

# Plan de Empresa: Gmad

## GRADO EN GESTIÓN DEPORTIVA

FACULTAD CIENCIAS DE LA ACTIVIDAD FÍSICA  
Y EL DEPORTE



Realizado por: Henghao Wu, Mingru Xie

Grupo TFG: M41

Año Académico: 2023-2024

Tutor: SILVIO ADDOLORATO

Área: Plan de empresa

## RESUMEN

**Introducción:** Gmad es una plataforma dedicada al desarrollo de servicios deportivos al aire libre en el mercado chino. En las primeras fases de su desarrollo, Gmad está comprometida con el desarrollo de las actividades de senderismo, así mismo pretende ampliar a otros deportes al aire libre a medida que adquiera un modelo operativo maduro. Al mismo tiempo, Gmad se ha comprometido a construir su propia comunidad y plataforma de deportes al aire libre para ofrecer a los consumidores un entorno de mercado de deportes al aire libre más regularizado, profesional y transparente.

**Línea de acción en diferentes ámbitos:** Teniendo en cuenta los elevados requisitos integrales, como las condiciones geográficas necesarias para llevar a cabo servicios deportivos al aire libre y los ricos recursos naturales de China, desarrollaremos planes diferentes según las distintas ciudades. Hemos elegido “Chongqing” como primera ciudad en la que Gmad se desarrollará y operará, donde Gmad centrará sus proyectos del senderismo a corto, medio y largo plazo. Gmad desarrollará diferentes estrategias de expansión para el resto de las ciudades, teniendo en cuenta los diferentes factores sociales, económicos y geográficos para poder operar en todo el mercado chino.

**Identificación de cliente:** Gmad se dirige a sus clientes de diferentes maneras, en primer lugar, clasificándolos según los distintos grupos de usuarios de las redes sociales, y en segundo lugar de nuevo según las distintas etapas de desarrollo de Gmad y las estrategias planificadas.

**Rasgos de diferenciación:** Integración de recursos; conexión emocional con los usuarios; atención al cliente eficaz y de calidad; el modelo operativo estandarizado, regularizado y profesional; comunitarización.

**Conclusión:** Apoyándose en la investigación actual y en las tendencias del mercado chino de deportes al aire libre, así como en una estrategia de marketing sólida y muy diferenciada, Gmad pudo obtener una ventaja en el mercado chino de deportes al aire libre y salir así del paso.

**Palabras clave:** Senderismo; Deporte al aire libre; Mercado chino; Conexión emocional; Plataforma estandarizada, regularizada y profesional; Comunitarización.



## ABSTRACT

**Introduction:** Gmad is a platform dedicated to the development of outdoor sports services in the Chinese market. In the early stages of its development, Gmad is committed to the development of hiking activities, and will expand to other outdoor sports as it acquires a mature operating model. At the same time, Gmad is committed to building its own outdoor sports community and platform to offer consumers a more regularized, professional, and transparent outdoor sports market environment. **Line of action in different fields:** Considering the high comprehensive requirements, such as the geographical conditions necessary to carry out outdoor sports services and China's rich natural resources, we will develop different plans according to different cities. We have chosen "Chongqing" as the first city in which Gmad will develop and operate, where Gmad will focus its hiking projects on the short term. In the medium to long term, Gmad will develop different expansion strategies for the rest of the cities, considering different social, economic, and geographical factors, to operate in the whole Chinese market. **Customer identification:** Gmad targets its customers in different ways, firstly by classifying them according to different groups of social network users, and secondly again according to different stages of Gmad's development and planned strategies. **Differentiating features:** Integration of resources; emotional connection with users; efficient and quality customer service; standardized, regularized, and professional operating model; communitization. **Conclusion:** By relying on current research and trends in the Chinese outdoor sports market, as well as a strong and highly differentiated marketing strategy, Gmad was able to gain an advantage in the Chinese outdoor sports market and get out of the gate.

**Keywords:** Hiking; Outdoor sports; Chinese market; Emotional connection; Standardized, regularized, and professional platform; Communitization.

## Índice de contenido

ÍNDICE DE CONTENIDO .....	4
ÍNDICE DE TABLAS.....	7
ÍNDICE DE FIGURAS .....	8
<b>1. INTRODUCCIÓN GENERAL DE LA IDEA DE EMPRESA: .....</b>	<b>10</b>
1.1    INTRODUCCIÓN DE LA EMPRESA/MARCA.....	10
<b>2. DEFINICIÓN O IDENTIFICACIÓN DE PROYECTO. ....</b>	<b>12</b>
2.1    LA IDEA DE NEGOCIO .....	12
2.2    MODELO CANVAS.....	13
2.3    MISIÓN, VISIÓN Y VALORES .....	14
2.4    PERFILES DE LOS EMPRENDEDORES: .....	15
<b>3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....</b>	<b>15</b>
3.1    ANÁLISIS INTERNO .....	15
3.1.1 <i>La identidad de Gmad</i> .....	15
3.1.2 <i>El análisis funcional</i> .....	15
3.1.3 <i>Perfil estratégico interno</i> .....	16
3.1.4 <i>Cadena de valor de servicio</i> .....	16
3.2    ANÁLISIS EXTERNO.....	16
3.2.1 <i>Análisis PEST</i> .....	16
3.2.2 <i>Análisis de competencia (Benchmarking)</i> .....	18
3.2.3 <i>Análisis de demanda (los clientes)</i> .....	22
3.3    ANÁLISIS DAFO .....	22
3.4    ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	23
3.4.1 <i>Posicionamiento de Gmad</i> .....	23
3.4.2 <i>Objetivo estratégico de Gmad</i> .....	24
3.4.3 <i>Objetivo operativo de Gmad</i> .....	25
<b>4. PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>26</b>
4.1    INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	26
4.1.1 <i>Datos de muestras:</i> .....	26
4.2    PRODUCTO/SERVICIO.....	27
4.2.1 <i>Servicio principal:</i> .....	27
4.2.2 <i>Diseño de producto</i> .....	28
4.3    PRECIO .....	28
4.3.1 <i>Estrategia de precios en corto plazo: basada en el coste o beneficio esperado</i> .....	28

4.3.2	<i>Estrategia de precios en medio plazo y largo plazo</i> .....	29
4.4	LUGAR/DISTRIBUCIÓN .....	29
4.5	COMUNICACIÓN/PROMOCIÓN .....	30
4.5.1	<i>Estrategias de promoción en corto plazo</i> .....	30
4.5.2	<i>Estrategias de promoción en medio plazo y largo plazo</i> .....	31
4.6	ACTIVACIÓN DE LA EMPRESA .....	31
4.6.1	<i>Estrategia: KOL</i> .....	31
4.6.2	<i>Estrategia ia: Socio estratégico del gobierno local</i> .....	32
<b>5.</b>	<b>PLAN DE OPERACIÓN</b> .....	<b>33</b>
5.1	DESCRIPCIÓN DE LUGAR FÍSICO .....	33
5.2	MATERIALES Y EQUIPAMIENTO .....	34
5.3	PROCESOS .....	34
5.3.1	<i>Proceso estratégico</i> .....	34
5.3.2	<i>Proceso operativo</i> .....	35
5.3.3	<i>Proceso de soporte</i> .....	35
5.4	DIAGRAMA DE FLUJO .....	36
5.5	FICHA DE PROCESOS .....	37
<b>6.</b>	<b>PLAN DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	<b>37</b>
6.1	ORGANIGRAMA.....	37
6.2	PERFILES DE PUESTO DE GMAD.....	38
6.3	SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN .....	39
6.4	ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO Y FORMACIÓN. ....	39
6.5	TIPOS DE CONTRATOS A REALIZAR Y POLÍTICA SALARIAL. ....	40
6.6	CÁLCULO DE LOS SALARIOS BRUTOS Y DE LOS COSTES DE SEGURIDAD SOCIAL.....	40
6.7	EXTERNALIZACIÓN DEL SERVICIO DE RECLUTAMIENTO .....	41
<b>7.</b>	<b>PLAN JURÍDICO</b> .....	<b>41</b>
7.1	ELECCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA MODALIDAD JURÍDICA ELEGIDA.....	41
7.2	POLÍTICA FISCAL Y SUBSIDIOS.....	42
7.3	MARCO LEGAL Y REGULADOR, Y RIESGOS LEGALES.....	43
<b>8.</b>	<b>PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO Y VIABILIDAD</b> .....	<b>43</b>
8.1	INVERSIÓN INICIAL Y FINANCIACIÓN.....	43
8.2	BALANCE DE SITUACIÓN .....	44
8.3	CUENTA DE RESULTADOS DE AÑO 1.....	45
8.4	CUENTA DE RESULTADOS DE 5 AÑOS.....	47
8.5	ESCENARIO .....	48

8.6	RATIOS FINANCIEROS.....	48
<b>9.</b>	<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....</b>	<b>48</b>
9.1	SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL: "LEAVE NO TRACE" .....	48
<b>10.</b>	<b>CRONOGRAMA TO-START.....</b>	<b>49</b>
<b>11.</b>	<b>CONCLUSIÓN.....</b>	<b>49</b>
<b>12.</b>	<b>REFERENCIAS:.....</b>	<b>51</b>
<b>13.</b>	<b>WEBGRAFÍA.....</b>	<b>52</b>
<b>14.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>54</b>
ANEXO I.	LOGOTIPO Y PÁGINA WEB. ....	54
ANEXO II.	INTRODUCCIÓN BREVE Y UBICACIÓN DE "CHONGQING" .....	54
ANEXO III.	EVALUACIÓN DE PERFIL DE LOS EMPRENDEDORES. ....	55
ANEXO IV.	LA IDENTIDAD DE GMAD .....	56
ANEXO V.	EL ANÁLISIS FUNCIONAL.....	58
ANEXO VI.	PERFIL ESTRATÉGICO DE GMAD. ....	59
ANEXO VII.	CADENA DE VALOR. ....	60
ANEXO VIII.	PEST A MEDIO Y LARGO PLAZO. ....	61
ANEXO IX.	PÁGINA WEB DE LOS COMPETIDORES .....	62
ANEXO X.	ANÁLISIS DE DEMANDA.....	64
ANEXO XI.	ANÁLISIS DAFO Y CAME A CORTO, MEDIO Y LARGO PLAZO .....	65
ANEXO XII.	OBJETIVOS OPERATIVOS A CORTO, MEDIO Y LARGO PLAZO. ....	71
ANEXO XIII.	LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE LA INVESTIGACIÓN DEL MERCADO CHINO.....	74
ANEXO XIV.	PRECIOS DE GMAD.....	77
ANEXO XV.	OFICINA Y GMAD-HOUSE. ....	80
ANEXO XVI.	ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN. ....	81
ANEXO XVII.	REN AN N+ .....	82
ANEXO XVIII.	LISTA DE LOS MATERIALES Y SERVICIOS NECESARIOS.....	82
ANEXO XIX.	PROCEDIMIENTO COMPLETO DE LA PRESENTACIÓN DE SERVICIO.....	84
ANEXO XX.	ORGANIGRAMA DE RRHH .....	88
ANEXO XXI.	PERFILES DE PUESTO DE TRABAJO. ....	89
ANEXO XXII.	PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE GMAD. ....	91
ANEXO XXIII.	INGRESOS DE 1ºAÑO DETALLADOS.....	92
ANEXO XXIV.	CRECIMIENTO DE ESCENARIO REALISTA, OPTIMISTA Y PESIMISTA .....	93
ANEXO XXV.	CUENTA DE RESULTADOS DE LOS ESCENARIOS: OPTIMISTA Y PESIMISTA .....	95
ANEXO XXVI.	PRINCIPIO DE RSC.....	97
ANEXO XXVII.	CRONOGRAMA: TO-START .....	98

## Índice de tablas

Tabla 1 Modelo CANVAS de Gmad. ....	13
Tabla 2 <i>Análisis y valoración de Gmad y las empresas competidoras</i> .....	21
Tabla 3: <i>Benchmarking de Gmad y las empresas competidoras</i> .....	21
Tabla 4 <i>Posicionamiento de Gmad y las empresas competidoras</i> .....	23
Tabla 5 <i>Ficha de proceso.</i> ....	37
Tabla 6: <i>Organigrama</i> .....	38
Tabla 7 <i>Tabla de perfil de puesto de trabajo para el responsable del departamento marketing.</i> .....	38
Tabla 8 <i>Evaluación de desempeño</i> .....	40
Tabla 9 <i>Informaciones básicas de “Chongqing”</i> .....	54
Tabla 10 <i>La identidad de Gmad</i> .....	57
Tabla 11 <i>El análisis funcional de Gmad sirve para el análisis interno.</i> .....	58
Tabla 12 <i>Perfil estratégico de Gmad</i> .....	59
Tabla 13 <i>Cadena de valor a corto plazo de Gmad.</i> .....	60
Tabla 14 <i>Análisis PEST a medio y largo plazo de Gmad.</i> .....	61
Tabla 15 <i>Perspectivas económicas de China.</i> .....	61
Tabla 16 <i>Datos de muestras</i> .....	74
Tabla 17 <i>La tabla de precios de Gmad.</i> .....	77
Tabla 18 <i>La tabla de la estrategia de precios de Gmad a medio plazo.</i> .....	78
Tabla 19 <i>La tabla de la estrategia de precios de Gmad a largo plazo.</i> .....	79
Tabla 20 <i>Estrategia de promoción de Gmad a medio plazo.</i> .....	81
Tabla 21 <i>Estrategia de promoción de Gmad a largo plazo.</i> .....	81
Tabla 22 <i>Materiales necesarios</i> .....	82
Tabla 23 <i>Compra / contratación de servicios.</i> .....	83
Tabla 24 <i>Organigrama de RRHH</i> .....	88
Tabla 25 <i>Tabla de perfil de puesto de trabajo para el responsable del departamento marketing.</i> .....	89
Tabla 26 <i>Tabla de perfil de puesto de trabajo para el responsable del departamento financiero</i> .....	90
Tabla 27 <i>Tabla de perfil de puesto de trabajo para el responsable del departamento de atención al cliente</i> .....	90
Tabla 28 <i>Cronograma to-start</i> .....	98

## Índice de figuras

Figura 1 <i>Plan de etapas</i> .....	24
Figura 2 <i>Ejemplo de KOL y su contenido</i> .....	31
Figura 3 <i>Ejemplo de las empresas en la Feria Anual de Desarrollo de la Industria del Turismo Deportivo de China</i> .....	33
Figura 4 <i>Inversión inicial y fuentes de financiación</i> .....	43
Figura 5 <i>Balance de situación</i> .....	44
Figura 6 <i>Cuenta de resultados de año 1</i> .....	46
Figura 7 <i>Cuenta de resultados de los 5 años del escenario realista</i> .....	47
Figura 8 <i>Ratios financieros</i> .....	48
Figura 9 <i>Diseño de logotipo, página web y producto conceptual de Gmad</i> .....	54
Figura 10 <i>Ubicación de Chongqing</i> .....	55
Figura 11 <i>Clasificaciones de informe TALENTUE</i> .....	56
Figura 12 <i>El informe de evaluación por TALENTUE I</i> .....	56
Figura 13 <i>El informe de evaluación por TALENTUE II</i> .....	56
Figura 14 <i>Índice de confianza del consumidor de China</i> .....	62
Figura 15 <i>Sitio web de Youxiake</i> .....	62
Figura 16 <i>Sitio web de Mafengwo</i> .....	62
Figura 17 <i>Página web de anuncio de su evento corporativo</i> .....	63
Figura 18 <i>Análisis de demanda</i> .....	64
Figura 19 <i>DAFO y CAME a corto plazo</i> .....	65
Figura 20 <i>DAFO y CAME a medio plazo de Gmad</i> .....	67
Figura 21 <i>DAFO y CAME a largo plazo de Gmad</i> .....	69
Figura 22 <i>Modelo SMART a corto plazo</i> .....	71
Figura 23 <i>Modelo SMART a medio plazo</i> .....	72
Figura 24 <i>Modelo SMART a largo plazo</i> .....	73
Figura 25 <i>Chart: Preferencia e interés de los consumidores</i> .....	75
Figura 26 <i>Chart: Precio ideal para realizar las actividades del deporte al aire libre</i> .....	76
Figura 27 <i>Ubicación y espacio de oficina</i> .....	82
Figura 28 <i>Operaciones y actividades de Gmad a ofertar a corto plazo</i> .....	84
Figura 29 <i>Operaciones y actividades de Gmad a ofertar a medio plazo</i> .....	86
Figura 30 <i>Operaciones y actividades de Gmad a ofertar a largo plazo</i> .....	87
Figura 31 <i>Diagrama de flujo</i> .....	91
Figura 32 <i>Ingresos de 1º año detallados</i> .....	92
Figura 33 <i>Crecimiento de escenario realista</i> .....	93
Figura 34 <i>Crecimiento de escenario optimista</i> .....	93
Figura 35 <i>Crecimiento de escenario optimista</i> .....	94

<b>Figura 36 Cuenta de resultados de los 5 años del escenario optimista.....</b>	<b>95</b>
<b>Figura 37 Cuenta de resultados de los 5 años del escenario pesimista.....</b>	<b>96</b>
<b>Figura 38 Normas fundamentales del concepto "Leave No Trace" .....</b>	<b>97</b>

# 1. Introducción general de la idea de empresa:

## *1.1 Introducción de la empresa/marca.*

Gmad es una empresa especializada en la integración de información y el diseño sobre actividades deportivas al aire libre para el mercado chino. Esperamos derribar las barreras de entrada a los deportes al aire libre y ayudar a más personas a practicarlos de forma fácil y profesional. Gmad también promueve la regularización, profesionalización y popularización de los deportes al aire libre en el mercado chino.

Por otro lado, Gmad ofrece una amplia selección de servicios para diferentes consumidores y usuarios mediante la base de enormes informaciones y programas organizados. Depende de la comunidad y plataforma de Gmad, todos los usuarios pueden encontrar los contenidos y servicios adecuados a sus necesidades.

En las primeras fases de desarrollo, Gmad se centrará en las actividades de senderismo y en la creación de contenidos e integración de informaciones relacionadas, y actuará como organizador e iniciador de actividades y servicios para completar todo el proceso de este. En el curso del desarrollo, Gmad se expandirá a otros deportes al aire libre como barranquismo, orientación, etcétera, y continuará enriqueciendo contenidos e integrando información al tiempo que cambia su identidad para convertirse más en una marca que apoya a los usuarios y consumidores a unirse a los deportes al aire libre, y completa el branding de la empresa. Al mismo tiempo, también diseñaremos un plan estratégico adecuado para completar la expansión de una ciudad a otra. En la fase posterior de desarrollo, Gmad seguirá creciendo como plataforma y comunidad totalmente en línea, y ampliará su alcance en todo el mercado chino.

¿Por qué quisimos crear Gmad en el mercado chino? Por un lado, la industria deportiva en China se está desarrollando y evolucionando. En los dos últimos años, debido a los Juegos Olímpicos de Invierno que organizaba en Beijing de 2022 y al desarrollo socioeconómico, y especialmente a la creciente pasión de las generaciones Y y Z por los deportes al aire libre. La generación más joven de China tiende a gastar menos en marcas de moda de lujo y a invertir en equipos de alto rendimiento que

puedan utilizarse varias veces. Se esfuerzan por conciliar mejor la vida laboral y familiar, algo impensable en el pasado debido a los estilos de trabajo intensivos. Por eso también se está disparando el mercado de servicios y productos deportivos al aire libre.

Por otro lado, a través del análisis de los factores sociales, cuanto más urbanizada se vuelve una sociedad, más reclama la búsqueda de la naturaleza. Según el Banco Mundial, en 2050 el 68% de la población media se habrá asentado en ciudades en los próximos 30 años, frente al 56% actual, y la proporción de población urbana en China ocupa 63,89%. Además, el envejecimiento de la población en China también contribuye a esta tendencia: la población de mediana y avanzada edad es un público objetivo con un gran potencial para las actividades de senderismo, con tiempo libre en cualquier época del año y con un alto poder adquisitivo (Wen, 2021).

Además, sobre el factor geográfico del mercado chino, el 76% de todo el territorio de China está cubierto por cadenas montañosas, entre ellas las mayores del mundo, así como un gran número de reservas naturales donde viven varios grupos étnicos, la diversidad y posibilidad del desarrollo del deporte al aire libre es enorme (Serge, 2021).

El 29 de mayo de 2021, en el Día Internacional del Turismo de Montaña 2021 en Chongqing, la Alianza Internacional de Turismo de Montaña (IMTA) presentó al mundo la Guía de Senderismo para el Turismo de Montaña. La Guía presenta que *“China, como potencia mundial en crecimiento con un rico terreno montañoso, apuesta por diversas formas de turismo de senderismo. Una encuesta realizada por Alibaba en 2019 dedicada a las actividades de senderismo muestra que la población dedicada al senderismo representa alrededor del 4% de la población total. Esto indica que hay un enorme margen para el desarrollo de las actividades de senderismo en China.”*

Además, el mercado no regulado e inmaduro de los deportes al aire libre en China es un buen momento para que Gmad entre en el mercado chino. En los últimos 20 años, los deportes al aire libre no han sido tan populares como otros deportes tradicionales en el mercado chino y no han recibido mucha atención por parte del gobierno. No obstante, el 6 de noviembre de 2023, la Comisión nacional de Desarrollo y Reforma de China lanzó: “el Programa de acción para promover la construcción de

instalaciones deportivas al aire libre y la mejora de los servicios (2023-2025)” para ayudar, apoyar y promover el desarrollo del deporte al aire libre.

Con el apoyo de las políticas gubernamentales, los abundantes recursos naturales de China y la demanda insatisfecha de los consumidores, etc, el potencial de crecimiento de Gmad es enorme si consigue posicionarse con precisión en el mercado chino.

## **2. Definición o identificación de proyecto.**

### ***2.1 La idea de negocio***

En el estudio del segundo año, la asignatura: FUNDAMENTOS BÁSICOS DE ACTIVIDADES EN EL MEDIO NATURAL, nos inspiró y creamos la idea original de Gmad. A principios de 2023, Gmad se lanzó como un programa de senderismo bajo el paraguas de una agencia turística china “GRUPO OULIHUA SL” (<https://www.einforma.com/informacion-empresa/grupo-oulihua>) que tiene sede en Madrid. El proyecto está dedicado al desarrollo del senderismo en la comunidad china de Madrid en la Sierra de Guadarrama. Denominamos el proyecto con el nombre de "Gmad", inspirado también en la Sierra de Guadarrama y la Comunidad de Madrid. El diseño de Logotipo, Página web y productos conceptuales mostramos en el Anexo I. Además, hemos comenzado a promover las actividades de senderismo de Gmad a través de la red social Xiaohongshu, es una aplicación funciona como la guía de vida, y hemos completado la construcción inicial de una comunidad de senderismo a través de WeChat como Whatsapp, pero con más funciones. Con la experiencia obtenida en la comunidad china de España, tenemos más confianza en el éxito en el mercado chino.

Chongqing, ciudad rica en recursos geográficos y naturales, se ha convertido también en el primer destino del modelo de negocio de Gmad en el mercado chino. Presentamos en el Anexo II la ubicación exacta de “Chongqing” y una breve introducción a la ciudad.

## 2.2 Modelo CANVAS

Tabla 1

Modelo CANVAS de Gmad.



Nota: Modelo CANVAS, a partir de la elaboración propia.

## ***2.3 Misión, visión y valores***

### **Misión:**

Facilitar la conexión entre los aficionados del deporte al aire libre al ofrecer una plataforma integral que incluye contenidos organizados y relacionados con actividades al aire libre, como servicios de senderismo, barranquismo, orientación, venta de servicios personalizados, programas diseñados y las actividades organizadas.

### **Visión:**

Convertirse en la principal comunidad para los participantes del deporte al aire libre, ofreciendo todos los servicios relevantes, y los contenidos de calidad para satisfacer sus necesidades. Queremos ser reconocidos como un líder en el mercado de actividades del deporte al aire libre, promoviendo la regularización y profesionalización de mercado, fomentando un estilo de vida activo y saludable en un entorno socialmente conectado.

### **Valores**

Gmad se orienta hacia la creación de una comunidad vibrante y saludable en el ámbito de los deportes al aire libre, fundamentada en valores de accesibilidad y colaboración y con un concepto sostenible.

Gmad se compromete a ofrecer un valor significativo a cada uno de sus usuarios y patrocinadores, basado en los principios fundamentales de Gmad:

1. **Accesibilidad:** Para los participantes, Gmad representa una comunidad dinámica, saludable y ayuda a construir un mercado del deporte al aire libre con precios transparentes y justos.
2. **Colaboración:** Para los guías profesionales, Gmad se presenta como un aliado estratégico que facilita la profesionalización de sus servicios. La plataforma no solo recomienda guías certificados, sino que también les proporciona servicios especializados
3. **Sostenibilidad:** Para los patrocinadores, Gmad ofrece una asociación única centrada en la sostenibilidad y el acceso al público objetivo de los deportes al aire libre.

## ***2.4 Perfiles de los emprendedores:***

Para conocer las actitudes emprendedoras y las competencias de cada uno de nosotros como socios de Gmad, hemos generado 2 informes individuales a través del programa TALENTUE, que consiste en la evaluación de 8 competencias más demandadas por el mercado laboral y ser el emprendedor. El resultado de la evaluación de los 2 emprendedores presenta en Anexo III.

El informe mide las competencias que nuestros dos socios necesitan en el mercado laboral en 8 áreas y 5 niveles, también refleja las competencias emprendedoras.

Mingru Xie recibió puntuaciones altas en las 8 áreas, demostrando una gama completa de competencias y cualidades. Henghao Wu también ha obtenido altos niveles en las 8 competencias, con especial atención a la competencia ético-social.

## **3. Análisis estratégico**

### ***3.1 Análisis interno***

El análisis interno de Gmad es necesario para comprender sus fortalezas y debilidades internas, evaluar sus recursos y capacidades, optimizar operaciones, identificar ventajas competitivas, tomar decisiones estratégicas informadas y evaluar el rendimiento. Esto es fundamental para mejorar la competitividad y el rendimiento general de la empresa. Por lo tanto, comenzamos con el análisis interno de Gmad a través de cuatro modelos o herramientas:

#### **3.1.1 La identidad de Gmad**

La identidad de Gmad sirve para definir las características básicas de Gmad, más detalles se muestran en el Anexo IV.

#### **3.1.2 El análisis funcional**

El análisis funcional de Gmad se lleva a cabo el análisis interno propiamente dicho para poder identificar las debilidades y fortalezas de Gmad, más detalles a mostrar en el Anexo V.

### **3.1.3 Perfil estratégico interno**

El perfil estratégico utiliza para realizar el diagnóstico interno de Gmad e identificar las debilidades y fortalezas, más detalles se muestran en el Anexo VI.

### **3.1.4 Cadena de valor de servicio**

La cadena de valor analiza, examina y estudia cada una de las áreas de Gmad mediante la desagregación en actividades básicas para poder determinar el origen de la creación de valor y, por ende, de la ventaja competitiva de Gmad. El objetivo de esta herramienta es definir el origen de la ventaja competitiva que puede provenir de las actividades e incluso de la interrelación de actividades. Más detalles se muestran en el Anexo VII.

## ***3.2 Análisis externo***

### **3.2.1 Análisis PEST**

#### **3.2.1.1 Factores Políticos:**

1. Desarrollar vigorosamente eventos deportivos al aire libre, áreas de demostración de turismo deportivo al aire libre e industrias de deportes al aire libre.
2. Apoyar el fortalecimiento de la construcción de equipos para instalaciones deportivas al aire libre.
3. La participación en deportes al aire libre ha aumentado significativamente debido a la influencia de las políticas.

#### **3.2.1.2 Factores Económicos: (hay que añadir y renovar los datos)**

1. Se espera que el crecimiento real del PIB en todo el año 2023 se recupere al 5.2%, lo que es 0.4 puntos porcentuales más bajo que la previsión de junio de 2023. Con la gradual recuperación de la confianza del consumidor y el efecto de los estímulos políticos, se espera que el impulso del crecimiento económico se estabilice en el corto plazo, Se prevé que la tasa de crecimiento del PIB disminuya a 4.5% y 4.3% en 2024 y 2025, respectivamente. (Boletín Económico de China, 2023 Diciembre)

2. El PIB per cápita de China 2022 experimentó un incremento del 13,2%, llegando a 12.022 euros (Boletín Económico de China, Diciembre 2023).
3. La confianza del consumidor 2022 fluctuó entre un máximo de 94.9 y un mínimo de 87 en un período bimestral (Boletín Económico de China, Diciembre 2023).
4. El Índice de Precios al Consumo 2022 (IPC) anual aumentó en un 0,5% (Boletín Económico de China, Diciembre 2023).
5. La renta disponible per cápita de los residentes nacionales 2022 aumentó un 6,1% en comparación con el año anterior (Boletín Económico de China, Julio 2023).

Las informaciones de perspectivas económicas de China e índice de confianza del consumidor de China se muestran con más detalle en el Anexo VIII.

### **3.2.1.3 Factores Sociales:**

1. En 2020, la atención de los residentes a los proyectos al aire libre aumentó significativamente, incluyendo la acampada al aire libre, que aumentó al 303,5%.
2. La tasa de crecimiento del mercado es alta y la demanda está creciendo rápidamente.
3. La proporción de personas en Chongqing que practican ejercicio físico regularmente ha alcanzado el 47,65%, superando el promedio nacional.
4. En 2021, el 47% de los habitantes de China expresaron su interés por los deportes, entre ellos, los deportes de mayor interés son el senderismo al aire libre y el maratón, que representan el 17% y el 11,9%.

### **3.2.1.4 Factores Tecnológicos:**

1. Desarrollos en inteligencia artificial y análisis de datos que pueden ayudar a personalizar las recomendaciones de actividades y guías para los usuarios de la plataforma.
2. Las nuevas plataformas digitales (redes sociales, etc.), pueden influir en la forma en que Gmad desarrolla y comercializa sus servicios.

3. Los avances tecnológicos como nuevas aplicaciones móviles, herramientas de reserva en línea o dispositivos de navegación pueden influir en la forma en que las personas acceden y participan en actividades al aire libre.

Utilizamos la herramienta de PEST para analizar el corto, mediano y largo plazo del mercado chino en función de los datos existentes. los análisis de medio plazo y largo plazo que se muestran con más detalle en los Anexo VIII.

### 3.2.2 Análisis de competencia (Benchmarking)

Todos los enlaces y presentaciones del sitio web de la empresa se mostrarán en Anexo IX.

#### 3.2.2.1 Identificación de las empresas competidoras:

- Mafengwo (<https://www.mafengwo.cn/>): Es la principal plataforma de viajes online de China, que proporciona a los usuarios una gran variedad de servicios e información de viajes, entre los que Mafengwo ayuda a los usuarios a planificar, preparar actividades al aire libre y disfrutar de viajes ofreciendo una amplia gama de servicios al aire libre. Sus ricos recursos de información, su cómoda plataforma de reservas y sus activos intercambios comunitarios la convierten en uno de los principales competidores de Gmad.
- Duobaan Lab Outdoor Club: Es una empresa de actividades al aire libre ubicada en Chongqing que ofrece principalmente a los usuarios servicios de organización y guía para actividades al aire libre, como; senderismo, acampada, etc. Estas actividades suelen estar dirigidas por guías o líderes turísticos experimentados, abarca a jóvenes participantes de entre 18 y 35 años y presta más atención a los atributos sociales.
- Youxiake (<https://m.youxiake.com/>): Es una plataforma online que integra cultura, deporte y turismo, es más profesional en el ámbito de los deportes al aire libre y ha realizado multitud de eventos deportivos al aire libre como orientación, senderismo, etc. Su visión es convertirse en un proveedor de servicios integrado para la cadena de la industria del turismo de cultura

deportiva y una plataforma de servicios para eventos deportivos nacionales y extranjeros + turismo deportivo.

### 3.2.2.2 Estudio de su presencia en el mercado

- Mafengwo: Se ha tenido un desempeño relativamente bueno en el mercado. Su sólida base de usuarios, sus modelos de negocios diversificados y sus innovadoras estrategias de marketing lo han convertido en uno de los actores importantes en el mercado de viajes y deporte al aire libre en línea de China.
- Duobaan Lab Outdoor Club: Este club al aire libre se fundó no hace mucho, pero ya se ha hecho muy conocido entre los jóvenes de Chongqing al centrarse en los atributos sociales de los deportes al aire libre.
- Youxiake: Se fundó en 2009 y ya cuenta con un número considerable de usuarios registrados en China. Su estrategia de centrarse en actividades al aire libre le ha dado fama en la industria de los deportes al aire libre. Sin embargo, su turismo y otros recursos no son tan buenos como los de Mafengwo, por lo que carece de exposición entre el público.

### 3.2.2.3 Análisis de precios:

Comparación de precios basada en los precios actuales de Gmad:

- Mafengwo: La prestación de servicios de alta calidad a precios competitivos en el mercado la convierte en una de las principales opciones para los amantes de las actividades al aire libre en China.
- Duobaan Lab Outdoor Club: El servicio tiene un precio más alto en comparación con servicios similares, pero debido a su mayor énfasis en la dimensión social, su precio es más aceptado entre los jóvenes.
- Youxiake: La estrategia de fijación de precios de sus servicios es similar a la de Mafengwo. Entre los productos como actividades al aire libre, los precios son ligeramente más altos que los de productos similares de la competencia pero la calidad del servicio sigue siendo en medio-alto.

### 3.2.2.4 Análisis de fortalezas y debilidades

- Mafengwo: Sus principales ventajas radican en su sólida base de clientes, una variedad más amplia de actividades, recursos informativos abundantes y una exposición continua a un nivel alto, además de una alta notoriedad de marca en China. Sus principales desventajas son los servicios en todas las zonas de china y, por lo tanto, no tiene tantos recursos de actividades al aire libre (rutas, guías, etc.), locales en la región de Chongqing, y es una empresa de viajes en línea, por lo que no posee un alto grado de especialización en actividades al aire libre. Además, su estrategia de precios no se ajusta a los niveles de consumo locales.
- Duobaan Lab Outdoor Club: Sus principales fortalezas radican en su experiencia en el campo de los deportes al aire libre y su énfasis en atributos sociales, además de su enfoque en servir principalmente al grupo demográfico de 18 a 35 años, que son los principales consumidores de deportes al aire libre. Sus desventajas principales son que sus precios son más altos en comparación con otros clubes de actividades al aire libre, y la calidad del servicio es promedio.
- Youxiake: Las ventajas de Youxiake radica en su temprana incursión en el sector de actividades al aire libre, lo que les otorga una amplia experiencia en la industria. Su público objetivo principal incluye profesionales urbanos, entusiastas del turismo profundo, aficionados a la fotografía y aficionados al deporte, quienes tienen una alta demanda de actividades al aire libre. Además, en la estrategia a medio y largo plazo, Youxiake se convertirá en un competidor fuerte para Gmad. Sin embargo, su desventaja radica en que su plataforma no tiene el mismo nivel de reconocimiento que empresas similares como Mafengwo que operan en el mismo sector de servicios al aire libre y turismo. También su servicio experimenta grandes fluctuaciones en los precios debido a la falta de una fijación de precios estandarizada en el mercado, lo que resulta frecuentemente en situaciones de precios poco razonables. Además, carecen de una estrategia de diferenciación de servicios.

### 3.2.2.5 Benchmarking

Para evaluar la competencia en el sector, hemos elaborado una tabla de benchmarking (Tabla 2), que resume las variables clave que consideramos importantes para el análisis.

**Tabla 2**

*Analisis y valoracion de Gmad y las empresas competidoras*

Logo	Nombre	Rango Precios	Público Objetivo	Notoriedad	Profesional en deporte outdoor	Calidad	Estrategia de Marketing
	Gmad Adventure	>25€	18-60 años	Poca	Muy profesional	Alta	Variedad de estrategias de marketing: Marketing de contenidos, de influencia, de experiencias de causas, de Redes sociales, de lealtad, Personalización y Storytelling
	Duobaan Lab Outdoor Club	>35€	Mayoría 18 y 35 año	Ninguna	Regular	Normal	Promoción por los redes sociales
	Mafengwo	>30€	Todas las personas que usan la APP	Mucha	Poca profesional	Medio-alta	Marketing de contenidos, Marketing de Redes sociales
	Youxiake	>30€	Todas las personas que usan la APP	Poca	Muy profesional	Medio-alta	Marketing de contenidos, Marketing de Redes sociales

*Nota:* Valoración de criterios para el análisis de la competencia, a partir de elaboración propia.

Una vez que se han definido los criterios a analizar, se asignará la puntuación (Tabla 3) correspondiente a cada una de las empresas competidoras del sector. La empresa que obtenga la mayor puntuación será la mejor valorada y, por lo tanto, se considerará más fuerte en el mercado.

**Tabla 3:**

*Benchmarking de Gmad y las empresas competidoras*

Dimensión	%	Gmad 	Duobaan Lab Outdoor Club 	Mafengwo 	Youxiake 
Profesional	15	0,75	0,45	0,15	0,75
Calidad percibida	20	1	0,6	0,6	0,6
Precio	20	1	0,2	1	1
Variedad	15	0,45	0,45	0,75	0,45
Contacto	10	0,5	0,3	0,5	0,5
Notoriedad	10	0,3	0,1	0,5	0,3
Marketing	10	0,5	0,3	0,5	0,5
<b>Media</b>	<b>100%</b>	<b>4,5</b>	<b>2,40</b>	<b>4,0</b>	<b>4,1</b>

*Nota:* Calificación de Gmad y los competidores en base a las variables seleccionadas, a partir de elaboración propia.

En nuestro análisis, Gmad ha obtenido la calificación más alta en el mercado de actividades al aire libre. La ventaja en precio y calidad supera a todas las demás empresas de actividades al aire libre. Sin embargo, la falta de reconocimiento de marca, como desventaja, podría afectar directamente la situación financiera de la empresa y, por lo tanto, su estrategia de marketing también podría verse afectada. Por lo tanto, este es un aspecto al que debemos prestar atención en el futuro.

### 3.2.3 Análisis de demanda (los clientes)

Al analizar estas demandas de los clientes, Gmad puede obtener una comprensión más profunda de su base de clientes y tomar decisiones estratégicas informadas para mejorar la satisfacción del cliente, aumentar la retención y expandir su base de clientes. Presentamos el marco de análisis de demanda en el Anexo X.

### 3.3 Análisis DAFO

Gmad cuenta claramente con planes de desarrollo y las estrategias para sus tres diferentes fases: corto, medio y largo plazo, por lo que también hemos analizado las situaciones de diferentes etapas utilizando los modelos DAFO y CAME, que se muestran con más detalle en los Anexo XI.

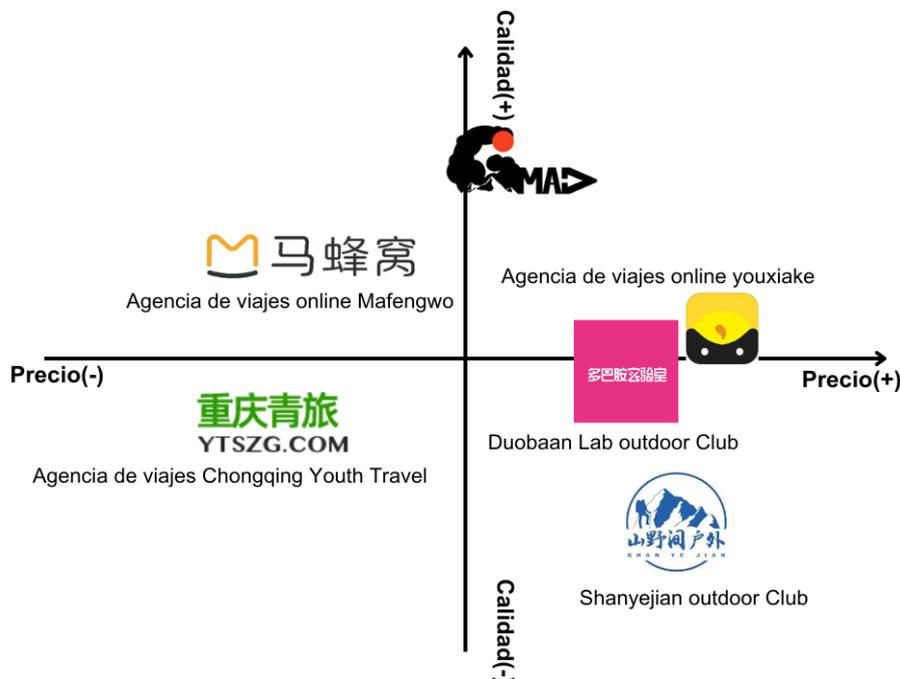
### 3.4 Establecimiento de los objetivos estratégicos

#### 3.4.1 Posicionamiento de Gmad

Para el análisis del Posicionamiento de Gmad (Tabla 4), comparamos nuestro análisis con cuatro empresas con los mismos servicios al aire libre, de las cuales Duobaan Lab Outdoor Club y Shanyejian Outdoor Club son clubes profesionales de actividades al aire libre en la zona de Chongqing, cuyos servicios básicos son similares a los de Gmad, y que tienen un alto grado de competitivo. También encontramos otra agencia de viajes online que se centra más en los deportes al aire libre: Youxiake. Las otras dos empresas son Mafengwo Online Travel Agency y Chongqing Youth Travel Agency que es una agencia física de viajes en Chongqing. Estas dos empresas están más centradas en la industria turística, pero los servicios al aire libre que lanzan también son competitivos, aunque tras un análisis global, Gmad tendrá una ligera ventaja en la calidad de la percepción del cliente.

**Tabla 4**

*Posicionamiento de Gmad y las empresas competidoras*



*Nota:* Modelo de posicionamiento del mercado, a partir de la elaboración propia.

### 3.4.2 Objetivo estratégico de Gmad

Figura 1

*Plan de etapas*



Nota: Los diferentes objetivos estratégicos a corto, medio y largo plazo, a partir de la elaboración propia.

Figura 1 presenta el proceso completo del plan de objetivo operativo. El objetivo estratégico a corto plazo de Gmad es integrar una gran cantidad de información y diseñar actividades de senderismo más innovadoras y atractivas para ganar usuarios y clientes. Gmad se dedicará al senderismo basando en Chongqing, se empezará a crear y gestionar su propia comunidad de senderismo a través de la aplicación parásita de WeChat, completando así su plan inicial de funcionamiento comunitario. El enfoque de la publicidad son 2 plataformas Xiaohongshu y WeChat.

Publicaremos la información integrada y las actividades diseñadas en las 2 plataformas elegidas para obtener las segmentaciones de clientes y orientar mejor nuestros servicios.

Queremos añadir más valores adicionales a las actividades del senderismo y queremos mejorar la experiencia tradicional del senderismo de 7 maneras:

1. Explotar y diseño de rutas
2. Actividades adicionales durante el senderismo
3. Alimento
4. Integración de las informaciones necesarias
5. Transporte
6. Equipamiento
7. Producto adicional

En la fase intermedia de desarrollo, cuando contemos con un equipo estable, una organización sistemática de actividades y contenidos en el proyecto de senderismo, y una base de los usuarios, pasaremos a centrarnos en la construcción de la imagen de

Gmad, aumento del conocimiento de Gmad, la creación de conexión emocional con los clientes y usuarios para que Gmad pueda desarrollar la estrategia de "Branding". Además, la ampliación del proyecto a barranquismo, orientación y otros deportes al aire libre también es una parte imprescindible, copiando el sistema maduro de senderismo para hacerla. Si las condiciones son propicias, Gmad también se expandirá a medio plazo utilizando Chongqing como base a otras ciudades que cumplan el posicionamiento y los requisitos de Gmad. Nuestros principales medios para alcanzar estos objetivos mencionados son principalmente a través de dos vías: "el patrocinio" y el "merchandising".

En tercer lugar, a largo plazo, el objetivo principal de Gmad es la "comunitarización y plataformización" con los recursos organizados en las etapas anteriores y el apoyo de la tecnología. Gmad transformará su modelo de negocio de B2C a P2P, tomando inspiración de empresas exitosas como Uber y Airbnb en términos de operaciones. Nuestro objetivo es convertirnos en la primera opción para todos los apasionados del aire libre, siendo un referente en la industria y diferenciándolos de los intermediarios tradicionales. Permitiremos el contacto directo entre usuarios y consumidores, proporcionando información confiable de manera rápida, resolviendo problemas en tiempo real, mejorando la conveniencia y flexibilidad de los servicios. La plataforma tendrá como objetivo generar una comunidad sana, regularizada, creativa con precios transparentes y justos para evitar tarifas confusas e injustificadas debido a la naturaleza regional o especial de las actividades del deporte al aire libre. Además, Gmad intentará promover el desarrollo y la regularización del deporte al aire libre en el mercado chino.

### **3.4.3 Objetivo operativo de Gmad**

Introducimos el modelo SMART para definir los objetivos operativos de Gmad. Analizamos los objetivos operativos más específicamente en tres fases: a corto, medio y largo plazo para dirigir y liderar bien la dirección de desarrollo de Gmad

Los detalles sobre los periodos a corto plazo, medio plazo y largo plazo, presentamos y explicamos en el Anexo XII.

## 4. Plan de Marketing

### 4.1 Investigación de mercado

#### 4.1.1 Datos de muestras:

Para penetrar mejor en el mercado chino y el mercado local de Chongqing, hemos realizado una investigación, suministrada con formulario online, por encuesta para obtener las informaciones primarias. La encuesta contiene 24 preguntas que incluye 3 categorías principales, aspecto demo-geográfico, aspecto informático, y aspecto económico. Presentamos los datos básicos de la muestra y más resultados de la encuesta presentamos en el Anexo XIII. Además, resumimos la encuesta en tres áreas siguientes:

1. El perfil demográfico de los encuestados se ajusta a las necesidades de investigación de mercado de Gmad y presenta una cierta diversidad que nos ayuda a obtener una vista general.
2. Los consumidores de 18 a 24 años tienen una relación inversa entre su deseo de gastar en deportes al aire libre y su poder adquisitivo. Por el contrario, las personas de mayor edad y con mayor nivel de ingresos tienen menor deseo de gastar en deportes al aire libre, pero mayor poder adquisitivo.
3. A partir de los datos de la muestra, parece que hay más consumidores dispuestos a invertir su tiempo libre en actividades de ocio como entretenimiento y estilo de vida, en lugar de deporte.
4. Los consumidores reciben información sobre deportes al aire libre principalmente de plataformas de vídeos cortos en redes sociales, y menos de los medios de comunicación tradicionales y otros canales. Por su parte, los consumidores mayores de 35 años tienen más probabilidades de conocer información sobre deportes al aire libre que los más jóvenes.
5. El 30% de los encuestados recibió información sobre los deportes al aire libre más orientada al turismo. El 70% de los encuestados consideró difícil practicar los deportes al aire libre igual que desconocía las características específicas de las actividades deportivas al aire libre y su funcionamiento.

6. El 60% de los encuestados cree que no conoce las actividades deportivas al aire libre en el mercado actual y que no se han satisfecho sus necesidades de experimentar actividades deportivas al aire libre.

Por lo tanto, el plan de marketing de Gmad se diseñará basándose en los resultados de la encuesta y aprovechará los datos recogidos para su posterior análisis.

## ***4.2 Producto/Servicio***

### **4.2.1 Servicio principal:**

Los principales servicios de Gmad pueden dividirse en cuatro categorías:

1. planificación y ejecución de actividades al aire libre; 2. servicios de personalización; 3. creación y gestión de comunidades exclusivas y plataformas independientes; 4. creación de contenidos independientes relacionados con ellas.

A corto plazo, Gmad diseñará, organizará y ejecutará actividades al aire libre basadas en el senderismo como actividad principal, con sede en Chongqing y expansión a sus ciudades vecinas. En la etapa inicial, Gmad incluyen tres tipos de servicios: servicios individuales, servicios para grupos y servicios personalizados.

A medio plazo, Gmad mantendrá su actual marco de actividades de senderismo y se expandirá a otros deportes al aire libre como el barranquismo, la orientación, etc. Además, Gmad ha completado inicialmente la construcción de su comunidad exclusiva aparte de plataforma independiente, y ha comenzado a aplicar su estrategia de "Branding". Sin embargo, mientras tanto, los servicios principales siguen siendo los tres tipos de servicios antes mencionadas en la etapa inicial.

En la fase posterior, tras completar la acumulación de recursos, usuarios y terminar la construcción de comunidades en plataformas en las fases primera y media, los principales servicios de Gmad pasarán a orientarse hacia la explotación de plataformas, la supervisión y la creación de contenidos.

Por lo tanto, tanto el plan de operación como el plan financiero - económico están estrechamente relacionados con estos tres tipos de servicios, y el enfoque de Gmad es diferente en cada etapa de su desarrollo, y también lo son los servicios correspondientes, que explicaremos con más detalle en el plan de operación.

#### **4.2.2 Diseño de producto.**

Gmad ha diseñado una serie de productos no para venderlos y convertirlos en beneficio directo, sino para mejorar la experiencia y calidad esperada de los servicios que Gmad ha diseñado y organizado, con el fin de hacerlos más profesionales, variados y ricos para atraer a los consumidores. Al mismo tiempo, los productos de Gmad se utilizan como parte de la cadena de servicios para reforzar la relación con el cliente a través del propio producto y sentar las bases de la estrategia “Branding” de Gmad y la conexión emocional con los usuarios de la propia comunidad. A medida que el enfoque de Gmad se desplaza en las distintas fases de su desarrollo, los “productos” cambian sus funciones, los conceptos y valores.

#### **4.3 Precio**

Debido a la naturaleza específica de la industria en la que opera Gmad, puede haber tanto demanda elástica como inelástica, siendo la demanda inelástica una situación en la que los productos y servicios de Gmad son únicos o diferenciados en el mercado que están estrechamente relacionados con la interacción social y el compromiso con la comunidad, en la que los clientes pueden ser más leales por lo que la demanda se ve relativamente poco afectada por las fluctuaciones de los precios. La demanda elástica también puede darse cuando, por ejemplo, hay otras empresas que ofrecen actividades al aire libre en el mercado (agencias de viajes, guías privados). Y debido a los diferentes atributos de los deportes al aire libre, la demanda varía en las distintas estaciones (esquí: mayor demanda en invierno, menor o nula en verano). Por eso, usamos diferentes estrategias de precios para esto.

##### **4.3.1 Estrategia de precios en corto plazo: basada en el coste o beneficio esperado**

En la etapa de corto plazo, utilizaremos la estrategia de precios basada en el costo o beneficio esperado, porque es fundamental generar ingresos y beneficios de manera efectiva y rápida, especialmente durante la fase inicial de lanzamiento. Para nuestros servicios basados en los servicios que ya existen adoptaremos un enfoque de precios basado en el beneficio esperado, que implica evaluar el valor percibido por el cliente y fijar un precio que refleje ese valor, con el objetivo de generar el máximo de ingresos

y beneficios. Además, esta estrategia permite una mayor segmentación del mercado, identificando diferentes segmentos de clientes y ajustando los precios según el valor percibido por cada grupo. Gracias a la función de personalización de Gmad, los clientes también pueden elegir una combinación que se adapte a su percepción del precio, disipando cualquier desconfianza hacia nuestros servicios debido al precio. Dado que la naturaleza de nuestros eventos es más bien de inscripción, es posible fijar precios diferentes en función de la antelación con la que se realice la inscripción, distinguiendo entre el precio antes de la fecha límite de inscripción al evento y el precio en la fecha límite de inscripción final (las últimas 24 horas), lo que permite un mayor reparto de los costes y un aumento de la rentabilidad.

Ejemplos de precios reales de servicios de Gmad en corto plazo, presentamos y explicamos en el Anexo XIV.

#### **4.3.2 Estrategia de precios en medio plazo y largo plazo**

Ejemplos de cambio de la estrategia de precios Gmad en medio plazo y largo plazo, presentamos y explicamos en el Anexo XIV.

#### **4.4 Lugar/Distribución**

Debido al sector deportivo en el que nos dedicamos nuestro único método de distribución será presencial en nuestra oficina ubicada en: Avenida de Xin gai 881, Distrito de Yubei, Chongqing.

Para Gmad, la función más importante de la oficina presencial es servir como el punto de atención al cliente. Dado que, un gran número de plataformas de servicios deportivos o turísticos atienden las quejas, sugerencias y reclamaciones de los usuarios de la manera muy ineficiente y de baja calidad, el nivel de insatisfacción de los usuarios con la plataforma aumenta considerablemente y su puntuación NPS cae drásticamente y no facilita cumplir los objetivos estratégicos a corto plazo de Gmad. Además, también puede causar muchos impactos negativos cuando intentemos desarrollar la estrategia de “Branding”. Por ello, el punto presencial de atención al cliente de Gmad es una parte importante de la oficina y un diferenciador muy clave. Más detalles de la oficina presentamos en el Anexo XV.

A medio plazo, cuando Gmad amplíe su alcance a otras ciudades, abriremos también una oficina presencial en cada ciudad.

En una fase posterior de desarrollo, cuando Gmad disponga de su propia plataforma, reduciremos el número de oficinas y, en su lugar, ubicamos nuestros puntos de atención al cliente en centros de transporte (como en estación de tren, al lado de la estación de autobús, etcétera.) más baratos de construir, de menor tamaño y más cercanos a lugares donde proporcionan los servicios, llamando “Gmad-House”. Más detalles de “Gmad-House” presentamos en el Anexo XV.

Como empresa que presta servicios deportivos al aire libre, la oficina presencial de Gmad y “Gmad-House” son importantes, pero el funcionamiento y mantenimiento de las comunidades online en las redes sociales son aún más importante para nosotros, como se detalla en la promoción.

#### ***4.5 Comunicación/Promoción***

El objetivo del programa de medios de Gmad se centra en aumentar la visibilidad de la marca Gmad en el mercado de deportes al aire libre, posicionar a Gmad como Líder en la Comunidad de Deportes al Aire Libre.

##### **4.5.1 Estrategias de promoción en corto plazo**

Para la estrategia de promoción y venta en medios tradicionales en corto plazo, Gmad planificará la colocación estratégica de vallas publicitarias en zonas de gran actividad deportiva al aire libre como los puertos de las montañas o centro de informaciones para llegar al público objetivo (la gente interesada en hacer deporte al aire libre) y aumentar así la visibilidad de Gmad. Patrocinar o participar en eventos locales relacionados con el aire libre, como ferias de turismo, festivales de deportes al aire libre o eventos comunitarios. Establecer un stand o área de exhibición para promocionar Gmad y sus servicios. Otra es la estrategia digital, Queremos desarrollar una estrategia de contenidos en redes sociales como Wechat, Xiaohongshu (más de 100 millones de usuarios registrados, usuarios principalmente en edad de 18 a 35 años) que fomente la participación de los usuarios y los atraiga hacia nuestras actividades y servicios.

#### **4.5.2 Estrategias de promoción en medio plazo y largo plazo**

Presentaremos las estrategias de promoción en medio y largo plazo en el Anexo XVI. Los casos existentes de marketing digital sobre Gmad en Xiaohongshu, presentamos y explicamos en el Anexo XVI.

### ***4.6 Activación de la empresa***

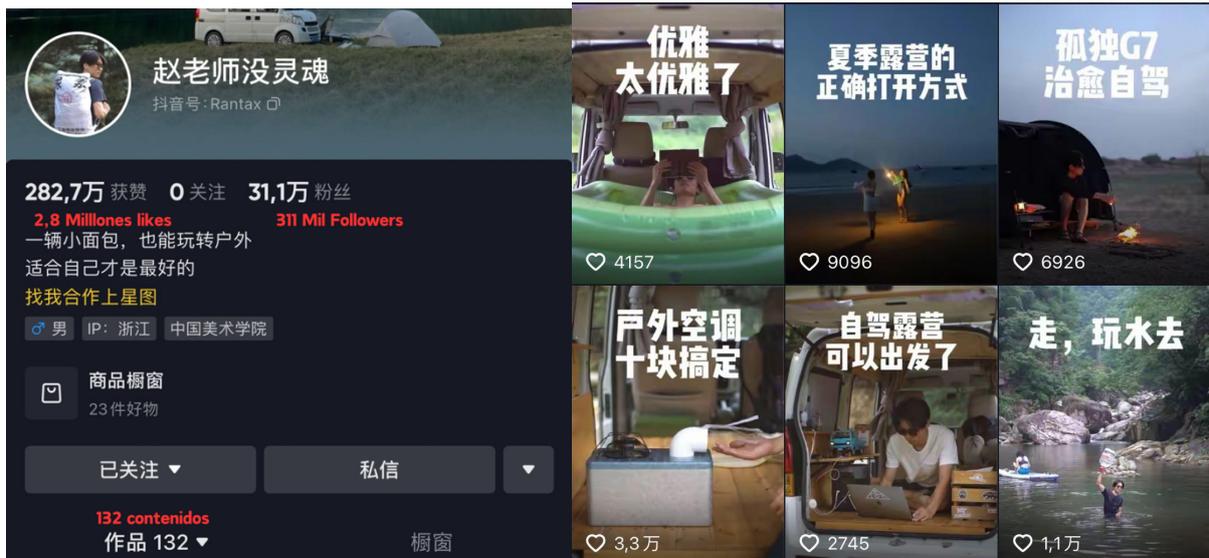
#### **4.6.1 Estrategia: KOL**

La estrategia KOL es muy eficaz para el mercado chino, y aunque es una estrategia que podemos utilizar durante todo el desarrollo de Gmad, la activación es aún más importante para la aplicación de estrategia ia “Branding”de Gmad a medio plazo, con el fin de construir una imagen ideal y un estilo de vida deseado que a los consumidores les gustaría. Para cumplir el objetivo de activación, patrocinamos indirectamente el contenido de vídeo de los KOL invitándoles a experimentar los servicios de Gmad, lo que les permite promocionar nuestros servicios en las redes sociales.

En primer lugar, seleccionamos, investigamos y evaluamos a los candidatos de KOL, y juzgamos si el influencer cumple nuestros objetivos estratégicos en esa fase (Figura 2). Al mismo tiempo, para la estrategia de activación, nuestra principal consideración es su influencia y capacidad promocional. Por ejemplo: Si nuestro evento principal se sigue organizando en Chongqing, debemos tener en cuenta el mercado local y seleccionar un KOL con más influencia en Chongqing para maximizar su alcance. Además, tras contactar con el KOL y confirmar los detalles de contrato, deberíamos redactar rápidamente el contenido concreto, diseño, horario, proceso básico de patrocinio y las actividades, así como evaluar el impacto del contenido tras su publicación y analizar métricas como el alcance, participación, y el impacto en la percepción de Gmad, además los consumidores consideran que el influencer construye exitosamente una imagen ideal en su mente cuando participe en las actividades organizadas por Gmad.

#### **Figura 2**

*Ejemplo de KOL y su contenido.*



*Nota:* Es un influencer de Chongqing, puede ser nuestro objeto ideal de activación y el modelo ideal que queremos establecer para nuestros consumidores, a partir de Douyin (TikTok).

#### 4.6.2 Estrategia ia: Socio estratégico del gobierno local.

Nos convertiremos en socios estratégicos de la Oficina de Deportes y la Oficina de Turismo de la Ciudad de Chongqing, y seremos los representantes principales de Chongqing en la Feria Anual de Desarrollo de la Industria del Turismo Deportivo de China, que se celebra regularmente cada año. Esta feria es una plataforma importante donde los gobiernos locales envían representantes de las empresas de actividades al aire libre para promocionar los productos y servicios. En la feria, presentaremos nuestra marca mostrando nuestros servicios para aumentar la exposición de nuestra marca, con la oportunidad de expandir el mercado y profundizar las relaciones amistosas con el gobierno y los socios de la industria.

Como parte del evento, celebraremos una ceremonia de firma de cooperación estratégica con el gobierno de Chongqing para demostrar al público la confianza y el apoyo del gobierno de Chongqing hacia Gmad, con el fin de establecer una imagen de marca sólida. También instalaremos un stand en un lugar estratégico del evento, donde recrearemos escenarios de actividades al aire libre para que los participantes puedan experimentar nuestros servicios de primera mano y comprender la singularidad de nuestros procesos comerciales en Chongqing. En términos de la

estrategia de promoción sobre los contenidos de la feria, utilizaremos diversos medios de comunicación, como RRSS y vallas publicitarias, vincular los actos de la promoción de Gmad a la exposición, para difundir la imagen de Gmad y destacar las ventajas de los servicios (Figura 3).

Los objetivos del evento no solo son consolidar nuestras relaciones con el gobierno e industria, sino el reconocimiento de nuestra marca por parte del público que también elevará nuestra posición en la industria y promoverá el desarrollo de la industria deportiva y turística en Chongqing.

### Figura 3

*Ejemplo de las empresas en la Feria Anual de Desarrollo de la Industria del Turismo Deportivo de China.*



Fuente: <https://www.psznh.com/api/mobile.php?action=device&uri=https%3A%2F%2Fwww.psznh.com%2Fnews%2Fshow-10758.html>

## 5. Plan de operación

### 5.1 Descripción de lugar físico

Como hemos mencionado anteriormente, contaremos con una oficina ubicada en Chongqing específicamente en la Avenida de Xin Gai 881, Distrito de Yubei, Chongqing, que sitúa en un edificio de oficina. La función principal de la oficina se sirve para atención al cliente presencialmente. Además, debido a la Chongqing, con su diversa orografía y sus ricos recursos naturales, tiene un mercado de deportes al aire libre en expansión, con una población potencial de 30 millones de clientes.

En consideración de las funciones de la oficina de Gmad, la diseñamos para cumplir las necesidades como desarrollaremos nuestra actividad principal, esta cuenta con un total de 300m<sup>2</sup>, en los que se incluye: despachos, sala de reuniones, recepción y atención al cliente. Todos los espacios decorados acorde al estilo del deporte al aire libre (anexo XVII).

## ***5.2 Materiales y equipamiento***

En cuanto a los materiales o equipamiento necesario para llevar a cabo la actividad presentamos con dos tablas en el Anexo XVIII. También especificamos los precios de los recursos materiales iniciales y de los necesarios para el desarrollo del negocio una vez puesto en marcha. Más detalles ponemos en el plan económico-financiero y de viabilidad.

## ***5.3 Procesos***

### **5.3.1 Proceso estratégico**

- Investigación y Posicionamiento en el Mercado: Para identificar las oportunidades y amenazas de la empresa, se analizarán las demandas del mercado a corto plazo y la competencia en Chongqing y sus alrededores, con el fin de determinar la posición y el mercado objetivo de la empresa.
- Definición de Estrategia: Después de la fase de análisis, Gmad definirá y planificará las estrategias. Es decir, se considerarán los recursos tanto como las ventajas existentes de Gmad para planificar los objetivos estratégicos deseados.
- Implementación de la Estrategia: Se iniciará de inmediato la implementación de la estrategia preliminar elaborada según las demandas y el posicionamiento del mercado. Se pondrán en marcha planes de acción específicos, se realizará la asignación de recursos y se establecerán mecanismos de supervisión y evaluación para garantizar que la empresa avance en la dirección estratégica establecida.
- Evaluación y Control: Se llevará a cabo una evaluación y controles integrales de la empresa. Se realizará una autoevaluación de los aspectos específicos de los

problemas internos y externos que enfrenta la empresa. Una vez identificados los problemas, se tomarán medidas correctivas según sea necesario.

- **Optimización y Ajuste de Procesos:** Se optimizan continuamente los procesos operativos y la calidad de los servicios de la empresa en base a la experiencia operativa previa y la retroalimentación del mercado.
- **Ajuste y Desarrollo de Estrategias:** Conforme Gmad avance en diferentes etapas de su desarrollo, las funciones, conceptos y valores de sus servicios cambiarán. Por lo tanto, la empresa deberá ajustar los contenidos de los servicios y la dirección estratégica según sea necesario, de acuerdo con la situación real.

### 5.3.2 Proceso operativo

- **Diseño y Planificación de Productos:** Basándose en los resultados de la investigación de mercado, diseñar productos y servicios de senderismo que se ajusten a las demandas del mercado en Chongqing. Esto puede incluir la planificación de rutas de senderismo y la organización de actividades.
- **Preparación de Recursos y Organización:** Preparar los recursos necesarios, como personal, equipo y financiamiento para respaldar la implementación de los productos y servicios. Organizar equipos, incluidos líderes, guías turísticos y personal de servicio.
- **Implementación de Servicios:** Implementar los productos por tanto servicios de senderismo según el diseño y la planificación. Esto incluye la navegación de rutas, la seguridad y la organización de actividades.
- **Recopilación de Comentarios y Mejoras:** Recopilar regularmente comentarios de los clientes y la información del mercado, analizar y evaluar el estado operativo de la empresa. Basándose en los comentarios y los cambios del mercado, realizar mejoras para aumentar la calidad de los productos y servicios.

### 5.3.3 Proceso de soporte

- **Gestión de Recursos Humanos:** Contratación/Capacitación de guías, líderes y personal de servicio para garantizar que cuenten con las habilidades y conocimientos necesarios para ofrecer un servicio de senderismo de calidad.

- **Gestión Financiera:** Administración de los recursos financieros de la empresa, incluyendo la elaboración de presupuestos, control de costos, informes financieros, para asegurar la estabilidad financiera y el desarrollo sostenible de la empresa.
- **Servicio al Cliente y Soporte:** Brindar servicio y soporte al cliente, incluyendo la gestión de quejas, resolución de problemas, gestión de relaciones con los clientes, para garantizar la satisfacción y lealtad del cliente.
- **Soporte de Tecnología de la Información y ciberseguridad:** Ofrecer soporte y servicios de IT, incluyendo la gestión de redes, mantenimiento de “*hardware*” y “*software*”, sistemas de reservas en línea, también seguridad de almacenamiento del dato para asegurar que los clientes puedan acceder fácilmente a la información, reservar actividades y no preocuparse por la seguridad de los datos privados.
- **Asuntos Legales y de Cumplimiento:** Manejar los asuntos legales y los requisitos de cumplimiento de la empresa, incluyendo la gestión de contratos, protección de propiedad intelectual, legislación laboral, para garantizar la legalidad y cumplimiento de la empresa.
- **Gestión de Instalaciones y Equipos:** Administrar las instalaciones de la empresa y el equipo de senderismo, incluyendo el mantenimiento del equipo, gestión de seguridad, actualización de equipos, para garantizar la seguridad y el éxito de las actividades.
- **Gestión de Riesgos del Proyecto:** Administrar los proyectos de senderismo, incluyendo la planificación, ejecución, monitoreo y evaluación, para asegurar que las actividades se completen a tiempo y con calidad, y proporcionar una experiencia de viaje placentera para los clientes.

#### ***5.4 Diagrama de flujo***

A continuación, presentamos el procedimiento completo de servicio de Gmad a corto plazo, medio plazo y largo plazo por el diagrama de flujo. Más detalles sobre servicio y productos en las etapas posteriores de Gmad, presentamos en el Anexo XIX.

## 5.5 Ficha de procesos

Después de terminar el diagrama de flujo sobre los procedimientos de servicios, utilizamos la ficha de proceso para definir y mostrar el caso real durante el funcionamiento de Gmad (Tabla 5), el proceso de fidelización del cliente, que es un diferenciador clave de Gmad. Cada cliente que ha participado en un servicio de Gmad es un usuario potencial de la comunidad Gmad, siendo el objetivo fundamental de la Ficha de proceso es mostrar cómo podemos hacer que el usuario esté más conectado a Gmad a través de este proceso, sea más interactivo y participe más en las actividades futuras de Gmad.

**Tabla 5**

*Ficha de proceso.*

Ficha de proceso de Gmad	
<b>Nombre de proceso:</b>	Fidelización de los clientes
<b>Responsable:</b>	Director de Marketing
<b>Misión:</b>	Atraer clientes a la comunidad y retenerlos
<b>Procesos relacionados:</b>	Recopilación y análisis de datos
	Segmentación y comunicación personalizada
<b>Personas implicadas</b>	
Director y empleados de Marketing; analista de datos; personal de atención al cliente; clientes	
<b>Actividades que forman en proceso</b>	
Obtener Feedback de los clientes; analizar y segmentar los clientes; desarrollar el programa de fidelización	
<b>Entrada de proceso</b>	
Analizar el Feedback de los clientes que han finalizado sus actividades	
<b>Salidas de proceso</b>	
Meterlos en la comunidad, mantener activa la comunidad, comunicación continua, y la posibilidad de consumir otra vez	
<b>Recursos necesarios</b>	
Comunicación activa, documentos para recopilar las informaciones, servicio de atención al cliente, seguimiento continuo por RRSS.	
<b>Indicadores</b>	
NPS, datos de RRSS y comunidad propia, retención actual de los clientes, número de las quejas, surgencias y reclamaciones.	

*Nota:* Presentación de los detalles del proceso de fidelización de Gmad, a partir de la elaboración propia.

## 6. Plan de recursos humanos

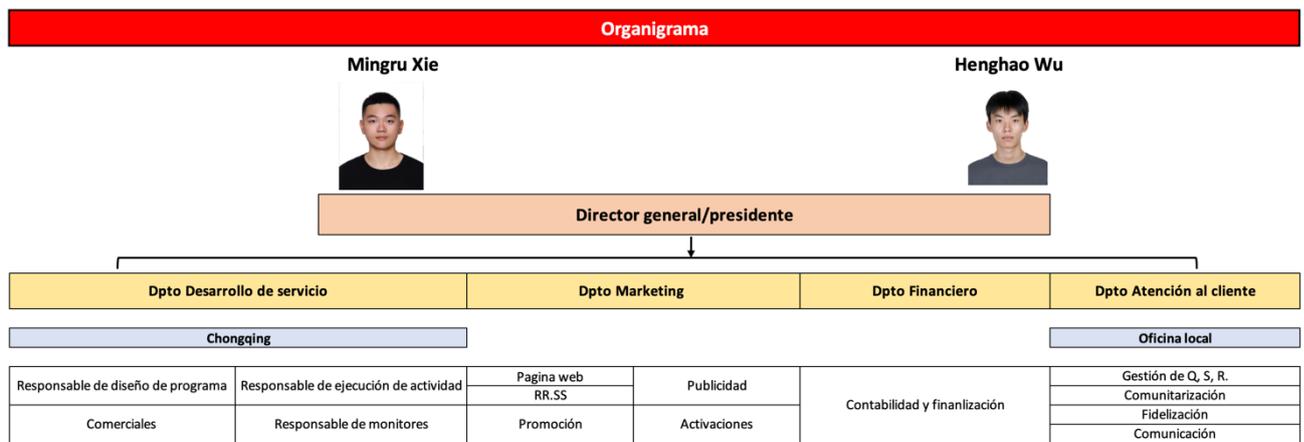
### 6.1 Organigrama

El organigrama describe la estructura departamental completa de Gmad y sus responsabilidades en la primera etapa de Gmad. Los dos fundadores, como directores generales, dirigen los cuatro departamentos principales de la empresa, que son:

departamento de desarrollo de servicio, marketing, financiero y atención al cliente (Tabla 6). Gmad desarrollará y expandirá su negocio a corto plazo en Chongqing como centro, por lo que el RRHH se configurará localmente en Chongqing, pero las fases posteriores de expansión del negocio, Gmad también establecerá su filial en otras ciudades, y respecto a la gestión a medio y largo plazo del RRHH, lo pondremos en el Anexo XX.

**Tabla 6:**

*Organigrama*



*Nota:* Organigrama de Gmad y sus departamentos, a partir de la elaboración propia.

### 6.2 Perfiles de puesto de Gmad

A continuación, para la descripción de los perfiles de puesto puede ser más clara (Tabla 7), utilizamos ciertas tablas para mostrar la definición y los requisitos de los distintos perfiles de puestos de la empresa para establecer los objetivos deseados para el posterior programa de reclutamiento y contratación.

**Tabla 7**

*Tabla de perfil de puesto de trabajo para el responsable del departamento marketing.*

Ficha de proceso de Gmad	
<b>Denominación de puesto:</b>	Responsable de dpto Marketing
<b>Misión:</b>	Liderar el dpto Marketing
<b>Dependencia jerárquica:</b>	Director general
<b>Puestos a su cargo:</b>	Gestor de RRSS; Diseñador de publicidad y promoción Gestor de activación; análisis de datos
<b>Funciones específicas</b>	
Desarrollar estrategias de marketing	Flexibilidad y creatividad
Análisis de datos y seguimiento	Gestión de la relación pública y Marca
<b>Responsabilidades</b>	
Gestión de presupuesto	Coordinación de equipos
Investigación de mercado	La evaluación de riesgos y estrategia
<b>Requisitos académicos</b>	
Grado en marketing o publicidad	Máster en marketing o publicidad
<b>Otros requisitos</b>	
La experiencia laboral relevante	Diseño anterior de proyectos específicos.
<b>Competencias</b>	
Capacidad de comunicación activa	Idioma
Liderazgo y coordinación de trabajo en grupo	Experiencia de gestión de las cuentas RRSS
<b>Indicadores</b>	
ROI de las estrategias de marketing	Tráfico del Sitio Web y Conversiones que ha hecho
Satisfacción de cliente	Los datos específicos durante el periodo de su gestión

*Nota:* Descripción del perfil de puesto de trabajo, a partir de la elaboración propia.

Además de la tabla para el responsable del departamento de marketing, también hemos diseñado 3 tablas para los responsables de los otros tres departamentos de Gmad, más detalles en el Anexo XXI.

### 6.3 Sistema de reclutamiento y selección

Diseñamos un sistema de reclutamiento y selección con 6 procesos y los presentamos en forma de diagrama de flujo en Anexo XXII, incluyendo la Identificación de necesidad de contratación y descripción de puesto de trabajo; Selección posterior y entrevistas; Prueba, evaluación y Verificación de referencias; Toma de decisión y oferta de empleo; Integración del nuevo empleado y seguimiento.

### 6.4 Análisis del desempeño y formación.

Dado que Gmad es una empresa de servicios del deporte al aire libre, nuestro objetivo es ofrecer servicios de alta calidad. Por este motivo, tanto los análisis de desempeño de trabajo como los programas de formación son una parte esencial del enfoque de Gmad. Por lo tanto, presentamos una tabla como el ejemplo del análisis de desempeño que muestra los indicadores y criterios para hacer un análisis global a los empleados de cada departamento (Tabla 8).

**Tabla 8**

*Evaluación de desempeño*

Análisis de desempeño de los empleados de dpto Marketing							
Capacidades/ Nombre	Nota cualificado	1º	2º	3º	4º	5º	6º
Cumplimiento de los trabajos individuales	4.5						
Participación en el proyecto	4						
Calidad de contenido	4.5						
Estadísticas de los contenidos publicados	4						
Trabajo en equipo/comunicación	4						
Medición del resultado	4						
Coevaluación de los compañero	4						

*Nota:* Análisis de desempeño de los empleados del departamento de marketing, a partir de elaboración propia.

### ***6.5 Tipos de contratos a realizar y política salarial.***

En cuanto al tipo de contrato con la empresa, según la Ley de Contratos Laborales de la República Popular China, aplicamos 2 tipos principales de contrato en el mercado chino. Los principales empleados de los 4 departamentos de Gmad firmarán un contrato laboral con la empresa. Esto se debe a que un contrato de trabajo es una relación laboral administrativa estable y a largo plazo, y Gmad es responsable del pago de las cotizaciones a la seguridad social de sus empleados. Además, la remuneración del trabajo se determina en función de la cantidad y calidad del trabajo realizado y es acordada por las partes, con sujeción a la normativa de obligado cumplimiento, como el salario mínimo interprofesional.

Además, Gmad también celebra contratos de prestación de servicios laborales con empleados cuyo trabajo tiene carácter "temporal, coyuntural o puntual", como limpieza, seguridad, y los empleados externalizados.

### ***6.6 Cálculo de los salarios brutos y de los costes de seguridad social***

El coste laboral mensual de Gmad se compone de dos partes, el salario base de todos los empleados y los seguros sociales que debe pagar la empresa.

El salario base de los dos directores generales es de 2.500 €/mes, los salarios de los directores de los cuatro departamentos son de 1.500 €/mes, y los principales empleados de los cuatro departamentos principales tienen contratos laborales con la empresa, de los cuales 12 cobran 1.000 €/mes. Además, 4 empleados tienen un contrato laboral con la empresa con un salario de 700 €/mes. Por tanto, el salario base mensual de los empleados es de 25.800 €/mes.

Según la Ley de Seguridad Social de la República Popular China, la cuota empresarial a la Seguridad Social es del 27,5% del total de la cotización a la Seguridad Social, que es por tanto de 7.100 €/mes. El resto de los empleados que tienen un contrato de servicios con la empresa no cotizan a la seguridad social.

### ***6.7 Externalización del servicio de reclutamiento***

La necesidad de externalizar servicios para Gmad se da, en primer lugar, en el caso de los empleados que tienen contratos de prestación de servicios laborales con la empresa, como los puestos de limpiadores y vigilantes de seguridad. En segundo lugar, necesitamos firmar contratos de externalización con bufetes de abogados y contratar abogados especializados como consultores para tratar asuntos jurídicos.

## **7. Plan jurídico**

### ***7.1 Elección y justificación de la modalidad jurídica elegida***

Para establecer nuestra empresa, optamos por la forma legal de una Sociedad de Responsabilidad Limitada, con la implementación actual de un registro de capital suscrito, lo cual implica que la empresa básicamente no requiere gastos significativos para su registro, y la gestión es relativamente simple. Además, conforme la empresa crezca, se contempla realizar aportes de capital para fortalecer su tamaño. Asimismo, al enfrentar crisis o deudas, la responsabilidad que la empresa debe asumir es limitada, lo que la convierte en la forma legal más adecuada para nosotros.

Condiciones para el establecimiento de una Sociedad de Responsabilidad Limitada (Derecho de sociedades de la República Popular China, 2023):

- Constitución con al menos 2 socios.

- Elaboración conjunta del estatuto de la empresa por los socios, así como la documentación escrita que establezca las normas organizativas y el código de conducta de la empresa.
- Disponibilidad de un lugar de operaciones fijo y las condiciones necesarias para llevar a cabo las actividades productivas.
- Tener un nombre de empresa: "Gmad (Chongqing) Sociedad de Responsabilidad Limitada de Deportes al Aire Libre", establecer una estructura organizativa que cumpla con los requisitos de la Sociedad de Responsabilidad Limitada, así como tener los órganos de la junta de accionistas, el consejo de administración y la junta de supervisión.
- Los aportes de los socios deben alcanzar el capital mínimo legal requerido, 30.000 yuanes. Después del 1 de marzo de 2014, el Derecho de sociedades de la República Popular China eliminó el capital mínimo registrado de las empresas (prácticamente mínimo: 1 Yuan).

## ***7.2 Política fiscal y subsidios***

Gmad cumple con los estándares de apoyo del gobierno municipal de Chongqing para la industria de deportes al aire libre, por lo que disfrutará de políticas fiscales favorables, como la reducción del 25% de la tasa impositiva sobre la renta de las empresas para pequeñas y microempresas, y una tasa impositiva del 20% para el impuesto sobre la renta de las empresas. (Oficina de Finanzas Municipal de Chongqing, 2023) Además, Gmad cumple con los requisitos de las políticas fiscales favorables del gobierno nacional para la industria del deporte, por lo que se aplicará una tasa del 3% para el impuesto sobre el valor añadido y estará exenta del impuesto sobre la propiedad inmobiliaria y el impuesto sobre el uso del suelo urbano. El gobierno brinda apoyo subsidiario a través de subvenciones de proyectos y bonificaciones de intereses para préstamos, con un monto máximo de subvención del 30% del total de la inversión del proyecto, con un límite máximo de 1 millón de yuanes. (Oficina Municipal de Deportes de Chongqing, 2018)

### ***7.3 Marco legal y regulador, y riesgos legales***

Identificación y evaluación de los posibles riesgos legales asociados con las operaciones de Gmad, como posibles demandas de responsabilidad, incumplimientos contractuales o disputas legales, así como comprender las leyes, regulaciones y estándares relacionados con las actividades turísticas y al aire libre de Gmad en Chongqing y sus alrededores. Se garantizará la protección adecuada de la propiedad intelectual de Gmad, se establecerán planes de contingencia para manejar cualquier evento legal que pueda surgir, como accidentes de clientes durante las actividades al aire libre o disputas legales con proveedores. Esto protegerá al máximo los intereses legales de Gmad.

## **8. Plan económico-financiero y viabilidad**

### ***8.1 Inversión inicial y financiación***

Según el programa mencionado en el anterior plan de operación y el presupuesto propuesto para las partidas en cuestión, podemos ver que la inversión inicial en Gmad es de 76.415 euros, y que esta inversión está muy correlacionada con la vida útil y la amortización anual de los materiales y equipamientos.

En cuanto a las fuentes de financiación, tenemos dos fuentes principales, la primera de las cuáles serán las aportaciones de dos socios por un total de 40.000 €. La otra fuente de financiación será un préstamo a largo plazo (5 años, por un total de 36415€), de modo que el 52% de la financiación serán fondos propios y el 48% externos (Figura 4).

#### **Figura 4**

*Inversión inicial y fuentes de financiación*

INVERSIONES	Valor	Vida útil	Amortización
Mobiliario	13600	10	1.360 €
Equipos Informáticos	14200	10	1.420 €
Software	10428	5	1.043 €
Elemento de transporte	30000	5	3.000 €
Utillaje	500	8	63 €

TOTAL INVERSIÓN	68.728 €
-----------------	----------

6.885 €	TOTAL AMORTIZACIÓN
---------	--------------------

Provisión de Fondos	7.687 €
---------------------	---------

	Cantidad	Peso	Coste antes impuestos	Coste después impuestos	
TOTAL DE RECURSOS	76.415 €			8,85%	WACC
Recursos Ajenos	40.000 €	52%	5%	3,75%	25%
Recursos Propios	36.415 €	48%	14,44%	14,44%	

CAPM  $ke = RF + (EM - RF) \beta$

Beta Sector desapalancada Damodaran	1,01
-------------------------------------	------

Beta proyecto	$\beta_e = \beta_A \left[ 1 + \frac{D}{E} (1 - t) \right]$	1,8421	Modelo Pure-Play
---------------	--	--------	------------------

RF	2,10%
----	-------

(Em - RF)	6,70%
-----------	-------

Nota: Inversión inicial y fuentes de financiación para la puesta en marcha, a partir de elaboración propia.

## 8.2 Balance de situación

Figura 5

Balance de situación

BALANCE		
Activo		Pasivo+Neto
	Activo no corriente	Recursos Propios 40.000 €
	Inmovilizado material	100- Capital social 40.000 €
500 €	214- Utillaje	
13.600 €	216- Mobiliario (5000€/unidad *30, Carpas, etc...)	Recursos Ajenos 36.415 €
14.200 €	217- Equipos para procesos de información	171- Deuda a largo plazo 36.415 €
30.000 €	218- Elementos de transporte	
- 6.885 €	281- Amortización acumulada de inmovilizado material	
	Activo corriente	
5.000 €	430- Clientes	TOTAL 76.415 €
20.000 €	572- Banco	
76.415 €	TOTAL	

Nota: Ingresos y gastos del año 1 de funcionamiento, a partir de elaboración propia.

### ***8.3 Cuenta de resultados de año 1***

La cuenta de resultados sobre el primer año de Gmad se detalla por meses y seguimos estrictamente la estrategia de precios establecida por precio en la estrategia de marketing 4P. Cabe destacar que los ingresos de Gmad como empresa que ofrece los servicios de deportes al aire libre (senderismo principalmente) están muy influenciados por factores como las temporadas, vacaciones y diferentes necesidades de los distintos tipos de clientes. Podemos ver en Figura 6 que el periodo de máximos ingresos puede dividirse en tres periodos diferentes: Enero-Febrero es un periodo de vacaciones relajado, y en febrero será el Año Nuevo chino, y un gran número de empresas utilizarán este período como el momento para sus eventos anuales de empresa, y el número de usuarios corporativos crecerá drásticamente; junio-agosto, la temporada de verano como el momento clave para los deportes al aire libre, especialmente el senderismo, y durante este periodo, el número de usuarios como estudiantes crecerá espectacularmente; octubre-diciembre, las vacaciones son más cortas pero más numerosas. Como resultado, los ingresos de Gmad son significativamente superiores en estos tres periodos en comparación con el resto del año.

Además, cuando Gmad estaba construyendo su plataforma y comunidad, debido al reducido número de clientes, usuarios de la plataforma, comunidad, y el desarrollo de la plataforma se encuentra aún en la fase inicial de crecimiento, por lo que ellas se utilizan principalmente como herramienta de publicidad, más que como principal fuente de ingresos. Sin embargo, a partir del plan quinquenal, podemos ver que la plataforma y comunidad de Gmad crecerán geométricamente después de un cierto período de tiempo, utilizando su base de usuarios acumulada y la producción continua de contenidos, los ingresos de la plataforma aumentarán rápidamente. Más información en Anexo XXIII.

En cuanto a los gastos, podemos observar que los principales gastos de Gmad en el primer año serán los salarios, seguidos de la seguridad social y por último la publicidad. Es importante destacar que Gmad, como empresa que se promociona en sus inicios con canales online, necesitaremos recargar las distintas plataformas para ganar más tráfico y exposición.

Figura 6

Cuenta de resultados de año 1

	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	TOTAL
<b>INGRESOS</b>													
Ingresos por servicio inividual	14.400 €	12.600 €	6.240 €	7.800 €	6.240 €	16.200 €	16.800 €	16.800 €	9.360 €	12.600 €	12.000 €	6.240 €	137.280 €
Ingresos por servicio colectivo	13.440 €	17.920 €	11.520 €	7.680 €	8.640 €	13.440 €	17.920 €	17.920 €	7.680 €	17.920 €	13.440 €	7.680 €	155.200 €
Ingresos por servicio personalizado	3.000 €	6.000 €	2.250 €	4.500 €	3.750 €	3.000 €	7.500 €	4.500 €	3.000 €	2.250 €	1.500 €	3.000 €	44.250 €
Ingreso por el programa creado	6.168 €	7.304 €	4.002 €	3.996 €	3.726 €	6.528 €	8.444 €	7.844 €	4.008 €	6.554 €	5.388 €	3.384 €	67.346 €
Ingresos por funcionamiento de plataforma	925 €	1.996 €	938 €	1.274 €	1.121 €	1.429 €	2.392 €	1.852 €	1.051 €	1.321 €	1.033 €	958 €	16.289 €
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>37.933 €</b>	<b>45.820 €</b>	<b>24.950 €</b>	<b>25.250 €</b>	<b>23.477 €</b>	<b>40.597 €</b>	<b>53.056 €</b>	<b>48.916 €</b>	<b>25.099 €</b>	<b>40.645 €</b>	<b>33.361 €</b>	<b>21.262 €</b>	<b>420.365 €</b>
<b>GASTOS</b>													
Alquiler	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	12.000 €
Material	1.280 €	1.280 €	1.280 €	1.280 €	1.280 €	1.280 €	1.280 €	1.280 €	1.280 €	1.280 €	1.280 €	1.280 €	15.360 €
Seguro	480 €	480 €	480 €	480 €	480 €	480 €	480 €	480 €	480 €	480 €	480 €	480 €	5.760 €
Suministros	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	2.400 €
Publicidad	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	24.000 €
Aplicación informática	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	4.800 €
Seguridad	330 €	330 €	330 €	330 €	330 €	330 €	330 €	330 €	330 €	330 €	330 €	330 €	3.960 €
Limpieza	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	3.600 €
Sueldos	23.600 €	23.600 €	23.600 €	23.600 €	23.600 €	23.600 €	23.600 €	23.600 €	23.600 €	23.600 €	23.600 €	23.600 €	283.200 €
Seguridad social	6.490 €	6.490 €	6.490 €	6.490 €	6.490 €	6.490 €	6.490 €	6.490 €	6.490 €	6.490 €	6.490 €	6.490 €	77.880 €
<b>GASTOS TOTALES</b>	<b>36.080 €</b>	<b>36.080 €</b>	<b>36.080 €</b>	<b>36.080 €</b>	<b>36.080 €</b>	<b>36.080 €</b>	<b>36.080 €</b>	<b>36.080 €</b>	<b>36.080 €</b>	<b>36.080 €</b>	<b>36.080 €</b>	<b>36.080 €</b>	<b>432.960 €</b>
<b>EBITDA</b>	<b>1.853 €</b>	<b>9.740 €</b>	<b>- 11.130 €</b>	<b>- 10.830 €</b>	<b>- 12.603 €</b>	<b>4.517 €</b>	<b>16.976 €</b>	<b>12.836 €</b>	<b>- 10.981 €</b>	<b>4.565 €</b>	<b>- 2.719 €</b>	<b>- 14.818 €</b>	<b>- 12.595 €</b>
Amortizaciones	574 €	574 €	574 €	574 €	574 €	574 €	574 €	574 €	574 €	574 €	574 €	574 €	6.885 €
<b>EBIT</b>	<b>1.279 €</b>	<b>9.166 €</b>	<b>- 11.704 €</b>	<b>- 11.403 €</b>	<b>- 13.176 €</b>	<b>3.943 €</b>	<b>16.402 €</b>	<b>12.262 €</b>	<b>- 11.555 €</b>	<b>3.991 €</b>	<b>- 3.293 €</b>	<b>- 15.392 €</b>	<b>- 19.480 €</b>

Nota: Cuenta de pérdida y ganancias del año 1 en funcionamiento, a partir de la elaboración propia.

## 8.4 Cuenta de resultados de 5 años

Figura 7

Cuenta de resultados de los 5 años del escenario realista.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos por servicio individual		137.280 €	178.464 €	205.234 €	236.019 €	259.621 €
Ingresos por servicio colectivo		155.200 €	186.240 €	223.488 €	257.011 €	282.712 €
Ingreso por servicio personalizado		44.250 €	55.313 €	80.203 €	120.305 €	192.488 €
Ingreso por el programa creado		67.346 €	87.550 €	122.570 €	202.240 €	364.032 €
Ingresos por funcionamiento de plataforma		16.289 €	21.176 €	31.764 €	52.411 €	94.340 €
<b>INGRESOS TOTALES</b>		<b>420.365 €</b>	<b>528.743 €</b>	<b>663.259 €</b>	<b>867.986 €</b>	<b>1.193.192 €</b>
<b>GASTOS</b>						
Alquiler		12.000 €	12.600 €	13.860 €	15.246 €	16.771 €
Material		15.360 €	16.128 €	17.741 €	20.402 €	23.462 €
Seguro		5.760 €	6.048 €	6.653 €	7.318 €	8.416 €
Suministros		2.400 €	2.520 €	2.772 €	3.049 €	3.354 €
Publicidad		24.000 €	25.200 €	30.240 €	42.336 €	76.205 €
Aplicación informática		4.800 €	5.280 €	6.336 €	7.603 €	9.884 €
Seguridad		3.960 €	4.158 €	4.574 €	5.031 €	5.534 €
Limpieza		3.600 €	3.780 €	4.082 €	4.491 €	4.940 €
Sueldos		283.200 €	311.520 €	342.672 €	394.073 €	453.184 €
Seguridad social		77.880 €	85.668 €	94.235 €	108.370 €	124.626 €
<b>GASTOS TOTALES</b>		<b>432.960 €</b>	<b>472.902 €</b>	<b>523.165 €</b>	<b>607.919 €</b>	<b>726.375 €</b>
<b>EBITDA</b>		<b>- 12.595 €</b>	<b>55.841 €</b>	<b>140.094 €</b>	<b>260.067 €</b>	<b>466.818 €</b>
Amortización		6.885 €	6.885 €	6.885 €	6.885 €	6.885 €
<b>EBIT (BAII)</b>		<b>- 19.480 €</b>	<b>48.955 €</b>	<b>133.209 €</b>	<b>253.181 €</b>	<b>459.932 €</b>
Impuesto sobre Beneficio		- 4.870 €	12.239 €	33.302 €	63.295 €	114.983 €
<b>NOPLAT</b>		<b>- 14.610 €</b>	<b>36.716 €</b>	<b>99.907 €</b>	<b>189.886 €</b>	<b>344.949 €</b>
Amortización		6.885 €	6.885 €	6.885 €	6.885 €	6.885 €
<b>FC Operativo</b>		<b>- 7.725 €</b>	<b>43.602 €</b>	<b>106.792 €</b>	<b>196.771 €</b>	<b>351.834 €</b>
CAPEX	- 68.728 €					
<b>Flujo de Caja</b>	<b>- 68.728 €</b>	<b>- 7.725 €</b>	<b>43.602 €</b>	<b>106.792 €</b>	<b>196.771 €</b>	<b>351.834 €</b>

Nota: Cuenta de pérdida y ganancias de los 5 años en funcionamiento, a partir de la elaboración propia.

Con el fin de prever y calcular la futura cuenta de resultados de la empresa en los próximos cinco años (Figura 7), se ha procedido a fijar los precios de los servicios en las tendencias de crecimiento futuro de los ingresos y gastos a partir de los datos del estudio de mercado (Anexo XXIV). En primer lugar, hemos identificado el escenario realista, que es el que aparece en la figura anterior. En las secciones siguientes mostramos los otros dos escenarios (escenario optimista y pesimista).

### **8.5 Escenario**

Una vez identificado el escenario realista: más probable para la empresa, debemos conocer los otros dos escenarios posibles, como son el optimista y el pesimista, ambos relacionados con el crecimiento de los ingresos y los gastos. Presentaremos otros escenarios en el Anexo.XXV

### **8.6 Ratios financieros**

En el escenario realista, Gmad tiene el plazo de recuperación que se estima en 2 años. La segunda ratio es el VAN, que determina la viabilidad de Gmad. Por último, contamos con la TIR, que determina la tasa de retorno de Gmad, alcanzando el 94,57%. Al ser estas dos ratios mayores que 0 la inversión en este proyecto se considera ejecutable.

**Figura 8**

*Ratios financieros*

<b>Plazo de Recuperación</b>	<b>2,31</b>
<b>VAN</b>	<b>414.286,03 €</b>
<b>TIR</b>	<b>77,26%</b>

Nota: Ratios financieros de la cuenta de resultados a 5 años del escenario realista, a partir de la elaboración propia.

## **9. Responsabilidad social corporativa**

### **9.1 Sostenibilidad medioambiental: "Leave No Trace"**

Como empresa de actividades al aire libre, Gmad centra su responsabilidad social empresarial en la sostenibilidad medioambiental, siendo el concepto clave el de

"Leave No Trace" (Anexo XXVI). Este principio ético busca minimizar el impacto ambiental durante nuestras actividades, promoviendo una planificación adecuada previa a las actividades, respetando la vida silvestre, gestionando los desechos de manera responsable, acampan de forma consciente, controlando el uso del fuego y educando sobre prácticas sostenibles.

En el desarrollo posterior de Gmad, asumimos más responsabilidades sociales. Nos comprometemos a promover estos principios entre nuestros empleados, clientes y la comunidad en general. Proporcionaremos información sobre cómo disfrutar de la naturaleza de manera responsable y sostenible. Además, organizaremos regularmente actividades comunitarias gratuitas donde los participantes ayudarán a limpiar y recoger la basura no biodegradable, con el objetivo de difundir el concepto de "Leave No Trace" y concienciar a todos sobre la importancia de disfrutar y proteger el medio ambiente de manera responsable y continua. Esta iniciativa es fundamental para la preservación de nuestros entornos naturales para las generaciones futuras.

## **10. Cronograma to-start**

El cronograma to-start presentamos en el Anexo XXVII.

## **11. Conclusión**

El mercado chino de servicios deportivos es uno de los más prometedores del mundo, especialmente en lo que respecta al deporte al aire libre. China cuenta con abundantes recursos naturales y tiene un gran número de consumidores con necesidades insatisfechas de servicios deportivos al aire libre. En este contexto, Gmad se destaca al proporcionar servicios deportivos al aire libre de alta calidad mediante la integración de información, innovación en contenidos y la gestión de comunidades y plataformas. Además, Gmad proporciona una experiencia completa que reduce las barreras de entrada a la práctica de los deportes al aire libre y facilita el acceso para un mayor número de clientes.

El plan de negocio traza la visión, la misión y los objetivos de Gmad desde una perspectiva real-práctica, así como la estrategia general y el plan de operación para alcanzar las metas establecidas en el “*business plan*”. Gmad está formada por un equipo de expertos en deportes al aire libre con amplios conocimientos y experiencia en marketing, que ofrecen servicios deportivos al aire libre profesionales, regulados, seguros, de alta calidad e innovadores con un enfoque orientado al cliente.

Gmad tiene una estrategia por tanto un plan por etapas claramente definidos, con diferentes plazos y puntos fuertes únicos para alcanzar el objetivo final de construir una plataforma independiente y una comunidad exclusiva. Nuestro equipo profesional nos ayudó a absorber un gran número de usuarios integrando al mismo tiempo abundantes recursos en la etapa inicial; en la etapa intermedia, utilizamos estrategias de marketing innovadoras para ampliar nuestra cuota de mercado y aumentar significativamente el conocimiento y así la influencia de nuestra marca, sentando una base sólida para el establecimiento de plataformas independientes y comunidades exclusivas en la etapa posterior.

Gmad es una empresa pragmática flexible, respondemos a las tendencias del mercado y a las necesidades de los clientes para realizar ajustes oportunos en nuestros servicios, planes estratégicos e integración en tiempo real de la tecnología para mejorar la calidad y el nivel de los servicios. Además, Gmad está comprometida con el desarrollo sostenible, la responsabilidad social corporativa, establecer los estándares de la industria y con el objetivo de convertirse en líder del sector para promover el desarrollo del mercado chino de deportes al aire libre.

En conjunto, el plan de negocio de Gmad para el mercado chino es viable y sólido, lo que demuestra el gran potencial de éxito de la empresa en el futuro, y con su claro posicionamiento en el mercado, un plan estratégico flexible e innovador y un equipo operativo bien formado, Gmad está bien posicionada para convertirse en líder del mercado chino de servicios deportivos al aire libre e impulsar el desarrollo del mercado de deportes al aire libre en China.

## 12.Referencias:

- Eigenschenk, B., Thomann, A., McClure, M., Davies, L., Gregory, M., Dettweiler, U., & Inglés, E. (2019). Benefits of outdoor sports for society. A systematic literature review and reflections on evidence. *International journal of environmental research and public health*, 16(6), 937.
- Entenza, N. P., Rodríguez, O. M., Naranjo, A. P., & Benítez, E. L. Z. (2020). Senderismo como opción para pequeñas ciudades patrimoniales en regiones turísticas: Trinidad de Cuba. *Revista de ciencias sociales*, 26(3), 231-243.
- Fernández, L. C., López, D. C., Leiva, F. L., Del Rosal, J. L. D. R., Ariza, F. O., & Caño, J. A. F. (2012). El senderismo una actividad física saludable para las personas mayores. *EmásF: revista digital de educación física*, (19), 8-17.
- Hartig, T.; Evans, G.W.; Jamner, L.D.; Davis, D.S.; Garling, T. Tracking restoration in natural and urban field settings. *J. Environ. Psychol.* 2003, 23, 109–123.
- Heaney, C. (2014). Risk management in the outdoors: a whole-of-organisation approach for education, sport and recreation. *Journal of Adventure Education and Outdoor Learning*, 14(3), 267–268.  
<https://doi.org/10.1080/14729679.2014.900262>
- Kurtzman, J., & Zahuar, J. (2005). Sports tourism consumer motivation. *Journal of Sport Tourism*, 10, 21–31.
- Li, P., Li, Yanling, & Li, Hua. (2007). Análisis de la situación actual de las políticas públicas sobre deportes al aire libre en China. *Revista de Cultura Deportiva*, (6), 13-15.
- Lin, S.-H. (2011). Un estudio sobre la atribución de responsabilidad y la situación legislativa de la seguridad en los deportes al aire libre en China. *Revista de Investigación Económica*, (15), 210-212.
- Mao, P. (2003). Les lieux de pratiques sportives de nature dans les espaces ruraux et montagnards (Doctoral dissertation, University Joseph Fourier, France).
- Ninomiya, H. Aspectos del turismo deportivo: construcción de un modelo dinámico de turismo deportivo. *Ciencias de la salud deportiva de Doshisha*. 2009, 9-18.
- Paula, S. S. C., Carmen, V. M., & Emilio, I. Senderismo y orientación en los adultos mayores: Estado de la cuestión y perspectivas de futuro.

- Pengfei, W., & Menghua, W. (2018). Investigación sobre el desarrollo de la industria de los deportes al aire libre, *Público científico: Educación científica*, 140-140.
- Rózycki, P., & Dryglas, D. (2014). Trekking as a phenomenon of tourism in the modern world. *Acta Geoturistica*, 5(1), 24-40.
- Rivera, M. (2015b). La oferta comercial de turismo activo de naturaleza en España: estructuración, tendencias y contexto territorial. *Turismo y Sociedad*, 16, 85–108.
- Sánchez Medina, L., & Pérez Caballero, C. (2006). Tecnología GPS al servicio del deporte. *Arch. med. deporte*, 143-152.
- Ween, G., & Abram, S. (2012). The Norwegian trekking association: Trekking as constituting the nation. *Landscape Research*, 37(2), 155-171.
- Xuemin, H., & Huke, H. (2018). Análisis de las características y tendencias de desarrollo de la investigación sobre deportes al aire libre en China, *Revista del Instituto de Educación Física de Guangzhou* 38 (2), 48-56.
- Yang, H., Cai, C. Y., Liu, H. R., Hu, K., & Zhou, Y. (2010). A study on building a professional training system for outdoor sports: The case of China University of Geosciences (Wuhan). *Journal of Beijing Sport University*, (4), 76-80.

### 13.Webgrafía

- Serge, K. (2021). La población senderista de China representa el 4% de la población total - 21st Century Business Herald. (s. f.). (中国徒步游人口占总人口 4% 《山地旅游徒步指南》发布 - 21 世纪经济报道 . (s. f.))[https://m.21jingji.com/article/20210530/herald/6b9d4f808a15b8075a14db792829cf36\\_zaker.html](https://m.21jingji.com/article/20210530/herald/6b9d4f808a15b8075a14db792829cf36_zaker.html)
- ISPO Beijing: ¡Un país quiere salir al exterior! (2024, 19 enero). *ISPO.com*. <https://www.ispo.com/es/beijing/ispo-beijing-2024-la-revolucion-outdoor-de-china>
- [Sobre la publicación del Programa de Acción para Promover la Construcción y la Mejora de los Servicios de las Instalaciones Deportivas al Aire Libre (2023-2025)] - Comisión Nacional de Desarrollo y Reforma. (s. f.). 【关于印发《促进户外运动设施建设与服务提升行动方案(2023—2025 年)》的通知】-国家发

展 和 改 革 委 员 会 . (s. f.)

[https://www.ndrc.gov.cn/xwdt/tzgg/202311/t20231106\\_1361787.html](https://www.ndrc.gov.cn/xwdt/tzgg/202311/t20231106_1361787.html)

China Outdoor Sports Industry Development Report (2022-2023)(《中国户外运动产业发展报告(2022-2023)》发布。(2023, 28 octubre. )

<https://resource.ttplus.cn/publish/app/data/2023/10/28/495331/share1.html>

Sports Outdoor Private Domain Trend Insights. (运动户外私域趋势洞察. (2023, 28 junio). China.) <https://www.kearney.cn/article/-/insights/291783535>

Deportes al aire libre: "jugar" fuera de la industria del billón de dólares - Xinhua. (s. f.). (户外运动：“玩”出来的万亿级产业 - 新华网。(s. f.)

<http://www.news.cn/fashion/20231219/4d245a924f4d494392ebf660bc398541/c.html>

Banco Mundial: Se espera que el crecimiento económico de China se ralentice hasta el 4,5% en 2024. (2023, 15 de diciembre). Noticias de las Naciones Unidas. (世界银行:预计 2024 年中国经济增速放缓至 4.5%。(2023, 15 diciembre). 联合国新闻.) <https://news.un.org/zh/story/2023/12/1125032>

Sha Pengcheng. (s. f.). Ley de Sociedades de la República Popular China\_China.gov.cn (沙鹏程. (s. f.). 中华人民共和国公司法\_\_中国政府网.) [https://www.gov.cn/yaowen/liebiao/202312/content\\_6923395.htm](https://www.gov.cn/yaowen/liebiao/202312/content_6923395.htm)

Ley de la República Popular China sobre contratos laborales (Decreto Presidencial nº 65). (s. f.). (中华人民共和国劳动合同法(主席令第六十五号). (s. f.)) [https://www.gov.cn/flfg/2007-06/29/content\\_669394.htm](https://www.gov.cn/flfg/2007-06/29/content_669394.htm)

Wang Yang. (s. f.). Ley de Seguridad Social de la República Popular China \_\_China.gov.cn. (王洋. (s. f.). 中华人民共和国社会保险法\_\_中国政府网.) [https://www.gov.cn/guoqing/2021-10/29/content\\_5647616.htm](https://www.gov.cn/guoqing/2021-10/29/content_5647616.htm)

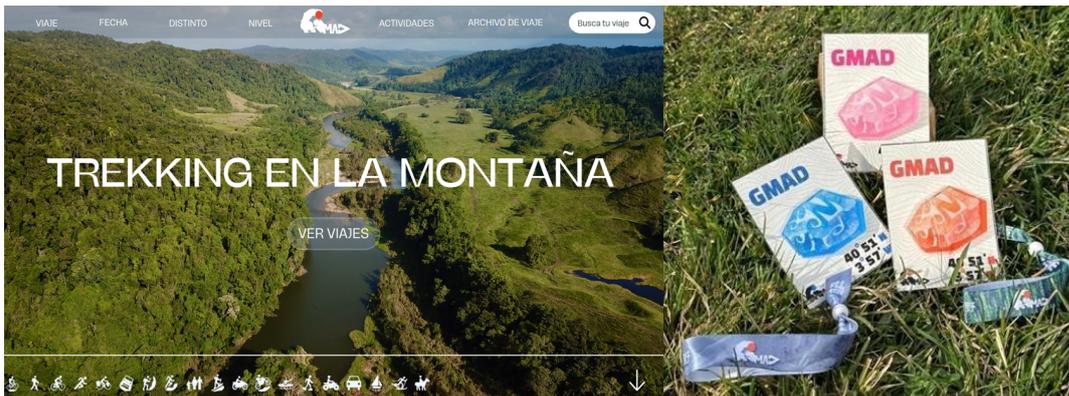
## 14.Anexos

### **Anexo I. Logotipo y Página web.**

En la siguiente figura se puede observar cómo será el logotipo de la empresa y la primera vista de nuestra página web.

**Figura 9**

*Diseño de logotipo, página web y producto conceptual de Gmad.*



*Nota: Creación de página web y logotipo, a partir de la elaboración propia y CANVA.*

### **Anexo II. Introducción breve y ubicación de “Chongqing”**

**Tabla 9**

*Informaciones básicas de “Chongqing”*

Introducción breve de "Chongqing"	
Aspecto	Detalle
Ubicación	Suroeste de China
Tipo de Administración	Municipalidad directamente bajo el Gobierno Central
Superficie	82.400 kilómetros cuadrados
Jurisdicción	38 distritos y condados (26 distritos, 8 condados y 4 condados autónomos)
Población (2022)	32.133.400 habitantes
Tasa de Urbanización (2022)	70,96%
PIB (2023)	3014.579 millones de yuanes (386.484 millones de euros)
Posición en PIB (2023)	4º entre todas las ciudades de China en términos del PIB
Tasa de Crecimiento del PIB	6.1% respecto al año anterior

*Nota:* Introducción breve de Chongqing.

Fuente:

<https://baike.baidu.com/item/%E9%87%8D%E5%BA%86%E5%B8%82/436625>

**Figura 10**

*Ubicación de Chongqing.*



*Nota:* Ubicación de Chongqing en el territorio de China.

Fuente: <https://yummybarcelona.com/cocina-de-chongqing/>

### **Anexo III. Evaluación de perfil de los emprendedores.**

Aprovechamos la herramienta oficial de UE: TALENTUE para obtener una evaluación global sobre los 2 emprendedores.

**Figura 11**

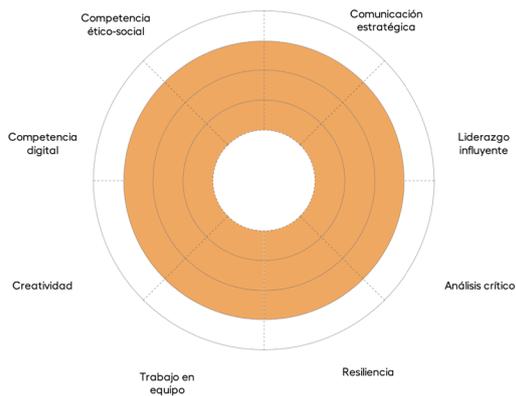
*Clasificaciones de informe TALENTUE.*



*Nota: 5 niveles diferentes de TALENTUE para evaluar las competencias.*

**Figura 12**

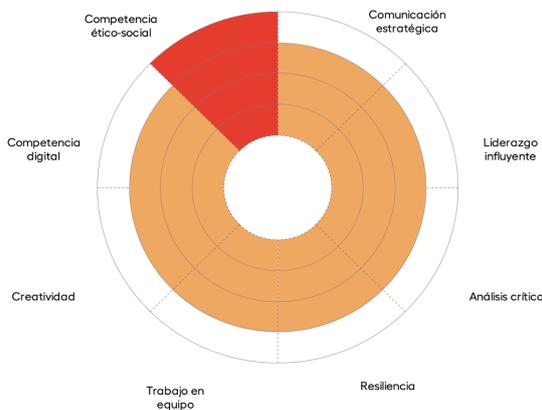
*El informe de evaluación por TALENTUE I.*



*Nota: El informe de evaluación por TALENTUE. Mingru Xie*

**Figura 13**

*El informe de evaluación por TALENTUE II.*



*Nota: El informe de evaluación por TALENTUE. Henghao Wu*

### **Anexo IV. La identidad de Gmad**

Analizamos la identidad de Gmad para obtener un informe interno más completo y objetivo por 6 dimensiones interiores de la empresa.

**Tabla 10**

*La identidad de Gmad*

<b>LA IDENTIDAD DE Gmad</b>	
<i>Característica básica de la empresa</i>	<i>Opciones</i>
<i>Ciclo de vida</i>	Enfocar en introducción y crecimiento, cuando llegue madurez, empieza la expansión de proyecto y ocurre otro ciclo de vida
<i>Tamaño</i>	Mediana
<i>Actividad</i>	Actividades de deporte al aire libre (Enfoque a corto plazo: Senderismo) Mercado de empresa: Deporte de ocio y tiempo libre
<i>Propiedad</i>	Propiedad: Privada Estructura de propiedad: Poco socios
<i>Ámbito geográfico</i>	Regional: Chongqing, China. Con el objetivo de mercado chino Instalaciones: Una instalación
<i>Estructura jurídica</i>	Sociedad limitada

*Nota:* Identificación de la identidad de Gmad, a partir de la elaboración propia.

## Anexo V. El análisis funcional

**Tabla 11**

El análisis funcional de Gmad sirve para el análisis interno.

EL ANÁLISIS FUNCIONAL: Gmad			
<b>Área comercial</b>	Cuota de mercado: Mayor cuota en nichos	<b>Área tecnológica</b>	Costes iniciales de explotación de la tecnología más bajos. Pj: Aplicación parásita en Wechat
	Característica de servicio: Con calidad y personalizado		Innovación constante, como la introducción de nuevos proyectos.
	Imagen de marca: Sostenibilidad, relajación, diversión, y modelo de estilo de vida		Esfuerzo en investigación y desarrollo: Estará en un proceso de perfeccionamiento, y será una construcción constante
	Publicidad y promoción: Conexión emocional con cliente		Debilidades: Aumento de los requisitos técnicos en el funcionamiento a largo plazo, especialmente las cuestiones relacionadas con los derechos de autor de los contenidos creativos y la ciberseguridad
	Debilidades: Dependencia de la percepción de la marca en el ámbito.		
<b>Área de producción</b>	Estructura de coste: Menos coste de operación Coste fijo: Elemento de transportes, materiales, coste de RRHH Coste variable: Gasto realizado por cada actividad	<b>Área de RRHH</b>	Sistema de incentivo: Programa de asociación de Gmad, los creadores y organizadores de programa y actividad puede monetizar su contenido a través de varios medios.
	Control de calidad: Riguroso reclutamiento y formación especializada para los personales. Control de valor percibido y atención al cliente		Trabajo relativamente libre, necesidad de completar la integración de los recursos correspondientes y el diseño del proyecto puede ser
	Productividad: Integración de recursos con alta eficiencia.		Formación profesional de empleado: Especialmente sobre los aspectos deportivos
	Debilidades: Diversidad y creatividad de servicios/programas son criterios obligatorios		Clima social: Más relajado y libre, pero pide una eficiencia alta
			Debilidades: Desafíos en la gestión de personal en teletrabajo Necesidad de mantener alta la moral y el compromiso del personal.
<b>Área financiera</b>	Fuente de ingreso: Más diversificado, diseñar los programas, organizar las actividades, comisión por la utilización de los programas diseñado etc...	<b>Área de dirección y organización</b>	Estilo de dirección: Colaborativo y Abierto; Ágil y Adaptable; Ético y Responsable Estilo de liderazgo: Coaching
	Rentabilidad de las inversiones: La mayoría de las inversiones es a largo plazo, enfocando en las áreas: patrocinio deportivo, eventos culturales y de entretenimiento, marketing y publicidad, expansión de proyecto.		Sistema de evaluación: Semanalmente. Necesidad una alta intensidad de evaluación para mantener la calidad de trabajo
	Debilidades: La estructura financiera frontal es más homogénea, lo que dificulta la obtención de beneficios en las primeras etapas		Estrategia claramente escalonada con la empresa avanzando en la dirección correcta.  Debilidades: Desafíos potenciales en la gestión de crecimiento rápido. Necesidad de mantener la cohesión y la comunicación efectiva en expansión.

*Nota:* Análisis interno de las fortalezas y debilidades de Gmad en 6 dimensiones, a partir de la elaboración propia.

### Anexo VI. Perfil estratégico de Gmad.

Combinamos las fortalezas y debilidades derivadas del análisis funcional para evaluar los niveles de impactos causados de estas seis dimensiones.

**Tabla 12**

*Perfil estratégico de Gmad*

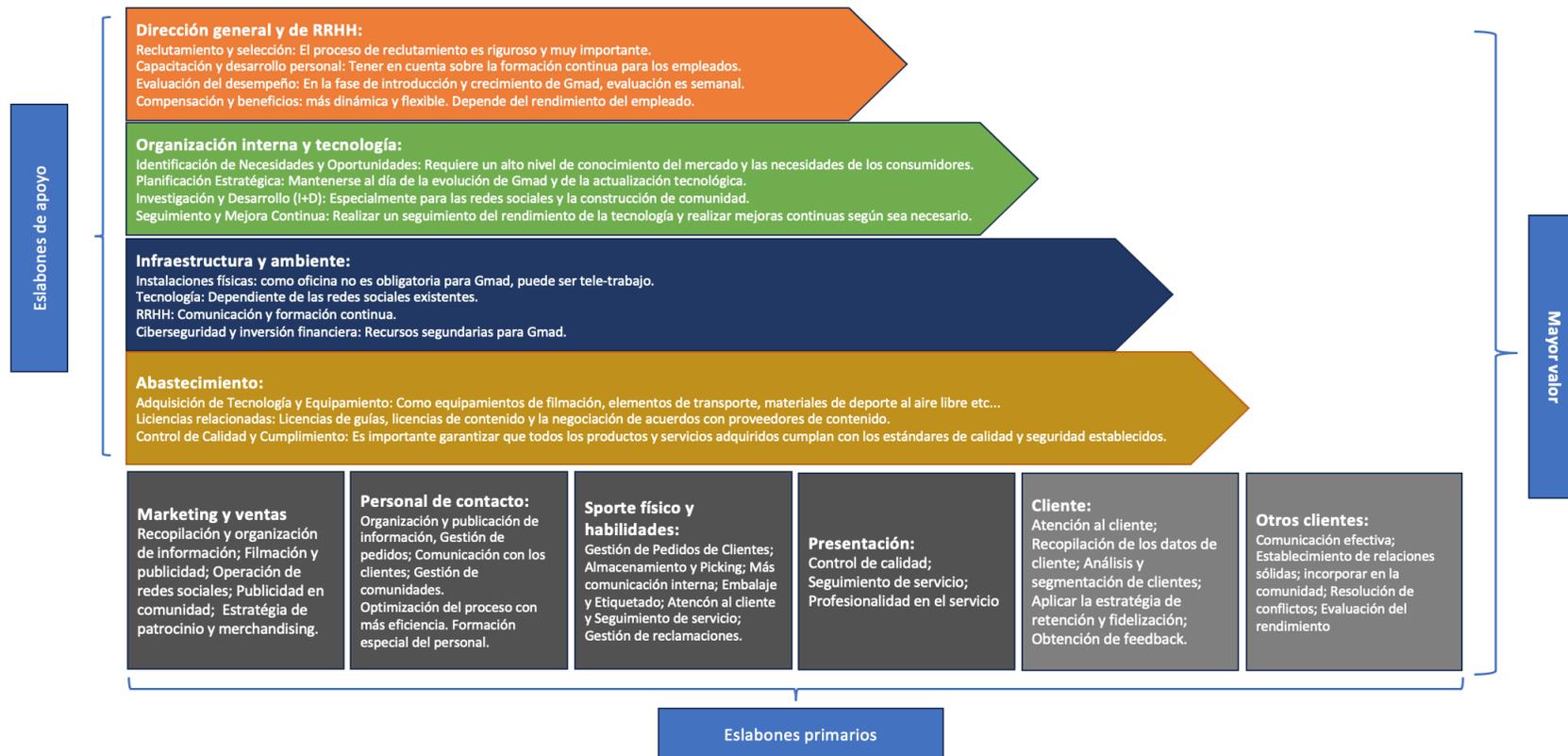
PERFIL ESTRATÉGICO DE Gmad						
Áreas funcionales y factores claves		Impacto				
		MN	N	I	P	MP
Área comercial	Cartera de productos o servicios					
	Cuota de mercado					
	Imagen en el mercado					
	Marca					
	Diferenciación					
Área de producción	Tipo de producción/servicio					
	Proceso productivo					
	Productividad					
	Estructura de costes					
	Calidad					
Área financiera	Inversión (Activo)					
	Deuda (Pasivo)					
	Estructura financiera (Pasivo/Neto)					
	Rentabilidad					
	Solvencia					
Área tecnológica	+D+i					
	Digitalización					
	Utilización de redes sociales					
	Desarrollo en el Metaverso					
	Uso de NFTs					
Área de RRHH	Selección de personal					
	Política de contratación					
	Formación o conocimientos					
	Habilidades					
	Clima laboral					
Área de dirección y organización	RSC y ética empresarial					
	Cultura empresarial					
	Estrategias competitivas					
	Liderazgo					
	Estructura organizativa					
	Estilo de dirección					

*Nota:* Impactos interiores por seis dimensiones diferentes, a partir de la elaboración propia.

## Anexo VII. Cadena de valor.

Tabla 13

Cadena de valor a corto plazo de Gmad.

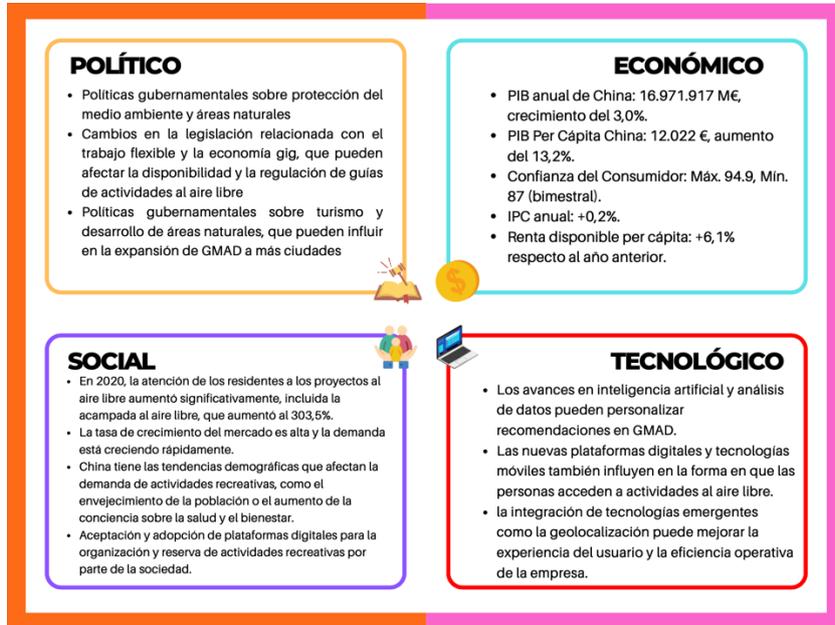


Nota: La cadena de valor en las primeras fases de desarrollo de Gmad, a partir de la elaboración propia.

## Anexo VIII. PEST a medio y largo plazo.

Tabla 14

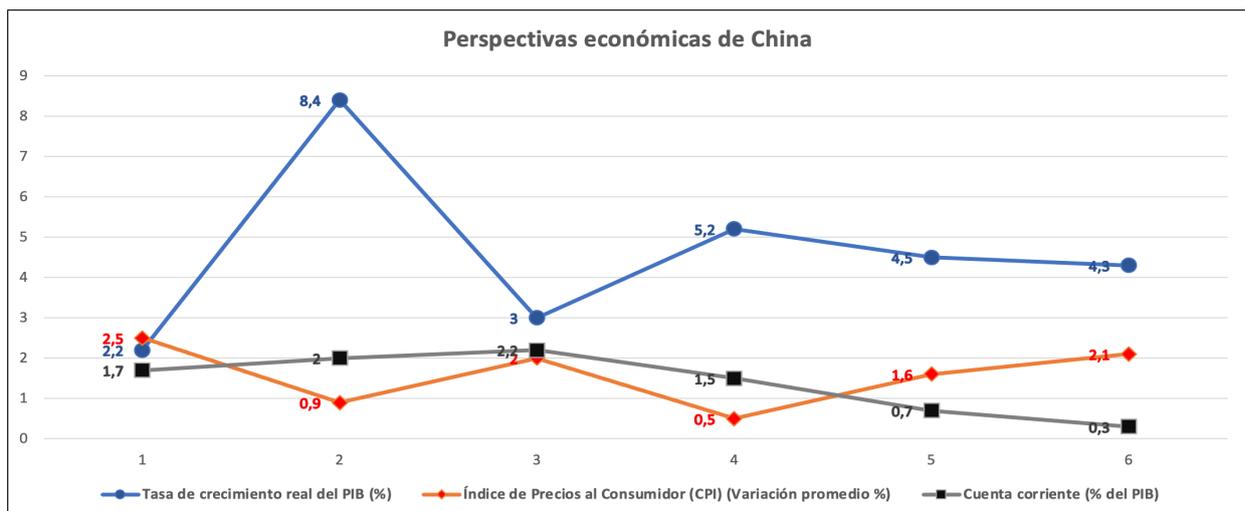
Análisis PEST a medio y largo plazo de Gmad.



Nota: Análisis de PEST estudiados por estrategia de medio y largo plazo, a partir de la elaboración propia.

Tabla 15

Perspectivas económicas de China.



Nota: Perspectivas económicas de China en 2020-2025, a partir de la elaboración propia.

Figura 14

Índice de confianza del consumidor de China



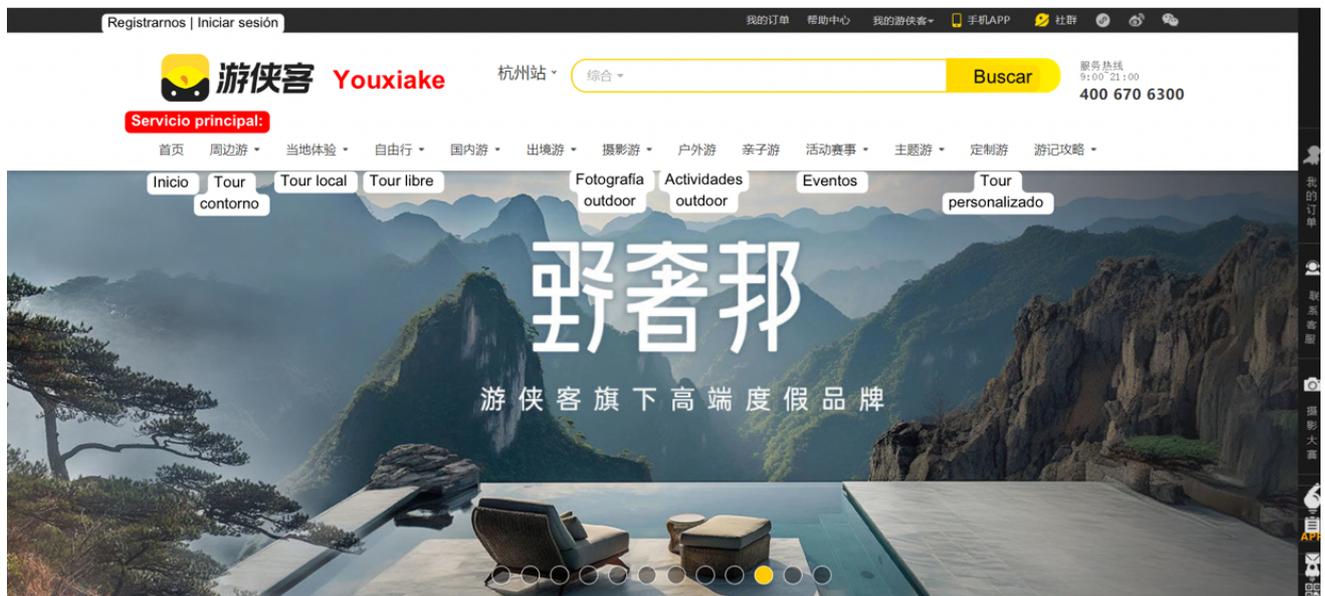
Nota: Índice de confianza del consumidor de China en octubre 2018 a octubre 2023

Fuente: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/cf9176cd43651d715f633b0a3f7791b3-0070012023/original/China-Economic-Update-Dec23-CN.pdf>

## Anexo IX. Página web de los competidores

Figura 15

Sitio web de Youxiake



Nota: Captura de pantalla de Youxiake

Figura 16

Sitio web de Mafengwo



Nota: Captura de pantalla de Mafengwo.

Figura 17

Página web de anuncio de su evento corporativo

活动预告 Próxima actividades

多巴胺实验室LAB

Servicio principal :

多巴胺实验室 | 活动一览3.04-3.11

Duobaan Lab Outdoor Club | Lista de actividades 3.4-3.11



多巴胺实验室 | 活动一览2.26-3.04

活动-  
2.26-3

多巴胺实验室 | 活动一览1.22-1.29

活动-  
1.22-1

多巴胺实验室 | 活动一览1.15-1.22

活动-  
1.15-1

多巴胺实验室 | 活动一览1.08-1.15

活动-  
1.08-1

多巴胺实验室 | 活动指南 12.19-12.25



多巴胺实验室 | 活动指南 12.13-12.18

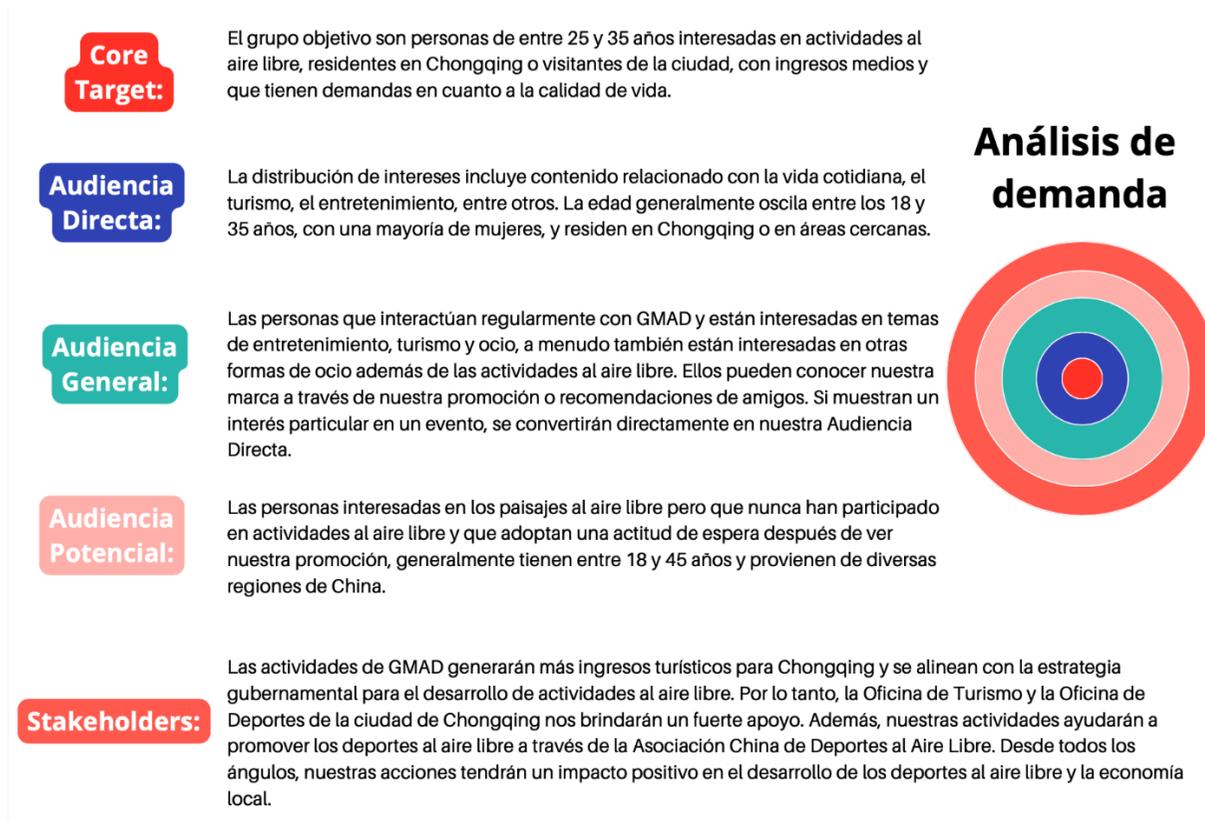


Nota: Captura de pantalla de anuncio de su evento corporativo de Duobaan Lab Outdoor Club.

## Anexo X. *Análisis de demanda.*

**Figura 18**

*Análisis de demanda.*



*Nota:* Análisis de demanda de Gmad a corto plazo, a partir de elaboración propia.

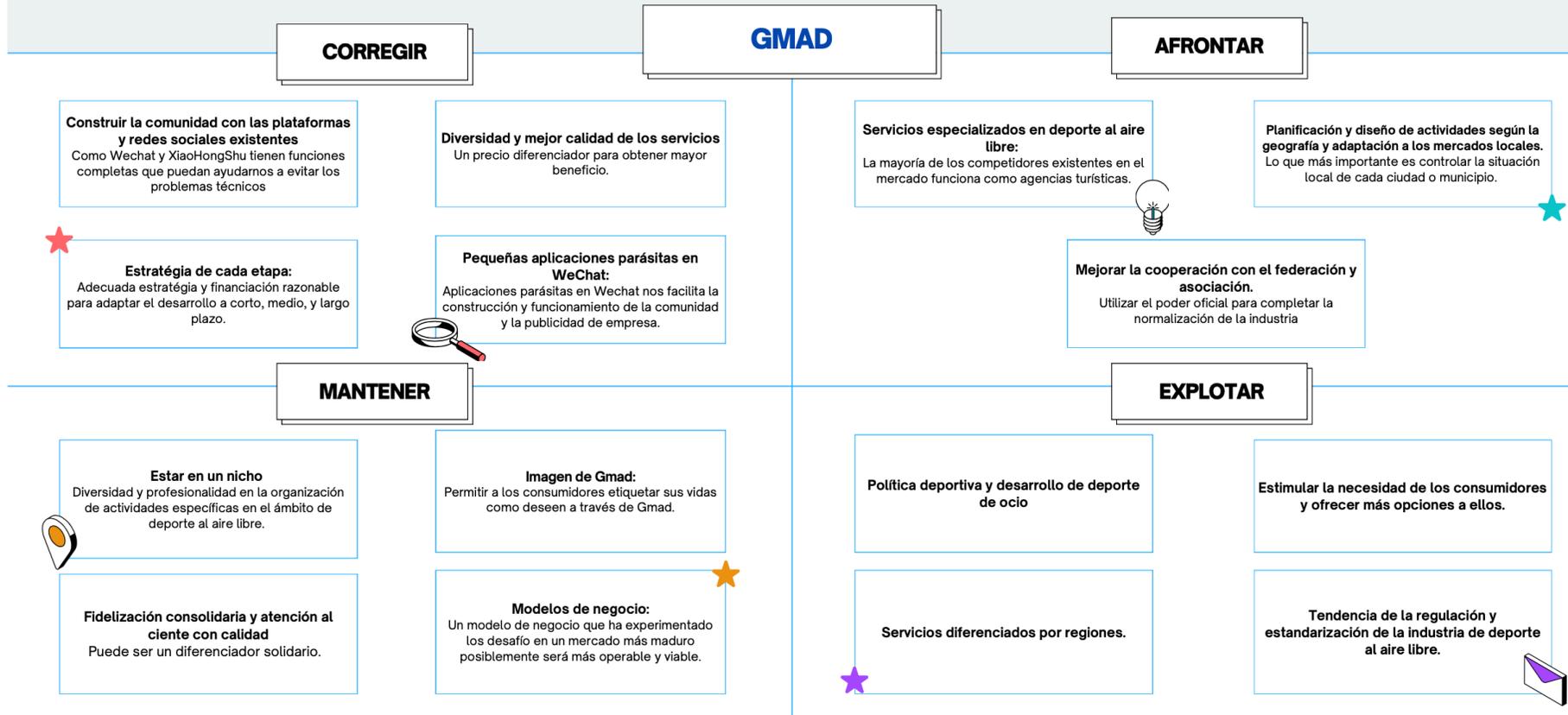
## Anexo XI. Análisis DAFO y CAME a corto, medio y largo plazo

Figura 19

DAFO y CAME a corto plazo.



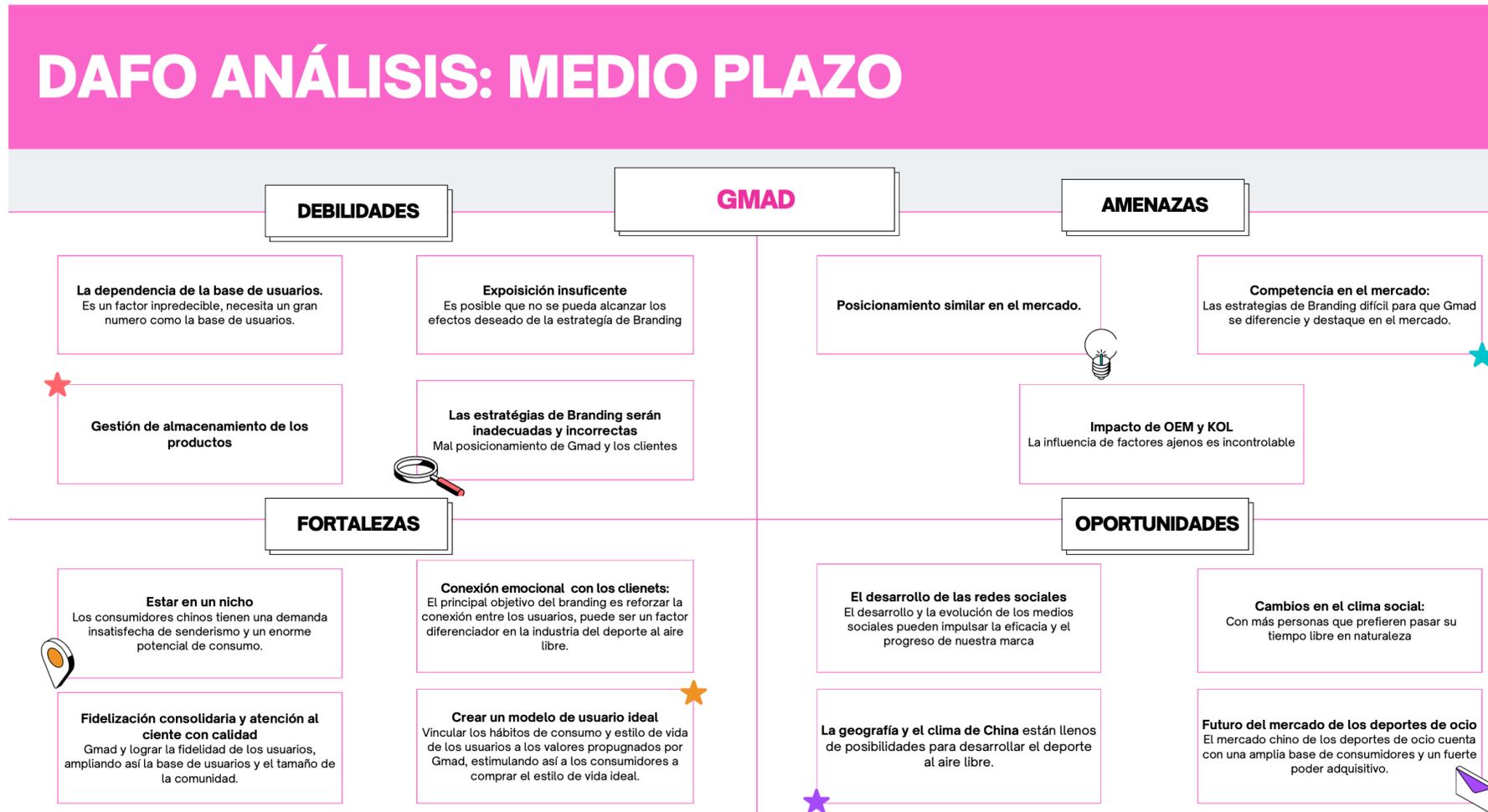
# CAME ANÁLISIS: CORTO PLAZO



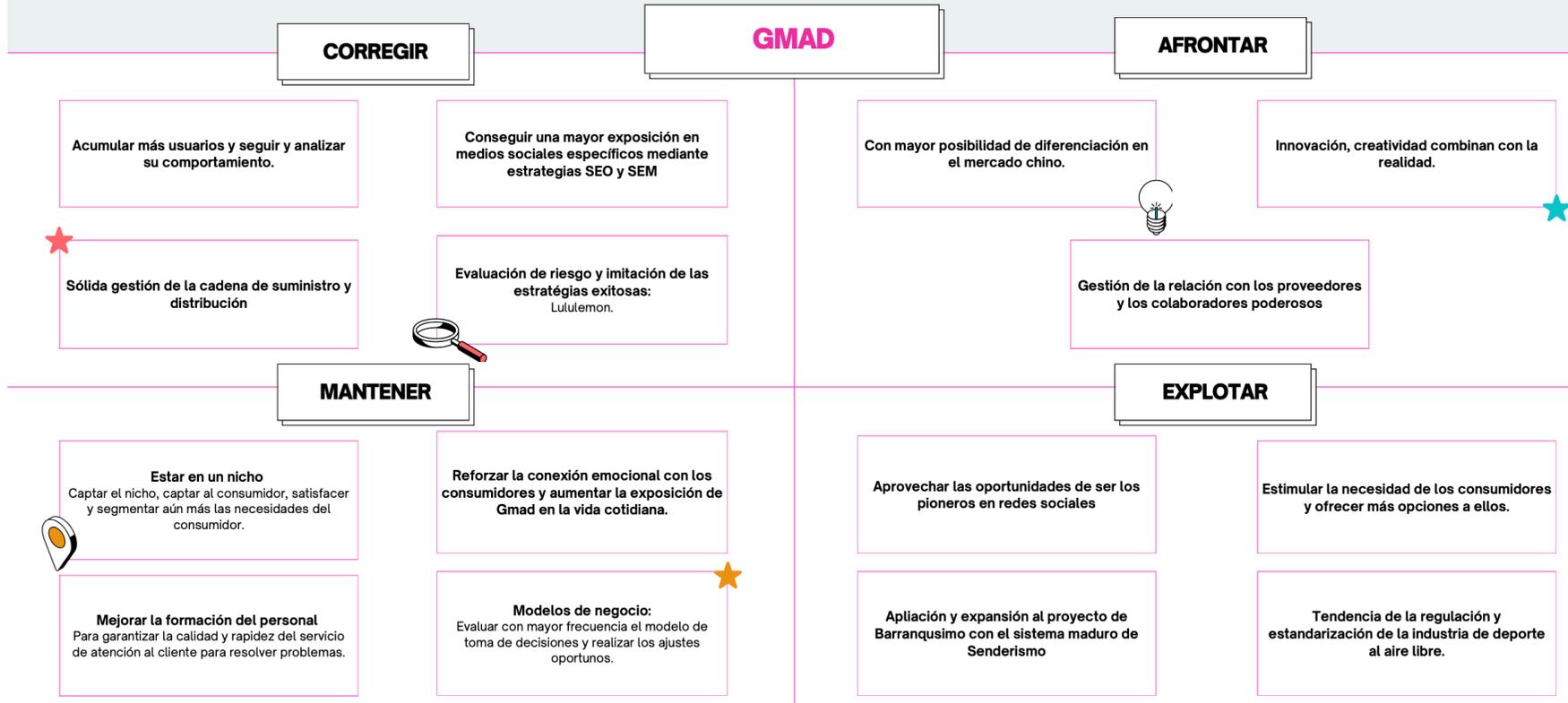
Nota: Análisis DAFO y CAME de Gmad, a partir de elaboración propia.

Figura 20

DAFO y CAME a medio plazo de Gmad.



# CAME ANÁLISIS: MEDIO PLAZO



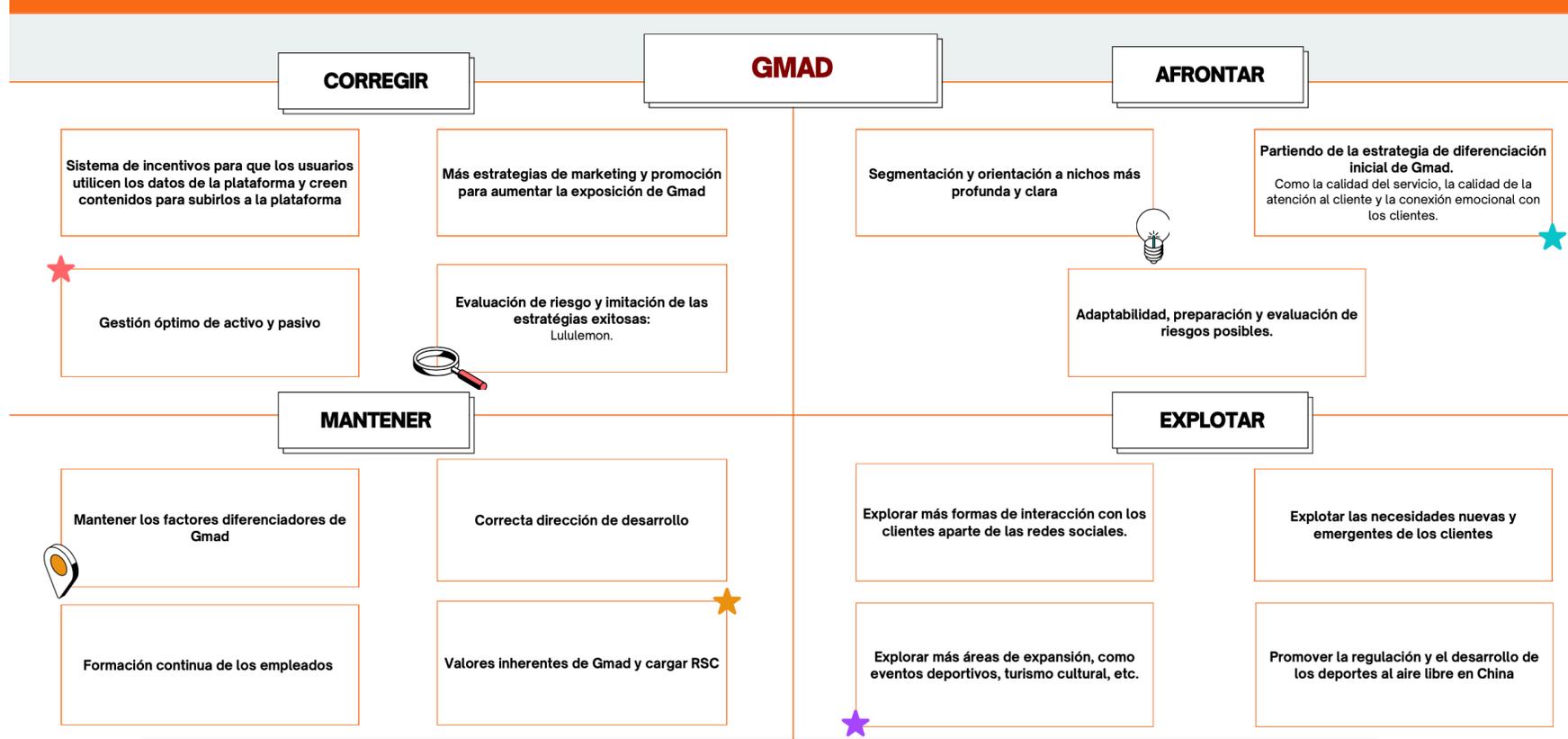
*Nota:* Los objetivos estratégicos de Gmad cambiarán con el tiempo, hemos elaborado los correspondientes análisis DAFO y CAME, a partir de la elaboración propia.

Figura 21

DAFO y CAME a largo plazo de Gmad.



# CAME ANÁLISIS: LARGO PLAZO



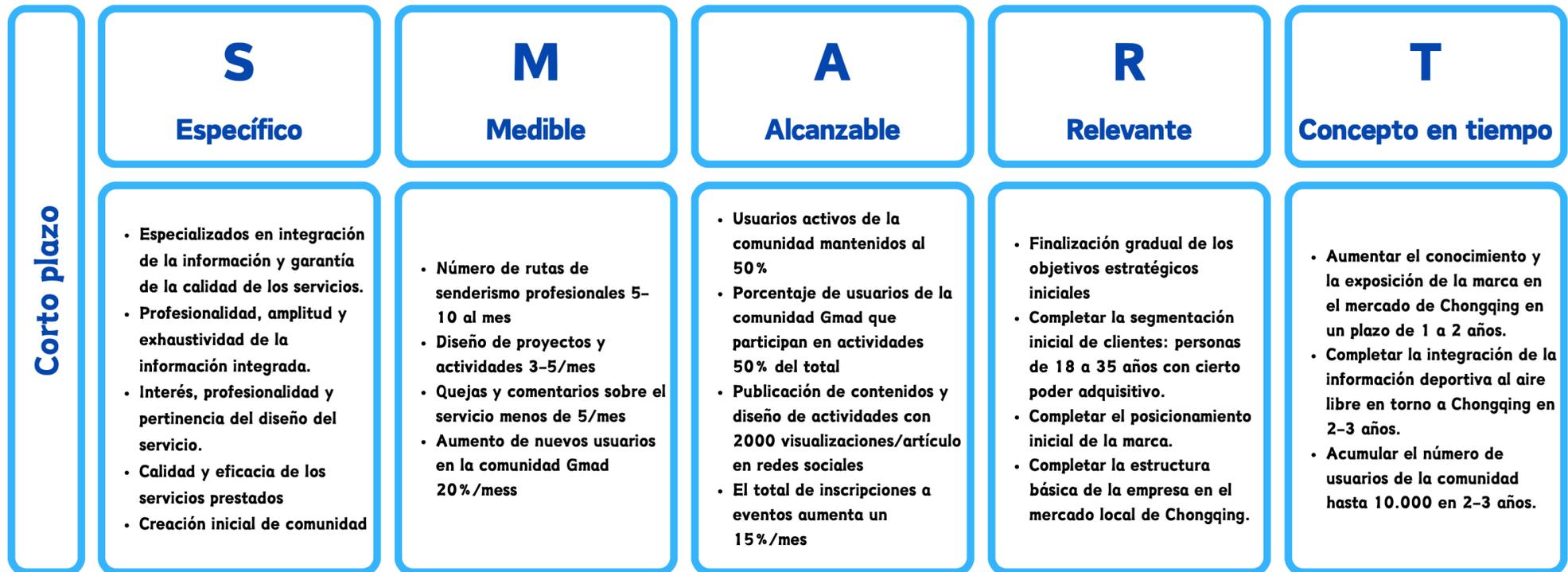
Nota: Los objetivos estratégicos de Gmad cambiarán con el tiempo, hemos elaborado los correspondientes análisis DAFO y CAME, a partir de la elaboración propia.

**Anexo XII. Objetivos operativos a corto, medio y largo plazo.**

Gmad tiene diferentes objetivos estratégicos en diferentes etapas de desarrollo que también conducen a la existencia de diferentes objetivos operativos, por lo que también resumimos el respectivo objetivo operativo a corto, medio y largo plazo.

**Figura 22**

*Modelo SMART a corto plazo.*



*Nota:* Modelo SMART es utilizado para analizar los objetivos operativos de Gmad, a partir de la elaboración propia.



Figura 23

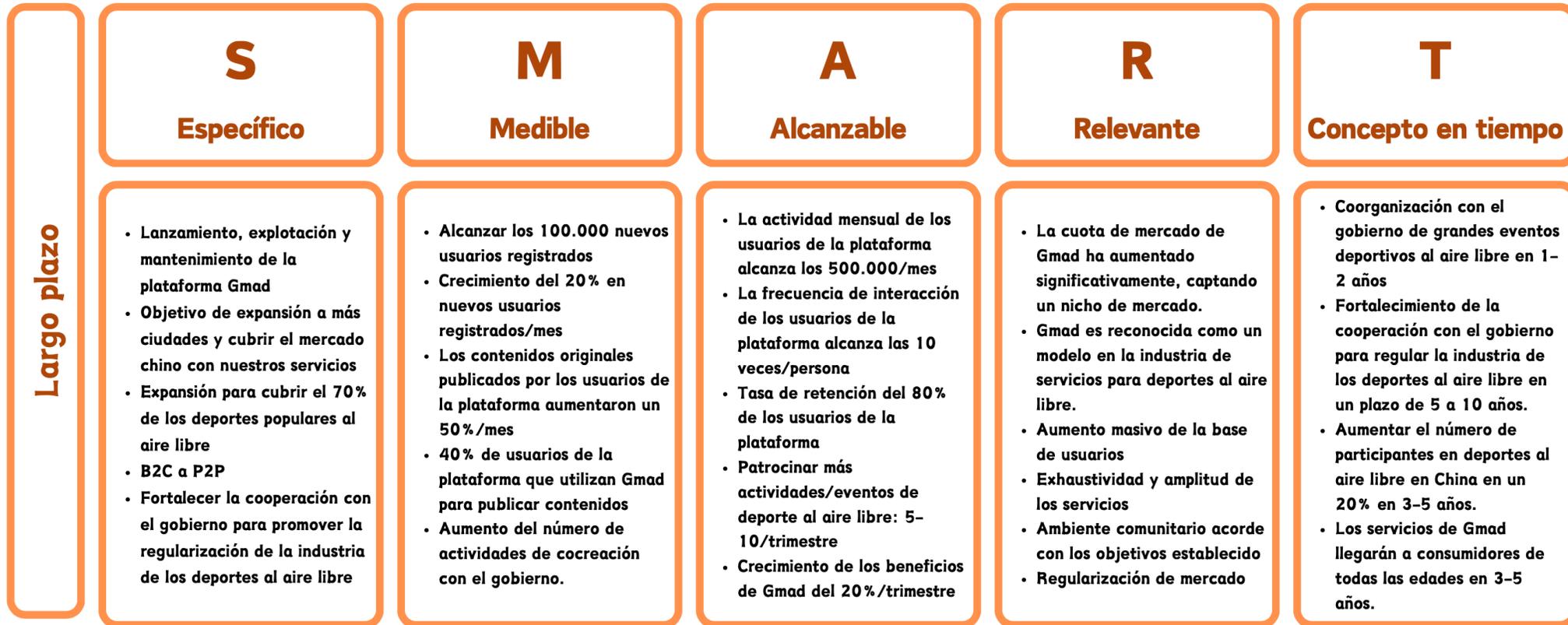
Modelo SMART a medio plazo



Nota: Modelo SMART se muestra claramente los objetivos operativos a corto plazo de Gmad, a partir de la elaboración propia.

Figura 24

Modelo SMART a largo plazo



Nota: Modelo SMART se muestra claramente los objetivos operativos a largo plazo de Gmad, a partir de la elaboración propia.

### **Anexo XIII. Los resultados de la encuesta de la investigación del mercado chino.**

Presentamos los datos básicos de la muestra en la tabla por abajo:

**Tabla 16**

*Datos de muestras.*

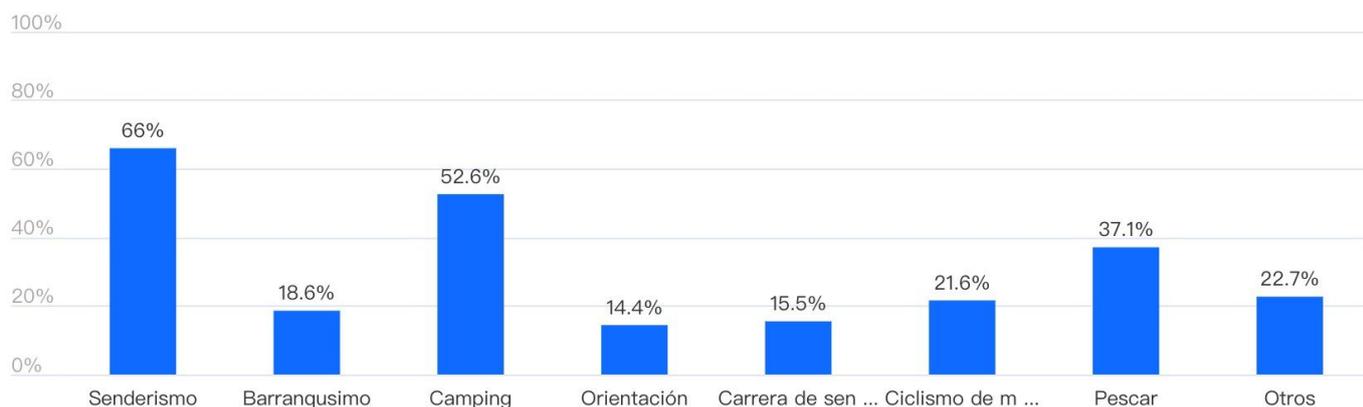
<b>DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE MUESTRAS</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL: 97</b>
<b>CHONGQING</b>	58%	56
<b>OTRAS CIUDADES</b>	42%	41
<b>SEXO</b>	<b>%</b>	<b>Total: 97</b>
<b>HOMBRE</b>	49,5%	48
<b>MUJER</b>	50,5%	49
<b>EDAD</b>	<b>%</b>	<b>Total: 97</b>
<b>18-24</b>	51,5%	50
<b>25-35</b>	18,6%	18
<b>36-55</b>	23,7%	23
<b>MAYOR DE 55</b>	6,2%	6
<b>INGRESO MENSUAL (€/MES)</b>	<b>%</b>	<b>Total: 97</b>
<b>MENOS DE 1000</b>	18,6%	18
<b>1000-1500</b>	35,1%	34
<b>1500-2000</b>	18,6%	18
<b>2000-3000</b>	7,2%	7
<b>MÁS DE 3000</b>	20,6%	20
<b>HORAS DE HACER DEPORTE POR SEMANA</b>	<b>%</b>	<b>Total: 97</b>
<b>MENOS DE 3</b>	55,7%	54
<b>3-7</b>	22,7%	22
<b>7-12</b>	10,3%	10
<b>MÁS DE 12</b>	11,3%	11
<b>GASTO MENSUAL RELACIONADO CON EL DEPORTE AL AIRE LIBRE (€)</b>	<b>%</b>	<b>Total: 97</b>
<b>MENOS DE 50</b>	55,7%	54
<b>50-80</b>	22,7%	22
<b>80-120</b>	10,3%	10
<b>MÁS DE 120</b>	11,3%	11

*Nota:* Informaciones recopiladas por la encuesta: Investigación de Gmad en mercado chino, a partir de la elaboración propia.

Según los resultados del cuestionario, el senderismo, el camping y el pescar son los tipos de deportes al aire libre más populares y deseados por la muestra de 97 personas.

**Figura 25**

*Chart: Preferencia e interés de los consumidores.*

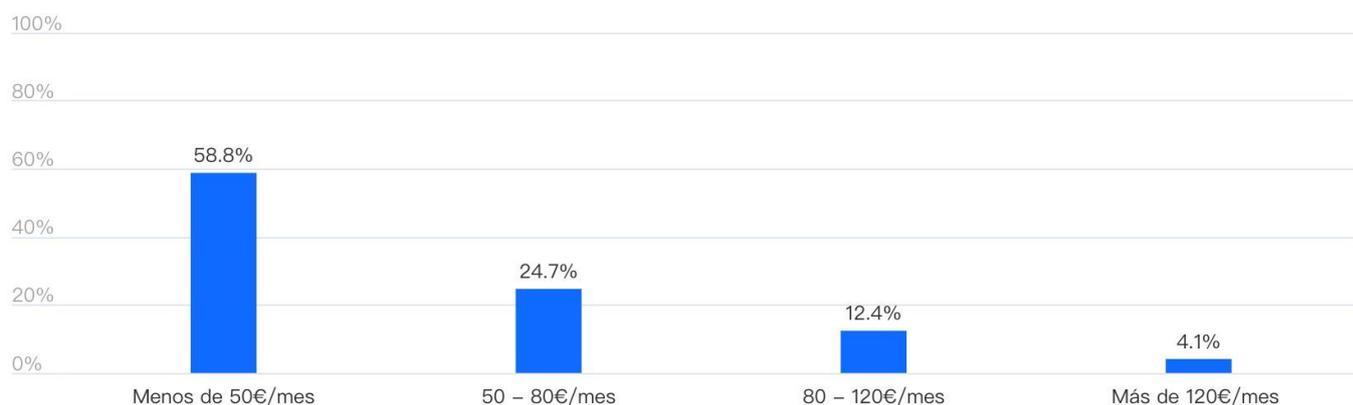


*Nota:* Ponemos 8 disciplinas de deportes al aire libre como las preferencias e intereses principales por los deportes al aire libre, a partir de la elaboración propia.

Utilizamos el gasto mensual en deportes al aire libre como uno de los indicadores del deseo de gastar y el poder adquisitivo de los consumidores en el mercado chino.

**Figura:**

*Chart: Gasto mensual en deporte al aire libre.*

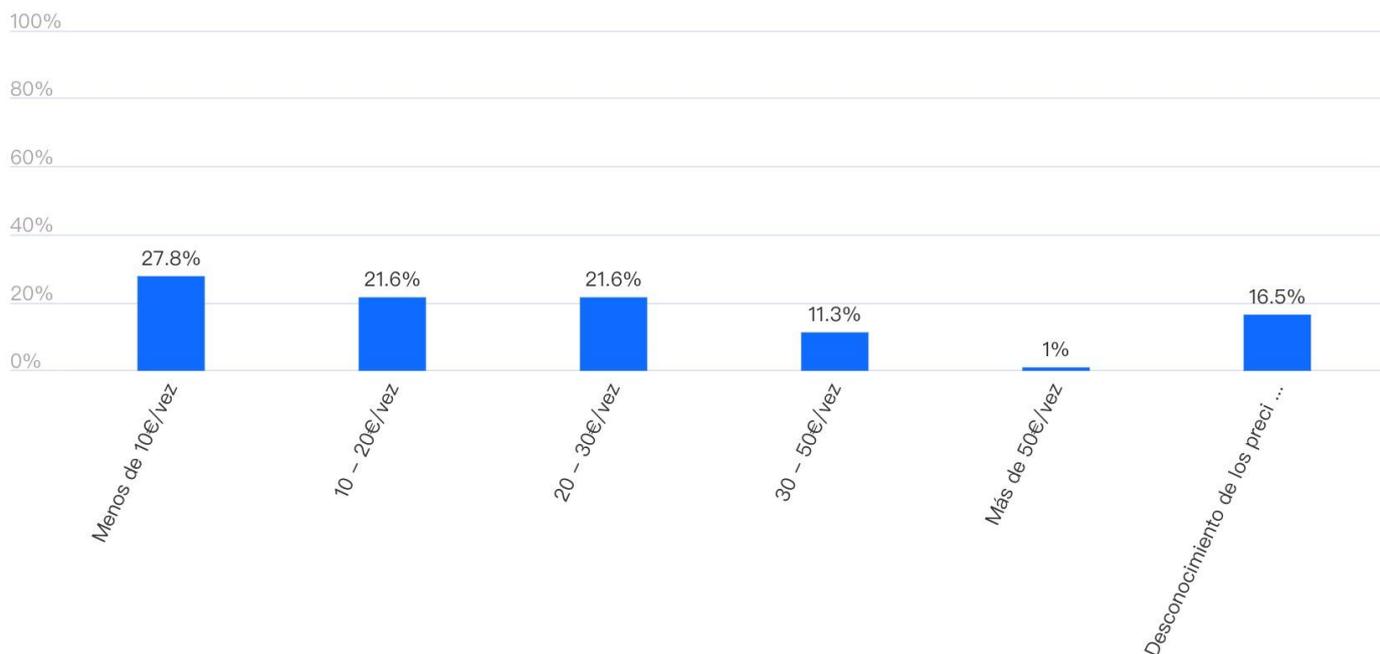


*Nota:* Según los datos del ingreso mensual de los consumidores, diseñamos cuatro tramos de gasto diferentes para juzgar el deseo de gastar y el poder adquisitivo de los consumidores.

Al mismo tiempo, para que Gmad pudiera operar con éxito en el mercado chino, necesitábamos comprender la percepción de los precios y los precios ideales para las actividades deportivas al aire libre por parte de los consumidores. Según los resultados de nuestra encuesta, la mayoría de los consumidores tienen un precio ideal bajo para las actividades deportivas al aire libre y no conocen el precio medio de las actividades deportivas al aire libre en el mercado.

### Figura 26

Chart: Precio ideal para realizar las actividades del deporte al aire libre.



*Nota:* Los datos recogidos pueden ser un indicador importante para el diseño de las estrategias de Gmad, a partir de la elaboración propia.

## Anexo XIV. Precios de Gmad

Tabla 17

La tabla de precios de Gmad.

La tabla de precios de Gmad de corto plazo			
Item	Duración	Precio	Servicios Incluidos (*Reemplazar con número de precios de combinaciones opcionales)
Ruta "A"	4-6h	10€ (En Descuento)	Servicio de Guía+Equipamiento Básico+Nº 2
Ruta "B"	5-7h	25€	Servicio de Guía+Equipamiento básico+Nº 1,3,5,6
Ruta "C"	6-7h	28€	Servicio de Guía+Equipamiento básico+Nº 1,3,4,5,6
Ruta "D"	7-8h	32€	Servicio de Guía+Equipamiento básico+Nº 1,3,4,5,6

Tabla de precios de combinaciones opcionales:	
Item y Nº	Precio
1.Seguro de Outdoor	4€
2.Actividades al Aire Libre (Deportes al Aire Libre o Juegos de Mesa)	5€
3.Souvenirs de Gmad	5€
4.Outdoor Cooking	5€
5.Paquetes de comida personalizados	8€
6.Fotografía de retrato en exteriores	15€
7.Servicio de transporte desde el centro de la ciudad	40€
8.Servicio de logística de emergencia para situaciones críticas.	50€

Nota: Tabla de precios por diferentes rutas y servicios de Gmad, a partir de la elaboración propia.

Tabla 18

La tabla de la estrategia de precios de Gmad a medio plazo.

La estrategia de precios de Gmad de medio plazo			
Item	Participación de ingresos estimada	Ejemplo de caso de precio(+)	Ejemplo de caso de precio(-)
<b>Senderismo</b>	45%	<p><b>Temporada de alta demanda:</b> En épocas de gran afluencia turística o durante periodos vacacionales, cuando las personas participan más en actividades al aire libre, es posible subir el precio de las excursiones de senderismo.</p> <p><b>Rutas o actividades especiales:</b> Para las excursiones de senderismo que ofrecen rutas, se puede aumentar el precio para reflejar su singularidad y la experiencia de alta calidad.</p>	<p><b>Promociones especiales:</b> Ofrece descuentos por reserva anticipada o paquetes de senderismo que incluyan otras actividades atractivas para incentivar la participación. <b>etc.</b></p>
<b>Orientación</b>	25%	<p><b>Temporada climática ideal:</b> Durante primavera u otoño, cuando el clima es agradable y propicio para la orientación, Gmad puede incrementar los precios de sus servicios de orientación debido a la mayor demanda de actividades al aire libre en esos periodos. <b>etc.</b></p>	<p><b>Ofertas especiales para los nuevos participantes de orientación:</b> Para promociones específicas, desarrollar el mercado de orientación o para atraer a nuevos clientes, Gmad puede ofrecer descuentos temporales.</p> <p><b>Grupos grandes:</b> Para los grupos grandes de personas, Gmad considera ofrecer precio con descuento por volumen, lo que resultaría en una reducción del precio por persona.</p>
<b>Barranquismo</b>	25%	<p><b>Temporada alta:</b> Durante los periodos de mayor demanda, como en verano o durante las vacaciones escolares, cuando hay una mayor afluencia de personas interesadas en practicar barranquismo, Gmad puede aumentar los precios de sus servicios para aprovechar la alta demanda y maximizar los ingresos. <b>etc.</b></p>	<p><b>Temporada baja:</b> Durante periodos de menor demanda, como en el invierno o en épocas de clima menos favorable para el barranquismo, Gmad puede optar por reducir los precios de sus servicios para atraer más clientes y mantener la actividad durante los periodos menos concurridos. <b>etc.</b></p>
<b>Otras actividades</b>	5%	Depende de la situación	Depende de la situación

Nota: La estrategia de precio a medio plazo por el desarrollo de diferentes disciplinas del deporte al aire libre, a partir de la elaboración propia.

Tabla 19

La tabla de la estrategia de precios de Gmad a largo plazo.

<b>La estrategia de precios de Gmad de largo plazo</b>			
<i>Las estrategias de precios</i>	<i>Cuando</i>	<i>Precio(±)</i>	<i>Objetivo</i>
<b><i>Estrategia de estandarización de precios y regionalización completa de Gmad</i></b>	Cuando Gmad tenere una posición como líder del mercado y se ha convertido en el estándar de precios en la industria	<b>(+)</b>	Demostrar la calidad y la exclusividad de los servicios de Gmad, así como su liderazgo en la industria, lo que permite aprovechar su reputación y aumentar sus márgenes de beneficio
<b><i>Las estrategias de discriminación de precios utilizan big data</i></b>	Cuando la reducción de las expectativas de valor del cliente por los servicios y capacidad de pago insuficiente	<b>(-)</b>	Utilizar la personalización de precios basada en el análisis de datos para segmentar a los usuarios y ofrecerles precios más adecuados a sus preferencias y comportamientos de compra. Esto puede permitir a Gmad maximizar los ingresos al adaptar los precios a las percepciones de valor de cada segmento de clientes
	Cuando los clientes tienen mayores expectativas de valor de los servicios y tienen una alta capacidad de pago	<b>(+)</b>	
<b><i>Las estrategias de retención de clientes</i></b>	Cuando se identifica un grupo de clientes abandonar los servicios de Gmad debido a insatisfacción o competencia	<b>(-)</b>	Fomentar la fidelidad y evitar la pérdida de clientes ofreciéndoles incentivos para que sigan eligiendo a Gmad en lugar de a la competencia
<b><i>Las estrategias en Competencia intensificada</i></b>	Cuando la competencia en el mercado se intensifica y otras empresas comienzan a ofrecer servicios similares a precios más bajos	<b>(-)</b>	Mantener la competitividad de Gmad y retener clientes frente a la competencia mediante la reducción de precios para atraer nuevos clientes y conservar la base existente

Nota: Los ejemplos de cambios de la estrategia a largo plazo, a partir de la elaboración propia.

### ***Anexo XV. Oficina y Gmad-House.***

Tanto la oficina como la Gmad-House juegan un papel importante como lugar para atender las quejas, sugerencias y reclamaciones después de que el cliente haya recibido el servicio. La oficina de Gmad sirve como lugar principal para atender los problemas de servicio al cliente en las primeras etapas. A medio y largo plazo del desarrollo de la empresa, utilizaremos la Gmad-House como punto principal, que estará más cerca del lugar donde se organizan las actividades con un concepto respetuoso con el medio ambiente y sostenible, y resolverá los problemas de forma más eficaz y con garantía de calidad.

#### **Figura:**

*Espacios de la oficina y Gmad-House.*



Nota: Diseño e imagen conceptual de la oficina y de Gmad-House, a partir de la elaboración propia.

## Anexo XVI. Estrategia de promoción.

Tabla 20

Estrategia de promoción de Gmad a medio plazo.

La estrategia de promoción de Gmad de medio plazo			
Descripción	Manera	Selección de Target	Medición y evaluación
<b>Aumento de visibilidad y exposición de la marca</b>	Publicidad tradicional: Aumento el número de vallas publicitarias	<b>Según el tipo de los cliente:</b> 1. Ciudad universitaria (Estudiante) 2. Zona de oficinas (Empleados y trabajadores) 3. Centro comercial y estación de transporte (Público general)	<b>Herramienta cuantitativa:</b> Encuesta presencial e investigación del Feedback
		<b>Según el nivel de exposición, visibilidad y la rentabilidad:</b> 1. Zona central de la ciudad 2. Al lado de los estadios deportivos 3. Aeropuerto y los intercambiadores de transporte público	
<b>"Branding" y Colaboración estratégica</b>	Alianza estratégica: Colaboración con las empresas relacionadas	<b>Colaboradores con competencia indirecta:</b> 1. Alimentos (Cafetería, restaurantes, etc...) 2. Organización comunitaria y gobernante 3. KOL y KOC relacionado con el deporte al aire libre 4. RRSS populares	<b>Análisis de los datos:</b> KPIs como tráfico, tasa de conversión, tiempo en la página y analizar ROI.
		<b>Colaboradores con competencia directa:</b> 1. Marcas deportivas generales 2. Marcas deportivas especializada en el deporte al aire libre 3. Organizadores del evento deportivo 4. Los clubes del deporte al aire libre	

Nota: Estrategias corresponden de Gmad a medio plazo, a partir de la elaboración propia.

Tabla 21

Estrategia de promoción de Gmad a largo plazo.

La estrategia de promoción de Gmad de largo plazo			
Descripción	Manera	Criterio	Medición y evaluación
<b>Estratificación y especialización</b>	Producto y servicio especializado para cada ciudad y zona	<b>Según el estilo de vida de los ciudadanos</b>	<b>Herramienta cuantitativa:</b> 1. Encuestas y cuestionarios sociales 2. Observaciones y visitas presenciales 3. Investigación bibliográfica y análisis de los medios de comunicación
		<b>Según la cultura local y especial</b>	<b>Herramienta cualitativa:</b> Entrevistas con expertos y líderes comunitarios
<b>Diversificación de la oferta de productos y servicios</b>	Diseño de las ofertas suplementarias y complementarias	<b>Oferta complementaria directa:</b> 1. Programas de formación y capacitación de los conocimientos de deporte al aire libre 2. Alquiler de los productos	<b>Herramienta cuantitativa:</b> Encuestas y cuestionarios NPS y KPI
		<b>Oferta complementaria indirecta:</b> Actividad temática (Camping, fiesta, etc...)	<b>Herramienta cualitativa:</b> Entrevistas con expertos y líderes comunitarios

Nota: Estrategias corresponden de Gmad a largo plazo, a partir de la elaboración propia.

## Anexo XVII. Ren an N+

Figura 27

Ubicación y espacio de oficina



Nota: Espacios y vistas de la oficina en Renan N+.

Fuente: [https://www.sohu.com/a/431065038\\_100104815](https://www.sohu.com/a/431065038_100104815)

## Anexo XVIII. Lista de los materiales y servicios necesarios.

Tabla 22

Materiales necesarios

Material necesario de la oficina de Gmad			
Material	Función/Descripción	Precio	Mantenimiento y continuidad
<b>Equipo para proceso de información</b>			
Ordenador	Portatil para cada trabajadores	800€/persona	5 años
Impresora	Un impresora para cada departamento	300€/persona	5 años
Proyector	Un proyector para la sala de reunión	1.000 €	7 años
<b>Mobiliario</b>			
Materiales básicos	Escritorios, mesas, sillas para los trabajadores	800€/persona	3-5 años
	Mobiliarios para otros espacios como sala de reunión, despacho	4.000 €	3-5 años
<b>Utillaje</b>			
Materiales básicos	Todo tipo de material para el uso diario de una oficina	500 €	Diario
<b>Equipamiento relacionado con el servicio</b>			
Mochila Zapatilla de sendero Accesorios	Para llevar a cabo la planificación y el diseño de eventos, cada empleado debe estar equipado con un kit	400€/kit	5 años

*Nota:* Precio estimado de materiales necesarios para la puesta en marcha, a partir de elaboración propia.

**Tabla 23**

*Compra / contratación de servicios.*

<b>Compra/contratación de servicio de la oficina de Gmad</b>			
<b>Servicio</b>	<b>Función/Descripción</b>	<b>Precio</b>	<b>Mantenimiento y continuidad</b>
<b>Requisitos básicos</b>			
Internet	Servicio de internet como Wifi y Cable (Vodafone)	40€/mes	Mensualmente
Software de contabilidad	Herramienta del departamento financiero (Contaone)	60€/año	Anualmente
Servicio de almacenario online	Almacenamiento en la nube para mantener los datos	10€/cuenta/mes	Mensualmente
Seguridad y alarma	Las instalaciones de seguridad y alarma	300 €	3-5 años
	El servicio para ciberseguridad	30€/mes	Mensualmente
<b>Requisitos avanzados</b>			
Software de Productividad y Colaboración	Microsoft office, teams, Zoom, etc...	30€/cuenta/mes	Mensualmente
Software de gestión RRHH	Sistema de evaluación y incentivo para los empleados	5€/cuenta/mes	Mensualmente
Software de Gestión de Clientes (CRM)	Para mejorar la fidelidad y experiencia de cliente	12€/usuario/mes	Mensualmente
Software de Análisis de Datos	Herramienta para mejorar el marketing digital	15€/cuenta/hora	Diario

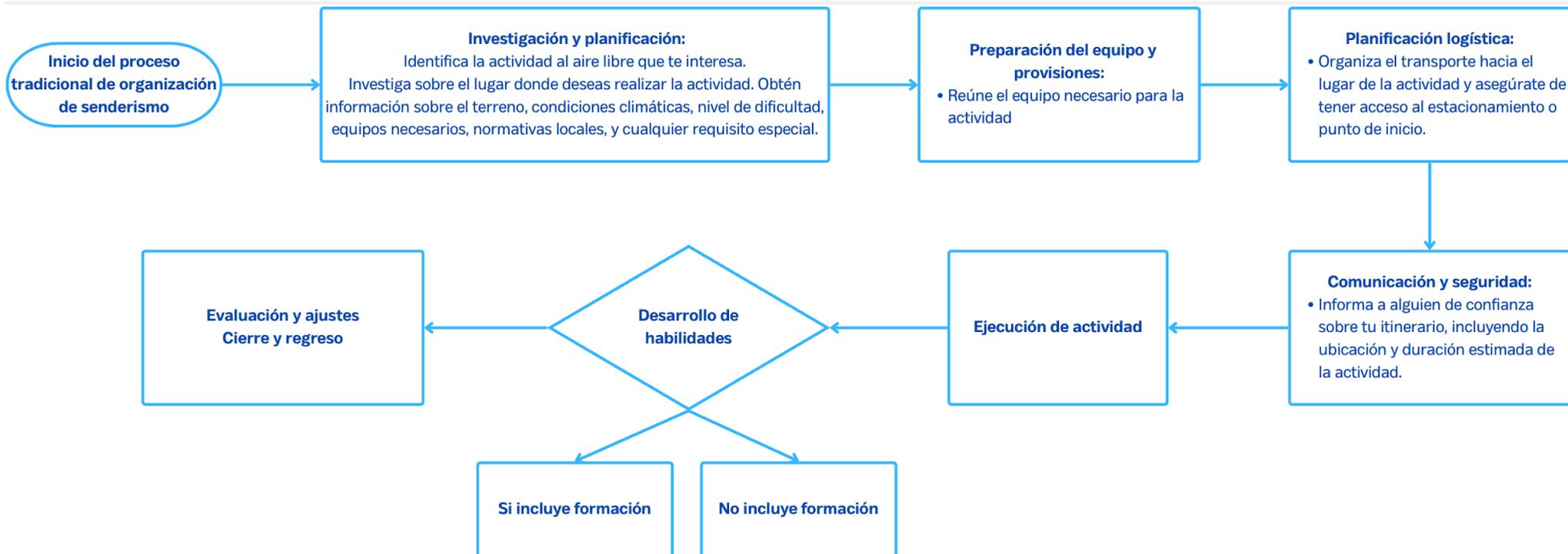
*Nota:* Necesidad de servicios para poner en marcha, a partir de la elaboración propia.

**Anexo XIX. Procedimiento completo de la presentación de servicio**

A través de diagrama de flujo, presentamos el procedimiento completo de la planificación de negocios y servicios a corto, medio y largo plazo.

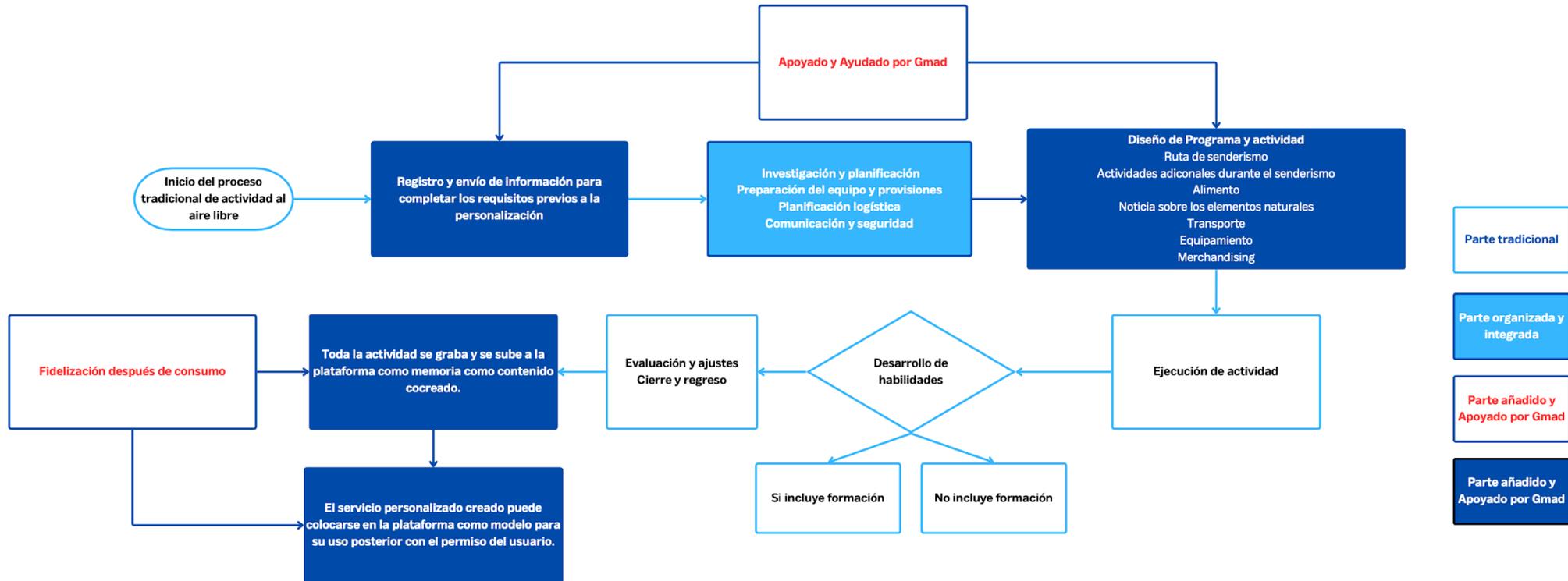
**Figura 28**

*Operaciones y actividades de Gmad a ofertar a corto plazo.*





Plan de empresa: Gmad

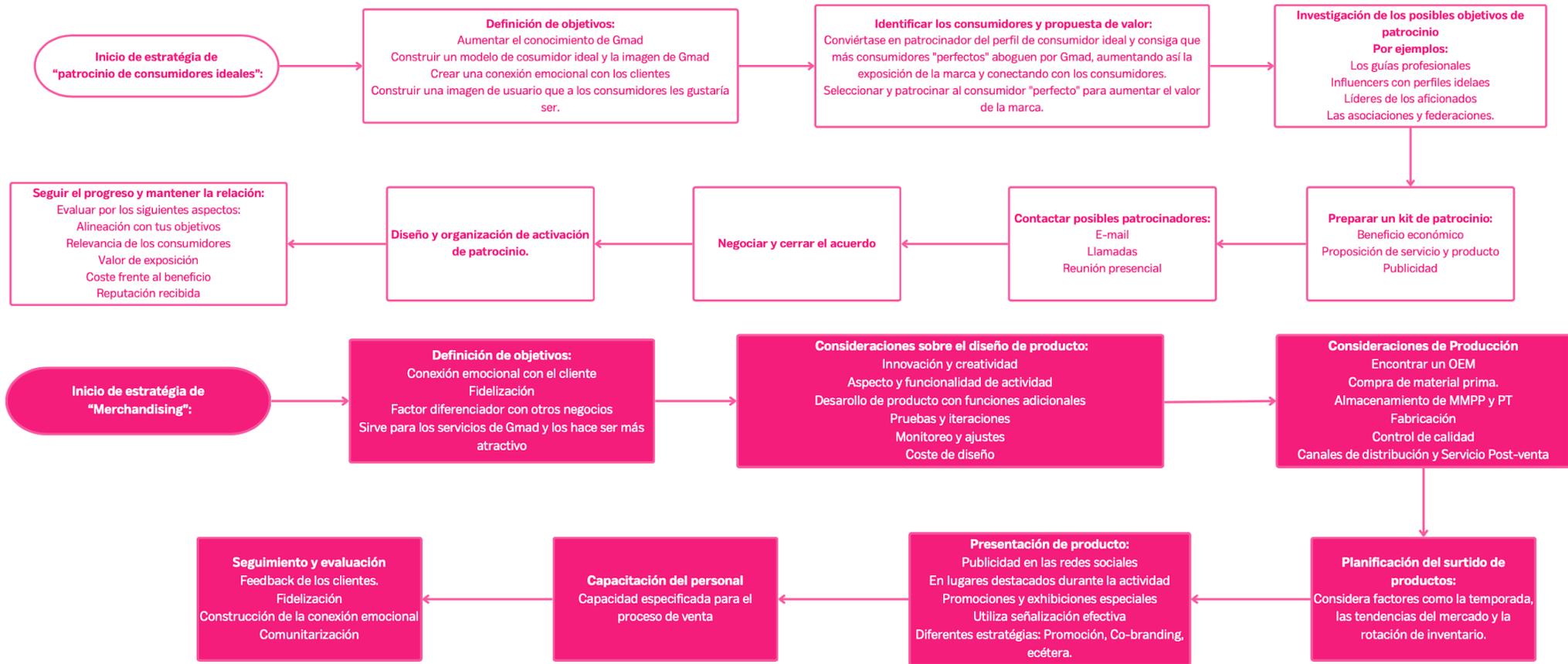


*Nota:* Comparación entre el proceso tradicional de servicio de las actividades de senderismo entre el innovador proceso de Gmad, a partir de la elaboración propia.



Figura 29

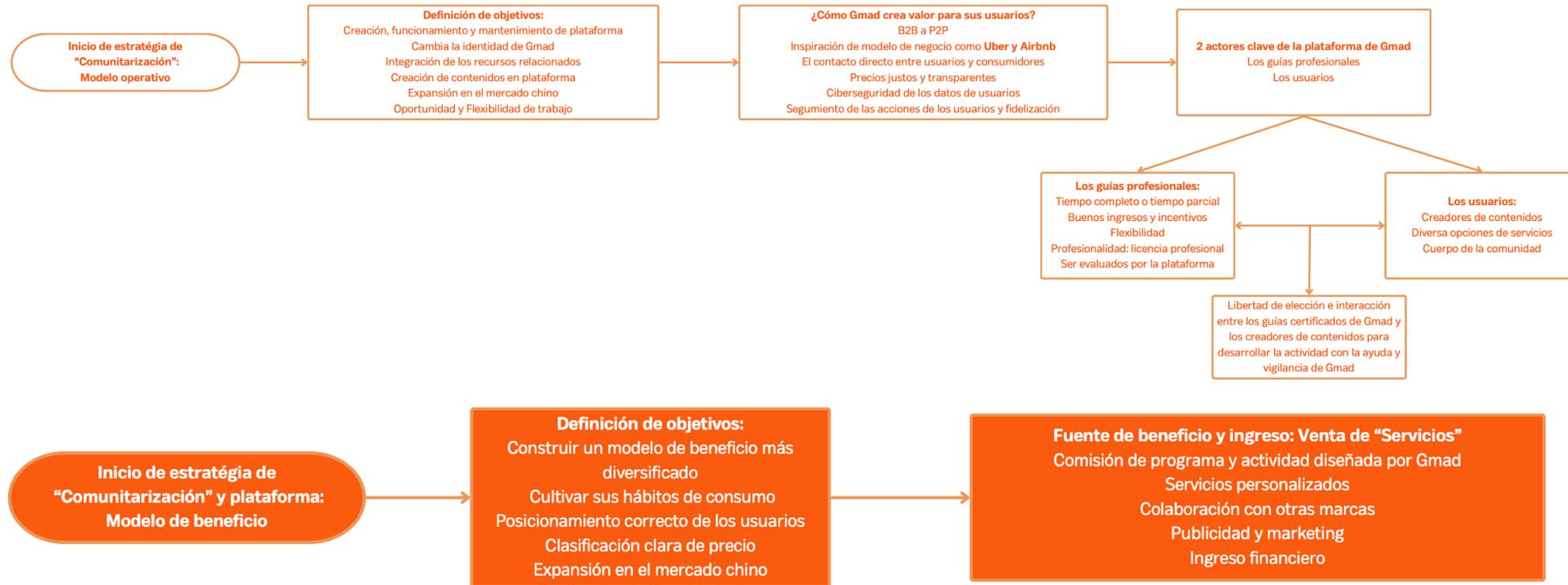
Operaciones y actividades de Gmad a ofertar a medio plazo.



Nota: El proceso de la presentación de negocios y servicios a medio plazo, a partir de la elaboración propia.

Figura 30

Operaciones y actividades de Gmad a ofertar a largo plazo.



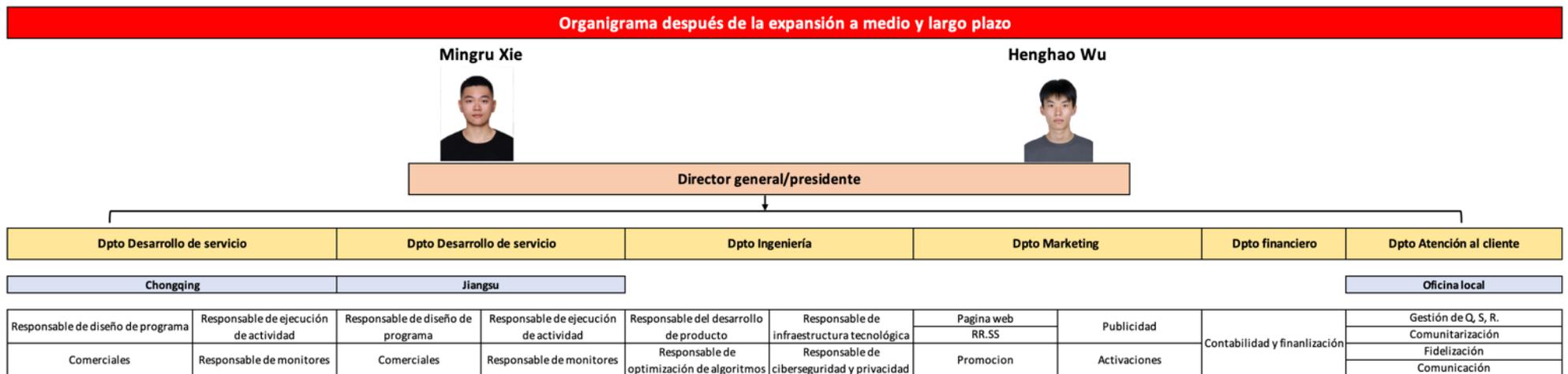
Nota: El proceso de la presentación de negocios y servicios a largo plazo, a partir de la elaboración propia.

### Anexo XX. Organigrama de RRHH

En el proceso de desarrollo, la expansión de Gmad y la existencia de la filial provocan que la estructura de personal habrá ciertos cambios, presentamos los cambios en la estructura de Gmad a medio y largo plazo en el siguiente organigrama.

**Tabla 24**

*Organigrama de RRHH*



*Nota:* Organigrama de Gmad y sus departamentos con el ejemplo de la filial en Jiangsu, a partir de la elaboración propia.

### **Anexo XXI. Perfiles de puesto de trabajo.**

Las siguientes Tablas reflejan los 3 distintos perfiles que busca Gmad para los 3 puestos de trabajo más importante de la empresa.

**Tabla 25**

*Tabla de perfil de puesto de trabajo para el responsable del departamento marketing.*

<b>Ficha de proceso de Gmad</b>	
<b>Denominación de puesto:</b>	Responsable de dpto Desarrollo de servicio
<b>Misión:</b>	Liderar el dpto Desarrollo de servicio
<b>Dependencia jerárquica:</b>	Director general
<b>Puestos a su cargo:</b>	Diseñadro de programa; Responsable de los monitores
	Responsable de ejecución y desarrollo del programa
<b>Funciones específicas</b>	
Capacidad de diseñar y organizar la actividad	Flexibilidad y creatividad
Conocimiento profesional del deporte al aire libre	Investigación y recopilación de las informaciones
<b>Responsabilidades</b>	
Gestión de presupuesto	Coordinación de equipos
Gestión de monitores	La evaluación de riesgos y estrategia
<b>Requisitos académicos</b>	
Grado en CAFYD / Gestión deportiva	Máster en CAFYD o relacionado
<b>Otros requisitos</b>	
La experiencia laboral relevante	Programas diseñados y organizados anteriormente
Liciencia profesional del deporte al aire libre	
<b>Competencias</b>	
Capacidad de comunicación activa	Idioma
Liderazgo y coordinación de trabajo en grupo	Experiencia de practicar el deporte al aire libre
<b>Indicadores</b>	
ROI de los programas diseñadas	NPS de los servicios diseñados
Satisfacción de cliente	Los datos específicos durante el periodo de su gestión

*Nota:* Descripción del perfil de puesto de trabajo, a partir de la elaboración propia.

**Tabla 26**

*Tabla de perfil de puesto de trabajo para el responsable del departamento financiero*

<b>Ficha de proceso de Gmad</b>	
<b>Denominación de puesto:</b>	Responsable de dpto Financiero
<b>Misión:</b>	Gestión y planificación financiera
<b>Dependencia jerárquica:</b>	Director general
<b>Puestos a su cargo:</b>	Controller Financiero; Tesorería Finanzas Corporativas; Asesor fiscal
<b>Funciones específicas</b>	
Planificación financiera	Reporte financiero
Control de Costos	Gestión de riesgos
<b>Responsabilidades</b>	
Relaciones con Inversores	Coordinación de equipos
Cumplimiento normativo	La evaluación de riesgos y estrategia financiera
<b>Requisitos académicos</b>	
Grado en ADE, Finanza, contabilidad etc...	Máster en ADE, Finanza, contabilidad etc...
<b>Otros requisitos</b>	
La experiencia laboral relevante	Capacidad de gestión financiera
Ética Profesional	
<b>Competencias</b>	
Capacidad de comunicación efectiva	Pensamiento Estratégico
Liderazgo y coordinación de trabajo en grupo	Gestión del Riesgo y cambio
<b>Indicadores</b>	
ROI de las estrategias financieras	Eficiencia Operativa
Gestión de Deuda y costes	Cumplimiento Normativo

*Nota:* Descripción del perfil de puesto de trabajo, a partir de la elaboración propia.

**Tabla 27**

*Tabla de perfil de puesto de trabajo para el responsable del departamento de atención al cliente.*

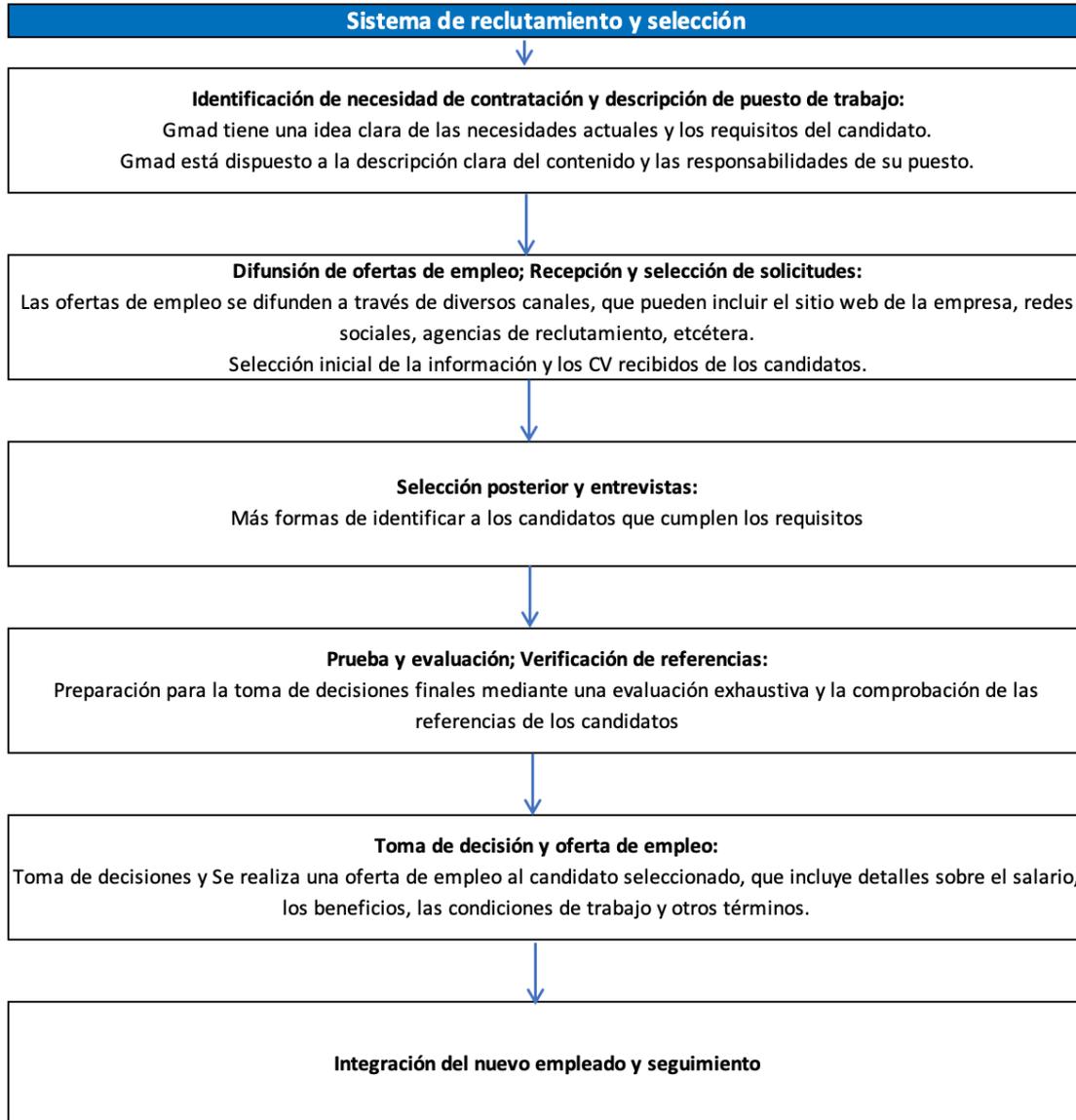
<b>Ficha de proceso de Gmad</b>	
<b>Denominación de puesto:</b>	Responsable de dpto Atención al cliente
<b>Misión:</b>	Liderar y gestionar el dpto Atención al cliente
<b>Dependencia jerárquica:</b>	Director general
<b>Puestos a su cargo:</b>	Representante de Servicio al Cliente; Analista de Datos de Cliente Especialista en Capacitación y retención del Cliente
<b>Funciones específicas</b>	
Desarrollar estrategias de fidelización	Gestión de la Experiencia del Cliente
Optimización de Procesos	Gestión de Crisis y riesgos
<b>Responsabilidades</b>	
Colaboración Interdepartamental	Coordinación y gestión de equipos
Investigación de mercado y análisis de datos	La evaluación de riesgos y estrategia
<b>Requisitos académicos</b>	
Grado en relación pública o etc...	Posgrado o Certificación en Gestión de Servicio al Cliente
<b>Otros requisitos</b>	
La experiencia laboral relevante	Conocimientos en Tecnología y Herramientas de Atención al Cliente
<b>Competencias</b>	
Capacidad de comunicación activa	Idioma
Liderazgo y coordinación de trabajo en grupo	Orientación a Resultados
<b>Indicadores</b>	
Tasa de retención de clientes	Tasa de Resolución en el Primer Contacto
Satisfacción de cliente	Los datos específicos durante el periodo de su gestión

*Nota:* Descripción del perfil de puesto de trabajo, a partir de la elaboración propia.

## Anexo XXII. Proceso de reclutamiento y selección de Gmad.

Figura 31

Diagrama de flujo.



Nota: Proceso completo del reclutamiento y selección, a partir de la elaboración propia

### Anexo XXIII. Ingresos de 1º año detallados

Figura 32

#### Ingresos de 1º año detallados

	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
<b>Número de servicio individual</b>	480	420	240	300	240	540	560	560	360	420	400	240
	40 clientes 4 grupos/vez 4 veces/mes	35 clientes 3 grupos/vez 4 veces/mes	30 clientes 2 grupos/vez 4 veces/mes	25 clientes 3 grupos/vez 4 veces/mes	20 clientes 3 grupos/vez 3 veces/mes	45 clientes 3 grupos/vez 4 veces/mes	35 clientes 4 grupos/vez 4 veces/mes	35 clientes 4 grupos/vez 4 veces/mes	30 clientes 3 grupos/vez 4 veces/mes	35 clientes 3 grupos/vez 4 veces/mes	25 clientes 4 grupos/vez 4 veces/mes	30 clientes 2 grupos/vez 4 veces/mes
<b>Número de servicio colectivo</b>	480	640	480	320	360	480	640	640	320	640	480	320
	6 organizaciones/vez 4 veces/mes	8 organizaciones/vez 4 veces/mes	6 organizaciones/vez 4 veces/mes	4 organizaciones/vez 4 veces/mes	6 organizaciones/vez 3 veces/mes	6 organizaciones/vez 4 veces/mes	8 organizaciones/vez 4 veces/mes	4 organizaciones/vez 4 veces/mes	4 organizaciones/vez 4 veces/mes	4 organizaciones/vez 4 veces/mes	6 organizaciones/vez 4 veces/mes	4 organizaciones/vez 4 veces/mes
<b>Número de petición de servicio personalizado (diseño del programa)</b>	20	40	15	30	25	20	50	30	20	15	10	20
	20 progamas diseñados/mes	40 progamas diseñados/mes	15 progamas diseñados/mes	30 progamas diseñados/mes	25 progamas diseñados/mes	20 progamas diseñados/mes	50 progamas diseñados/mes	30 progamas diseñados/mes	20 progamas diseñados/mes	15 progamas diseñados/mes	10 progamas diseñados/mes	20 progamas diseñados/mes

<b>Precio medio de servicio individual: (/persona)</b>	28 €
. Precio de servicio individual (Enero-Feb; Junio-Agosto; Oct-Nov)	30 €
. Precio de servicio individual (El resto de año):	26 €
<b>Precio medio de servicio colectivo: (/persona)</b>	26 €
. Precio de servicio colectivo (Enero-Feb; Junio-Agosto; Oct-Nov)	28 €
. Precio de servicio colectivo (El resto de año)	24 €
<b>Precio medio de servicio personalizado: (/programa)</b>	150 €
<b>Ingresos por programa creado (suma de los 3 servicios)</b>	20%
<b>Ingresos por funcionamiento de plataforma (por los contenidos)</b>	15%

- Ingresos por programa creado un 30% sobre los ingresos por los 3 servicios anteriores
- Ingresos por funcionamiento de plataforma un 15% sobre los ingresos por el programa creado.

*Nota:* Ingresos de forma detallada de Gmad, a partir de elaboración propia.

**Anexo XXIV. Crecimiento de escenario realista, optimista y pesimista**

**Figura 33**

*Crecimiento de escenario realista*

<b>CRECIMIENTO INGRESOS</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ingresos por servicio inividual</b>	30%	15%	15%	10%
<b>Ingresos por servicio colectivo</b>	20%	20%	15%	10%
<b>Ingreso por servicio personalizado</b>	25%	45%	50%	60%
<b>Ingreso por el programa creado</b>	30%	40%	65%	80%
<b>Ingresos por funcionamiento de plataforma</b>	30%	50%	65%	80%

<b>CRECIMIENTO GASTOS</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Alquiler</b>	5%	10%	10%	10%
<b>Material</b>	5%	10%	15%	15%
<b>Seguro</b>	5%	10%	10%	15%
<b>Suministros</b>	5%	10%	10%	10%
<b>Publicidad</b>	5%	20%	40%	80%
<b>Aplicación informática</b>	10%	20%	20%	30%
<b>Seguridad</b>	5%	10%	10%	10%
<b>Limpieza</b>	5%	8%	10%	10%
<b>Sueldos</b>	10%	10%	15%	15%

*Nota:* Crecimientos para el cálculo de cuenta de resultados a 5 años de escenario realista, a partir de elaboración propia.

**Figura 34**

*Crecimiento de escenario optimista*

CRECIMIENTO INGRESOS	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por servicio inividual	30%	20%	20%	15%
Ingresos por servicio colectivo	25%	20%	20%	15%
Ingreso por servicio personalizado	30%	45%	50%	60%
Ingreso por el programa creado	40%	60%	75%	90%
Ingresos por funcionamiento de plataforma	50%	70%	90%	120%

CRECIMIENTO GASTOS	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler	5%	10%	10%	10%
Material	5%	10%	15%	15%
Seguro	5%	10%	10%	15%
Suministros	5%	10%	10%	10%
Publicidad	5%	20%	40%	80%
Aplicación informática	10%	20%	20%	30%
Seguridad	5%	10%	10%	10%
Limpieza	5%	8%	10%	10%
Sueldos	10%	10%	15%	15%

*Nota:* Crecimientos para el cálculo de cuenta de resultados a 5 años de escenario optimista, a partir de elaboración propia.

**Figura 35**

*Crecimiento de escenario optimista*

CRECIMIENTO INGRESOS	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por servicio inividual	20%	10%	10%	10%
Ingresos por servicio colectivo	10%	10%	15%	10%
Ingreso por servicio personalizado	25%	35%	40%	50%
Ingreso por el programa creado	15%	20%	40%	55%
Ingresos por funcionamiento de plataforma	30%	40%	45%	60%

CRECIMIENTO GASTOS	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler	5%	10%	10%	10%
Material	5%	10%	15%	15%
Seguro	5%	10%	10%	15%
Suministros	5%	10%	10%	10%
Publicidad	5%	20%	40%	80%
Aplicación informática	10%	20%	20%	30%
Seguridad	5%	10%	10%	10%
Limpieza	5%	8%	10%	10%
Sueldos	10%	10%	15%	15%

*Nota:* Crecimientos para el cálculo de cuenta de resultados a 5 años de escenario optimista, a partir de elaboración propia.

## Anexo XXV. Cuenta de resultados de los escenarios: optimista y pesimista

Figura 36

Cuenta de resultados de los 5 años del escenario optimista.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos por servicio individual		137.280 €	178.464 €	205.234 €	236.019 €	259.621 €
Ingresos por servicio colectivo		155.200 €	194.000 €	232.800 €	279.360 €	321.264 €
Ingreso por servicio personalizado		44.250 €	57.525 €	83.411 €	125.117 €	200.187 €
Ingreso por el programa creado		67.346 €	94.284 €	150.855 €	263.996 €	501.593 €
Ingresos por funcionamiento de plataforma		10.102 €	15.153 €	25.760 €	48.944 €	107.676 €
<b>INGRESOS TOTALES</b>		<b>414.178 €</b>	<b>539.426 €</b>	<b>698.060 €</b>	<b>953.436 €</b>	<b>1.390.341 €</b>
<b>GASTOS</b>						
Alquiler		12.000 €	12.600 €	13.860 €	15.246 €	16.771 €
Material		15.360 €	16.128 €	17.741 €	20.402 €	23.462 €
Seguro		5.760 €	6.048 €	6.653 €	7.318 €	8.416 €
Suministros		2.400 €	2.520 €	2.772 €	3.049 €	3.354 €
Publicidad		24.000 €	25.200 €	30.240 €	42.336 €	76.205 €
Aplicación informática		4.800 €	5.280 €	6.336 €	7.603 €	9.884 €
Seguridad		3.960 €	4.158 €	4.574 €	5.031 €	5.534 €
Limpieza		3.600 €	3.780 €	4.082 €	4.491 €	4.940 €
Sueldos		283.200 €	311.520 €	342.672 €	394.073 €	453.184 €
Seguridad social		77.880 €	85.668 €	94.235 €	108.370 €	124.626 €
<b>GASTOS TOTALES</b>		<b>432.960 €</b>	<b>472.902 €</b>	<b>523.165 €</b>	<b>607.919 €</b>	<b>726.375 €</b>
<b>EBITDA</b>		<b>- 18.782 €</b>	<b>66.524 €</b>	<b>174.895 €</b>	<b>345.517 €</b>	<b>663.966 €</b>
Amortización		6.885 €	6.885 €	6.885 €	6.885 €	6.885 €
<b>EBIT (BAII)</b>		<b>- 25.667 €</b>	<b>59.639 €</b>	<b>168.010 €</b>	<b>338.631 €</b>	<b>657.080 €</b>
Impuesto sobre Beneficio		- 6.417 €	14.910 €	42.002 €	84.658 €	164.270 €
<b>NOPLAT</b>		<b>- 19.251 €</b>	<b>44.729 €</b>	<b>126.007 €</b>	<b>253.973 €</b>	<b>492.810 €</b>
Amortización		6.885 €	6.885 €	6.885 €	6.885 €	6.885 €
<b>FC Operativo</b>		<b>- 12.365 €</b>	<b>51.615 €</b>	<b>132.893 €</b>	<b>260.859 €</b>	<b>499.696 €</b>
CAPEX	- 68.728 €					
<b>Flujo de Caja</b>	<b>- 68.728 €</b>	<b>- 12.365 €</b>	<b>51.615 €</b>	<b>132.893 €</b>	<b>260.859 €</b>	<b>499.696 €</b>

Nota: Cuenta de pérdida y ganancias de los 5 años en funcionamiento, a partir de la elaboración propia.

**Figura 37**
*Cuenta de resultados de los 5 años del escenario pesimista.*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos por servicio inividual		137.280 €	164.736 €	181.210 €	199.331 €	219.264 €
Ingresos por servicio colectivo		155.200 €	170.720 €	187.792 €	215.961 €	237.557 €
Ingreso por servicio personalizado		44.250 €	55.313 €	74.672 €	104.541 €	156.811 €
Ingreso por el programa creado		67.346 €	77.448 €	92.937 €	130.112 €	201.674 €
Ingresos por funcionamiento de plataforma		10.102 €	13.132 €	18.385 €	26.659 €	42.654 €
<b>INGRESOS TOTALES</b>		<b>414.178 €</b>	<b>481.349 €</b>	<b>554.996 €</b>	<b>676.603 €</b>	<b>857.960 €</b>
<b>GASTOS</b>						
Alquiler		12.000 €	12.600 €	13.860 €	15.246 €	16.771 €
Material		15.360 €	16.128 €	17.741 €	20.402 €	23.462 €
Seguro		5.760 €	6.048 €	6.653 €	7.318 €	8.416 €
Suministros		2.400 €	2.520 €	2.772 €	3.049 €	3.354 €
Publicidad		24.000 €	25.200 €	30.240 €	42.336 €	76.205 €
Aplicación informática		4.800 €	5.280 €	6.336 €	7.603 €	9.884 €
Seguridad		3.960 €	4.158 €	4.574 €	5.031 €	5.534 €
Limpieza		3.600 €	3.780 €	4.082 €	4.491 €	4.940 €
Sueldos		283.200 €	311.520 €	342.672 €	394.073 €	453.184 €
Seguridad social		77.880 €	85.668 €	94.235 €	108.370 €	124.626 €
<b>GASTOS TOTALES</b>		<b>432.960 €</b>	<b>472.902 €</b>	<b>523.165 €</b>	<b>607.919 €</b>	<b>726.375 €</b>
<b>EBITDA</b>		<b>- 18.782 €</b>	<b>8.447 €</b>	<b>31.832 €</b>	<b>68.684 €</b>	<b>131.585 €</b>
Amortización		6.885 €	6.885 €	6.885 €	6.885 €	6.885 €
<b>EBIT (BAII)</b>		<b>- 25.667 €</b>	<b>1.562 €</b>	<b>24.947 €</b>	<b>61.799 €</b>	<b>124.700 €</b>
Impuesto sobre Beneficio		- 6.417 €	390 €	6.237 €	15.450 €	31.175 €
<b>NOPLAT</b>		<b>- 19.251 €</b>	<b>1.171 €</b>	<b>18.710 €</b>	<b>46.349 €</b>	<b>93.525 €</b>
Amortización		6.885 €	6.885 €	6.885 €	6.885 €	6.885 €
<b>FC Operativo</b>		<b>- 12.365 €</b>	<b>8.056 €</b>	<b>25.595 €</b>	<b>53.235 €</b>	<b>100.410 €</b>
CAPEX	- 68.728 €					
<b>Flujo de Caja</b>	<b>- 68.728 €</b>	<b>- 12.365 €</b>	<b>8.056 €</b>	<b>25.595 €</b>	<b>53.235 €</b>	<b>100.410 €</b>

*Nota:* Cuenta de pérdida y ganancias de los 5 años en funcionamiento, a partir de la elaboración propia.

**Anexo XXVI. Principio de RSC****Figura 38***Normas fundamentales del concepto "Leave No Trace"*Fuente: <https://greenearth.org.hk/naturetrails/notrace/>



