elementos fundamentales para asegurar el funcionamiento de la cadena durante la temporada alta: recursos humanos, suministros, servicios externalizados y cumplimiento legal. Gracias a esta estructura, se garantiza una gestión eficiente, escalable y alineada con la propuesta premium del proyecto.

Todos estos costes están pensados para ajustarse de manera precisa a las expectativas y prioridades reales de nuestros futuros clientes. Como se recoge en el Anexo 2, llevamos a cabo una encuesta destinada a comprender qué aspectos valoran más los peregrinos a la hora de elegir alojamiento en el Camino de Santiago. Entre todas las opciones, las respuestas fueron claras: la higiene y la seguridad destacan como los factores más determinantes. Por ello, hemos priorizado estas dos áreas dentro de nuestra estructura de costes, asegurándonos de que tanto la limpieza diaria como la presencia de personal y servicios que garanticen la tranquilidad del huésped estén debidamente cubiertos. Esta adaptación refleja nuestro compromiso con la experiencia del cliente y justifica de forma directa la asignación presupuestaria que hemos definido.

8. Retornos Esperados

8.1. Rentabilidad Esperada

Una parte fundamental del análisis financiero es responder a la pregunta más importante desde la perspectiva del inversor: **¿cuánto retorno voy a obtener por mi inversión?** Para ello, hemos proyectado tres escenarios financieros —Upside, Base y Downside— en los que se calcula la **Tasa Interna de Rentabilidad (IRR)**, el **MOIC (Multiple on Invested Capital)** y el **Exit Price**, es decir, el valor estimado de la empresa al final del periodo de inversión. Estos datos están respaldados por un Excel detallado, incluido en el anexo.

Rentabilidad esperada Upside Scenario

Upside Model					
2025F	2026F	2027F	2028F	2029F	2030F
- 8.000 €	839 €	898 €	952 €	992 €	21.302 €

IRR	28,8%
-----	-------

MOIC	3,1x
------	------

Exit Price	28.979
------------	--------

Figure 11: Rentabilidad esperada Upside Scenario

En este escenario optimista, asumimos una ejecución perfecta del plan estratégico, con una rápida adopción por parte del mercado y una ocupación cercana al 80%. El ADR (precio medio por noche) se mantiene en 53 €, reflejando una buena disposición del cliente a pagar por la experiencia.

La tabla muestra que, después de la inversión inicial de 8 millones de euros en 2025, los ingresos netos anuales superan los 800.000 € desde el primer año operativo, y aumentan

progresivamente. En 2030, el flujo final incluye tanto el último año de explotación como la venta de la empresa (Exit), generando más de 21 millones de euros. Este escenario ofrece una rentabilidad muy atractiva, con una TIR cercana al 30% anual y un múltiplo superior a 3x, es decir, triplicar la inversión.

Rentabilidad esperada Base Scenario

Base Model						
	2025F	2026F	2027F	2028F	2029F	2030F
-	8.000 €	680 €	731 €	777 €	811 €	17.423 €

IRR	23%
-----	-----

MOIC	2,6x
------	------

Exit Price	23.702
------------	--------

Figura 12: Rentabilidad esperada Base Scenario

Este es el escenario más probable y está construido con parámetros conservadores pero fundamentados. Se estima una ocupación del 77% y un ADR de 49 €, lo cual es totalmente alcanzable si tenemos en cuenta el auge del Camino de Santiago y la falta de oferta premium estructurada.

Los flujos de caja crecen de manera sostenida y realista, mostrando un negocio estable y rentable. A pesar de no alcanzar cifras tan altas como el escenario anterior, el retorno sigue siendo excelente. La rentabilidad anualizada del 23% y un múltiplo de 2.6x en cinco años lo convierten en una inversión con una excelente relación riesgo-rentabilidad.

Rentabilidad esperada Downside Scenario

Downside Model						
	2025F	2026F	2027F	2028F	2029F	2030F
-	8.000 €	468 €	508 €	544 €	570 €	12.234 €

IRR	13,6%
MOIC	1,8
Exit Price	16.663

Figura 13: Rentabilidad esperada Downside Scenario

Incluso si el mercado responde por debajo de lo esperado, con una ocupación del 70% y un ADR de 45 €, el modelo sigue siendo viable y rentable. Los retornos siguen siendo positivos gracias a la disciplina en costes y a que una parte importante del valor se recupera vía venta final.

Este escenario demuestra la **resiliencia del modelo de negocio**: incluso en condiciones adversas, la inversión se duplica casi en su totalidad y se consigue una TIR del 13.6%, muy por encima del retorno de inversiones conservadoras.

8.2. Estrategia de dividendos y estructura operativa

Uno de los grandes atractivos de TerraPulse es que, a diferencia de muchas startups tecnológicas, tiene **necesidades operativas de financiación negativas**. Esto significa que no necesita financiar sus costes operativos mes a mes, ya que los clientes pagan su estancia por adelantado o al momento del check-in. Gracias a este flujo de caja adelantado, podemos permitirnos repartir dividendos desde el primer año de operación.

Se ha establecido una política de distribución del **75% de la caja generada** como dividendos anuales. Esto implica que los inversores comienzan a recuperar capital desde el primer ejercicio, llegando a percibir casi un 10% de su inversión inicial durante el primer año. Este modelo hace que la inversión sea atractiva no solo por la revalorización futura, sino también por la **rentabilidad por dividendo inmediata**, algo poco habitual en negocios en fase de crecimiento.

Cálculo del Exit Price

Para estimar el valor de TerraPulse en cinco años, hemos utilizado el método del **Exit Yield**, muy común en operaciones de Real Estate. Esta métrica es similar al múltiplo EV/EBITDA usado en empresas, y representa la relación entre el flujo de caja operativo final y el precio de venta del activo.

- En el mercado actual, los fondos "Value Add" suelen utilizar una **Exit Yield del 7%**.
- En nuestro caso, al contar con un valor de marca, posibilidad de expansión y modelo replicable, asumimos una **Exit Yield del 6%**.

Esto significa que si en el año 2030 generamos un flujo de caja de 1.380.000 €, el precio de venta estimado (Exit Price) se situaría cerca de los 23 millones de euros en el escenario base.

La Tasa Interna de Rentabilidad Anualizada media es de **22%**, con un MOIC (Múltiplo sobre el Capital Invertido) medio es de **2.5x**, es decir, que, en 5 años, con las estimaciones mencionadas, se les habrá devuelto 2.5 veces el dinero que han invertido (incluyendo la venta de sus acciones).

8.3. Evaluación y mitigación del riesgo

Aunque todo plan de negocio debe construirse desde la ambición y el optimismo realista, también es imprescindible plantear un escenario adverso y evaluar la protección que ofrece la estructura financiera del proyecto. En el caso de TerraPulse, **el riesgo está claramente acotado gracias al respaldo físico de los activos adquiridos.**

A diferencia de muchas startups cuyo valor depende exclusivamente de su tracción o tecnología, TerraPulse es un negocio intensivo en activos. La inversión inicial de 8 millones de euros está destinada, en su mayoría, a la compra de terrenos y campings ya existentes, lo que significa que, incluso en caso de fracaso operativo, **estos activos conservan un valor en el mercado inmobiliario.**

En un escenario extremo en el que TerraPulse no consiguiera atraer suficientes clientes o alcanzar los objetivos de ocupación, cabría la posibilidad de cesar la actividad y proceder

a una **liquidación ordenada de los activos**. En este contexto, los glampings podrían ser vendidos como alojamientos turísticos operativos, como parcelas urbanizables o incluso reconvertidos a otro uso turístico o residencial. En función del estado del mercado y del tiempo disponible para la venta, sería razonable asumir una pérdida de valor respecto al precio de adquisición. Sin embargo, incluso aplicando un descuento conservador del 30-40%, los inversores recuperarían una parte significativa de su capital.

Este respaldo patrimonial aporta una capa de seguridad adicional al inversor. Mientras que en una startup tecnológica el fracaso suele implicar una pérdida total del capital, en TerraPulse el escenario de fracaso es más bien una **recuperación parcial y razonable**, lo que reduce de forma sustancial el riesgo financiero real de la operación.

Además, el tipo de activo —propiedades turísticas en enclaves de alto tránsito y valor cultural— es especialmente líquido en mercados como el español, donde la demanda por suelo turístico o rural en zonas del Camino sigue siendo sólida. Por tanto, **el downside del proyecto está limitado y el upside sigue siendo muy atractivo**, lo que lo convierte en una oportunidad con una relación riesgo-retorno muy favorable.

Toda la información financiera desarrollada en los capítulos 7 y 8 estará disponible en el anexo en forma de modelo Excel, accesible para su consulta por cualquier inversor potencial.

9. Conclusión

El desarrollo de TerraPulse ha sido, desde sus primeras ideas, un ejercicio de análisis, estructura y visión a largo plazo. Más allá de tratarse de una propuesta empresarial, este trabajo ha buscado construir una solución realista, viable y con valor añadido para un entorno tan único como es el Camino de Santiago. A lo largo del proceso, se ha estudiado el mercado, se han definido con claridad los perfiles de cliente, se han analizado las tendencias del turismo actual y se ha diseñado un modelo de negocio que integra sostenibilidad, experiencia y rentabilidad.

A través de herramientas estratégicas como el análisis PESTEL, el modelo de las cinco fuerzas de Porter y el DAFO, hemos podido validar que la propuesta no solo encaja en el

contexto actual, sino que responde directamente a una necesidad real del mercado: ofrecer una alternativa al modelo tradicional de alojamiento, pensada para quienes buscan vivir el Camino sin renunciar al confort ni a la autenticidad. En este sentido, TerraPulse no pretende competir con lo que ya existe, sino abrir una nueva categoría: el Camino premium, organizado y sostenible.

La selección de activos concreta, el diseño de la experiencia, la propuesta de valor integrada y la estructura operativa planteada son fruto de un enfoque riguroso, que ha intentado conjugar lo académico con lo emprendedor. Se ha demostrado que no solo existe espacio para una iniciativa como esta, sino que hay un hueco claro y desatendido que puede ser ocupado con éxito si se ejecuta con coherencia.

Este trabajo cierra una etapa de diseño e investigación, pero también deja abiertas las puertas a una posible ejecución futura. En definitiva, TerraPulse no es solo un proyecto académico, sino una propuesta real que podría transformar la forma en la que muchas personas viven una de las rutas culturales más importantes de Europa.

10. Declaración del uso de la IA

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Jaime Zamorano Muñoz, estudiante de E2 de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Plan de negocio y estrategia de StuCar", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Crítico:** Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
4. **Interpretador de código:** Para realizar análisis de datos preliminares.
5. **Estudios multidisciplinares:** Para comprender perspectivas de otras comunidades sobre temas de naturaleza multidisciplinar.
6. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
7. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
8. **Generador de problemas de ejemplo:** Para ilustrar conceptos y técnicas.
9. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
10. **Generador de encuestas:** Para diseñar cuestionarios preliminares.
11. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Soy plenamente consciente de las implicaciones éticas y académicas de presentar un trabajo que no sea original, y asumo la responsabilidad de cualquier incumplimiento relacionado con esta declaración.

Fecha: 26 de Marzo de 2025

Firmado: Jaime Zamorano Muñoz

11. Bibliografía

Oficina del Peregrino. (2023). *Estadísticas oficiales del Camino de Santiago*.
<https://oficinadelperegrino.com/estadisticas-2/>

INE – Instituto Nacional de Estadística. (2023). *Índice de precios de consumo (IPC) y condiciones de vida*.
https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176802&menu=ultiDatos&idp=1254735976607

Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review. https://piazza.com/class_profile/get_resource/iyd2tysc6fj5aa/iyxgbroqf172cb

Xunta de Galicia. (2023). *Observatorio del Turismo de Galicia*.
<https://www.turismo.gal/observatorio>

Guía Casas Prefabricadas. (s. f.). Casas prefabricadas de madera.
<https://guiacasasprefabricadas.es/madera/>

CBRE. (2024). *Internal Analysis*

Azora. (2023). *Análisis interno del sector turístico y de hospitalidad*. Datos basados en herramientas STR y OTA.

12. Anexo

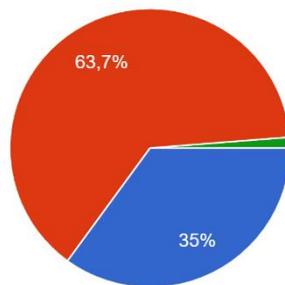
12.1 Anexo 1: Modelo Financiero

https://upcomillas-my.sharepoint.com/:x/g/personal/202102331_alu_comillas_edu/EQ39PIQMHy9Iug44zSbnBBkBAaT3tB0-YplFc8sRNM9aJA?e=8ALNtq

12.2 Anexo 2: Encuesta

¿Cuál es tu sexo o género?

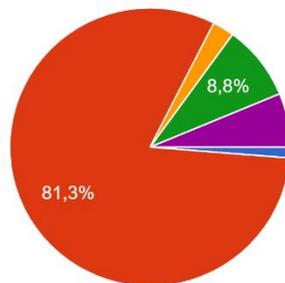
80 respuestas



● Masculino
● Femenino
● Otro
● Prefiero no responder

¿Cuál es tu edad?

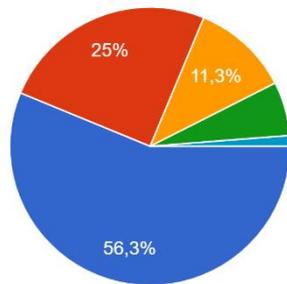
80 respuestas



● Menos de 18
● 18 - 25
● 25 - 40
● 40 - 60
● + 60

¿Con qué frecuencia sueles hospedarte en campings?

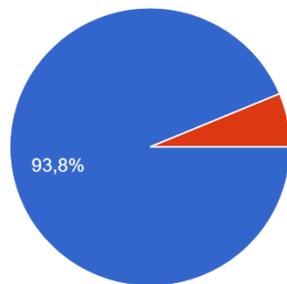
80 respuestas



- Nunca
- Menos de una vez cada 2 años
- Una vez cada 2 años
- 1-2 veces al año
- 3-5 veces al año
- Más de 5 veces al año

¿Conoces el Camino de Santiago?

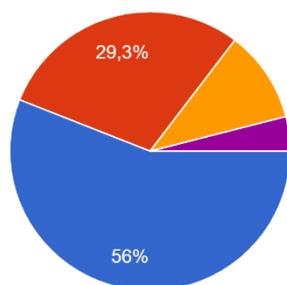
80 respuestas



- Sí
- No

¿Cuántas veces has realizado el Camino de Santiago?

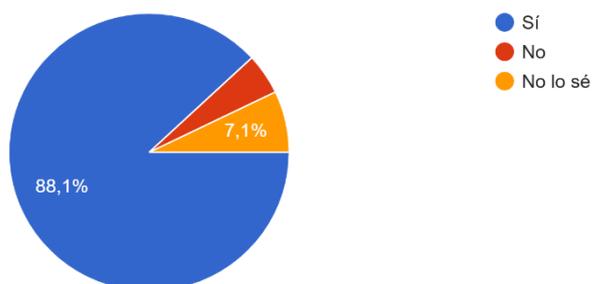
75 respuestas



- Nunca
- 1 vez
- 2-3 veces
- 4-5 veces
- Más de 5 veces

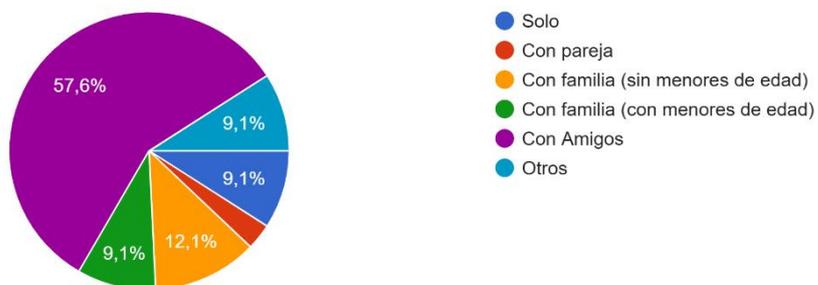
¿Contemplas la posibilidad de realizar el Camino de Santiago en un futuro próximo (de aquí a 3 años)

42 respuestas



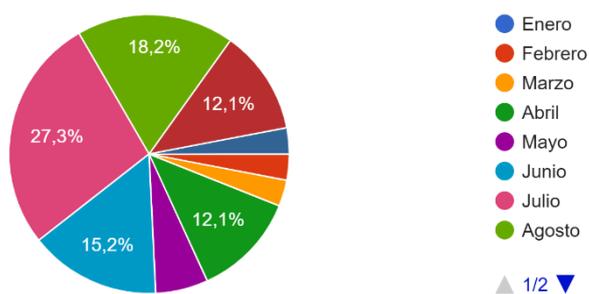
¿Con quién realizaste el Camino de Santiago la última vez que lo hiciste?

33 respuestas



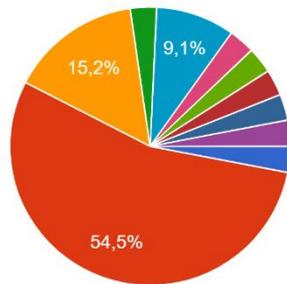
¿En qué mes comenzaste tu viaje por el Camino de Santiago?

33 respuestas



¿Desde que municipio empezaste el Camino de Santiago?

33 respuestas

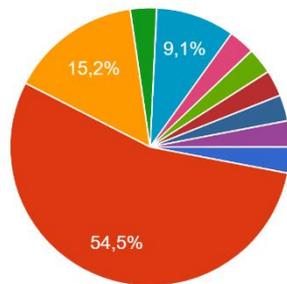


- Saint-Jean-Pied-de-Port (Francia)
- Sarría (Galicia, España)
- Tui (Galicia, España)
- Ferrol (Galicia, España)
- León (Castilla y León, España)
- Roncesvalles (Navarra, España)
- Oporto (Portugal)
- Pamplona

▲ 1/2 ▼

¿Desde que municipio empezaste el Camino de Santiago?

33 respuestas

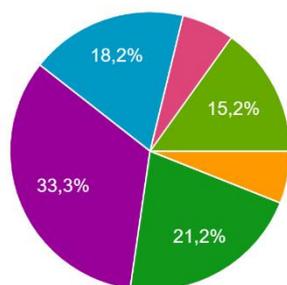


- Saint-Jean-Pied-de-Port (Francia)
- Sarría (Galicia, España)
- Tui (Galicia, España)
- Ferrol (Galicia, España)
- León (Castilla y León, España)
- Roncesvalles (Navarra, España)
- Oporto (Portugal)
- Pamplona

▲ 1/2 ▼

Cuántas noches estuviste hasta que llegaste a Santiago

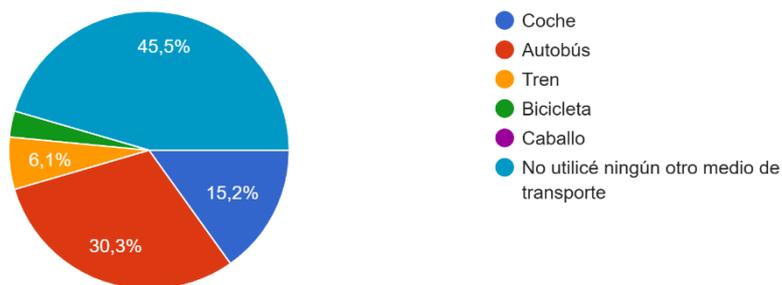
33 respuestas



- 1 noche
- 2 noches
- 3 noches
- 4 noches
- 5 noches
- 6 noches
- 7 noches
- 8 noches o más

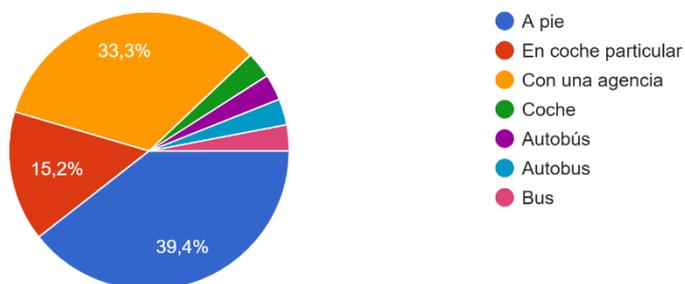
Además de hacerlo a pie, ¿qué otros medios de transporte utilizaste para llegar desde el punto de partida del camino hasta Santiago?

33 respuestas



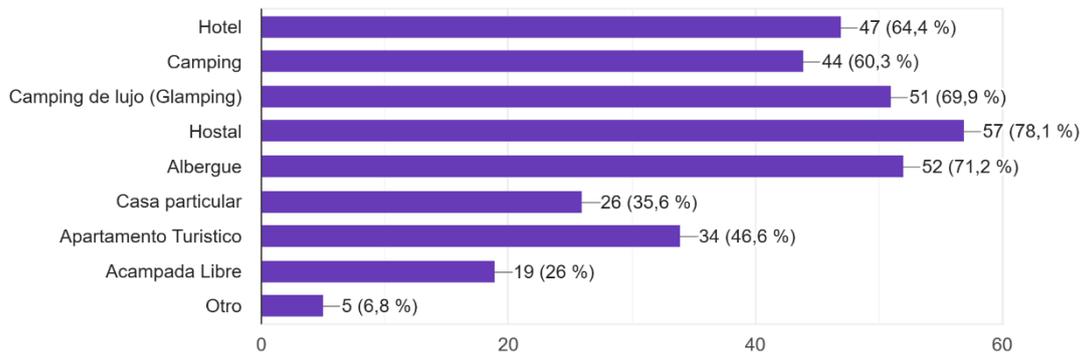
"¿Cómo transportaste tu equipaje de un alojamiento a otro?"

33 respuestas



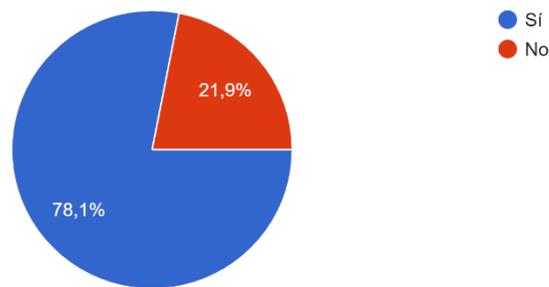
De los siguientes tipos de alojamiento, ¿En cuáles estarías dispuesto a hospedarte durante el Camino de Santiago?

73 respuestas



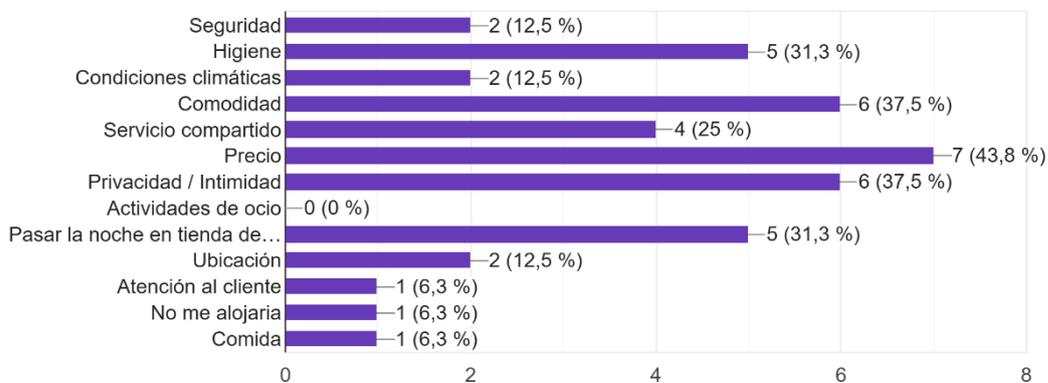
En la anterior pregunta, ¿Has marcado la casilla Camping o Camping de Lujo (Glamping)?

73 respuestas



¿Cuáles de los siguientes motivos son relevantes en tu decisión de no hospedarte en un Camping o Camping de lujo (Glamping)?

16 respuestas



¿Por cuáles de los siguientes servicios estarías dispuesto a pagar si te alojaras en un camping durante tu próximo Camino de Santiago?

73 respuestas

