

Universidad de Oviedo

Máster Universitario en Dirección y Planificación del Turismo

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**CREACIÓN DE UN PLAN DE EMPRESA APLICADO
A UNA CONSULTORÍA DE SOCIAL MEDIA
MARKETING PARA PYMES TURÍSTICAS DEL
NORTE DE BURGOS**

Autor: Beatriz Freire Hernández

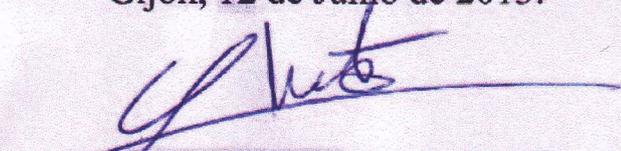
Tutor: Cristina López Duarte

Junio de 2013

AUTORIZACIÓN

D./Dña. Cristina López Duarte, tutor del Trabajo Fin de Máster realizado por D./Dña Beatriz Freire Hernández, en el Máster Universitario en Dirección y Planificación del Turismo de la Universidad de Oviedo, **AUTORIZA** la presentación y defensa del presente Trabajo Fin de Máster.

Gijón, 12 de Junio de 2013.



Firma del tutor

DECLARACIÓN

D. / Dña Beatriz Freire Hernández, **DECLARA** que es el autor del presente Trabajo presentado para optar al título de Máster Universitario en Dirección y Planificación del Turismo por la Universidad de Oviedo, que es un Trabajo original realizado para este fin y que se han detallado todas las fuentes bibliográficas relevantes utilizadas durante su elaboración.

Gijón, a 12 de junio de 2013



RESUMEN

En el presente trabajo se ha desarrollado un plan de viabilidad empresarial aplicado a una consultoría de social media marketing cuyos servicios están orientados a pymes del sector turístico, instauradas en las comarcas de las Merindades y la Bureba.

El crecimiento, desarrollo y consolidación del uso de las redes sociales por parte de la ciudadanía en general, junto con las cualidades de bidireccionalidad, alcance o el bajo coste que estos medios presentan, han convertido a los medios sociales en herramientas muy beneficiosas para la comunicación y marketing de pequeñas y medianas empresas.

Sin embargo, la implementación de una estrategia en medios sociales presenta ciertas dificultades, requiere de tiempo y formación específica, por lo que en base a la identificación de estas carencias surge la consultoría iTur, cuyo objetivo será el de diseñar e implementar estrategias de social media marketing en empresas del sector turístico.

ABSTRACT

In the current work it has been developed a business viability plan, applied to a social media consultant's office, which services are directed to pymes of the dedicated to the tourism and located in the areas of Las Merindades and La Bureba.

The growth, development and consolidation of the social nets' use by the citizenship in general together with the bidirectional qualities, effect and the low cost that these means present, have converted to the social media in very beneficial tools for the communication and marketing of small and medium-size companies.

Nevertheless, the implementation of a strategy in the social media presents some difficulties, it also requires time and a specific training, that it's the reason why, in order to identify these lacks, the consultant's office iTur appears, which objective will be to design and implement strategies of social media marketing in the tourism area companies.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. <u>INTRODUCCIÓN</u>	1
1.1. El desarrollo de los medios sociales: Antecedentes y contexto social.....	2-5
1.2. La industria de consultoría en España: Definición, situación y perspectivas de futuro.....	6-10
1.2.1. Aplicación al caso concreto del turismo.....	10-11
2. <u>PLAN DE EMPRESA</u>	
2.1. Definición de objetivos.....	12
2.2. Servicios que comercializa la empresa.....	13-19
2.2.1. Consultoría Social Media	13-16
2.2.2. Community management.....	16-17
2.2.3. Acciones puntuales de Marketing.....	17
2.2.4. Acciones rutinarias.....	17
2.2.5. Formación.....	18
2.2.6. Creación de Web corporativa.....	18
2.2.7. Servicio de traducción de web.....	19
3. <u>DECISIONES ESTRATÉGICAS</u>	
3.1. Análisis del territorio.....	20-22
3.1.1. Estudio geográfico.....	20-21
3.1.2. Análisis poblacional.....	22
3.2. Estructura económica.....	23
3.3. Clientes potenciales.....	24-25
3.4. Análisis de la competencia.....	25-26

4. <u>PLAN DE MARKETING</u>	
4.1. Política de Producto y precio.....	26-29
4.2. Política de ventas.....	29
4.3. Promoción y publicidad.....	30-31
5. <u>ASPECTOS LEGALES Y AYUDAS</u>	
5.1. Forma Jurídica.....	32-33
5.2. Ayudas financieras a la creación de empresas.....	33-34
5.3. Tramites de constitución y funcionamiento.....	34-35
6. <u>PLAN FINANCIERO.</u>	
6.1. Plan de inversiones.....	36-37
6.2. Fuentes de financiación.....	37
6.3. Previsión de gastos.....	38-41
6.4. Previsión de ingresos.....	41-43
6.5. Previsión de la cuenta de resultados.....	44
6.6. Estructura del balance.....	45-46
6.7. Análisis mediante ratios.....	46-47
7. <u>ANÁLISIS DAFO</u>	47-48
8. <u>CONCLUSIONES</u>	49-50
9. <u>BIBLIOGRAFÍA</u>	51-53

1. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se ha desarrollado el plan de empresa para una consultoría de social media marketing orientada a empresas turísticas del norte de Burgos.

El actual contexto social muestra de forma globalizada la gran popularidad que han adquirido las redes sociales entre la población. Por este motivo se han convertido además, en un importante canal de comunicación para las empresas. Hasta hace poco tiempo, únicamente las grandes compañías disponían de presupuesto suficiente para abordar campañas de comunicación de alcance, pero la proliferación de los medios sociales ha puesto a disposición de las empresas, sea cual sea su presupuesto y tamaño, una herramienta que permite establecer estrategias de comunicación efectivas.

En el caso del turismo, la gestión de los medios sociales resulta fundamental. La irrupción de estas herramientas en la sociedad ha traído como consecuencia cambios en el comportamiento del turista, que en la actualidad está continuamente conectado y basa en gran medida sus decisiones de compra en la información que obtiene a través de la red.

Por todo lo anterior se ha identificado una oportunidad de negocio que se basa en el hecho de que no basta con tener presencia en la red para conseguir los beneficios que ésta puede aportar, si no que es necesario conocer el tipo de estrategia que se ha de seguir y cómo gestionarla. Es por ello que surge la idea de iTur, cuyos esfuerzos se dirigen a proporcionar servicios de implantación efectiva y gestión de estrategias en medios sociales para pequeñas y medianas empresas del sector turístico, ubicadas en el norte de Burgos.

Para el desarrollo de este plan de empresa, se ha llevado a cabo un análisis pormenorizado de todos los aspectos influyentes y necesarios para determinar la viabilidad del proyecto y que se encuentran desarrollados y detallados en el presente trabajo.

1.1. El desarrollo de los medios sociales: Antecedentes y contexto social.

Durante los últimos años, hemos observado cómo se producía una auténtica revolución tecnológica de la mano de internet. La sociedad a través de la web y sus herramientas, ha ido experimentado importantes cambios que han modificado las comunicaciones y relaciones con otras personas, el modo en que se disfruta del ocio así como los hábitos de consumo.

El origen de esta revolución comenzó en 1991 cuando Tim Berners-Lee puso en marcha la World Wide Web, formada por páginas estáticas donde el usuario accedía a la información sin posibilidad de participar ni aportar nuevos contenidos.

De la inicial Web 1.0 se evolucionó a lo que hoy en día se conoce como la Web 2.0, que comienza con la irrupción de los blogs en el año 2000 y el nacimiento de wikipedia en 2001. La democratización que proporcionaban los blogs, inauguró el nuevo modelo de comunicación basado en webs que permitían a los usuarios interactuar con contenidos de páginas dinámicas creándolos, expresando opiniones a través de comentarios y ofreciendo la oportunidad de enviar o recibir información de otros usuarios.

En el centro de esta web 2.0 se desarrollaron los medios sociales cuyo origen se remonta a la teoría de los seis grados de separación de finales de los años 60. Este experimento de Stanley Milgram sostenía que todas las personas estaban conectadas entre sí de tal modo que dos individuos sin aparente relación a través del envío de 6 cartas podían hacer llegar el mensaje. En base a esta idea surgió en 1997 lo que hoy se considera como la primera red social SixDegrees, y a partir de este momento fueron surgiendo otros medios sociales como LinkedIn, Xing, Myspace en 2003 o facebook en 2004.

No es hasta el año 2006 cuando los medios sociales comienzan a ser un fenómeno que no deja de crecer y adquirir adeptos. En este momento por ejemplo Myspace alcanza los 100 millones de usuarios, se produce el nacimiento de Twitter, Facebook se abre al gran público y obtiene 100.000 millones de cuentas en dos años, Youtube rebasaba la cifra de audiencia de todas las cadenas de pago de EE UU, etc.

Un avance espectacular al que hay que añadir ,gracias a la facilidad de uso de estos medios y la proliferación de los Smartphones, el desarrollo de nuevas herramientas que unen los medios sociales a la geolocalización, y que han fomentado el desarrollo de nuevas herramientas sociales como foursquare, que en abril de 2012 llegó a conseguir 20 millones de usuarios.

Ningún medio de comunicación ha obtenido una aceptación tan rápida como los medios sociales y ejemplo de esta afirmación es que la radio tardó 38 años en llegar a 50 millones de personas, la televisión por su parte tardó 13 en llegar a las mismas personas y sin embargo Facebook, ha conseguido en menos de 7 años llegar a 500 millones de usuarios.

Existen múltiples definiciones sobre lo que se entiende por medios sociales. En España el Instituto Nacional de Tecnologías de la Información y Comunicación (INTECO, 2009), los definía como *“servicios prestados a través de Internet que permiten a los usuarios generar un perfil público, en el que plasmar datos personales e información de uno mismo, disponiendo de herramientas que permiten interactuar con el resto de usuarios afines o no al perfil publicado”*.

Otra definición significativa para este trabajo, por formar parte de los medios sociales y seguir su misma filosofía, es la que proporciona wikipedia cuya comunidad los ha definido como *“plataformas de comunicación en línea donde el contenido es creado por los propios usuarios mediante el uso de las tecnologías de la Web 2.0 que facilitan la edición, la publicación y el intercambio de información.”*

A medida que los medios sociales fueron evolucionando, se desarrolló un amplio número de redes que se pueden clasificar en dos grandes grupos:

- Medios sociales horizontales

Son aquellos que no siguen una temática determinada. La función principal de este tipo de redes sociales es el de relacionar usuarios en la misma plataforma.

Todos los medios sociales horizontales tienen en común la creación de un perfil, la generación de listas de contactos y la creación de contenidos.

Como ejemplos de medios sociales horizontales podemos mencionar facebook, MySpace, Tuenti, Google+, etc.

- Medios sociales verticales

Los medios sociales verticales son aquellos que presentan una temática especializada. El individuo será usuario de una red social en la medida en que se ajuste a sus gustos e intereses sobre una temática determinada.

Esta especialización de los medios sociales, hace que la clasificación de los distintos tipos existentes sea tan amplia como los asuntos que se tratan en ellas. Cualquier red social centrada en un tema concreto daría lugar a una nueva categoría. Teniendo en cuenta la dificultad de realizar una clasificación precisa de los medios sociales verticales, a continuación se expone una clasificación en cuatro bloques atendiendo a las temáticas y funcionalidades más comunes:

- Profesionales

Medios sociales orientados a los negocios y actividades comerciales. Permiten compartir experiencias profesionales entre usuarios, relacionan grupos, empresas y usuarios en busca de oportunidades laborales. Como ejemplo de esta categoría de medio social profesional se encuentran: Xing, LinkedIn o viadeo.

- Ocio
Centradas en el intercambio de elementos relacionados con el ocio como juegos, viajes, motor, música, etc. Como ejemplos de medios sociales verticales de ocio es posible mencionar: Minube, Moterus o Last.fm.

- Contenidos
Son aquellas redes sociales basadas en intercambio de contenidos como vídeos, fotos, música, presentaciones, noticias, etc. Como ejemplo de esta clase de medios sociales se encuentran Pinterest, Flickr, Scribd, Slideshare o entrelectores.

- Geográficas
La conexión entre los usuarios se realiza en base a la geolocalización. Como ejemplo de este tipo encontramos Foursquare.

Aunque como se ha expuesto anteriormente existen múltiples definiciones y tipos de medios sociales, podemos extraer las siguientes características comunes en las que radican las principales ventajas y motivos por los que se han convertido en un fenómeno social:

- La bidireccionalidad de la información, la interactividad y la creación de contenidos.
- La información se produce en tiempo real.
- Medio de comunicación masivo y de bajo coste.

Estas características junto con la dimensión social que ha adquirido durante los últimos años, suponen una oportunidad para que empresas pequeñas puedan competir con las más grandes en igualdad de condiciones. Este medio no entiende de presupuestos altos ni bajos, pero sí de estrategias efectivas y objetivos cumplidos. El principal problema es que las pequeñas empresas no cuentan con tiempo experiencia ni recursos propios para desarrollar una presencia efectiva en redes sociales, motivo por el cual en el presente trabajo se va a desarrollar la creación de una consultoría social media marketing cuya

misión será la de crear, desarrollar e implementar estrategias para empresas del sector turístico en redes sociales.

1.2. La industria de consultoría en España: Definición y perspectivas de futuro

Los principios iniciales de la industria de la consultoría fueron definidos en el año 1896 como (D. Little, 1896):

“la actividad profesional relativa a los servicios especializados prestados a una compañía o institución para asesorarla y ayudarla en la mejora de su gestión, operaciones y/o resultados financieros”.

Desde que se formuló esta definición hasta nuestros días, la industria ha ido adaptándose al nuevo contexto socioeconómico, evolucionando y desarrollando su mercado centrado en múltiples áreas como calidad, comunicación y marketing, relaciones públicas y Tics, financiera, formación, informática y tecnología, innovación, responsabilidad social empresarial etc.

En términos generales la situación de la industria de consultoría según el estudio publicado por la Asociación Española de Consultoría en 2011 (AEC), experimentó un crecimiento del 0,9 % respecto al año anterior, con una facturación en nuestro país 9.995 millones de euros. El volumen de ventas de consultoría representó casi un 1% del PIB español y las empresas consultoras emplearon a más de 128.000 trabajadores.

La mayor parte de la demanda de servicios de consultoría se produjo por parte del sector financiero, el de las empresas de telecomunicaciones y media y el de las Administraciones Públicas, aunque en este último sector disminuyó de peso en el último ejercicio.

Para los próximos años los servicios de consultoría más demandados por las empresas españolas serán: internacionalización, reducción de costes, consolidación de negocio y optimización de procesos y gestión de las relaciones con los clientes.

Estos datos nos muestran un sector que en términos generales no se ha resentido por el contexto de crisis económica en el que nos encontramos pero tal y como se planteó anteriormente, la consultoría se ha centrado en múltiples áreas. Para obtener una visión lo más precisa posible de la situación y tendencias de futuro del sector al que pertenece la consultoría de social media que se está proyectando, es conveniente realizar un análisis de los resultados de las empresas de consultoría dedicadas a la comunicación, relaciones públicas y marketing.

Como muestran los datos expuestos en la tabla posterior, la consultoría basada en proporcionar servicios de comunicación y relaciones públicas, hasta 2008 fue incrementando su volumen de negocio. Es a partir de 2009 cuando los beneficios del sector se reducen drásticamente, hasta un 23% menos. A partir de 2010 sin embargo, como muestra el gráfico, se inicia una tendencia hacia la recuperación que se mantiene durante el año 2011 según los datos publicados en el informe PR Spain 2012 de enero de 2013.

Gráfico 1: Evolución del sector de consultoría en comunicación y relaciones públicas

Miles de Euros	
2005	270.683
2006	324.625
2007	310.015
2008	448.739
2009	343.605
2010	382.833



Elaboración propia con datos del INE: Actividades de consultoría de gestión empresarial

En España existen alrededor de 1000 empresas dedicadas a la consultoría de comunicación. Cabe destacar que el 88% son pequeñas empresas gestionadas por una o dos personas.

Según los estudios publicados las claves de futuro para el sector serán la creación de contenidos de interés, fomentar las conversaciones que animen a la participación y la adaptación a las nuevas plataformas de comunicación tanto a las existentes como a las nuevas que se desarrollen.

Otra de las especialidades de consultoría que conveniente analizar para obtener una visión objetiva de la situación del sector en el que operará la empresa, es el marketing.

Según los datos extraídos del estudio de Análisis de Marketing de España en 2011 (AMES), el mercado del marketing supone un 2.9% del PIB del país, (30.704 millones de euros) aunque en el año 2011 se ha contraído un 7% con respecto a los datos registrados en 2010.

Cabe destacar del estudio publicado por AMES, algunas conclusiones por su relación con la actividad que llevará a cabo la empresa:

- La hostelería se enmarca dentro de las actividades económicas que muestran una creciente inversión en marketing.
- Ferias-Eventos-Congresos-Exposiciones es el concepto donde se destinan más inversión de marketing (14,8%).
- El entorno digital: Publicidad en Internet, Marketing Móvil y Comunicación digital, con un crecimiento del +13,4%, representa el 3,6% de la inversión total.

Las tendencias de la consultoría de marketing tal y como se muestra en el estudio de Consultoría y Marketing elaborado por la Federación Nacional de Asociaciones de Consultoría, Oficinas y Despachos y Servicios (FENAC), seguirán fundamentalmente las siguientes líneas:

- Marketing móvil.

Como consecuencia del uso intensivo de los dispositivos inteligentes y el cambio en los hábitos de consumo, con individuos siempre conectados,

las marcas no deben dejar de incluir esta herramienta en sus estrategias ya que pueden marcar la diferencia para el consumidor.

- BTL (Bellow the line) vs ATL (Above the line)

La tendencia será el desarrollo de estrategias no masivas dirigidas a segmentos específicos del mercado, utilizando como herramientas las redes sociales entre otras.

- Estrategia SEO

Como tendencia de la consultoría de marketing, se buscará la mejora del posicionamiento en buscadores de las empresas.

- Inbound marketing

Se basa en la combinación de SEO, Marketing de contenidos y social media marketing, elaborando una estrategia integrada para mejorar la reputación online y obtener una mayor visibilidad.

- Crowdsourcing de contenidos

Del inglés crowd (multitud) outsourcing (externalizar). Se basa en conectar a los clientes y clientes potenciales con profesionales de la creación de contenidos logrando, además de su participación en la construcción del mensaje, la atención e identificación del mismo con los valores de la marca.

- Gamificación

Tendrá el objetivo de integrar dinámicas de juego en marketing empresarial.

- Emailmarketing.

Las tasas de apertura de emails desde dispositivos móviles no han dejado de aumentar desde 2011, cuando se registraba una tasa de apertura de 10.66% que se triplicó en 2012 y que se espera que llegue al 50% a finales de 2013.

Las consultorías de comunicación, relaciones públicas y marketing como se ha expuesto, aunque se han visto afectadas por el contexto de crisis económica muestran una resistencia aceptable en comparación con otros sectores.

Las tendencias de futuro se centran fundamentalmente en elaboración de estrategias en entornos digitales. Esta afirmación además de lo mostrado anteriormente, se refuerza con los datos presentados por la Fundación para el Análisis y los Estudios Sociales (FAES) según los cuales, la contribución directa de internet a la economía española ha sido durante el último año de 27.600 millones de euros y se estima que para el año 2015 incluso se multiplique por tres esta cifra.

Esta situación y perspectivas de futuro del sector supone por un lado la necesidad de que las empresas tomen conciencia de la importancia y oportunidades que les ofrece la web para el desarrollo de sus negocios, y por otro lado, representa una oportunidad para las consultorías de ofrecer a las empresas, especialmente pymes, aquello que ellas carecen: personal, recursos, formación y experiencia en la implantación de estrategias efectivas en entornos digitales.

1.2.1 Aplicación al caso concreto del turismo

En el caso del turismo, la integración de estrategias online es fundamental dadas las características particulares que presentan los consumidores de este sector, que han experimentado una profunda transformación en el modo en el que consumen y disfrutan del ocio.

El turista actual es un consumidor hiperconectado, que se ve influido por lo que sucede en la red a la hora de tomar la decisión de compra. Es por ello que se identifican tres fases en del proceso de decisión.

- Antes del viaje, el turista consulta información a través de buscadores, acude a los portales turísticos, se apunta a recibir newsletters, visita agencias de viajes, investiga el destino a través de las nuevas tecnologías, lee opiniones etc. En base a las conclusiones que extraiga, decidirá su consumo.
- Durante el viaje, el turista hace fotos, sigue las recomendaciones que ha extraído de la web sobre el destino, utiliza y graba podcasts, georeferencia de los puntos de interés, etc.
- Finalmente, después del viaje publica fotos y vídeos en medios sociales, publica blogs, podcasts, georeferencias, evalúa los lugares en los que ha estado, recomienda a la familia y amigos, intercambia experiencias y emociones, etc. Estas acciones generarán una influencia en las decisiones de compra de los futuros consumidores.

Por todo lo anterior surge la empresa iTur, cuyo objetivo será ofrecer a las pymes del sector turístico la oportunidad de implementar estrategias efectivas en medios sociales, que acompañen al turista en este proceso de decisión de compra, yendo más allá de la publicidad tradicional y buscando que el propio viajero se identifique con la marca y llegue a ser prescriptor de la misma.

2. PLAN DE EMPRESA

2.1. Definición de Objetivos

La proliferación de los smartphones y la consolidación de las redes sociales como medios en los que compartir opiniones, ha supuesto una profunda transformación del comportamiento del turista que muestra un perfil proactivo, hiperconectado, informado y cada vez más y más exigente. Es por ello que la industria turística ha de apoyarse en las nuevas tecnologías y redes sociales, para captar a este nuevo turista y desarrollar así sus negocios.

En base a las nuevas necesidades empresariales consecuencia de la proliferación de medios sociales, surge la idea de iTur. Una consultoría de social media cuya razón de ser es la de crear, desarrollar e implementar, estrategias efectivas en medios sociales para pequeñas y medianas empresas turísticas instauradas en el norte de la provincia de Burgos.

La misión de iTur será por tanto, la de proporcionar servicios de social media marketing de calidad, caracterizados por la flexibilidad y adaptación a las necesidades específicas y objetivos de las empresas, y siempre desarrollados desde el punto de vista del conocimiento del territorio y de sus necesidades y demandas de turismo.

Los objetivos para el primer año de apertura de la empresa, son los de contactar de modo eficiente con todos los establecimientos turísticos del norte de Burgos, y de entre el total lograr el 4% de contratación de algunos de sus servicios. Porcentaje cuya justificación se detallará en el plan financiero.

La visión de iTur para los próximos años, es la de convertirse en referente de implementación efectiva de estrategias de social media en empresas turísticas del norte de Burgos, y hacer extensible su oferta de servicios a toda la provincia y aldeañas.

La personalidad de la empresa que definirá el trabajo diario y la relación con los clientes, estará marcada por los valores de honestidad a la hora de ofrecer sus servicios, versatilidad para adaptarse a las nuevas tendencias, implicación en los proyectos que se lleven a cabo, personalización de los servicios, innovación, creatividad y calidad.

2.2. Servicios que comercializa la empresa.

2.2.1. Social media plan

Desarrollo de una estrategia completa en medios sociales, que permita a las empresas turísticas beneficiarse de las ventajas que estos canales de comunicación pueden aportarles.

Antes de elaborar una estrategia en redes sociales, se establece como requisito que las empresas analicen la calidad de los productos o servicios que prestan. Este requerimiento se basa en el hecho de que en caso de que los clientes no estén satisfechos con la empresa, una campaña en redes sociales puede ser muy perjudicial al plasmar el turista su insatisfacción en las distintas redes sociales e influyendo negativamente en la reputación de la empresa.

Para desarrollar un plan en medios sociales, en primer lugar se elaborará un análisis de la situación de partida que definirá las líneas fundamentales en las que se basará la estrategia. Este estudio estará dividido en dos bloques:

- Análisis de la situación actual de la empresa en medios sociales. Con el que se pretende conocer su reputación en internet, identificar con qué medios se asocia a la marca y monitorizar los comentarios que se vierten sobre la misma.

Este estudio, además de imprescindible antes de implementar una estrategia de social media, es necesario una vez llevada a cabo para conocer el cumplimiento de los objetivos marcados transcurrido un determinado periodo.

- Análisis de las empresas del sector. De este modo se tendrá la información acerca de la situación en la que se encuentra la competencia, se establecerán referentes, se implementarán acciones innovadoras no realizadas por la competencia, y podremos evitar errores ya cometidos.

Una vez realizado el análisis de la situación de partida, se establecerán unos objetivos realistas y los plazos de consecución. Estos objetivos se pueden clasificar en dos apartados según su naturaleza:

- Cualitativos:
 - Dar a conocer la empresa, sus productos y servicios.
 - Posicionamiento en la web.
 - Notoriedad de la empresa.
 - Obtener una buena reputación online.
 - Crear engagement, de tal modo que los usuarios se sientan identificados con la marca, sean activos, participen e influyan en su alrededor.
 - Atención al cliente: fomentar las conversaciones, conseguir visibilidad de las campañas promocionales, obtener información de la satisfacción del cliente, obtener las claves de desarrollo del negocio, etc.
- Cuantitativos:
 - Lograr un tamaño de la comunidad determinado.
 - Número de comentarios o contenido compartido.
 - Generar tráfico: A través de las redes sociales es posible orientar a los usuarios hacia la página web de la empresa, lo cual puede influir en las ventas en el caso de que dispongan de web orientada a ecommerce.
 - Aumentar las ventas. La mejora de la reputación, el reconocimiento etc. pueden derivar en el incremento en ventas.

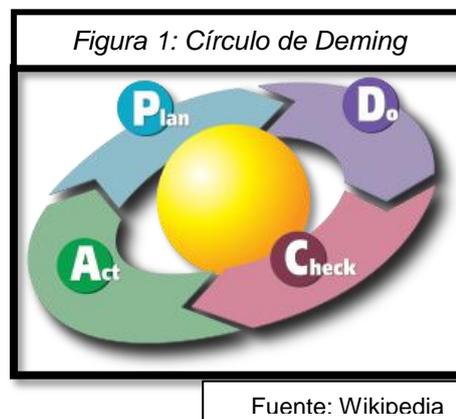
Realizado el análisis anterior, y definidos los objetivos, se desarrollará una estrategia que determinará los pasos a seguir. Para ello se establecerán previamente las decisiones que se llevarán a cabo teniendo en cuenta las diferentes alternativas y factores que puedan influir en los resultados.

La estrategia se definirá estableciendo de modo anticipado:

- El público objetivo
- Medios sociales en los que estar presentes teniendo en cuenta en cuales se encuentra el público objetivo de la empresa, y si la presencia en ellos la conduce al alcance de los objetivos.
- Cómo se presentará la empresa en los distintos medios sociales.
- Definición de una estrategia de arranque impactante, que atraiga usuarios. Como por ejemplo, la organización de un evento offline con repercusión online.
- Qué acciones son las que se llevarán a cabo en los distintos medios sociales. Definiendo tanto las comunes a todos ellos, como las específicas de cada uno, teniendo en cuenta que los distintos medios tienen su uso y posibilidades.
- Establecer acciones permanentes y puntuales calendarizadas. Para ello se realizará una propuesta de actuaciones permanentes, que se repetirán con cierta periodicidad como información de producto determinado, alusiones a los orígenes de la empresa... y una propuesta con acciones puntuales como ofertas, concursos... que contribuyan a reforzar la relación con los usuarios.
- Diseño de la guía de estilo a seguir en medios sociales:
 - Estilo de las publicaciones: tono, estilo de conversación, palabras a evitar...
 - Qué relación se va a establecer con usuarios: Que se responde en público y qué en privado, será el muro abierto para todo el mundo o no...
 - Diseño de la imagen para los perfiles de medios sociales en armonía con la imagen corporativa de la empresa.

La estrategia de social media que se ha desarrollado se ejecutará en función de los plazos establecidos. Para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos se elaborará un calendario de análisis de resultados. De las conclusiones de este análisis se extraerán los fallos del plan que darán paso al rediseño de la estrategia para el lograr la máxima eficiencia del plan.

De este modo se pretende seguir el modelo representado en la figura a continuación en el aparece representado el sistema de mejora continua de la calidad en cuatro pasos denominado ciclo de Deming o espiral de mejora continua. A través de este sistema, se planificará, ejecutará, verificará y rediseñará la estrategia en medios sociales de las empresas.



2.2.2. Community management

El servicio de community manager se resume en la gestión de las relaciones de la empresa con sus clientes a través de la creación, sostenibilidad y aumento de su comunidad en redes sociales. El objetivo fundamental de iTur con el servicio de community manager es introducir a la empresa y los productos que presta, en redes sociales y de este modo atraer, captar y fidelizar al público objetivo.

Entre las funciones que caracterizan el servicio de community manager se pueden destacar:

- Escucha activa de lo plasmado en redes sociales acerca de la empresa para conocer las opiniones de los clientes y la identificación de puntos de mejora.
- Informes de situación elaborados de modo periódico con el objetivo de gestionar y realizar un seguimiento de la reputación en redes sociales.
- Dinamización de comunidades, fomentando conversaciones proactivas.
- Creación de contenido apropiado para las plataformas sociales.
- Compartir contenido de interés para el usuario.
- Entablar relación con líderes de opinión con el objetivo de fomentar los vínculos entre la empresa y los usuarios.
- Desarrollo de un plan de crisis.

2.2.3. Servicios puntuales

Estos servicios están formados por acciones específicas y puntuales en medios sociales como la apertura y diseño de perfiles en redes y blogs, desarrollo de una campaña promocional concreta, informe de reputación de la empresa etc.

2.2.4. Servicios rutinarios

Este servicio se crea para las empresas que deseen mantener activas sus cuentas en medios sociales a través de iTur. Para ello se concretará con la empresa contratante el número de intervenciones en redes sociales que desean realizar en un periodo de tiempo determinado. Por ejemplo, publicar contenido en facebook tres veces a la semana.

2.2.5. Formación

La consultoría iTur desarrollará periódicamente cursos de formación orientados a pequeñas y medianas empresas del sector turístico, relacionados con el aprovechamiento de los medios sociales en el ámbito empresarial.

Como ejemplo de cursos de formación que se ofertarán se pueden mencionar:

- Herramientas 2.0.
- Talleres prácticos gestión de redes sociales.
- Gestión de reputación online.
- Community manager.
- Introducción al social media
- Marketing turístico
- Creación de contenidos y generación de conversación proactiva

2.2.6. Creación de Web corporativa.

La oferta de este servicio se debe a que un gran porcentaje de las pymes del sector turístico afincadas en el norte de la provincia de Burgos no dispone de página web propia o la que utilizan no resulta atractiva.

La página web es el primer contacto que tiene la empresa con sus potenciales clientes de cuya impresión dependerá en gran medida la decisión de consumir sus productos o servicios. Identificada esta necesidad de las empresas, se ofrecerá el diseño de una web funcional y profesional, estructurada teniendo en cuenta los parámetros de indexación de buscadores en la red con el objetivo de conseguir un buen posicionamiento.

Será una web sencilla, realizada a través del gestor de contenidos de software wordpress y tras la puesta en marcha de la misma se impartirá un curso para que el cliente sea capaz de administrarla con facilidad.

En el caso de que el cliente no desee autogestionar su web, se ofrecerá el servicio de administración, encargándose iTur de la actualización y dinamización de la misma.

2.2.7. Servicio de traducción de web.

Este servicio está orientado a las empresas que aunque ya disponen de una página web adecuada, esta no ofrece la navegación en varios idiomas. Este servicio será externalizado a una empresa de traducción de textos cobrando iTur una comisión en concepto de intermediación.

Por otro lado, este servicio se proporcionará de modo gratuito a los clientes que hayan contratado el desarrollo de la web de su empresa teniendo que abonar estos, únicamente el coste de traducción sin incrementos de intermediación.

3. DECISIONES ESTRATÉGICAS.

3.1. Análisis territorial.

3.1.1. Estudio geográfico

La consultoría de social media iTur estará orientada a empresas del sector turístico situadas en las comarcas de la Bureba y Merindades, ambas del norte de la provincia de Burgos, tal y como se puede observar en la imagen del lateral.

La Bureba concretamente se encuentra en el noroeste de la provincia y se caracteriza por ser una extensa campiña limitada: al norte por los Montes Obarenes, las parameras de altotero al oeste y al sur, cerrando completamente la cuenca, los montes de oca, la Sierra de la Demanda y el alto de la Brújula.

Su extensión abarca unos 1000 km², presenta una altura media sobre el nivel del mar de 700 metros y es recorrida de sur a norte por el río Oca que desemboca en el Ebro tras recorrer 70 km a través de la Comarca.

El clima se caracteriza por los largos y fríos inviernos, los veranos cortos y frescos y unas precipitaciones continuadas durante prácticamente todo el año exceptuando el periodo estival.

La orografía del territorio unido a las condiciones climáticas y la fertilidad de las tierras han dado lugar a su paisaje característico, integrado por un gran mosaico de campos de cultivo consecuencia de la acción del hombre a lo largo de la historia que ha deforestado la comarca para su explotación agraria.

Figura 2: Mapa comarcal Provincia de Burgos



Por otro lado, las merindades, ocupan el tercio norte de la provincia de Burgos. A diferencia de la Bureba, esta comarca presenta un paisaje caracterizado por las escarpadas montañas, grandes cavidades, desfiladeros, saltos de agua, bosques autóctonos y empinadas praderas que se extienden a lo largo de sus 2.821 km² de superficie.

Los límites de esta comarca están marcados por las provincias de Álava, Vizcaya, Cantabria y al sur, el valle del Ebro, que la separa del resto de las comarcas burgalesas.

El clima se caracteriza por inviernos largos y fríos y veranos cortos y suaves. Sin embargo cabe destacar que el clima es ligeramente más benigno que en el resto de las regiones, por su condición de territorio de transición vegetal y bioclimática entre el atlántico y el mediterráneo.

El territorio que integran las comarcas de Merindades y Bureba, presenta un gran atractivo turístico. Las diferentes culturas que han poblado la zona y la intensa trayectoria histórica de ambas comarcas, la han dotado de un impresionante patrimonio integrado por eremitorios, calzadas romanas, necrópolis altomedievales, castillos, fortalezas, fortificaciones, ejemplos sobresalientes de arte románico etc.

Además de lo anterior ambas comarcas presentan una gran riqueza natural y paisajística, donde es posible encontrar zonas muy próximas con características físicas totalmente opuestas.

3.1.2. Población

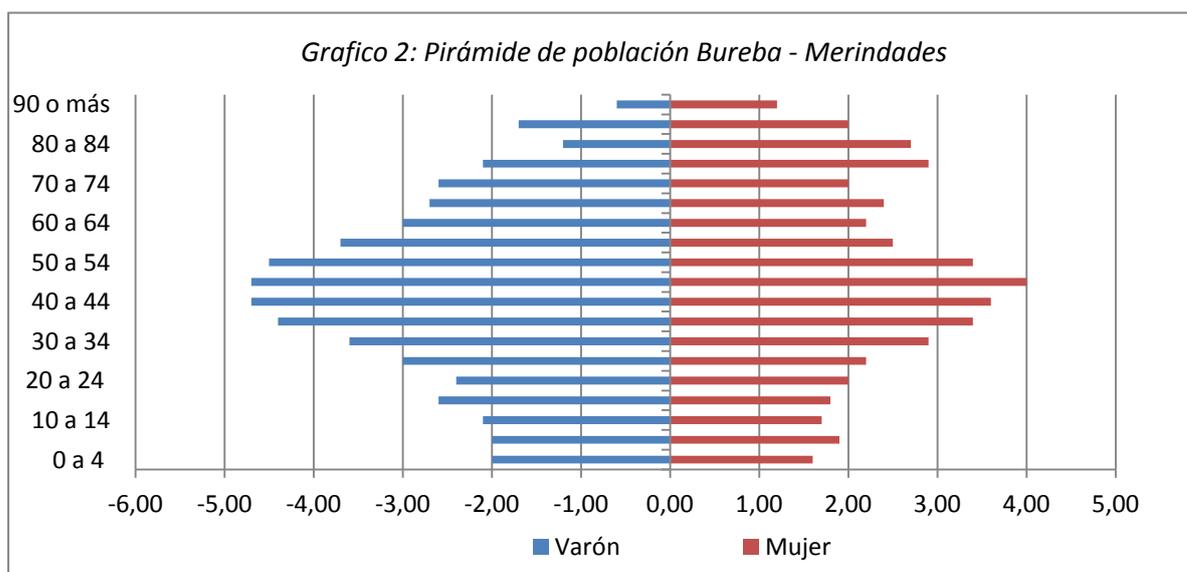
A continuación se van a analizar los datos demográficos de las distintas comarcas en base a la estructura de la población por sexo y edad.

Tal y como se muestra en el gráfico posterior, las comarcas de la Bureba y Merindades según los datos proporcionados por el INE para el año 2012, disponen de 36.137 habitantes, repartidos en un 53.6% de hombres y el 46.4% mujeres.

Esta superioridad numérica de los hombres con respecto al número de mujeres, se observa en la pirámide poblacional hasta llegar a 74 años. A partir de este momento se invierte el porcentaje y las mujeres superan en número a los hombres a consecuencia de la mayor esperanza de vida de estas.

Como se puede observar, la pirámide posterior, presenta forma de urna que indica que estas comarcas disponen de una población envejecida, con poca juventud. Esto aparece representado por la base estrecha que además pone de manifiesto el carácter regresivo de la población del territorio.

Observando la pirámide, se aprecia como los mayores porcentajes están situados en los intervalos de entre 35 y 64 años. Los restantes grupos destacan pero por sus bajos valores, especialmente jóvenes, de 0-4, 5-9, y 10-14, lo que indica la baja natalidad del territorio.



Elaboración propia con datos del INE población por sexo, edad y municipio año 2012

3.2. Estructura económica

El territorio Bureba-Merindades está integrado por 71 municipios en los que se sitúan un total de 1.806 empresas, según los datos proporcionados por la Sociedad para el Desarrollo de la Provincia de Burgos (SODEBUR).

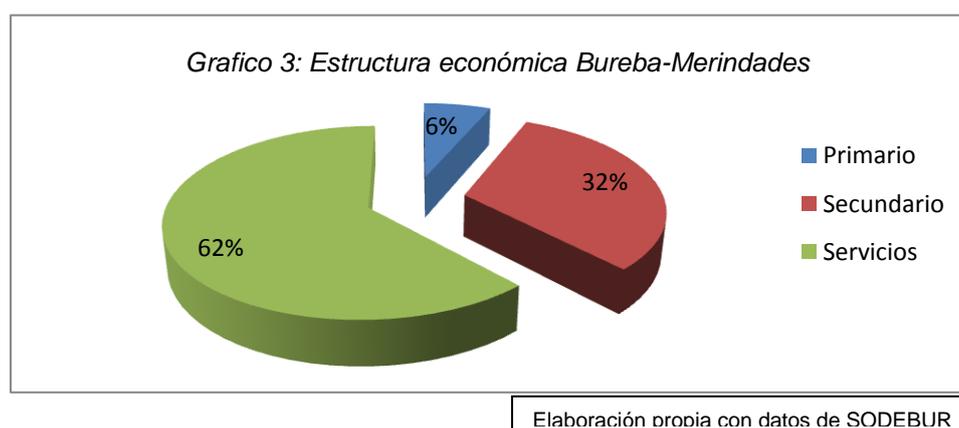
Estos datos es necesario disgregarlos por sectores, para de este modo determinar la estructura económica del territorio y conocer así las características del mismo.

Tras realizar el análisis por sectores se han contabilizado un total de 115 empresas del sector primario, que suponen un 6% del total del entramado empresarial. Este sector en los último años, se ha visto reducido aunque en la actualidad presenta una gran importancia, especialmente en de la zona de la Bureba dónde incluso configura su paisaje característico.

Con respecto al sector secundario, se han identificado un total de 571 empresas que suponen el 32% del total.

Finalmente es de destacar notablemente, la contabilización de 1.120 empresas del sector servicios. Lo que muestra que el conjunto del territorio integrado por la Bureba y Merindades presenta una estructura económica en la que predomina el sector servicios, que supone el 62% del entramado empresarial.

Dentro del sector servicios en ambas comarcas resulta de especial importancia el sector turístico ya que el territorio Merindades-Bureba es un gran atractivo marcado por su riqueza y diversidad natural, su importante patrimonio y la calidad de sus productos gastronómicos.



3.3. Clientes potenciales

Como se ha expuesto anteriormente, la estructura económica del territorio se caracteriza fundamentalmente por la mayoría de empresas dedicadas al sector servicios. Sin embargo, cabe destacar que la empresa Itur se centrará en el subsector turístico, y dentro de este es necesario identificar aquellas empresas para las que puede resultar beneficioso llevar a cabo una estrategia en redes sociales.

Es por ello que en el territorio de la Bureba, tras consultar las diferentes páginas web de los ayuntamientos que la integran y grupos de acción locales, se han identificado las siguientes empresas susceptibles de ser clientes de Itur:

- Dos agencias de viaje
- Diez albergues
- Treinta y cuatro empresas de alojamiento entre hoteles, hostales y pensiones.
- Cuatro campings
- Un campo de golf
- Nueve museos, centros de interpretación y otros.
- Cincuenta restaurantes.
- Una empresa de turismo activo.
- Veintiuna empresas de turismo rural.

Un total de 132 empresas del sector turístico para las cuales una estrategia en redes sociales puede contribuir al desarrollo de sus negocios.

Por otro lado en el caso de la comarca de las Merindades, siguiendo el mismo procedimiento que en el caso de la Bureba, se han identificado las siguientes 301 empresas como clientes potenciales de iTur

- Cuatro agencias de viaje
- Seis albergues
- Treinta y nueve empresas de alojamiento turístico entre hoteles, hostales y pensiones.
- Seis campings.

- Un campo de golf.
- Veintinueve museos, centros de interpretación y otros.
- Noventa y nueve restaurantes.
- Diecisiete empresas de turismo activo.
- Cien empresas de turismo rural.

En total entre las dos comarcas existen 432 empresas del sector turístico susceptibles de consumir alguno de los servicios que ofrece la consultoría de Social Media Marketing iTur.

Finalmente, cabe destacar que en el trascurso de la recopilación de datos se ha detectado que la mayor parte de las páginas web de los distintos ayuntamientos y asociaciones culturales presentan una actividad prácticamente nula, por lo que en el caso de no conseguir el volumen de ventas que ha planteado en este trabajo, el público objetivo de la empresa puede ser ampliado incorporando estas entidades en el futuro.

3.4. Análisis de la competencia

En las comarcas de Merindades y Bureba no existen empresas que dediquen su actividad exclusivamente a la consultoría de social media marketing, aunque se han identificado dos empresas que ofrecen algún servicio común con iTur:

- Solumarkweb: Es una empresa instaurada en Quintanavides, dentro de la comarca de la Bureba. Entre sus servicios ofrece el desarrollo de campañas de marketing online, creación de web y servicios en redes sociales. Sin embargo tras analizar su oferta de servicios, se ha detectado que basa su actividad fundamentalmente en la creación de videos promocionales, desarrollo de web y diseño de la imagen de las empresas en blogs y redes sociales, sin llevar a cabo una estrategia ni trabajos de gestión de los mismos.

- Arcay Proyectos Turísticos: Es una empresa de consultoría turística instaurada en Villarcayo, comarca de las Merindades. Es considerada como competencia ya que ofrece el servicio de creación de web para empresas turísticas y además desarrolla cursos de formación, jornadas y seminarios.

Como se puede concluir de lo anterior, el mercado de consultoría en medios sociales no se encuentra saturado. El poder de negociación de los clientes es bajo ya que como se ha expuesto la competencia dentro del territorio en el que opera la empresa es escasa.

4. PLAN DE MARKETING.

4.1. Política de producto y precio

Como se ha mostrado anteriormente la empresa iTur proporcionará servicios de social media marketing, orientados a pequeñas y medianas empresas del sector turístico situadas en el norte de la provincia de Burgos.

Debido a la intangibilidad de los servicios que ofrece la empresa, resulta complicada la estipulación de precios. Sin embargo, este es un aspecto de vital importancia ya que es un instrumento a corto plazo con influencia directa e inmediata sobre las ventas y los beneficios. Además, es el único instrumento del marketing que genera ingresos y en ocasiones es la información de la que dispone el individuo que suele relacionar a menudo la calidad del servicio con el precio.

Es evidente que las tarifas no pueden ser fijadas de modo arbitrario. En el caso de iTur debido a la dificultad de estimar la respuesta de clientes, dada la inexistencia de empresas en el territorio dedicadas a proporcionar servicios de social media marketing, los precios se basarán en los fijados por otras empresas del sector de consultoría, para productos que presenten una calidad similar.

A continuación se muestra la relación de servicios que ofrece la consultoría iTur junto con su precio de venta. Aunque es de mencionar, que la empresa adaptará sus servicios a las necesidades específicas de cada cliente por lo que la descripción posterior es orientativa.

Tabla 1: Servicios de la empresa

Servicio	Descripción	Precio
<i>Plan social media Básico</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de la situación de partida. - Definición de objetivos. - Identificación de público objetivo. - Desarrollo de estrategia. - Ejecución de estrategia - Community manager básico - Informe de resultados y reputación on line periódico. 	700€ desarrollo del plan y primer mes. Cuota mensual: 350€
<i>Social Media Plan Premium</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de la situación de partida. - Definición de objetivos. - Identificación de público objetivo. - Desarrollo de estrategia. - Ejecución de estrategia - Community manager premium -Informe de resultados y reputación online periódico. 	900€ desarrollo del Plan de medios sociales y primer mes. Cuota mensual: 450€
<i>Community Manager Básico</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de la situación de la empresa en redes sociales. - Creación y gestión de contenido. - Gestión de 2 cuentas en redes sociales. - Informe de reputación. 	350€ mensuales

<p><i>Community Manager Premium</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de la situación de la empresa en redes sociales. - Definición de objetivos. - Diseño y apertura en redes sociales en base a la imagen corporativa de la empresa. - Creación y gestión de contenido. - Gestión de 4 cuentas en redes sociales. - Informe de actividad. 	<p>450 € mensuales</p>
<p><i>Servicios Puntuales</i></p>	<p>Apertura y diseño de red social</p>	<p>Entre 20 y 200€</p>
	<p>Apertura y diseño de blog</p>	<p>Entre 100 y 250€ dependiendo si se realiza según una plantilla o personalizado.</p>
	<p>Administración de página web</p>	<p>150 € mes</p>
	<p>Informes de reputación online</p>	<p>100 €mes</p>
<p><i>Servicios Rutinarios</i></p>	<p>2 Post diarios en red social</p>	<p>200€ mes</p>
	<p>1 post en el blog de la empresa</p>	<p>60€ por artículo de 300 palabras</p>
<p><i>Formación</i></p>	<p>Cursos relacionados con gestión del medio social en el medio empresarial</p>	<p>250€ persona. Grupo mínimo de 5 personas.</p>
	<p>Web autogestionable. Diseño, 6 secciones ampliables, varios idiomas, galería de fotos, sección noticias, registro de clientes, formulario de contacto, informe estadístico.</p>	<p>800€</p>

<i>Creación de web</i>	Web adaptada a e-commerce. Diseño, 6 secciones ampliables, varios idiomas, tienda online, galería fotográfica, catálogo de productos, sistema de pago seguro, registro de clientes, formulario de contacto, informe estadístico.	1000 €
<i>Traducción de web</i>	Inglés / Francés / Alemán para empresas que contraten el desarrollo de la web con iTur. Servicio exclusivo de traducción de textos	0,06 / palabra 0,08 / palabra

4.2. Política de venta

El canal de distribución que se empleará en iTur es directo. Al tratarse de servicios intangibles, no requieren de transportes ni almacenaje. Las ventas se realizarán directamente en la relación entre el proveedor de servicios de social media y los usuarios finales, sin contar con ningún intermediario.

Las políticas de venta de la empresa iTur se desarrollarán en dos vertientes. Por un lado se realizará una labor comercial, concertando entrevistas con las distintas empresas del sector turístico instauradas en el norte de Burgos. Por otro lado se dispondrá de página web para que las empresas interesadas, puedan contactar con iTur a través de esta herramienta.

Como se ha detallado anteriormente, entre los valores de la empresa se muestra la importancia otorgada en iTur a la personalización de los servicios que presta. Es por ello que el proceso de venta incluirá necesariamente la entrevista directa del proveedor con los responsables de los distintos establecimientos, para determinar los servicios más apropiados y que mejor se adaptan a las necesidades específicas de cada uno de ellos.

4.3. Política de comunicación

El objetivo que se persigue al diseñar la siguiente política de comunicación es el de dar a conocer la empresa y la oferta de servicios, informar de los beneficios que reporta y así persuadir a los potenciales clientes para su adquisición.

La estrategia de comunicación se llevará a cabo abordando algunos de los componentes del marketing mix: publicidad, promoción ventas, relaciones públicas y venta personal.

En primer lugar, con respecto a la publicidad, la empresa iTur llevará a cabo una estrategia para acceder a un público amplio ideado en varias etapas.

Por un lado se contratará publicidad en medios tradicionales. Para ello teniendo en cuenta el público objetivo, se realizará publicidad en el diario de Burgos, periódico que dispone de 13.300 ejemplares de tirada diarios y cuñas de radio en las dos emisoras más importantes de las comarcas a las que está dirigida la empresa: Radio Espinosa Merindades y Radio Briviesca.

Por otro lado, se desarrollará una estrategia de publicidad en entornos digitales. La empresa iTur dispondrá de una página web moderna, funcional y atractiva, ejemplo envidiable de página web. La estrategia de publicidad en entornos digitales se desarrollará en los siguientes aspectos que han de llevarse a cabo adecuadamente ya que serán ejemplo de la actividad de la empresa:

- Desarrollo de estrategia de marketing en buscadores (SEM), a través de la contratación de anuncios en google adwords que atraigan tráfico hacia la página web de iTur.
- Implementación de una estrategia de optimización en motores de búsqueda (SEO)
- Plan de social media marketing.

Al inicio de la actividad, es cuando se realizará una mayor inversión en publicidad. Una vez que la empresa esté en funcionamiento, se prescindirá de la contratación de publicidad en medios tradicionales, basando la estrategia únicamente a los entornos digitales y reduciendo de este modo a la mitad el presupuesto dedicado a comunicación.

Otra de las herramientas de marketing mix empleada en la política de comunicación de iTur, será la promoción de ventas. Las acciones planteadas en ese sentido, estarán basadas en la puesta en marcha de concursos y sorteos en las redes sociales, que se realizarán de modo puntual y su objetivo será el de fidelizar clientes de la empresa y captar nuevos.

Otro de los aspectos que se tendrá en cuenta a la hora de abordar la política de comunicación de iTur, son las relaciones públicas. Para la empresa resulta de vital importancia la generación de publicity en los medios tradicionales. Especialmente en el Diario de Burgos, donde resulta posible la publicación de un artículo relativo a la empresa, dada la importancia que se está otorgando actualmente al emprendimiento en el ámbito rural.

Finalmente la estrategia de venta personal, será una de las herramientas de comunicación mix más importantes para iTur, ya que al no disponer de sede física, este será un aspecto fundamental a la hora de exponer el servicio que se ofrece y transmitir los beneficios que reportará a los potenciales clientes su contratación.

5. ASPECTOS LEGALES

5.1. Forma jurídica

La empresa iTur adquirirá la forma de empresario individual, definido por el Ministerio de Industria Energía y Turismo como la *“persona física que realiza de forma habitual, personal, directa, por cuenta propia y fuera del ámbito de dirección y organización de otra persona, una actividad económica o profesional a título lucrativo, dé o no ocupación a trabajadores por cuenta ajena”*.

Las características en las que se basa la constitución de una empresa en régimen de autónomo y que han determinado que esta forma empresarial sea la más adecuada dadas las circunstancias y actividad de iTur son las siguientes:

- El empresario tiene total control de la empresa y dirige su gestión.
- No está establecido un mínimo legal de aportación de capital.
- No es necesario un proceso previo de constitución. Los trámites se inician al comienzo de la actividad empresarial.
- La personalidad jurídica de la empresa es la misma que la del empresario, quien responde personalmente de todas las obligaciones que contraiga la empresa.
- No existe diferenciación entre el patrimonio mercantil y su patrimonio civil.
- Es la forma que menos gestiones y trámites requiere puesto que no tiene que realizar ningún trámite de adquisición de la personalidad jurídica.
- Fiscalidad está basada en el IRPF (rendimiento por actividades económicas).
- El empresario individual realiza la actividad empresarial en nombre propio, asumiendo los derechos y obligaciones derivados de la actividad. Su responsabilidad frente a terceros es universal y responde con todo su patrimonio presente y futuro de las deudas contraídas en la actividad de la empresa. Sin embargo, cabe

destacar que la reciente ley de emprendedores contempla que los autónomos y empresarios acosados por deudas empresariales o profesionales no sufrirán en el futuro el embargo de aquellos bienes considerados esenciales: la vivienda habitual del deudor, siempre que su valor no supere los 300.000 euros, y el vehículo de uso familiar, siempre que su valor no supere los 20.000 euros.

El marco legal por el que rige la actividad desarrollada por los empresarios individuales es:

- Código de Comercio en materia mercantil y Código Civil en materia de derechos y obligaciones.
- La Ley 20/2007 de 11 de julio del estatuto del trabajo autónomo.
- Real Decreto 197/2009, de 23 de febrero, por el que se desarrolla el Estatuto del Trabajo Autónomo en materia de contrato del trabajador autónomo económicamente dependiente y su registro y se crea el Registro Estatal de asociaciones profesionales de trabajadores autónomos.

5.2. Ayudas financieras a la creación de empresas

A continuación se detallan las ayudas financieras vigentes en la actualidad de interés para la empresa iTur, teniendo en cuenta el cumplimiento de los requisitos necesarios para su concesión:

- Agencia de Inversiones y Servicios de Castilla y León:
 - Bonificación de préstamos y pólizas de crédito para financiar inversiones empresariales. Vigente hasta 30 de Noviembre de 2013.
- Centro Europeo de Empresas de Innovación. (CEEI Burgos)
 - Burgos Emprende +: Ayuda a la creación de empresas innovadoras y de base tecnológica en Burgos.

- Instituto de Crédito Oficial (ICO)
 - Programa emprendedores y empresas. Para el desarrollo de proyectos de inversión. Vigente hasta 16 de diciembre de 2013.
 - ICO-SGR, para facilitar las necesidades de financiación. Vigente hasta el 16 de diciembre de 2013.
 - Plan Avanza, para el fomento del uso de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información.

- Junta de Castilla y León
 - Prestación de Desempleo en su Modalidad de Pago Único. Vigente en los periodos del 1 de abril al 13 de mayo de 2013 y de 1 de setiembre al 11 de Octubre de 2013.

- SODEBUR
 - Préstamo para nuevas inversiones, ampliación o modernización. Para la creación de nuevas empresas, ampliación o mejora de las ya existentes. Vigente en la actualidad.

- Programa LEADERCAL
 - Programa de Desarrollo Rural de Castilla y León 2009-2013 para fondos públicos para apoyar proyectos que fomenten el desarrollo económico y social

5.3. Tramites de constitución y planificación de la puesta en marcha

Previo a la puesta en marcha y funcionamiento normal de iTur, es necesario realizar una serie de acciones preparatorias para garantizar el correcto funcionamiento una vez iniciada la actividad de la empresa.

En primer lugar, para la planificación de la puesta en marcha de iTur, no será necesario la búsqueda y alquiler de un local comercial ya que la empresa no establecerá una sede física. Al tratarse de una empresa cuyos productos están formados íntegramente por servicios, no es necesario definir un centro de

trabajo. El contacto entre el proveedor de los servicios y los clientes se llevará a cabo través de las visitas comerciales y medios digitales.

Por otro lado, para la puesta en marcha de la empresa, será necesario desarrollar previamente la web que ha de ser funcional y atractiva, el plan de promoción en medios tradicionales y online, el plan comercial, así como la adquisición del material necesario para el desarrollo de la actividad.

Por otro lado como se ha comentado anteriormente, la forma de empresario individual no requiere de un proceso previo de constitución. Los trámites se inician al comienzo de la actividad empresarial. Y estos son:

- Alta en el censo de empresarios de la Agencia Tributaria, por el cual se realiza la declaración censal de inicio de la actividad a efectos fiscales.
- Impuesto sobre actividades económicas. iTur, está exenta de pagar este tributo derivado del ejercicio de actividades empresariales durante los dos primeros años por ser una empresa de nueva creación.
- Afiliación y número de la Seguridad Social, alta en el Régimen de autónomos de la Seguridad Social e inscripción de la empresa en la Tesorería territorial de la Seguridad Social
- Legalizar el Libro de visitas en el Ministerio de Trabajo,
- Obtención del calendario laboral en la Inspección provincial de trabajo.
- Agencia Española de Protección de Datos: Registro de ficheros de carácter personal.
- Ayuntamientos: Licencia de actividad

6. PLAN FINANCIERO

A través de este plan financiero se valorará la viabilidad económica y financiera del proyecto. A continuación se detallan las inversiones de la empresa para su correcto funcionamiento, las fuentes de financiación empleadas, la previsión de ingresos y gastos, el balance de situación de la empresa y el análisis del punto muerto y la rentabilidad económica de la consultoría iTur.

6.1. Plan de inversiones

Para el desarrollo del plan de inversiones de la consultoría iTur, se parte de la idea de que la empresa no dispondrá de una ubicación del centro de trabajo y además será utilizado el vehículo personal para su desarrollo. Además puesto que se trata de una empresa íntegramente de servicios, las inversiones a realizar están basadas fundamentalmente en activos fijos, contemplándose únicamente como activo circulante el IVA de las anteriores inversiones pendiente de liquidar con Hacienda.

A continuación se detallan las inversiones que ha de realizar la consultoría de empresas turísticas iTur, para su correcto funcionamiento, siendo coherente con el planteamiento de empresa que se ha realizado hasta el momento.

<i>Tabla 2: Plan de Inversiones</i>		
INVERSIONES DE ACTIVO FIJO		
Inmovilizado tangible		
Ordenador de mesa		711 €
Ordenador portátil netbook	ASUS Eee PC-X201E KX011DU 29,4cm Int847/26B/320GB/Ubuntu	284.9€
Impresora multifunción	HP Officejet PRO 8600E CM749A	98,55 €
Disco duro externo	Toshiba HDTB110EK3BA store basics	50,99 €

Mobiliario (Puesto base de oficina)	IKEA	395 €
Inmovilizado intangible		
Aplicaciones informáticas		496,12 €
INVERSIONES DE ACTIVO CIRCULANTE		
Existencias deudores Administración pública		541,32
TOTAL SIN IVA		2.036,56 €

6.2. Fuentes de financiación

Dadas las características de la empresa que no requiere de grandes inversiones, la fuente de financiación estará integrada por las aportaciones dinerarias del propio empresario. Por lo anterior, no se recurrirá a fuentes de financiación externas ya que el propio empresario será quien asuma el coste íntegro de las inversiones de la empresa.

Por otro lado en caso de ser necesario la solicitud de alguna de las ayudas a la financiación disponibles en la actualidad, de entre todas aquellas a las que la empresa iTur tiene acceso, se tendrá en cuenta la Prestación de Desempleo en su Modalidad de Pago Único que ofrece la Junta de Castilla y León.

Recursos propios	2.036,56 €
TOTAL	2.036,56 €

6.3. Previsión de ingresos y gastos

La innovación que supone una empresa de las características de iTur, así como la inexistencia de empresas de social media marketing en las comarcas de la Bureba y Merindades, hace que resulte complicada la estimación de las ventas de la empresa. Por lo anterior, se han tenido en cuenta los estudios realizados por el Observatorio sobre el uso de las Redes Sociales en las pymes españolas publicado por la Fundación Banesto en febrero de 2013. En las conclusiones de este análisis se expone que un 4% de las empresas decide externalizar la gestión de sus redes sociales, y por ello se tomará este porcentaje para calcular las ventas del primer año de actividad de iTur.

Tal y como se ha expuesto en apartados anteriores, se han identificado un total de 432 empresas del sector turístico ubicadas en el territorio Bureba-Merindades que por su tamaño y características pueden requerir la contratación de servicios de social media marketing.

Teniendo en cuenta el porcentaje de externalización de servicios de social media mostrado anteriormente, la contratación prevista para el primer año de apertura será de 17 empresas. Para calcular los ingresos se ha tenido en cuenta una estimación media de gasto mensual de 200€. Esta cifra se ha calculado a través de la división homogénea por meses del gasto de las empresas teniendo en cuenta la contratación de un plan de social media básico y cuatro meses de mantenimiento. En base a este nivel de ventas y teniendo en cuenta que se prevé que, algunas empresas estarán interesadas en el desarrollo de su web, acciones puntuales, post en blogs u otros servicios más concretos, se han previsto unos ingresos de 3.400 € mensuales y 40.800€ para el primer año de actividad. Cabe mencionar que en esta cifra de ingresos no aparece incluido el IVA.

Para años posteriores se estima incrementar las ventas en un 4% anual atendiendo igualmente al porcentaje fijado en el estudio arriba mencionado sobre externalización de servicios de social media. Para conseguir este porcentaje de crecimiento, aunque la empresa mantiene la intención de dirigir sus servicios a las pymes de sector turístico del norte de Burgos, en el caso de

no alcanzar las previsiones de contratación, se tendrán en cuenta a empresas de otras comarcas y provincias limítrofes además de los ayuntamientos y asociaciones culturales instauradas en el territorio.

Por otro lado los gastos de la empresa derivados de la actividad de la misma y que igualmente no incluyen el IVA, son muy variados y por ello es posible desglosarlos del siguiente modo:

- **Costes Variables:** Estos costes evolucionan en paralelo con el volumen de ventas. Es por ello que para conocer su evolución, como consecuencia del incremento de las ventas, se ha considerado el mismo porcentaje de crecimiento que el aplicado al volumen de negocio, es decir un 4%.
 - Entre los gastos derivados de la prestación de servicios se encuentran por un lado, aquellos vinculados a la subcontratación de servicios de traducción de textos para la web, que se han calculado en 0.06 céntimos / palabra, y los costes de la contratación de imprenta y diseño de material comercial, cuyo importe se incrementará en función de las ventas. El computo previsto dada la estimación de la demanda y el público objetivo de la empresa será de 2.880€ el primer año de actividad.
- **Costes Fijos:** Estos costes no dependen del nivel de actividad de la empresa, sino que son una cantidad determinada independientemente del volumen de negocio. Para calcular la evolución de los costes de un año a otro, se ha tenido en cuenta la tasa de inflación de los últimos 5 años proporcionada por el INE. Con estos datos se ha calculado una media de inflación de 2,1% que será el porcentaje a aplicar en la evolución de los costes fijos de un año a otro.
 - **Comunicación:** Como se ha detallado en el plan de marketing la empresa iTur llevará a cabo acciones de comunicación que supondrán para la empresa un coste mayor durante el primer año y se reducirán a la mitad en los dos siguientes ejercicios. Esto se

debe a que durante el primer año, además de la comunicación en medios sociales, se realizará publicidad en medios los tradicionales, lo que supone un coste adicional para la empresa. Este gasto se ha establecido en el presupuesto de comunicación de la empresa y se ejecutará con independencia del nivel de ventas.

El coste de comunicación se ha fijado en 3.000 € para el primer año y 1.500 para el segundo y tercer año.

- Transportes: Estos costes se producen a consecuencia de la política de la empresa de acercamiento del servicio a la clientela. Dadas las características de la empresa que no dispone de ubicación física, resulta imprescindible desplazarse tanto para el trabajo comercial como para la relación con clientes efectivos. Por lo anterior, independientemente del volumen de ventas de la empresa, el transporte se ha considerado como un gasto fijo. Los costes se han estimado teniendo en cuenta por un lado, que se realizarán unos 600 km semanales. El precio del gasoil a 12 de junio de 2013, es de 1,33€/l por lo que el gasto mensual teniendo en cuenta un consumo de 6 litros los 100 km, será de 191,52 € mensuales y 2.298,24€ anuales. Por otro lado, resulta necesario contemplar el gasto que supone el uso del coche personal para el desarrollo del trabajo y para determinar este coste, se ha tenido en cuenta el informe presentado por la empresa FleetData, especializada en estudios de mercado que sitúa el coste de utilización del coche en 0,23 céntimos de euros por kilómetro. Teniendo en cuenta los gastos de gasoil y de uso del vehículo, el transporte supondrá para la empresa 3.954,24€ anuales.
- Servicios de profesionales independientes. En esta apartado se incluyen los costes derivados de la contratación de servicios de gestoría que se han estimado en 50€ mensuales y 600€ anuales.

- Material de oficina: Incorpora los gastos de los consumibles de la oficina. Se estima un gasto de 40€ mensuales y 480€ anuales.
- Suministros: Los gastos entre teléfono, luz y tarifa de datos se han calculado en 100€ mensuales y por tanto 1.200€ anuales.
- Gasto de personal: Incluye el gasto de cotización a la seguridad Social en régimen de autónomo, estableciendo como base el mínimo de 858,60€ y que incluye la incapacidad temporal y la cobertura para el riesgo durante el embarazo y la lactancia lo que supone una cuota de autónomos mensual de 255,86€. El personal estará integrado únicamente por el empresario por lo que teniendo en cuenta el gasto de la cuota de autónomos este coste asciende a 3070,32€.
- Amortizaciones: Incorpora el coste de la pérdida de valor de los elementos de inmovilizado de los que dispone la empresa. Para calcular estos gastos, la empresa ha establecido el sistema de amortización lineal en 5 años, tanto para inmovilizado tangible como para el intangible.
Por lo anterior la amortización anual del inmovilizado de la empresa será de 407,3€ anuales.
- Impuestos: Al tratarse de un empresario individual desde el punto de vista fiscal tributa sobre la renta de las Personas Físicas (IRPF). La empresa iTur tributará a través de la modalidad de estimación directa simplificada. Se realizarán cuatro pagos fraccionados trimestrales que se calculan como el 20% sobre el beneficio en base a los siguientes periodos:
 - Del 1 de enero al 31 de marzo, cuyo plazo de presentación será del 1 al 20 de abril.
 - Del 1 de abril al 30 de junio cuyo plazo de presentación será del 1 al 20 de julio.
 - Del 1 de julio al 30 de septiembre con un plazo de presentación del 1 al 20 de octubre.
 - Del 1 de octubre al 31 de diciembre con un plazo de presentación del 1 al 30 de enero.

Estos impuestos a pagar sobre el beneficio del empresario se han calculado en:

- 4.789,6€ en el primer ejercicio.
- 5337,82€ en el segundo ejercicio.
- 5.612, 18 € en el tercer ejercicio.

6.4. Cuenta de resultados previsional

A través de la previsión de la cuenta de resultados se pretende conocer el resultado de la empresa como diferencia entre los ingresos de la actividad y los gastos necesarios para la misma. En el caso de iTur, los ingresos provienen únicamente de las ventas no previendo ingresos de carácter financiero o extraordinario.

Tabla 4: cuenta de Pérdidas y Ganancias

	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas (A)	40.800	42.432	44.129,28
Costes Variables (B)	2.880	2995.2	3115
Consumo de materias primas o mercaderías			
Mano de obra directa			
Otros gastos de fabricación o prestación de servicios	2.880	2995.2	3115
MARGEN BRUTO (C= A-B)	37.920	39.436.8	41.014.28
COSTES FIJOS (D)	12.711,56	11.342,99	11.476,48
Arrendamientos			
Comunicación	3.000	1500	1500
Transportes	3.954.24	4.037.27	4.122
Servicios de profesionales independientes	600	612.6	625.46
Material de Oficina	480	490	500,2
Reparaciones y conservación			
Suministros	1.200	1225.5	1251.2
Gasto de personal	3.070,32	3.070,32	3.070,32
Tributos			
Amortizaciones	407,3	407,3	407,3
Otros gastos			
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (E= C - D)	25.208,44	28.093,8	29.537,8
Gastos de difícil justificación	5%	5%	5%
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)	23.948	26.689,11	28.060,91
Impuestos	20%	20%	20%
BENEFICIO DESPUES DE IMPUESTOS	19.158,4	21.351,28	22.448,72

6.5. Estructura del balance

Este balance a continuación recoge la previsión de la situación patrimonial de la empresa durante los tres primeros años de actividad.

<i>Tabla 5: Estructura del Balance</i>			
ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO FIJO	1.629,25	1.221,84	814,66
• Inmovilizado tangible			
○ Equipos informático	1.145,44	1.145,44	1.145,44
○ Mobiliario	395	395	395
• Inmovilizado intangible			
○ Aplicaciones informáticas	496,11	496,12	496,12
• Amortización	- 407,3	- 814,6	-1221,9
ACTIVO CIRCULANTE	19.158,4	21.351,28	22.448,72
• Tesorería	19.158,4	21.351,28	22.448,72
TOTAL ACTIVO	20.787,35	22.573,12	23.263,38
PATRIMONIO NETO Y PASIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
• Fondos propios			
○ Capital	1.629,25	1.221,84	814,66
○ Reservas	19.158,4	21.351,28	22.448,72
TOTAL PASIVO	20.787,35	22.573,12	23.263,38

6.6. Análisis mediante ratios

El análisis y estudio de los resultados obtenidos en los ratios calculados a continuación pondrán de manifiesto la viabilidad económica de la empresa que se ha proyectado en este trabajo.

- Punto Muerto

Este instrumento nos proporcionará la información acerca del nivel mínimo de ventas que ha de realizar iTur para cubrir todos los costes de la empresa. El punto muerto será aquel cuya cantidad de servicios vendidos den como resultado un beneficio nulo.

A continuación, se muestran los datos sobre el punto muerto de la consultoría iTur para los próximos tres años. Tal y como se ha expuesto anteriormente, las ventas de la empresa se prevén en 40.800 € el primer año, 42.432 € el segundo año y 44.129,28 € para el tercer año. Al comparar estas cifras con los resultados de punto muerto obtenidos, tal y como se muestran en la tabla posterior, se puede concluir que la empresa obtendrá un beneficio empresarial ya que supera el nivel en el que se cubren todos los gastos de la empresa.

$$\text{PM} = \frac{\text{Costes fijos}}{\text{Ratio Coste Volumen}} \quad \text{Ratio Coste Volumen} = \frac{\text{Margen bruto de la empresa}}{\text{Ventas}}$$

AÑO 1	13.816,9
AÑO 2	12.196,76
AÑO 3	12.340,3

- Rentabilidad Económica

Este ratio es utilizado para conocer el beneficio generado por el activo independientemente de cómo se financia el mismo. Esta cifra indica la rentabilidad por cada euro invertido. Atendiendo a los resultados obtenidos en el caso de iTur como se puede observar en la tabla posterior, la empresa muestra una alta rentabilidad obteniendo unos porcentajes que presentan un gran rendimiento por cada euro invertido en activos de la empresa.

$$RE = \frac{\text{B.A.I}}{\text{Activo Total}} \times 100$$

AÑO 1	115,2
AÑO 2	118,23
AÑO 3	120

7. ANÁLISIS DAFO

A través del presente análisis DAFO se pretende estudiar la situación real en la que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado.

- **Debilidades:** En este apartado del análisis se tienen en cuenta aquellos aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la empresa. En base a lo anterior se han identificado las siguientes debilidades:
 - La población que habita en el norte de Burgos, presenta una estructura de edad envejecida, lo que puede dificultar la integración de servicios de marketing en medios sociales.
 - El contexto de crisis económica que afecta a la zona rural del norte de Burgos, puede dificultar las contrataciones.
 - La estacionalidad del turismo.
 - En el medio rural las nuevas formas de comunicación social no están valoradas suficientemente.

- **Fortalezas:** En este apartado del análisis se valorarán las capacidades, recursos y ventajas competitivas de la empresa:
 - Para la puesta en marcha de iTur, tal y como se ha demostrado en el desarrollo de este trabajo, no es necesario realizar grandes inversiones.
 - Una de las ventajas competitivas de iTur es la especialización en proveer servicios de social media marketing adaptados a las necesidades concretas de cada cliente.
 - El conocimiento del territorio, así como de la tipología de turismo que acoge, es un conocimiento que permite abordar estrategias de modo más eficiente.

- Amenazas: Se identifican en este apartado aquellos condicionantes externos que pudieran perjudicar a la consultoría iTur:
 - En el análisis de la competencia desarrollado en este trabajo, se identificaron dos empresas dentro del territorio que ofrecían algún servicio en común con iTur. Estas empresas podrían representar una amenaza, en la medida en que vayan integrando más servicios orientados al marketing en medios sociales, ya que disponen en la actualidad de cierto prestigio y presencia en el territorio.
 - En la actualidad los medios sociales son herramientas muy funcionales para el desarrollo de estrategias online, pero el decaimiento en su uso, puede suponer una gran amenaza para la empresa que basa toda su cartera de servicios en los entornos digitales.

- Oportunidades: Como factores que pueden ayudar al desarrollo de la consultoría iTur se han contemplado:
 - La proliferación y popularidad que ha ido adquiriendo el uso de los medios sociales, y el creciente interés por la utilización de estas herramientas en el ámbito empresarial.
 - Los estudios analizados anteriormente en este trabajo, señalaban que una de las áreas de servicio que previsiblemente incrementarán la demanda, es la gestión de las relaciones con clientes.
 - La falta de tiempo, formación y experiencia de las pymes en lo que se refiere a estrategias en medios sociales.
 - La identificación Ayuntamientos y Asociaciones Culturales como posibles interesados en la contratación de servicios de social media marketing.

8. CONCLUSIONES

Una vez llevado a cabo el análisis del proyecto de viabilidad de la empresa de consultoría en social media marketing iTur, es posible extraer las siguientes conclusiones:

- El entorno en el que operará la empresa, pese a la crisis económica que atraviesa el país, es favorable. Las ayudas al emprendimiento en vigor y el auge de los medios sociales como herramientas de marketing empresarial, hacen que en el momento actual resulte idóneo el establecimiento de una empresa de las características de iTur en el norte de Burgos.
- El sector al que se dirige la empresa es adecuado para este tipo de negocios. El turismo presenta unas características particulares en las que resulta imprescindible la gestión de las relaciones con los clientes. Además de lo anterior, en la actualidad el comportamiento del turista se ha transformado radicalmente, estamos ante un cliente hiperconectado cuyas decisiones de compra se basan, en gran medida, en la información que obtienen a través de la red.
- En el territorio en el que operará la empresa existe una amplia cifra de empresas del sector turístico susceptibles de consumir alguno de los servicios que ofrece iTur. Aunque el porcentaje de externalización que muestran los estudios no es muy alto, la importancia que van adquiriendo los medios sociales y las oportunidades que estos pueden suponer para las pymes del sector turístico, hacen vaticinar un futuro optimista para la consultoría iTur.
- Se trata de un proyecto innovador, tal como se ha desarrollado a lo largo del trabajo, dentro del territorio Bureba-Merindades no existen empresas de las características de iTur.
- Este proyecto como se ha demostrado a lo largo del trabajo, no sólo reporta un beneficio para las empresas del sector turístico que podrán

desarrollar estrategias efectivas en medios sociales, sino que además será rentable para el empresario. Tal y como se ha desarrollado anteriormente en el estudio financiero, la empresa muestra una rentabilidad económica notable, que demuestra la viabilidad de llevar a cabo la consultoría iTur en el norte de Burgos.

Finalmente una vez mostrado que el entorno es favorable, que el sector turístico es idóneo para el consumo de servicios de social media marketing, que los medios sociales están adquiriendo cada vez más relevancia en el ámbito empresarial y que la empresa iTur es económicamente rentable, se concluye que este proyecto es viable y además se presenta como una oportunidad para el autoempleo dentro medio rural del norte de Burgos.

9. BIBLIOGRAFÍA

- AEC (2012): *La consultoría española: El sector en cifras.*
- Almoguera, J (2003): *Como hacer un plan de negocio*, ESINE- Centro de Estudios Técnicos Empresariales, Madrid.
- AMES (2012): *Análisis del Marketing en España*
- CeeiBurgos (2013): *Resumen de Ayudas al autoempleo.*
- Cink, B (2013): *Observatorio sobre el uso de las redes sociales en las PYMEs españolas*: Fundación Banesto.
- ENISA (2012): *Líneas de Financiación*, Ministerio de Energía, Industria y Turismo, Gobierno de España.
- ESADE (2012): *Las Tecnologías de la Información en la empresa Española 2012*, ESADE Business school, Barcelona.
- FENAC (2013): *Especial consultoría de comunicación y marketing*, Madrid
- Gallo, A; Orihuela, J.L ; Paniaugua, J; Villanueva, J; Ziskin, J (2011): *Los medios sociales en España: Visión de la Alta dirección*, IESE business School; Universidad de Navarra.
- Marziotte, M (2012): *Los tipos de Redes Sociales.*
- Ministerio de Industria Energía y Turismo (2013): *Guía dinámica de Ayudas e Incentivos para empresas por Comunidad Autónoma: Castilla y León.*
-
-

- ONTSI (2011): *La Sociedad en Red: Informe anual 2011*, Ministerio de Industria, Energía y Turismo.
- ORSI (2012): *Marketing Digital para PYMES*, Junta de Castilla y León: Observatorio Regional de la Sociedad de la Comunicación de Castilla y León.
- Ponce, I (2012): *MONOGRÁFICO: Redes Sociales*.
- PuestoBase (2013): *El sector de las Ralciones Públicas en España. Análisis económico*, Torres y Carrera consultores.
- SODEBUR, (2012): *Cuadernos territoriales de oportunidades de negocio: Sierra de la Demanda*.
- SODEBUR, (2012): *Cuadernos territoriales de oportunidades de negocio: La Bureba*.
- SODEBUR (2012): *Cuadernos territoriales de oportunidades de negocio: Las Merindades*.
- SODEBUR (2012): *Plan Estratégico Burgos Rural 2010 – 2015*.
- Urueña, A; Ferrari, A; Blanco, P; Valdecasa, E (2011): *Las Redes Sociales en Internet*, Estudios del ONTSI.

Páginas web consultadas

- www.adecobureba.com
- www.aercomunidad.org
- www.camaraburgos.com
- www.ceeiburgos.es
- www.diariodeburgos.com
- www.fenac.es/
- www.ine.es
- www.infoautonomos.com
- www.jcyl.es
- www.lasmerindades.com
- www.minetur.gob.es
- www.provinciadeburgos.com
- www.radiobriviesca.com
- www.radioespinosamerindades.es
- www.seg-social.es/Internet_1/index.htm
- www.sodebur.es