

# **PLAN DE EMPRESA DEPORTES DE MONTAÑA EXTREMOS BENAX**

Trabajo de Fin de Máster

Máster en Dirección de empresas

VICTOR MEJIAS GARCIA

SEPTIEMBRE 2025



**FACULTAT D'ECONOMIA i EMPRESA**  
**Universitat Rovira i Virgili**

**BENAX**

VIVE SIN LÍMITES



DEPORTES DE MONTAÑA

# PLAN DE EMPRESA DE DEPORTES DE MONTAÑA EXTREMOS BENAX

---

Trabajo de fin de Máster  
Máster en Dirección de Empresas  
Septiembre 2025



Facultad de Economía y empresa  
Universitat Rovira i Virgili

Alumno: Victor Mejias Garcia



---

## **ESTRUCTURA GENERAL**

---

- ÍNDICE
- DESARROLLO DEL TRABAJO 1-81
- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS
- ANEXOS
  - ANEXO 1 DE REQUISITOS TÉCNICOS Y LEGALES APLICABLES
  - ANEXO 2 ANÁLISIS DE SUBVENCIONES Y AYUDAS VIABLES
  - ANEXO 3 CRONOGRAMA ACTUACIONES ESTRATEGICAS BENAX 2026-2028
  - ANEXO 4 LICENCIAS, TRÁMITES Y OBLIGACIONES LEGALES
  - ANEXO 5 PROPUESTA WEB Y REDES SOCIALES Y LINEA DE PRODUCTOS
  - ANEXO 6 DATOS CATASTRALES Y PROPUESTA TECNICA REFORMA SEDE BENAX

## ÍNDICE

RESUMEN.....	1
Palabras clave .....	1
1. INTRODUCCIÓN.....	2
2. MARCO TEÓRICO.....	4
2.1 Definición y relevancia del plan de empresa.....	4
2.2. Enfoques y escuelas de pensamiento .....	4
2.3. Modelos de plan de empresa existentes: Historia y Origen.....	5
2.4 Modelo tradicional .....	5
2.4.1. Definición y Descripción .....	5
2.4.2. Autores y Fuentes .....	6
2.4.3. Plan del Modelo Tradicional .....	6
2.4.4. Tipos de empresas que aplican el modelo tradicional .....	7
2.5 Modelo lean Startup (Eric Ries) .....	7
2.5.1. Definición y Descripción: .....	7
2.5.2. Plan del Modelo Lean Startup.....	7
2.5.3. Modelos de empresa más habituales de aplicación .....	7
2.6. Modelo Canvas (Alexander Osterwalder) .....	8
2.6.1. Definición y Descripción .....	8
2.6.2. Plan del Modelo Canvas (9 puntos).....	8
2.6.3. Modelos de empresa más habituales de aplicación .....	9
2.7. Modelo de blue Ocean Strategy.....	9
2.7.1. Definición y Descripción .....	9
2.7.2. Plan del Modelo Blue Ocean.....	10
2.7.3. Elaboración modelo basado en Blue Ocean.....	11
2.7.4. Ejemplos de Aplicación: .....	12
2.7.5. Comparación de modelos .....	12
3. METODOLOGÍA.....	13
3.1 Justificación de la propuesta de modelo optimizado .....	13
3.2 Análisis previo de BENAX .....	14
3.3. La estructura del plan de empresa BENAX será la siguiente: .....	15
4. ANÁLISIS Y RESULTADO: PLAN DE EMPRESA .....	17
4.1. RESUMEN EJECUTIVO .....	17
4.1.1 Presentación del negocio .....	18
4.1.2. Modelo de negocio .....	18
4.1.3. Objetivos estratégicos de BENAX.....	19
4.1.4. Propuesta de valor .....	20
4.1.5. Ventajas competitivas.....	20
4.1.6. Experiencias innovadoras y diferenciadas.....	20
4.1.7. La innovación: .....	20
4.1.8. Enfoque en seguridad .....	21
4.1.9. Exclusividad y personalización .....	21
4.1.10. Valor diferencial frente a competidores.....	21
4.1.11. Proyección económica .....	22
4.2. ANÁLISIS DE OPORTUNIDAD: ANALISIS DE MERCADO Y ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA .....	22
ANÁLISIS DE MERCADO .....	22
4.2.1 Tipos de clientes:.....	23
4.2.2. Procedencia de los visitantes al Pirineo Aragonés .....	25
4.2.3. Estimación de mercado objetivo para BENAX.....	26
4.2.4. Accesibilidad.....	29
4.2.5. Análisis de competencia.....	30
4.2.6. Diferenciación de BENAX frente a la competencia.....	32
4.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: FACTORES EXTERNOS (PESTEL) Y FACTORES INTERNOS (DAFO).....	34

PLAN EMPRESA DEPORTES MONTAÑA BENAX

4.3.1. Factores externos- entorno (PESTEL):	34
4.3.1. Factores internos- DAFO:	36
4.4 ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS 2026-2028	38
4.4.1. Estrategias políticas	38
4.4.2. Estrategias económicas	39
4.4.3. Estrategias sociales	40
4.4.4. Estrategias tecnológicas	40
4.4.5. Estrategias ecológicas-medioambientales	41
4.4.6. Estrategias legales	41
4.4.7. Cronograma de actuación BENAX 2026–2028	41
4.4.8. Objetivos estratégicos para el período 2026–2028	42
4.5 PLAN OPERATIVO Y ORGANIZATIVO	43
4.5.1. Estructura de recursos humanos	43
4.5.2. Prioridades de operativa	45
4.5.3. Recursos clave: Equipo técnico de guías y monitores certificados	45
4.5.4. Alianzas y estructura ampliada	46
4.5.5. Tecnología y seguridad	47
4.5.6. Equipamiento y logística local	48
4.5.7. Recepción del cliente	48
4.5.8. Oferta de actividades	48
4.5.9. Otras actividades	49
4.5.10. Posicionamiento medio ambiental	50
4.5.11. Estructura jurídica	50
4.5.12. Requisitos legales en materia de seguridad, impuestos y protección de datos	51
4.6 PLAN DE MÁRQUETING Y VENTAS	51
4.6.1. Estrategia Ventas por Segmento (B2C, B2B)	51
4.6.2. Venta Online y Márquetin Digital	53
4.6.3. Redes sociales	54
4.6.4. SEO y SEM	55
4.6.5. Otras actuaciones de márquetin:	55
4.6.6. Plataformas de turismo activo	56
4.6.7. Acuerdos con Agencias de Viaje	56
4.6.8. Alianzas estratégicas locales.	57
4.6.9. Acuerdos Corporativos	59
4.6.10. Relación con clientes	59
4.6.11. Programación de actuaciones de márquetin y ventas:	60
4.6.12. Márquetin mix (4P) de BENAX	62
4.7 PLAN FINANCIERO BENAX (4 años)	63
4.7.1. Inversión inicial	63
4.7.2. Financiación	66
4.7.3. OPEX	67
4.7.4. Ventas	69
4.7.5. Análisis de datos	72
4.7.6. Análisis de sensibilidad	74
4.7.7. Conclusiones de viabilidad y mejora	75
4.7.8. Resumen financiero	76
4.8 ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN Y HERRAMIENTA DE DECISIÓN	77
4.8.1. Estrategias de implementación	77
4.8.2. Control de resultados de BENAX KPI y métricas	78
4.8.3. Herramienta de decisión “Decision Tool” de BENAX	80
5. CONCLUSIÓN	81

# PLAN DE EMPRESA DEPORTES DE MONTAÑA EXTREMOS BENAX

---

## RESUMEN

En este trabajo de fin de máster desarrollamos un plan de empresa para del proyecto de BENAX, una empresa innovadora dedicada a los deportes extremos y de montaña en el corazón del Pirineo Aragonés, con sede en Benasque. La propuesta nace de mis propias aficiones, el conocimiento de la zona y las ganas de crear una empresa sabiendo que es un sector con potencial de crecimiento. En BENAX busco responder a una demanda creciente de turismo deportivo y de aventura que va más allá del simple ocio: se trata de conectar con la naturaleza, superar límites personales y, a la vez, fomentar un desarrollo local sostenible. El proyecto incluye disciplinas como esquí de travesía, barranquismo, parapente, ciclismo extremo o saltos en helicóptero, con el objeto de llegar a diferentes perfiles de clientes, desde deportistas expertos hasta familias y empresas en búsqueda de actividades de equipo.

El plan que he elaborado combina enfoques de varios modelos de plan de empresa, como tradicionales, Lean Startup, Canvas y Blue Ocean para construir una estrategia conjunta que asegurará la flexibilidad, innovación y diferenciación. En este trabajo se incluyen aspectos legales, organizativos y de seguridad, así como un plan de márketing orientado a redes sociales y experiencias audiovisuales inmersivas, con el objetivo de posicionar la marca como referente del sector. También realizaremos un análisis financiero que incluya los puntos fuertes y débiles de nuestra empresa planteando posibles sistemas de control y soluciones. Apostaremos por acuerdos estratégicos y desestacionalización de la oferta mediante eventos propios y productos premium. Demostraremos que BENAX no es solo un negocio, sino un proyecto que busca crear nuevas experiencias: una forma de invitar a “vivir sin límites”, con emoción, seguridad y respeto al entorno, y conseguir consolidarse como un activo económico y social en el Pirineo Aragonés.

### Palabras clave

Turismo deportivo; deportes de montaña; deportes extremos; Benasque; Pirineo Aragonés; plan de empresa; turismo de aventura.

## 1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene como objetivo analizar la posibilidad técnica, operativa y financiera para la creación de una empresa dedicada a la práctica de deportes de aventura de montaña en la zona de Benasque en el Pirineo aragonés y ofrecer una propuesta viable para la puesta en marcha de este proyecto empresarial.

Queremos optimizar la gestión de este turismo extremo y de aventura en la zona del valle de Benasque mediante una oferta integrada de actividades incluidas las de nieve, aire y montaña, dirigidas a diferentes niveles y utilizando las actividades que se ofrecen actualmente de una manera unificada y gestionar parcial o integral la estancia de los clientes, desde los alojamientos hasta las actividades a demanda de sus necesidades.

En este trabajo se realizará un estudio de todos los aspectos de la empresa BENAX desde el estudio de mercado, clientes potenciales, servicios propuestos, estrategias de márketing, posicionamiento y reconocimiento de marca, análisis de los aspectos legales y organizativos necesarios para la constitución de la empresa, perfiles de personal, funcionamiento, análisis económico y financiero, plan de viabilidad. Todo con el fin de proponer un plan de empresa para BENAX.

En las últimas décadas, el turismo deportivo ha experimentado un crecimiento significativo, convirtiéndose en uno de los segmentos más dinámicos del sector turístico. Según datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT) [43], el turismo deportivo representa un porcentaje creciente del mercado global, especialmente en Europa, y está estrechamente vinculado a las tendencias de búsqueda de experiencias activas y sostenibles por parte de los consumidores.

El valle de Benasque tiene unos recursos naturales perfectos, un clima adecuado para poder ofrecer una amplia gama de actividades de montaña, y posicionarse como un destino clave para el desarrollo de este tipo de turismo.

El auge de los deportes extremos como el parapente, el barranquismo, el esquí de montaña y el ciclismo de alta montaña refleja una creciente demanda de experiencias intensas y personalizadas por parte de un público aventurero.

Considero, que existe una necesidad en el valle de empresas innovadoras capaces de satisfacer estas demandas y expectativas en turismo activo y deportes de montaña, especialmente en el sector del deporte extremo, y a la vez, fomentar el desarrollo local sostenible de la zona tanto a nivel económico como a nivel ambiental.

A partir de este objetivo general, se derivan los objetivos específicos: analizar las viabilidades técnica, operativa y financiera de la empresa propuesta; realizar un estudio de mercado para identificar y segmentar clientes y evaluar la aceptación de los servicios; diseñar estrategias de márketing que posicionen la marca con identidad diferenciada; y determinar los requisitos legales, organizativos y de personal para su funcionamiento. Por último, evaluar la viabilidad económica y financiera mediante un análisis y plan financiero.

Metodológicamente, emplearé un análisis mixto que combina la metodología de varios modelos de plan de empresa y lo haré desarrollando tanto la parte analítica inicial y la parte de propuestas de gestión para BENAX. En concreto se realizarán:

- Investigación de Mercado: Revisión de las opciones actuales, potenciales clientes, facilidades de acceso y análisis de datos, posibilidades técnicas y de personal y análisis de datos secundarios para comprender las necesidades y preferencias del público objetivo.
- Análisis Competitivo: Estudio de empresas competidoras en la región y en sectores similares para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Estudio Financiero: Elaboración de proyecciones económicas y análisis de sensibilidad para determinar la viabilidad económica.
- Marco Legal: Revisión normativa española y aragonesa vigente, para asegurar el cumplimiento de la legislación vigente en materia de turismo, medio ambiente y seguridad.

Considero que este TFM contribuirá al conocimiento sobre estrategias de emprendimiento en el sector del turismo deportivo, integrando conceptos de administración de empresas, márketing y finanzas.

De hecho, quiero ofrecer una propuesta empresarial aplicable que pueda servir como modelo para iniciativas similares en otras regiones con características análogas. Será un plan de empresa que no solo promueva el turismo en la región, sino que también fomente el desarrollo económico local y la sostenibilidad ambiental.

---

## 2. MARCO TEÓRICO

En este punto paso a analizar los tipos y planes de empresa existentes, en qué se diferencian y en qué se basan y posteriormente haré una propuesta del Plan de empresa que pretendo implementar en este estudio.

El desarrollo de un plan de empresa es fundamental para la planificación estratégica de un negocio. A lo largo de la historia, diferentes modelos han sido propuestos para estructurar y optimizar la creación de negocios. Este documento analiza en profundidad los principales modelos, su origen, metodología, comparaciones y una propuesta específica para un negocio de turismo de aventura en el Valle de Benasque, España.

### 2.1 Definición y relevancia del plan de empresa

Un plan de empresa es un documento estratégico que describe visión, misión, objetivos, estrategias y proyecciones de una organización. Sirve como hoja de ruta para la puesta en marcha y gestión, ayuda a mitigar riesgos y resulta indispensable para obtener financiación [53][25]. La planificación aumenta el rendimiento de las nuevas empresas, especialmente en entornos estables.

Detalla los objetivos de un negocio y las estrategias para alcanzarlos. Sirve como una hoja de ruta para la gestión y el crecimiento de la empresa.

Los planes de empresa han evolucionado desde modelos tradicionales hacia enfoques más ágiles y adaptativos, los cuales permiten validar ideas rápidamente en mercados cambiantes. Este análisis se centrará en modelos reconocidos académicamente, comparándolos de manera crítica y proponiendo un modelo mejorado enfocado en empresas de deportes de aventura en la montaña.

### 2.2. Enfoques y escuelas de pensamiento

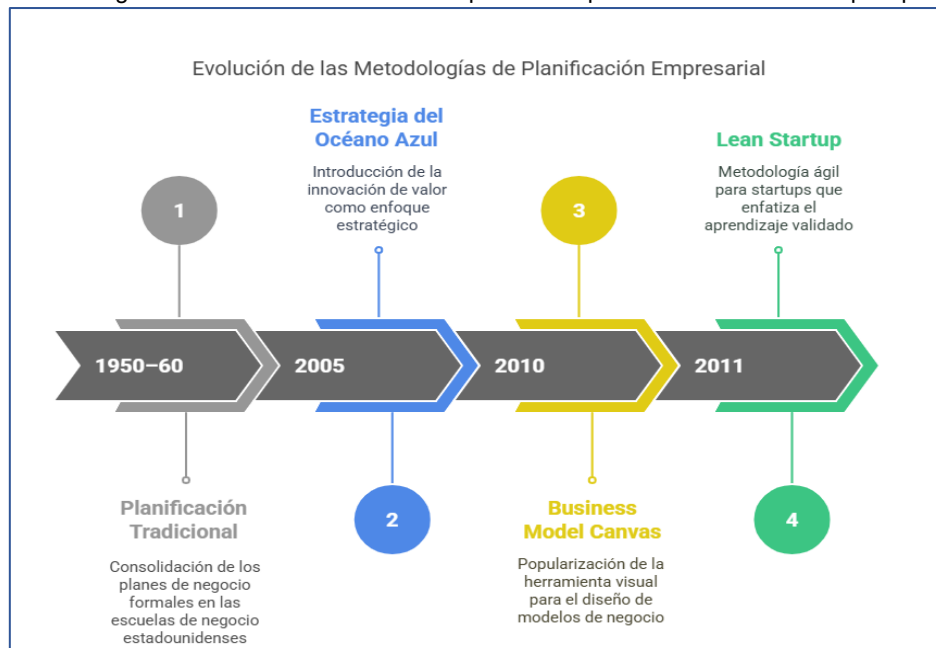
Existen diferentes enfoques para el diseño de planes de empresa, cada uno basado en principios económicos y empresariales distintos. Los principales enfoques incluyen:

- Modelo Tradicional: planificación exhaustiva de largo plazo [53].
- Lean Startup: experimentación rápida y aprendizaje validado [52].
- Business Model Canvas: representación visual del modelo de negocio [64].
- Blue Ocean Strategy: creación de nuevos espacios de mercado, diferenciación [39].

Estos modelos han sido respaldados por investigaciones académicas y estudios de caso en diversos sectores empresariales, cada uno con ventajas y limitaciones que analizaré.

## 2.3. Modelos de plan de empresa existentes: Historia y Origen

Figura 1. Cronología de los diferentes modelos de plan de empresa. Realizada con Napkin por el autor.



## 2.4 Modelo tradicional

### 2.4.1. Definición y Descripción

El modelo tradicional de plan de empresa tiene una estructura detallada del análisis de mercado, plan financiero, estrategia comercial, operativa y organizativa. El objetivo es obtener una visión clara y estructurada del negocio para inversores, bancos y otras partes interesadas. Se fundamenta en predicciones detalladas y a largo plazo, basadas en un estudio completo de los factores internos y externos que afectan al negocio. Es un documento extenso que analiza mercado, operaciones y finanzas a 3-5 años [54]. Abarca todos los aspectos del negocio, incluyendo análisis de mercado, plan de márketing, plan operativo, estructura organizativa y proyecciones financieras. Este enfoque es ampliamente utilizado y reconocido por instituciones financieras y potenciales inversores.

## 2.4.2. Autores y Fuentes

Este modelo ha sido promovido por diversas instituciones, como la U.S. Small Business Administration (SBA), que ofrece guías detalladas para su elaboración. Autores clave como Michael E. Porter (1985). *Competitive Advantage*. Free Press. y Peter Drucker *Innovation and Entrepreneurship*. [47,37].

## 2.4.3. Plan del Modelo Tradicional

Según la U.S. Small Business Administration. (2023). *Redacte su plan de negocios* [60]. El modelo tradicional consta de los siguientes apartados:

1. Resumen ejecutivo: visión general de la empresa y objetivos estratégicos.
2. Descripción de la empresa: naturaleza del negocio, estructura legal y ubicación.
3. Análisis de mercado: investigación del mercado, clientes y competencia.
4. Organización y gestión: estructura organizativa y perfil del equipo directivo.
5. Oferta de productos o servicios: descripción detallada del portafolio.
6. Estrategia de márketing y ventas: plan de captación y retención de clientes.
7. Plan financiero: proyecciones de ingresos, costos y necesidades de financiamiento.

Figura 2 Apartados de un plan de negocios Tradicional. Realizada con Napkin por el autor del Trabajo



#### 2.4.4. Tipos de empresas que aplican el modelo tradicional

Empresas establecidas que buscan financiamiento o planean una expansión significativa suelen utilizar este modelo para presentar una visión completa y detallada de sus operaciones y estrategias. Suele utilizarse en sectores tradicionales y con alta inversión inicial (p. ej., manufactura), planes para solicitar crédito bancario. Ejemplo: Starbucks usó un plan detallado para convencer a inversores en sus inicios [54]. En el sector de los deportes de aventura, empresas que requieren una estructura financiera clara para gestionar inversiones en infraestructura lo han adoptado.

### 2.5 Modelo Lean Startup (Eric Ries)

#### 2.5.1. Definición y Descripción:

El modelo Lean Startup se basa en la experimentación rápida y la validación de ideas con mínimos recursos antes de realizar grandes inversiones. Definición: creación de empresas bajo condiciones de alta incertidumbre mediante ciclos construir, medir, aprender, de manera continuada y Producto Mínimo Viable (PMV) [52].

Desarrollado por Eric Ries, se centra en la creación de empresas ágiles que pueden adaptarse rápidamente a las necesidades del mercado. Se estudia el PMV antes de realizar inversiones significativas así las empresas pueden desarrollar productos o servicios mínimos viables (PMV) y ajustarlos en función de la retroalimentación de los clientes) [15]. De hecho, no es una alternativa a un plan de empresa, es un paso previo que nos permite hacer una valoración rápida, después debe realizarse un estudio más tradicional.

#### 2.5.2. Plan del Modelo Lean Startup

1. Definición del Problema: Identificar la necesidad específica del mercado.
2. Desarrollo del Producto Mínimo Viable (PMV): Creación de una versión básica para validar la idea.
3. Medición y Aprendizaje: Recopilación de datos y feedback del usuario.
4. Interacción: Ajustes basados en la retroalimentación del mercado.
5. Escalabilidad: Expansión del negocio en función del aprendizaje.

#### 2.5.3. Modelos de empresa más habituales de aplicación

Startups tecnológicos, proyectos con rápidos cambios de mercado. Ejemplo: Dropbox validó su idea con un vídeo demo antes de desarrollar el producto completo [52]. El

método Lean Startup también ha sido adoptado por diversas empresas en el sector deportivo y de aventura. Algunos ejemplos destacados:



**Click&Boat**

Fundada en 2013, Click&Boat es una plataforma francesa que conecta a propietarios de embarcaciones con personas interesadas en alquilarlas. Al aplicar la metodología Lean Startup, la empresa lanzó inicialmente un producto mínimo viable (MVP) para probar la demanda en el mercado náutico. Este enfoque les permitió ajustar su modelo de negocio basándose en la retroalimentación de los usuarios, facilitando su expansión internacional y la adquisición de competidores como Nautal en 2020. [48,55]

## 2.6. Modelo Canvas (Alexander Osterwalder)

### 2.6.1. Definición y Descripción

Es una herramienta visual que permite diseñar modelos de negocio de manera sencilla y efectiva. Se estructura en nueve bloques clave que ayudan a visualizar todos los aspectos fundamentales del negocio. [45,41]. Se considera un modelo que complementa otros modelos.

### 2.6.2. Plan del Modelo Canvas (9 puntos)

Figura 3, se detallan los 9 puntos del Modelo Canvas. Figura realizada con Napkin por el autor del Trabajo



### 2.6.3. Modelos de empresa más habituales de aplicación

Utilizado en startups y grandes corporaciones. Uber usó este modelo para identificar segmentos de clientes, mejorar su propuesta de valor y definir estrategias de ingresos, resultando en una rápida expansión global



<https://toughmudder.com/tough-mudder-training/>

Dentro de las empresas del ámbito de los deportes y de aventurar. Tough Mudder utilizó el Canvas para estructurar su negocio de carreras de obstáculos [36]. Se dedica a organizar eventos de carreras de obstáculos diseñados para desafiar la resistencia física y mental de los participantes. Al aplicar el Canvas, ha estructurado su modelo de negocio en torno a la creación de experiencias únicas y ofrecen diversos formatos de eventos, como el clásico Tough Mudder, Tough Mudder Half y Tough Mudder 5K, lo que les permite atender a una amplia gama de niveles de condición física y objetivos personales. Además, han incorporado desafíos de resistencia especiales, como el World's Toughest Mudder, para atraer a entusiastas más dedicados.

## 2.7. Modelo de blue Ocean Strategy

### 2.7.1. Definición y Descripción

Modelo propuesto por W. Chan Kim y Renée Mauborgne presentaron este enfoque en su libro "Blue Ocean Strategy". [38,39]. Este modelo prioriza la innovación y la creación de mercados sin competencia. Busca la diferenciación total. Se enfoca en la creación de nuevos espacios de mercado ("océanos azules") donde la competencia es irrelevante. La estrategia implica innovar en valor, buscando simultáneamente la diferenciación y el bajo costo para abrir nuevas oportunidades de mercado.

El modelo Blue Ocean Strategy, propone que el éxito empresarial no se basa en competir en mercados saturados (océanos rojos), sino en crear nuevos espacios de mercado (océanos azules), donde la competencia es irrelevante. Esta metodología se ha aplicado en modelos de negocio innovadores.

## 2.7.2. Plan del Modelo Blue Ocean

1. Análisis del Mercado Actual: Identificación de factores competitivos.
2. Identificación Factores Clave: elementos eliminar, reducir, aumentar o crear.
3. Innovación en Valor: Creación de una oferta diferenciada.
4. Estrategia de Implementación: Adaptación del negocio a la nueva visión.

Figura 4, Puntos clave del modelo Blue Ocean. Figura realizada con Napkin por el autor del Trabajo



### Partes del modelo de Blue Ocean Strategy

1. Mapa de Utilidad para el Comprador (Buyer Utility Map): Estudia las **6 etapas de la experiencia del comprador** (desde la compra hasta la disposición final) y **6 palancas de utilidad** (productividad del cliente, simplicidad, conveniencia, reducción de riesgos, diversión/imágenes, respeto al medioambiente). Sirve para detectar dónde crear valor no explotado.

2. Curva de Valor (Value Curve): Es la representación gráfica de los factores clave de la competencia en la industria. Permite comparar la propuesta de valor de una empresa con la de sus competidores.

3. Esquema de las Cuatro Acciones (Four Actions Framework) ¿Qué eliminar, reducir, incrementar y crear? es una herramienta visual que permite comparar la propuesta de valor de una empresa con la de sus competidores Ayuda a visualizar cómo diferenciarse.

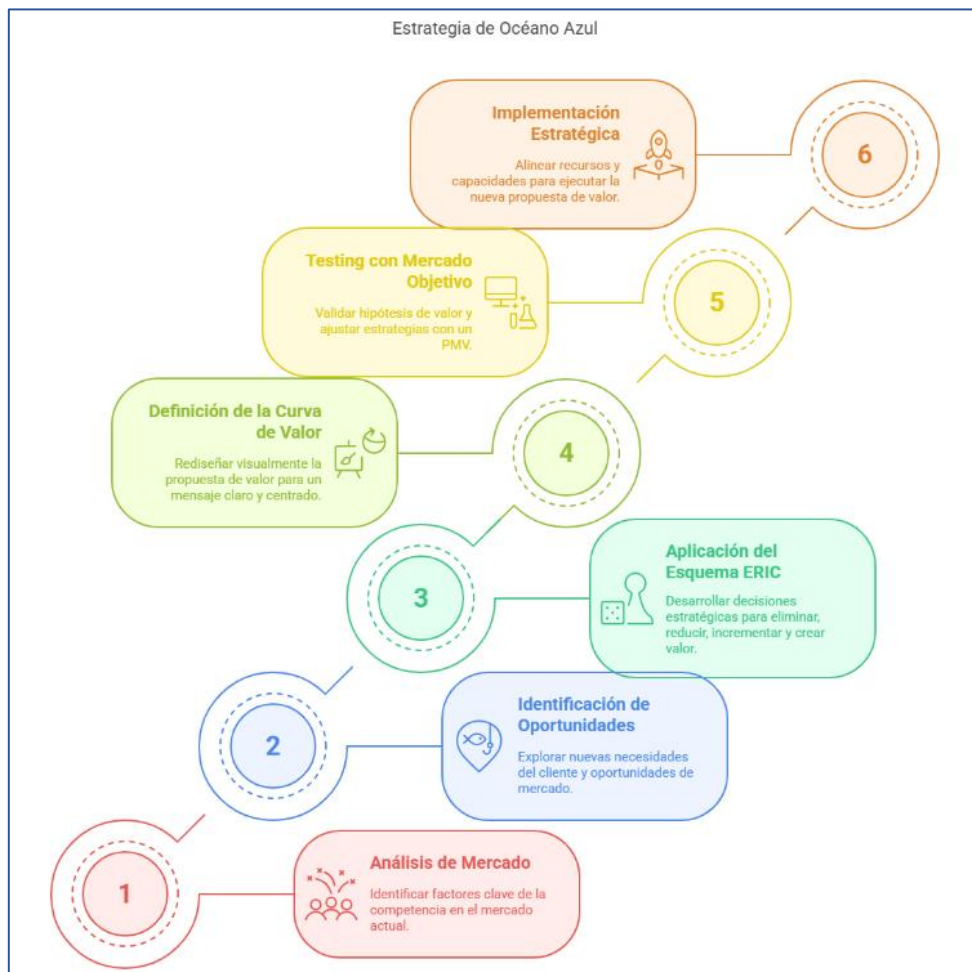
5. Seis Vías para Crear Océanos Azules (Six Paths Framework). Estas vías permiten reconstruir las fronteras del mercado. Se exploran: industrias alternativas, grupos estratégicos, cadena de compradores, productos complementarios, atractivo funcional/emocional, tendencias externas.

**6. Matriz ERIC (Eliminate, Reduce, Increase, Create).** Derivada del esquema de las cuatro acciones. Ayuda a plasmar decisiones estratégicas en un cuadro sencillo. La tabla que recoge decisiones clave sobre cada uno de los cuatro elementos de la matriz.

Acción	Pregunta clave	Objetivo
<b>Eliminar (Eliminate)</b>	¿Qué factores que la industria da por sentados deberían eliminarse?	Romper con supuesto obsoletos.
<b>Reducir (Reduce)</b>	¿Qué factores deberían reducirse muy por debajo del estándar de la industria?	Minimizar exceso de inversión innecesaria.
<b>Incrementar (Raise)</b>	¿Qué factores deberían aumentarse muy por encima del estándar de la industria?	Crear una ventaja competitiva clara.
<b>Crear (Create)</b>	¿Qué factores nuevos deberían crearse que la industria nunca ha ofrecido?	Innovar en propuestas de valor.

### 2.7.3. Elaboración modelo basado en Blue Ocean

Figura 5. Método elaboración modelo basado en el Blue Ocean. Realizada con Napkin por el autor.



## 2.7.4. Ejemplos de Aplicación:

Empresas que buscan alejarse de mercados saturados y explorar nuevas oportunidades han implementado esta estrategia para ofrecer productos o servicios únicos que capturan una nueva demanda. Por ejemplo, Cirque du Soleil comparó su curva de valor con los circos tradicionales y las artes escénicas. Eliminó elementos tradicionales del circo, como los animales y los espectáculos de baja calidad, para enfocarse en una experiencia de alto nivel artístico y musical, creando un mercado único sin competencia directa. [40]

## 2.7.5. Comparación de modelos

Muchos expertos han estudiado las ventajas y desventajas de estos modelos de plan de empresa: valoran el Modelo Tradicional por ser exhaustivo, pero es más rígido; elogian Lean Startup por la flexibilidad, aunque puede carecer de visión a largo plazo; el Canvas destaca por su simplicidad, pero requiere validación adicional; Blue Ocean es reconocido por su enfoque innovador, aunque exige gran capacidad de ejecución. Debemos tener en cuenta que estos modelos no son excluyentes entre sí, de hecho, se pueden complementar. Dependiendo del momento o fase en la que se encuentre un proyecto empresarial pueden aplicarse un modelo u otro y combinar diferentes metodologías y técnicas. Las tablas 2 y 3 presenta una tabla comparativa de los modelos de planes de empresa:

Modelo	Flexibilidad	Validación de Mercado	Riesgo	Aplicabilidad
<b>Tradicional</b>	Baja	Alta pero lenta	Alto	Empresas tradicionales
<b>Lean Startup</b>	Alta	Continua	Medio	Startups tecnológicas
<b>Canvas</b>	Media	Moderada	Medio	Diversos sectores
<b>Blue Ocean</b>	Media	Alta	Bajo	Innovación disruptiva

Tabla 2

Modelo	Enfoque	Aplicación Recomendada	Limitaciones
<b>Tradicional</b>	Formal y detallado	Corporaciones y negocios establecidos	Rigidez en cambios
<b>Lean Startup</b>	Interactivo y basado en experimentación	Startups y empresas tecnológicas	Alta flexibilidad
<b>Business Model Canvas</b>	Visual y adaptable	Todo tipo de empresas	Requiere validación adicional

Tabla 3

Tablas hechas por el autor del trabajo con Excel, basado en <https://promocioeconomica.consorcidelaribera.com/wp-content/uploads/2022/02/A.-Plan-de-negocios->

[tradicional-vs.-plan-Lean-startup.pdf](#) y <https://www.padresemprenden.com/plan-de-negocio-ideal-con-ejemplos-para-emprender-seguro>

---

## 3. METODOLOGÍA

Cada modelo presentado nos da una manera distinta para planificar y lanzar un negocio. La utilidad de cada uno depende del contexto y naturaleza del proyecto. Las metodologías no son excluyentes, de hecho, son complementarias y muchos proyectos empresariales aplican Lean Startup, definen un Canvas de modelo de negocio y realizan un plan de empresa.

Ahora voy a proponer un modelo híbrido que combina elementos para adaptarlo a las características específicas de BENAX, una empresa de deportes de aventura en la montaña. En sectores dinámicos como el turismo de aventura, suelen utilizar modelos ágiles y adaptables como Canvas y Lean Startup. La flexibilidad del Lean Startup, la estructuración del Canvas y la diferenciación del Blue Ocean Strategy nos permitirán crecer y consolidarnos en el sector. La implementación de estrategias de financiación y optimización de costos nos garantizará la rentabilidad a largo plazo, el objetivo es posicionarnos como una empresa líder en el sector de turismo de aventura en la montaña en España y Europa.

### 3.1 Justificación de la propuesta de modelo optimizado

**BENAX: Vive sin límites** es un proyecto de empresa especializada en deportes de aventura de montaña en el valle de Benasque (Pirineo Aragonés). Se caracteriza por una oferta multiproducto (esquí de travesía, barranquismo, parapente, ciclismo de alta montaña, saltos en helicóptero, etc.) dirigida a múltiples segmentos de clientes: desde turistas deportivos individuales o familias (B2C: Business to Consumer) hasta convenios con agencias de viaje, alojamientos rurales y empresas para eventos corporativos (B2B: Business to Business).

Funcionará todo el año, pero opera en un entorno estacional, con alta demanda en temporadas de verano e invierno, y baja afluencia en temporadas intermedias, lo que supone un reto de gestión de ingresos y operaciones a lo largo del año. Tiene una estructura compleja (estacionalidad, multiclente y multiproducto), esto hace que ningún modelo por sí solo cubre todas las necesidades de planificación de BENAX. Por ello, se propone un modelo híbrido optimizado, que toma los elementos más útiles de los enfoques estudiados y los combina estratégicamente para este caso particular. Ahora lo explicaré con más detalle.

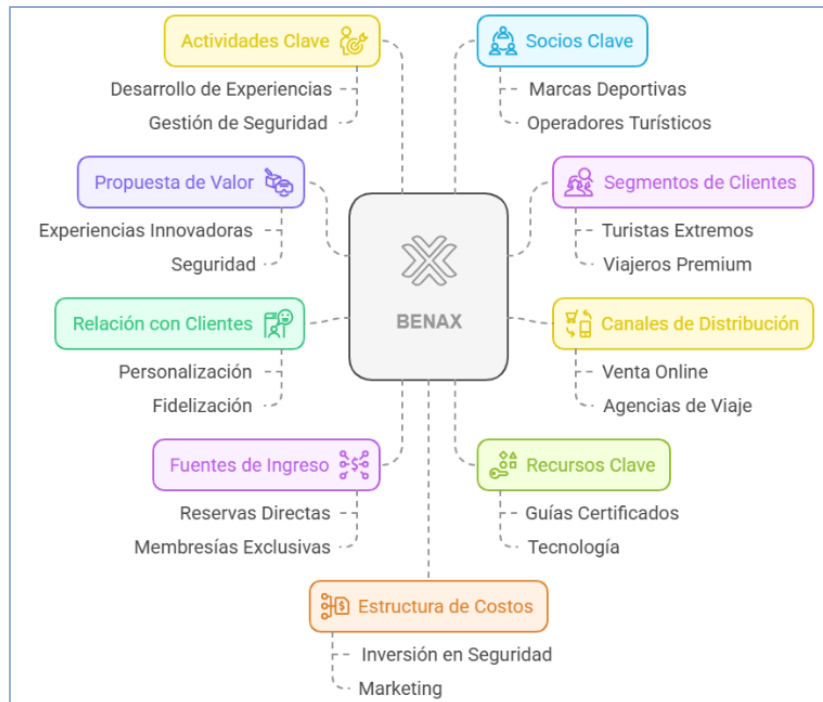
## 3.2 Análisis previo de BENAX

Utilizaremos los modelos anteriores, inicialmente haremos un análisis Canvas, después aplicaremos Blue Ocean en la planificación de nuevos servicios: utilizaremos la matriz ERIC y el cuadro estratégico sobre qué aspectos del negocio o del sector se pueden mejorar para mantener a BENAX fuera de la competencia directa. Estableceremos los indicadores clave de la parte financiera KPIs y la toma de decisiones. Después de estos análisis, y con la información obtenida, podremos realizar el Plan de empresa que proponemos después. Las etapas de análisis serán:

1. **Resumen Ejecutivo:** Idea de negocio, objetivos estratégicos y factores clave.
2. **Propuesta de Valor:** Definición de experiencias innovadoras y diferenciadas en el sector de turismo de aventura, con un enfoque en seguridad y personalización.
3. **Segmentos de Clientes:** Identificación del público objetivo.
4. **Canales de Distribución:** Estrategias de venta online, paquetes, agencias de viaje y alianzas estratégicas, redes sociales.
5. **Relación con Clientes:** Personalización de experiencias, comunicación efectiva, plataformas digitales y programas de fidelización.
6. **Fuentes de Ingreso:** Diversificación de ingresos y membresías exclusivas, experiencias premium. Sistemas de financiación.
7. **Recursos Clave:** Equipo de guías certificados, alianzas estratégicas con hoteles y proveedores, tecnología para mejorar la seguridad y experiencia del usuario.
8. **Actividades Clave:** Desarrollo de actividades, formación continua de guías, mantenimiento del equipo y gestión de seguridad
9. **Socios Clave:** Colaboraciones con marcas deportivas, operadores turísticos y gobiernos locales para promoción y expansión y patrocinadores.
10. **Estructura de Costos:** Identificación de costos fijos y variables que incluyen inversión en seguridad, equipamiento, márketing y personal, de financiación.

Figura 6, se detallan las etapas a analizar previo a la propuesta del Plan de empresa. Figura realizada con Napkin por el autor del Trabajo

## PLAN EMPRESA DEPORTES MONTAÑA BENAX



### 3.3. La estructura del plan de empresa BENAX será la siguiente:

Basado en el modelo y estructura de Deloitte LLP. (2025). Sports tourism infrastructure enhancement implementation study: Municipality of Sioux Lookout [15]. Esta propuesta nos gusta ya que: combina las propuestas de varios modelos citados en el punto 2, lo ha realizado una institución de prestigio en este ámbito, es del 2025 totalmente actualizado, es de 2025 y en último lugar porque se trata de un plan para una empresa de deportes. **El plan de empresa que proponemos es:**

- 1 Resumen ejecutivo
- 2 Análisis de oportunidad: Análisis de Mercado y Competencia
- 3 Diagnóstico estratégico PESTEL-DAFO
- 4 Estrategias y objetivos 2026-2028
- 5 Plan operativo y organizativo: operaciones y RRHH.
- 6 Plan de márketing y ventas
- 7 Plan financiero
- 8 Riesgos, métricas y seguimiento KPI "Desicion Tool"

#### Correspondencias con el artículo de Deloitte:

1. Resumen ejecutivo. Executive Summary (pág.4-5)
2. Análisis de oportunidad. Market Analysis – sub-sección de Methodology (pág.9)
3. Diagnóstico estratégico DAFO. SOARR Analysis and Interim Report (pág. 9-10)

- 4 Estrategias y objetivos 2026-2028. Strategic Directions (pág. 16-17)
- 5 Plan operativo y organizativo. Implementation Strategy (pág.18-22)
- 6 Plan de márketing y ventas Action 3.4 Promotion of Sport Tourism (en Implementación Strategy) (pág.22 y 13)
- 7 Plan financiero. Cost Estimate and Cost-Benefit Analysis, fase 3 del Methodology. (pág. 10-11)
- 8 Desicion tool riesgos, métricas y seguimiento KPI Decision Tool (pág 23)

**Correspondencias con los modelos explicados en el punto 2 de este trabajo:**

El punto 1 corresponde al resumen ejecutivo del modelo tradicional, y no está contemplado en los otros modelos.

El punto 2. De análisis de oportunidad (mercado + competencia), haría referencia al Análisis de mercado y análisis competitivo del modelo Tradicional, también al de Segmentos de clientes, Relaciones, Canales del modelo Canvas, a las métricas clave del modelo Lean y al mercado objetivo y curva de valor del Blue Ocean.

El punto 3 de diagnóstico estratégico coincide con las matrices DAFO\_FODA del sistema tradicional y también con la matriz ERIC del Blue Ocean.

El punto 4 de Estrategias y objetivos (2026-2028), correspondería al de Estrategias, metas y objetivos del Tradicional, la Propuesta de valor Segmentos, Socios clave en el Canvas, la Hipótesis y experimentación del Lean y al de Formulación estratégica del cuadro de 4 acciones) del Blue Ocean.

El punto 5 correspondería a las operaciones y organización del modelo tradicional. Las actividades, recursos y socios claves del Canvas.

El punto 6 (márquetin y ventas), está contemplado en todos los modelos, aunque cada uno prioriza de manera diferente. Sería el plan de márketing y ventas del modelo tradicional. Las relaciones con clientes y canales en el modelo de Canvas. La adquisición de usuarios y canales de venta del modelo Lean Startup. Y la comunicación innovadora del Blue ocean.

El punto 7 Plan financiero, no corresponde exactamente a ningún modelo, aunque todos incluyen alguna parte de las que luego analizaré para BENAX, sería la estructura de costes, fuentes de ingresos del Canvas, las métricas de ingresos y costes iniciales del Lean Startup y la rentabilidad y coste vs valor ofrecido del Blue Ocean.

El siguiente punto, el 8. Decision tool, las métricas y riesgos corresponderían al modelo de análisis de riesgos, control y métricas del modelo tradicional, a las métricas clave,

feedback loop, iteración del Lean Startup y a la evaluación estratégica, innovación continua del Blue Ocean, aunque esto se podría incluir en el punto 4.

Este análisis nos sirve para relacionar nuestra propuesta basada en el Deloitte con los modelos que hemos analizado en el punto 2 de este trabajo y vemos que nuestra propuesta es completa y toma propuesta de cada uno de los modelos y las complementa con la de los otros modelos.

---

## 4. ANÁLISIS Y RESULTADO: PLAN DE EMPRESA

### 4.1. RESUMEN EJECUTIVO

El turismo activo y los deportes de aventura están viviendo un buen momento, existe una tendencia clara a desconectar de la rutina diaria y conectar con la naturaleza a través de experiencias. Se observa en redes sociales y estadísticas, que luego analizaremos con los datos de turismo de aventura y deportivo. No se trata únicamente de sentir la adrenalina o de empujar los propios límites físicos, es también un deseo de vivir experiencias, y emociones que valoramos sobre otros aspectos.

Esto ha captado la atención de numerosas empresas, que han comenzado a mirar con interés este sector en expansión. Han comprendido que las actividades de aventura no son solo una vía de escape o entretenimiento, sino también una poderosa herramienta para fortalecer vínculos entre compañeros, cultivar habilidades transversales, como la resiliencia, la comunicación efectiva, el liderazgo o el trabajo en equipo y, en definitiva, construir equipos más cohesionados, motivados y, sobre todo, más humanos.

En este contexto lleno de posibilidades, el presente trabajo tiene como objetivo diseñar un plan de negocio para una empresa especializada en turismo activo. Para facilitar su comprensión y dotarlo de un enfoque didáctico y práctico, se tomará como base una empresa que servirá como hilo conductor a lo largo del análisis. Su nombre es BENAX: Vive sin límites.

En las próximas líneas, se revisarán sus principales características del Turismo activo, el entorno en el que se desarrolla y las múltiples oportunidades que ofrece, tanto en el ámbito económico como en el social y medioambiental. Este repaso nos permitirá contextualizar adecuadamente la propuesta, y evidenciar su relevancia y su enorme potencial en el panorama actual.

### 4.1.1 Presentación del negocio

BENAX nace con una visión clara: consolidarse como una empresa innovadora, dinámica y comprometida con el entorno natural. Su razón de ser gira en torno a la organización y comercialización de experiencias auténticas e inolvidables. Con sede en el corazón del Pirineo Aragonés, BENAX se sitúa en un lugar excepcional para quienes aman la montaña, la aventura y el desafío personal.

Con sede estratégicamente localizada: la principal en Benasque (y la futura en Castejón de Sos), la empresa aspira a posicionarse como un referente dentro del turismo de aventura y los deportes de alta montaña. Pero su propuesta va mucho más allá de la simple oferta de actividades. BENAX quiere generar vivencias. Experiencias que emocionan, que transforman, que dejan huella.

Desde el esquí de travesía hasta el barranquismo, pasando por propuestas tan impactantes como los saltos en helicóptero o en paracaídas, el ciclismo extremo, downhill MTB (bajadas a velocidad de montaña), el parapente o el salto base, la oferta de BENAX está pensada, también, para quienes desean ir un paso más allá. Todo se diseña con una lógica de adaptación: tanto para deportistas expertos como para familias, grupos de amigos o empresas que desean compartir algo más que una actividad. Queremos crear un recuerdo imborrable.

La propuesta de valor de BENAX descansa sobre tres pilares esenciales: emoción, naturaleza y seguridad. Porque sí, vivir sin límites es posible, pero solo si se hace desde la responsabilidad, la profesionalidad y el respeto por las personas y el entorno.

En BENAX creemos, que vivir sin límites no es simplemente un eslogan comercial. Es una actitud, una forma de mirar el mundo con curiosidad y con un deseo de explorar todo lo que la montaña tiene por ofrecer.

### 4.1.2. Modelo de negocio

El modelo de negocio de BENAX se articula bajo un enfoque mixto B2C (Business to Consumer) y B2B (Business to Business). Esta combinación estratégica nos permite operar de manera eficaz en dos mercados complementarios: por un lado, el consumidor final; por otro, empresas y entidades colaboradoras. Esto no solo amplía el alcance comercial de la empresa, sino que refuerza su capacidad de adaptación frente a diferentes públicos y entornos.

En el ámbito B2C, BENAX se dirige directamente a turistas, deportistas, familias o grupos de amigos, ofreciendo experiencias personalizadas que buscan establecer un

vínculo emocional con el cliente. Cada actividad se concibe como una vivencia única, diseñada para dejar una impresión duradera.

En paralelo, el modelo B2B abre la puerta a colaboraciones con agencias de viaje, alojamientos rurales, centros deportivos, organizadores de eventos y entidades públicas. A través de acuerdos estratégicos, estos agentes adquieren paquetes para su integración en servicios propios o para su comercialización, que fortalecen la visibilidad y la expansión de la marca.

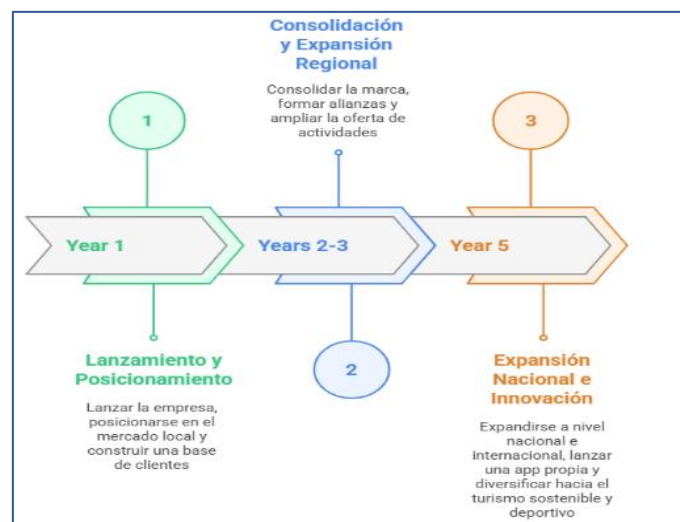
Este enfoque mixto ofrece beneficios clave: diversificación de ingresos, aprovechamiento de distintos canales de distribución y una mayor agilidad para escalar y consolidarse en un mercado competitivo.

Además, BENAX amplía su propuesta con servicios guiados, paquetes combinados, eventos privados y una cuidada venta cruzada de merchandising deportivo exclusivo, elementos que refuerzan la identidad de marca y aportan valor añadido.

La digitalización ocupa un lugar central dentro del modelo. Las plataformas online de reserva y una presencia estratégica en redes sociales no solo actúan como canales efectivos de captación de clientes, sino también como herramientas clave para la fidelización y la construcción de comunidad. En un mercado cada vez más interconectado, BENAX apuesta decididamente por una gestión ágil, cercana y adaptada a las nuevas formas de consumo.

### 4.1.3. Objetivos estratégicos de BENAX

Figura 7. Objetivos estratégicos de la empresa BENAX. Figura realizada con Napkin por el autor.

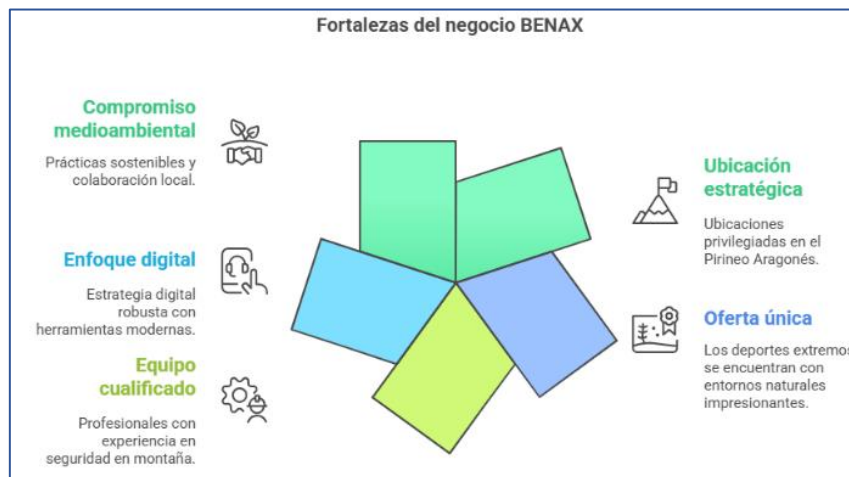


#### 4.1.4. Propuesta de valor

BENAX ofrece experiencias extremas, seguras y totalmente personalizadas en un entorno natural privilegiado. Nuestra propuesta de valor se basa en tres pilares fundamentales: innovación en las actividades, exclusividad en el servicio y garantía de seguridad total.

#### 4.1.5. Ventajas competitivas.

En la Figura 8. Fortalezas de la empresa BENAX. Figura realizada con Napkin por el autor del Trabajo.



#### 4.1.6. Experiencias innovadoras y diferenciadas

BENAX ofrece un catálogo único de actividades deportivas de montaña de alta intensidad, entre las que destacan el esquí de travesía, barranquismo técnico, parapente biplaza, ciclismo de alta montaña, saltos desde helicóptero y paracaidismo. Estas experiencias están diseñadas para un público exigente, amante de la adrenalina, pero también para familias y grupos de trabajo que buscan un primer contacto con el turismo de naturaleza de forma segura y guiada.

#### 4.1.7. La innovación:

La innovación de BENAX se basa en la combinación de deportes extremos en un formato paquete personalizado que incluya actividades multiaventura diseñadas según nivel técnico, físico y según las preferencias del cliente. Otra de nuestras innovaciones para actividades lúdicas, no profesionales, es integrar tecnología puntera en seguridad, experiencia, sistemas de reserva, etc. Y por último dar ofertas exclusivas con acceso a zonas naturales de alta montaña poco explotadas turísticamente.

#### 4.1.8. Enfoque en seguridad

La seguridad es un valor importante en todas las actividades de BENAX. Contamos con un equipo de guías certificados, protocolos actualizados, equipamiento homologado y seguros específicos para cada actividad. La empresa cumple con todas las normativas vigentes en materia de turismo activo y se distingue por su compromiso con la prevención de riesgos en deportes de montaña.

#### 4.1.9. Exclusividad y personalización

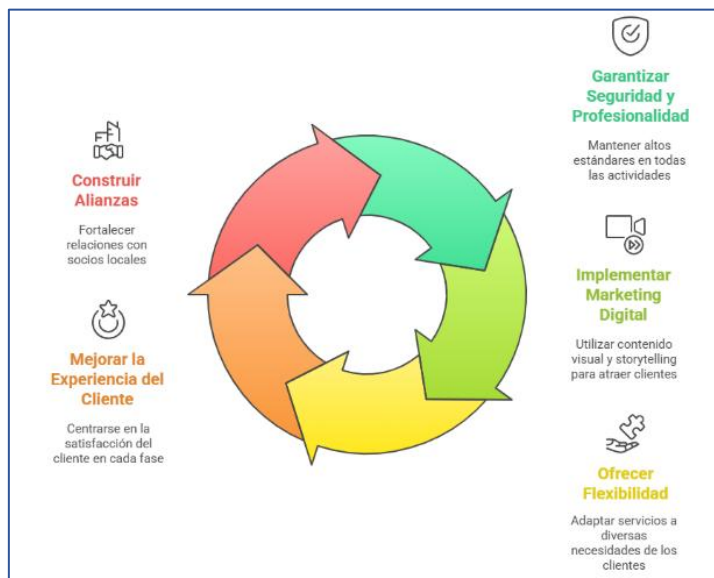
Cada experiencia BENAX es única. El cliente puede seleccionar su itinerario, nivel de dificultad, duración y tipo de experiencia. Además, ofrecemos servicios premium, como:

- Recogida y transporte personalizado.
- Reportaje audiovisual profesional.
- Actividades privadas para grupos reducidos.
- Packs temáticos (aventura en pareja, retos de equipo, formación técnica).

#### 4.1.10. Valor diferencial frente a competidores

Los valores que nos diferencian de otras empresas de aventuras son que actuamos en zonas de alto valor ecológico y deportivo y baja saturación turística, que BENAX apostamos por un turismo sostenible y de proximidad, a la vez que utilizamos una fuerte digitalización basada en redes sociales, vídeomárquetin de aventura y herramientas de fidelización online. En BENAX queremos “vivir la montaña sin límites” pero con seguridad.

Figura 9. Describe los valores principales de BENAX como empresa. Figura realizada con Napkin por el autor del Trabajo



BENAX operará como Sociedad de Responsabilidad Limitada (SL), con 1 persona como personal fijo que hará las funciones principales excepto los servicios técnicos de guía que se externalizarán a demanda de actividades.

#### 4.1.11. Proyección económica

Respecto a la proyección económica, en el plan financiero veremos que BENAX requiere una inversión inicial de 107.600 €, con inversiones adicionales de 10.000 € en el año 2 y 10.000 € en el año 3. El CAPEX total del periodo suman 127.600 €. La financiación de la empresa se hará con 15.000 € de aportación del socio promotor, 80.660 € en subvenciones (Aragón Emprende + LEADER + Kit Digital) y un préstamo de 12.047 € a 7 años al 3 % TIN con 1 año de carencia. Desde el punto de vista operativo el BAI es positivo desde el 2026 y el EBITDA también es positivo desde los inicios. La rentabilidad de los ingresos llega entorno al 10% en el cuarto año. El foco estratégico se mantiene en venta directa y acuerdos locales para proteger márgenes y caja. La estacionalidad se compensa con la programación operativa, el refuerzo comercial en temporada baja y planes de márketing y fidelización, lo que sostiene la rentabilidad y la generación de caja en los cuatro años proyectados.

## 4.2. ANÁLISIS DE OPORTUNIDAD: ANÁLISIS DE MERCADO Y ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

En este apartado pretendemos comprender como funciona el Mercado, sus características, quienes son los agentes clave, tipos de clientes, procedencia, localización y accesos, etc. Posteriormente, en la segunda parte, haremos un análisis de la competencia que afecta a nuestra empresa, los campos en los que compite, las fortalezas y las debilidades.

### ANÁLISIS DE MERCADO

BENAX se sitúa en el sector del turismo de aventura, un sector en clara expansión. Según Grand View Research en su artículo "[Adventure Tourism Market Size, Share & Trends Report 2030](#)" el crecimiento esperado de 2025 a 2030 del turismo aventura es de 16.8% y "El mercado del turismo de aventura en Europa representó una participación en los ingresos de alrededor del 37% de los ingresos mundiales en 2024." [27].

El valle de Benasque está situado en el Pirineo aragonés, en la Alta Ribagorza justo tocando a la comunidad de Catalunya, desde hace muchos años es un lugar de referencia para el turismo de montaña y aventura. Tiene recursos de alta montaña de alta categoría como el pico como el Aneto, el pico más alto del Pirineo y 2º de la

península con 3404m, los montes malditos, Parque Natural del Posets Maladeta, ríos para deportes de aguas bravas, paredes de escalada, vías ferratas de diferentes categorías, pistas de esquí alpino y pistas de esquí nórdico, helipuerto, etc.

Actualmente, la oferta turística de la zona se ha centrado en actividades tradicionales (senderismo, esquí alpino en la estación de Cerler, escalada y barranquismo), que atraen a un público aventurero, pero mayoritariamente en temporada alta de verano e invierno.



Figura 10: Telecabina en construcción actualmente en Benasque de acceso a las pistas de Cerler, apertura en diciembre del 2025 procede de <https://cadenaser.com/aragon/2025/04/21/las-obras-del-telecabina-entre-benasque-y-cerler-comenzaran-tras-semana-santa-ser-aragon-oriental/>. Y [5]

Sabemos que existe una tendencia creciente de demanda de experiencias más extremas y diferenciadas en el sector turístico-deportivo: viajeros especializados y público joven/adulto de nivel avanzado buscan actividades de alto voltaje que actualmente están poco disponibles en Benasque.).

Esta es la brecha del mercado que pensamos que representa una oportunidad clave para BENAX. El patrón estacional también representa un potencial para crear nuevos productos o eventos en meses menos habituales (por ejemplo, competiciones o festivales de deporte extremo en otoño).

BENAX se dirige a personas que buscan experiencias activas, memorables y adaptadas a sus necesidades, en plena conexión con la naturaleza. La montaña, en este caso, no es solo un escenario: es parte fundamental de la experiencia. Y esa experiencia debe ser emocionante, segura y, sobre todo, personalizada.

#### 4.2.1 Tipos de clientes:

A partir del análisis del mercado y de las principales tendencias en turismo experiencial, BENAX ha identificado varios segmentos clave que conforman su público objetivo. Cada

uno de ellos presenta necesidades, motivaciones y expectativas específicas que la empresa se propone atender con una oferta diferenciada, segura y emocionalmente significativa. En cuanto al perfil de clientes, podemos segmentar el mercado en dos grandes grupos: B2C y B2B. En B2C se incluyen aventureros expertos nacionales e internacionales que viajan específicamente por las actividades de riesgo, así como viajeros ocasionales o familias deportivas que, durante sus vacaciones en Benasque, desean actividades guiadas de aventura (de distintos niveles). En B2B encontramos agencias de viaje especializadas en turismo activo, alojamientos rurales que buscan ofrecer paquetes de aventura a sus huéspedes, empresas que organizan eventos de team building en entornos naturales, e incluso instituciones (p.ej. Unidad Militar de Montaña basada en la región) que demandan actividades organizadas.

Todas estas posibilidades demuestran que el mercado turístico-deportivo de Benasque es diverso pero que los deportes extremos de ocio, no profesionales son un nicho que no encuentra oferta y está por explotar.

En BENAX queremos llenar ese vacío, ofreciendo un portafolio multiaventura extremo de experiencias auténticas, exclusivas y seguras y explotar las ventajas naturales de la zona. Sabemos que BENAX deberá enfocarse en la diferenciación y la desestacionalización para capturar su nicho y luego escalar en el mercado.

### **1 Deportistas experimentados:**

Personas con conocimientos técnicos y una trayectoria previa en deportes de montaña. Son buscadores de retos, amantes de la adrenalina y del contacto directo con la naturaleza en estado puro. No se conforman con propuestas convencionales: valoran la exclusividad de las rutas, la profesionalidad del equipo técnico y, sobre todo, un enfoque riguroso en términos de seguridad.

Se trata, en su mayoría, de personas jóvenes o adultas, entre los 30 y 50 años, según el artículo de Fortune Bussines Insights, [22]” El segmento de 30-50 años lidera la cuota de mercado del turismo de aventura global.” con un estilo de vida activo con un nivel y preparación física, tan de moda actualmente, con poder adquisitivo medio y alto y una predisposición a invertir en experiencias intensas y bien planificadas. Buscan vivencias memorables que les permitan superarse y descubrir paisajes poco frecuentados, lejos del turismo masivo.

### **2. Familias y grupos de amigos:**

Para este público, la aventura adquiere un significado distinto. Se vive como un espacio para compartir, para conectar con los demás y para desconectar del ritmo cotidiano. Ya

sea en familia o en grupo, lo que se busca es una experiencia enriquecedora, que combine naturaleza, actividad física y disfrute en un entorno seguro y acogedor.

Este perfil no necesariamente cuenta con experiencia previa en deportes extremos, pero sí muestra un claro interés por integrar la actividad física y el contacto con la naturaleza en sus escapadas. Valoran la calidad del servicio, la seguridad, la atención al detalle y una propuesta inclusiva, adaptada a distintos niveles físicos y de experiencia.

### **3. Empresas y organizaciones**

BENAX también dirige su propuesta al ámbito corporativo, ofreciendo actividades especialmente diseñadas para empresas y organizaciones. Se trata de programas de “*team building*”, incentivos, jornadas de desconexión. Centrado en el fortalecer equipos, favorecen la participación y la interacción entre compañeros, la mejora de la comunicación y habilidades en entornos diferentes, no convencionales. Estas experiencias se centrarán en temporada baja para disminuir la estacionalidad de la empresa.

### **4. Viajeros premium, exploradores y turismo internacional especializado**

Por último, BENAX contempla un segmento con un perfil internacional (veremos en el siguiente punto que los turistas internacionales representan un 22,5% y llegan vía aeropuerto <https://www.aena.es/es/huesca-pirineos.html> con 1743 operaciones en 2024) y de alto poder adquisitivo: personas atraídas por la autenticidad del Pirineo Aragonés como destino de aventura. Este público busca algo más que una actividad deportiva, quiere vivir una experiencia exclusiva, en un entorno magnífico, tener un servicio personalizado, profesional y seguro.

Son viajeros exigentes, con sensibilidad hacia lo local y una clara preferencia por propuestas que combinen emociones fuertes con comodidad, logística cuidada y un trato diferencial.

#### **4.2.2. Procedencia de los visitantes al Pirineo Aragonés**

Según datos del Gobierno de Aragón y medios locales, los Turistas nacionales representan el 77.5% según el Plan Aragonés de Estrategia Turística, (en adelante PAET [25]), destacan los visitantes de Cataluña, Comunidad Valenciana, Madrid y País Vasco [pág. 13 y 14 del 25]. Los turistas internacionales constituyen el 22,5 % [pág. 10 del 25] especialmente franceses, británicos y alemanes.

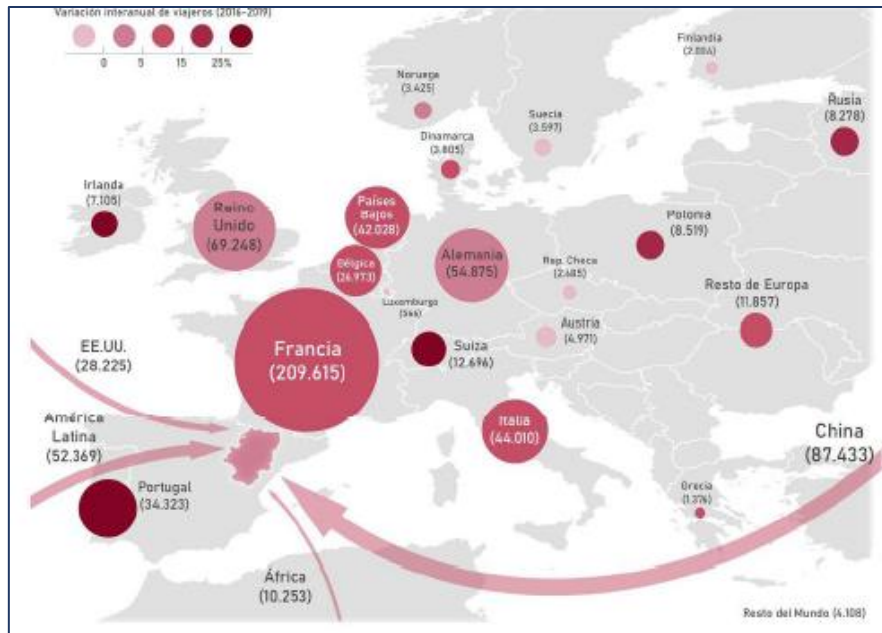


Figura 11: Gráfico del Número total de viajeros por país de procedencia en 2019. PAET 2021-2024. Departamento de industria, competitividad y desarrollo página 16

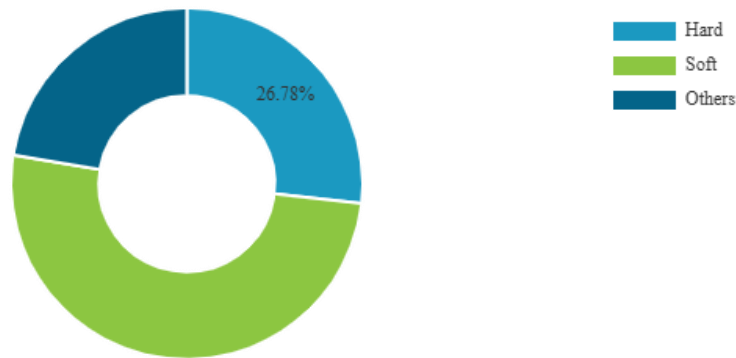
#### 4.2.3. Estimación de mercado objetivo para BENAX

Basándonos en el estudio del mercado de turismo de aventura Fortune Business Insights, 2025, se estima que, del 2025 al 2032 aproximadamente el 9.42% realice turismo de aventuras [22]. Y de estos un 26.78 % hace turismo aventura extremo. Si analizamos las edades, según el mismo estudio: “El segmento de 30-50 años lidera la cuota de mercado del turismo de aventura global. Las personas en este grupo de edad generalmente están casadas y tienen hijos. En este sentido, la tendencia emergente de los viajes familiares dentro de este grupo de edad es significativa, dada la necesidad de más tiempo familiar y experiencias memorables.”. según el Aragón Digital de fecha de 09 de agosto del 2024, en 2023 (<https://www.aragondigital.es/articulo/huesca/segundo-destino-turistico-mas-masificado-espana-verano-aragon/20240809112725882804.html>) el Valle de Benasque en 2023 tuvo 75.675 visitantes. Nosotros para los cálculos estimamos 80000 para 2026 y siguientes.

Las gráficas a continuación indican las previsiones del turismo de aventura hasta 2032 en Europa y el tipo de deporte de aventura que buscan:

Figura 12. La gráfica indica el % de turismo de aventura por categoría, Datos de la web Fortune Business Insights, <https://www.fortunebusinessinsights.com/es/adventure-tourism-market-107924>

Global Adventure Tourism Market Share, By Type, 2024



www.fortunebusinessinsights.com

Figura 13. La gráfica de previsión de desarrollo del mercado del turismo de aventura en Europa del 2024 a 2032. Datos de la web Fortune Business Insights, <https://www.fortunebusinessinsights.com/es/adventure-tourism-market-107924>



El flujo estacional del turismo, según el Diario Alto Aragón y cadena Ser [14, 16], durante el verano de 2021, la Oficina de Turismo de Benasque atendió a 33.326 visitantes entre junio y agosto. La mayoría de turismo viene los meses de julio y agosto y los fines de semana invernales por las dos pistas de esquí. La ocupación media fue del 70% en julio y del 90% en agosto, alcanzando casi el 100% los fines de semana. El peso económico del turismo en Aragón según el PAET 2021-2024 (punto 2.3) representa el 9 % del PIB y 10 % del empleo regional. Con estos datos consideramos que BENAX puede enfocarse en los siguientes segmentos:

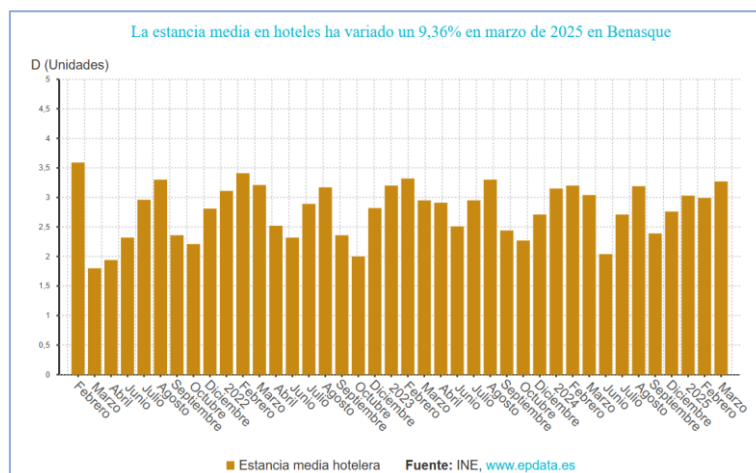
- Turistas nacionales: Principalmente de Cataluña, Aragón y Madrid, interesados en experiencias de montaña y aventura.

PLAN EMPRESA DEPORTES MONTAÑA BENAX

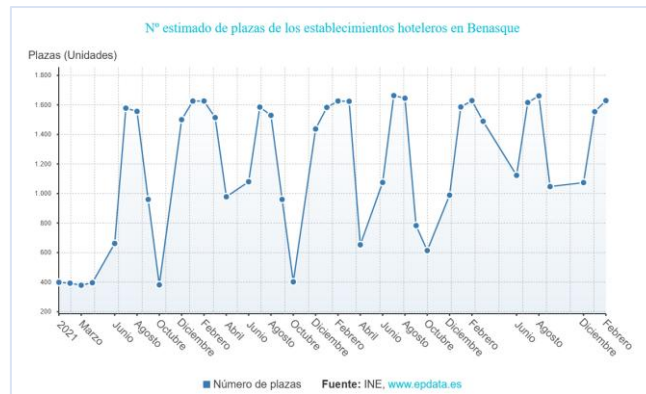
- Turistas internacionales: Especialmente franceses, alemanes y británicos, atraídos por la naturaleza y las actividades al aire libre.
- Grupos y empresas: Para actividades de team building y experiencias personalizadas.

Respecto a la ocupación hotelera [19], según estimación basada en datos de la Oficina de Turismo de Benasque, según Epdata, la ocupación de las plazas ofertadas para el mes de febrero de 2025 en Benasque alcanzó el 71,37%. De media, los turistas pasaron en marzo de 2025 en los hoteles de Benasque un total de 3,27 noches por persona, según la Encuesta de Ocupación Hotelera del Instituto Nacional de Estadística. Esto supone una variación con el año anterior de 7,57. En el conjunto de España, la estancia media ese mismo mes fue de 2,91 noches por persona de media.

Figura 14, 15 y 16. Gráficas de ocupación hotelera en Benasque, de la estancia media por viajero y del número de plazas ofertadas. Datos del INE y generadas por epdata ([www.epdata.es](http://www.epdata.es)) de Benasque

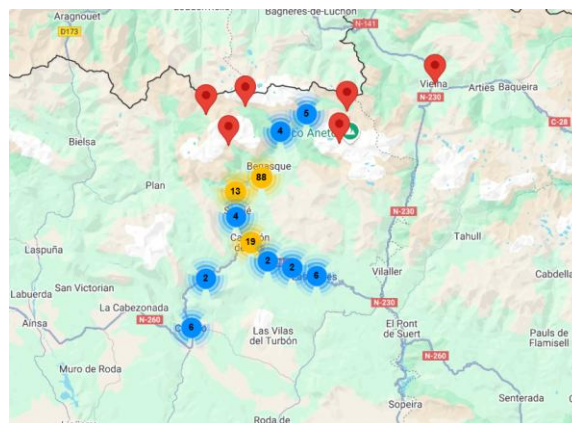


PLAN EMPRESA DEPORTES MONTAÑA BENAX



A parte de las plazas hoteleras, hay otro tipo de ofertas turísticas mucho más difíciles de controlar y obtener datos fiables: los apartamentos turísticos. También se debe tener en cuenta que es una zona con bastante apartamento de segunda vivienda cuyas plazas no están contempladas en este gráfico. Todos estos datos que refieren solo al municipio de Benasque, hay que sumar la del resto de pueblos del Valle especialmente Castejón de Sos, Cerler y Vilanova. Además, consideramos que en los siguientes años este número de turistas se incrementará ya que en el 2025 se ha mejorado mucho el tramo de carretera desde Campo a Benasque.

La Figura 17: corresponde a Alojamientos en el Valle de Benasque (hoteles, campings, apartamentos) <https://www.benasque.com/es/mapa>



#### 4.2.4. Accesibilidad

La reciente apertura de los dos nuevos túneles en la carretera N-260, entre el Congosto de Ventamillo y Campo, ha mejorado notablemente la circulación hacia Benasque. Las obras, que incluyeron la ampliación de la calzada de 5,5 a 8 metros y la construcción de túneles de 265 y 540 metros, han permitido eliminar restricciones de velocidad y facilitar el cruce de vehículos pesados [12,13]. Además de mejorar la seguridad y comodidad de los desplazamientos, estas mejoras han tenido un impacto positivo en el turismo

local, como se evidenció durante las pasadas Navidades, cuando la ocupación hotelera en el Valle de Benasque superó el 90% [14].

**Aeropuertos cercanos:**

- Aeropuerto de Zaragoza aprox. 2h30 de Benasque)
- Aeropuerto de Barcelona-El Prat (~3h30), clave para turismo internacional
- Aeropuerto de Lleida aprox. 1 hora y media
- Aeropuerto de Huesca Pirineos aprox. 1 hora 50 minutos

**Transporte público:**

- Estación de autobuses de Huesca y Lérida conectadas con líneas de autobús hacia Benasque, Jaca y Castejón de Sos.
- Renfe ofrece billetes combinados de tren + autobús con Grupo Avanza hacia el Pirineo [28].

#### 4.2.5. Análisis de competencia

Realizaremos un análisis de competidores y analizaremos sus fortalezas/limitaciones permite a BENAX refinar su estrategia de diferenciación: [8, 91]

- **Aventura Pirineos** <https://www.aventurapirineos.es/> y **Kayak Campo** <https://www.kayakcampo.com/> , **Éseraventura** <https://eseraventura.com/> , **Sin fronteras adventure** <https://sinfronterasadventure.com/> .

Están situadas en Campo, no en Benasque bastante más abajo, antes de la entrada en el Valle de Benasque, pero las consideramos porque somos conscientes que representan una posible competencia ya que la gente se desplaza hasta allí a realizar especialmente rafting.

Son empresas generalistas, excepto la kayak campo, con trayectoria larga de años, dirigida básicamente al Rafting, barranquismo y Bicicleta Todo Terreno, en adelante BTT, equivalente a Mountain Bike o MBT, en Campo, a familias y escuelas o grupos organizados. Dedicadas a actividades de aventura convencionales. No ofrecen deportes considerados “extremos” y su operación se concentra en verano, con poca oferta invernal más allá de raquetas o esquí de travesía básico. BENAX se diferenciará frente a ellos ofreciendo un catálogo más adrenalínico (no realizamos rafting) y disponible todo el año.

- **Pirineos Parapente (Castejón de Sos)** <https://www.parapentepirineos.com> y **Volar en Castejón** <https://www.volarencastejon.com>

Situadas en Castejón de Sos (muy cercano a Benasque), es un enclave conocido para los practicantes del parapente, donde se han realizado campeonatos mundiales en 1997 y 2008, estas empresas están especializadas en parapente biplaza y cursos de vuelo. Tienen buena reputación, aunque están limitados a esa disciplina. Trabajaremos para que sea proveedores de servicios no competidores. Esto nos permitirá integrar el parapente como parte de una oferta multiproducto, lo que nos permite atraer a los clientes de Pirineos Parapente a probar otras experiencias complementarias con nosotros (bajo un mismo paquete o pase).

**Guías de Montaña de Benasque: Guías de montaña Milorcha** <https://www.guiasmilorcha.com> , **Ekur Guías** <https://www.ekur.es> , **Guías el Run** <https://guiaselrun.com>

Son empresas de agrupación de guías locales que ofrecen principalmente ascensiones guiadas, trekking, escalada clásica y esquí de montaña. Son referentes para montañeros tradicionales que buscan seguridad en sus ascensiones al Aneto u otras cumbres. Las limitaciones son que su foco está en actividades técnicamente exigentes, pero no en la vertiente "lúdica" o extrema; además, no suelen ofrecer servicios integrales (alojamiento, transporte) ni experiencias aéreas. BENAX puede colaborar incluso con ellos o contratándolos para algunas ascensiones técnicas, pero a nivel competitivo nuestra ventaja será proponer experiencias más novedosas (p.ej. combinar una ascensión guiada con un descenso en parapente, algo que por separado no ofrecen).

- **Escuela española de esquí de Cerler**, [www.escuelaesquícerler.com](http://www.escuelaesquícerler.com) **Masesquí** <https://www.masesquí.com/> **Escuela Española de Esquí de Cerler** [www.escuelaesquícerler.com](http://www.escuelaesquícerler.com)

Son escuelas exclusivamente de esquí, generalmente de grupos particulares o grupos de escuela o colectivos. No son competencia directa ya que nuestro producto no es este, pueden ser proveedores.

- **Tour del Aneto** <https://www.tourdelaneto.com>

Empresa dedicada exclusivamente a las rutas asistidas al Aneto, Perdiguero y otras cimas. Puede ser colaborador en packs conjuntos.

- **Equipo Barrabés** <https://equipobarrabes.com/>

Consideramos que podría ser el gran competidor de BENAX porque ofrece un catálogo muy amplio de actividades de montaña (esquí, guías, barrancos, trekking) en el mismo Benasque, cubriendo tanto el público local como el turístico, y con una fuerte reputación y visibilidad en el sector. Barrabés es una empresa muy grande, de prestigio y

consolidada a nivel local, nacional e internacional. Dirigida a técnicos y profesionales del sector. Trabajan con actividades outdoor, guiadas y con personal técnico. Adaptan recursos humanos y trabajan en todas las épocas del año. Está dirigido a un público muy técnico. Se centra en la formación técnica de calidad y en actividades regladas y formativas de progresión en nieve y roca, seguridad, barranquismo, alpinismo y orientación, dirigidas a personas más profesionales que quieren obtener titulación o certificación. Es una institución consolidada en el valle, reconocida a nivel internacional. Es de base profesional, no lúdica.

Por el contrario, en BENAX nos especializaremos en la parte lúdica, no profesional. Ofreceremos una cartera orientada "multiaventura extrema", a la adrenalina y la innovación con paquetes personalizados, adaptados al nivel del cliente y los gustos. Dirigido a aventureros expertos, deportistas de alto rendimiento, turismo internacional, y familias con perfil deportivo.

Trabajaremos para que Barrabés acabe siendo un colaborador y no un competidor de BENAX, llegaremos a acuerdos para que sea proveedor nuestro de material, de monitores de alto nivel, formación a nuestros guías. Esto nos dará prestigio ya que son una marca reconocida del sector. Barrabés por su parte se beneficiará de la promoción de su marca a en nuestros clientes, de la venta de material y proveedor de personal de muy alto nivel a nuestra empresa. También el aumento de clientes amantes de los deportes extremos que vendrán al valle por nuestra actividad se convertirá, en un alto porcentaje, en clientes de su gran tienda especializada de Benasque.

Nos diferenciará que nos centraremos en deporte extremo de ocio y no profesional que es la base de la clientela de Barrabés.

- **Otras empresas de aventura en Pirineos:**

Fuera del valle inmediato, existen operadores en zonas cercanas (Jaca, Ordesa, incluso Andorra) que ofrecen multiaventura. Por ejemplo, empresas como Sin Fronteras Adventure <https://sinfronterasadventure.com/> atienden públicos similares en otros valles. Creemos que no compiten directamente en Benasque, representan alternativas en otro destino en los Pirineos.

#### 4.2.6. Diferenciación de BENAX frente a la competencia.

Nuestra opinión es que BENAX se diferenciará por su posicionamiento como empresa con imagen de marca fresca, conectada con las tendencias actuales del turismo deportivo internacional, que busca experiencias radicales, premium y con componente

de exclusividad. Además, su estrategia de comunicación está pensada para redes sociales, contenidos visuales y viralización de experiencias.

**Multiproducto extremo único:** Otras empresas de actividades que hay en el valle suelen trabajar por especialidades, en BENAX integramos diversas especialidades conjuntamente, desde deportes aéreos (parapente acrobático, vuelos en traje de alas) hasta deportes de tierra y agua (freeride en alta montaña, descenso de cañones avanzados, BTT de descenso extremo). Esto nos permitirá hacer paquetes de actividad completos (“multiactividad 360º” en un fin de semana) para atraer tanto a expertos como a aventureros intermedios y noveles con ganas de probar cosas nuevas.

**Enfoque anual y eventos propios:** Queremos romper la estacionalidad, que padecen otras empresas, con iniciativas como eventos de aventura en temporada baja. Un ejemplo es la idea de “Desafío Benasque” en otoño: una competición/extreme que atraiga público fuera de verano. Al crear nuestros propios eventos nos posicionarnos como innovadores.

**Calidad premium y seguridad:** En los deportes extremos y de montaña, la reputación en seguridad es un factor competitivo clave. Por ello BENAX invertirá fuertemente en la calidad de la experiencia: grupos pequeños para atención personalizada, guías top con certificaciones, equipo de primera y medidas de seguridad exhaustivas. Esta orientación premium nos diferenciará de competidores que operan actividades masivas o con menos requisitos.

**Innovación y marca atractiva:** A nivel de márketing, BENAX construirá una marca moderna, dinámica (nombre corto, logo atractivo, presencia en redes con contenidos virales de aventura) lo cual contrasta con muchas empresas locales de perfil más discreto. Seremos generadores de nuevas tendencias (por ejemplo, ofreciendo vídeos 360º de regalo, experiencias de realidad virtual previas a la actividad para motivar, etc.). Queremos estar renovando continuamente la propuesta de valor. Crearemos la comunidad BENAX PRO que ofrece a los clientes ser “socios” con ventajas, lo cual nos ayudará a captar a los entusiastas frecuentes antes de que diversifiquen con otras empresas. Queremos ser un referente integral en deportes de montaña extremos, para disfrutar. Pero esto requerirá una alta carga de trabajo inicial y continuado para mantener la innovación y la calidad que nos hacen diferentes.

## 4.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: FACTORES EXTERNOS (PESTEL) Y FACTORES INTERNOS (DAFO)

### 4.3.1. Factores externos- entorno (PESTEL):

**Aspectos políticos.** El marco político para el turismo de aventura en Aragón es favorable: el PAET 2021-2024 reconoce la actividad turística como política pública prioritaria y sitúa a la sostenibilidad, la transformación digital y la colaboración público-privada en el centro de la agenda regional [25 páginas 7-9] y especialmente el turismo de aventura “Segmentos emergentes: Turismo familiar, juvenil y de aventura” PAET 2025-2030 [26 páginas 7-9]. El plan incorpora diferentes organismos (Consejo de Turismo de Aragón y foros comarcales, etc.) que facilitan la coordinación con la Administración General del Estado y con los municipios de montaña, clave para proyectos como BENAX [25 pág. 51]. La existencia de subvenciones específicas (58 M € en 2021-24) para innovación, digitalización y sostenibilidad ofrece palancas financieras para invertir en equipamiento avanzado y formación [25 pág. 7]

**Aspectos legales:** Existe un entorno político favorable al emprendimiento turístico en la comunidad de Aragón, pero debe cumplir estrictamente la normativa de seguridad y medioambiental para evitar sanciones o limitaciones en su oferta. La normativa básica para cumplir es la sectorial que afecta a la de Turismo activo de Aragón, como son el Decreto 39/2021, de 10 de febrero, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el Reglamento de las empresas de turismo activo y el Decreto 148/2005, de 26 de julio, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba definitivamente el Plan de Ordenación de los Recursos Naturales del Parque Natural de Posets-Maladeta y su Área de Influencia Socioeconómica. La legislación vigente incluye la exigencia de certificaciones, seguros, y planes de emergencia y rescate, ratio guía/cliente, material homologado, y estrictos permisos para operar en espacios naturales protegidos, certificaciones profesionales para los guías y seguros obligatorios. Además, existe un Plan de Inspección Turística (Orden MAT/125/2024, de 1 de febrero, por la que se aprueba el Plan de inspección programada en materia de turismo en Aragón para 2024). que combate el intrusismo profesional. Hemos realizado un análisis de los requisitos técnicos y de seguridad aplicable a la empresa BENAX que se adjunta en un Anexo 1.

**Aspectos económicos:** la situación económica actual de alto empleo es positiva, pero la inflación es un aspecto negativo. Nuestra empresa BENAX se sitúa en un segmento de turismo especializado relativamente resiliente (los aventureros comprometidos mantienen su gasto en su pasión), pero una desaceleración económica

o una fuerte inflación podría reducir la afluencia o apretar márgenes. Por ello las proyecciones financieras que realicemos deben poder ajustarse con facilidad en caso de necesidad.

En Aragón, el turismo aporta aproximadamente el 9 % del PIB y el 10 % del empleo (42 358 afiliados en 2023) [26 pág. 3]. Tras batir su récord histórico de 3,83 M de viajeros en 2023, la comunidad cerró 2024 con otro máximo. Aunque Francia y Cataluña siguen siendo los mercados líderes, pero destacan crecimientos rápidos en Iberoamérica (+37 %) e Italia/Países Bajos, lo que amplía la base de demanda internacional.

**Aspectos sociales:** Existe una tendencia sociocultural hacia la búsqueda de experiencias auténticas y de reto personal, sobre todo entre millennials y Gen Z, que valoran más “vivir experiencias” que poseer bienes. Este fenómeno nos favorece. Por otro lado, en la población local de Benasque hay tradición montañera y hospitalidad hacia el turista deportivo, lo cual facilita la integración de la empresa en la comunidad.

El PAET describe un viajero preocupado por la salud, la autenticidad y el respeto ambiental, interesado en estancias “slow” y experiencias personalizadas en grupo reducido [25 pág. 44]. La zona da una percepción de destino seguro y poco masificado y de menor estacionalidad que los destinos de sol-playa [25 pág. 28] Los técnicos comarcales del Valle están concienciados, lo que facilita alianzas y eventos comunitarios [25 p 29]. Como el principal problema principal es la despoblación rural, social, política y legalmente se apuesta por fijar población vía empleo turístico cualificado. [25 páginas 22-23].

**Aspectos tecnológicos:** Los clientes planifican y reservan experiencias por internet, comparan en redes sociales, y utilizan apps en destino. El PAET impulsa herramientas como el proyecto Big Data turístico, [25 páginas 52,57,87, 101], [21 pág. 6], [50 pág. 3] observatorios de demanda y realidad aumentada en recreación patrimonial [25 pág. 57] que incluyen IA, chatbots, geolocalización y proyectos piloto de experiencias. BENAX hará importante inversión en tecnología: sistemas de reserva online, márketing digital avanzado y uso de drones para filmaciones, GPS de seguimiento en montaña, etc. También realizaremos el análisis de datos y feedback online que nos servirán para ajustar la oferta a la demanda. Es necesaria la continua innovación, p.ej. adoptando plataformas de realidad virtual aumentada para previsualizar rutas, etc.

**Aspectos ecológicos:** La actividad de deportes de montaña está muy unida al medio ambiente. Factores como el cambio climático pueden afectar, dando lugar a temporadas de esquí más cortas y más riesgos en barrancos. La empresa BENAX se alinea con la

Estrategia Aragonesa de Cambio Climático 2030 y orienta al sector hacia un modelo bajo en carbono, circular y con certificaciones sostenibles [25 pág. 43-44]

BENAX adoptará una postura de turismo sostenible: minimizar impacto en los parques naturales del Posets Maladeta, adoptar energías renovables en bases de operaciones y diseñar experiencias de baja incidencia eco (grupos pequeños, dejar no rastro, colaborar en conservación) y adaptarse a las tendencias ecológicas (diversificar con actividades fuera de nieve en inviernos cálidos, o incorporar prácticas eco-friendly que además son un argumento de márketing positivo).

*Aspectos competitivos (sectorial):* Ya detallado en la sección de competencia. La amenaza de nuevos entrantes en Benasque es real, sobre todo si el nicho extremo es rentable; pero BENAX será pionero para fidelizar clientes y ocupar el espacio de mercado antes de que otros reaccionen. Los productos sustitutivos incluyen desde otras formas de turismo activo menos arriesgadas y actividades indoor de aventura simulada que aparecen en ciudades (ej. túneles de viento simulando paracaidismo), por eso BENAX enfatizará la autenticidad que no puede ofrecer un sustituto urbano. Creemos que BENAX competirá también con otros destinos de aventura (los Pirineos catalanes, Alpes, etc.).

#### 4.3.1. Factores internos- DAFO:

##### *Fortalezas (factores internos positivos):*

- ↑ Ubicación privilegiada y recursos naturales únicos.
- ↑ Oferta de servicios diversificada y exclusiva.
- ↑ Equipo profesional altamente cualificado
- ↑ Adaptabilidad e innovación: metodologías Ágile (Lean Startup) y mejora continua flexible
- ↑ Relaciones locales y alianzas iniciales
- ↑ Marca y enfoque en experiencia premium: Marca moderna, experiencia integral.

##### *Debilidades (factores internos negativos):*

- ↓ Empresa nueva sin reconocimiento de marca aún: Construir credibilidad desde cero.
- ↓ Recursos financieros limitados y alta inversión inicial: en equipamiento, márketing y estructura
- ↓ Dependencia de personal clave y estructura pequeña: sobrecarga de trabajo y riesgo de falta de alguna competencia específica. La dependencia de guías

autónomos podría ser un punto débil si no hay suficientes disponibles en momentos pico.

- ↓ Oferta compleja de gestionar: esta complejidad puede resultar en ineficiencias operativas al comienzo, hasta que se optimicen procesos.
- ↓ Estacionalidad. Es una debilidad estructural típica en turismo de montaña.
- ↓ Ausencia inicial de economía de escala: Inicialmente BENAX no tendrá el volumen para obtener descuentos de proveedores. Los costes por unidad de servicio serán más altos comparados con empresas establecidas.

### *Oportunidades (factores externos positivos):*

- Sector en alza Turismo de aventura y experiencias “extremas”:
- Vacío competitivo en deportes extremos en la región
- Apoyo institucional y financiación para desarrollo rural
- Tendencia a desestacionalizar y diversificar la oferta turística: buscar activamente atraer visitantes fuera de temporada alta. Eventos deportivos, festivales, o actividades novedosas en primavera/otoño que amplifique la marca.
- Digitalización turística (apps RA, big data) e innovaciones tecnológicas aplicables al turismo aventura.
- Crecimiento del turismo corporativo y deportivo

### *Amenazas (factores externos negativos):*

- ← Reacción de competidores establecidos o nuevos entrantes: fragmentar la demanda y desatar guerras de precios o de márketing.
- ← Condiciones climáticas adversas y cambio climático: alta dependencia del clima.
- ← Sobrecarga ambiental y restricciones La presión sobre espacios naturales puede derivar en cupos o cierres
- ← Accidentes o problemas de Seguridad todos los deportes extremos conllevan riesgo. Un accidente grave de un cliente o incidente de seguridad podría generar publicidad negativa, demandas legales e incluso restricciones operativas impuestas por autoridades. Problema en la reputación, debemos una Seguridad impecable de seguridad y transparencia para que los clientes confíen en la empresa.
- ← Entorno macroeconómico y sanitario incierto, similar al efecto COVID-19 y los cambios de preferencia hacia turismo virtual o autoguiado.
- ← Cambios regulatorios o burocráticos: Regulación más restrictiva de deporte de aventura o medio ambiental, esto nos podría aumentar costes o limitar la oferta

Estos análisis DAFO y PESTEL muestran que BENAX tienen sólidas fortalezas y un entorno prometedor, pero también identifica retos importantes a gestionar (falta de historial, riesgos climáticos y de personal). Su mayor dificultad interna es la juventud empresarial, la falta de experiencia, de marca, alta inversión y logística compleja. A continuación, concretaremos las estrategias concretas para maximizar las oportunidades aprovechando las fortalezas, a la vez que se mitigan debilidades y amenazas de estos dos análisis.

## 4.4 ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS 2026-2028

En base a los análisis anteriores, proponemos que, desde sus inicios, BENAX apueste por una estrategia híbrida que combine tres pilares clave: diferenciación, innovación y la eficiencia operativa y de seguridad. La empresa se posicionará como especialista en deportes extremos de montaña. Es decir, ofrecer experiencias únicas y poco explotadas, con escasa competencia directa en la zona. Su propuesta de valor diferencial se basará en diseñar experiencias originales e inolvidables en el valle, combinando actividades extremas (esquí fuera pistas, freeride de esquí y bicicleta, carreras extremas incluso campamentos de supervivencia) con elementos diferenciadores (culturales, gastronomía local), creando una experiencia completa y coherente con el territorio, complementando la oferta con actividades familiares y corporativas. Describimos específicamente las estrategias:

### 4.4.1. Estrategias políticas

1. **Participar activamente en los órganos de gobierno** (Consejos, foros) para influir en la definición y requisitos técnicos, y para anticipar futuros cambios normativos.
2. **Financiación mixta**, Aprovechar las líneas de financiación públicas como convocatorias de digitalización y sostenibilidad previstas PAET 2025-2030. Obtener subvenciones, participar en proyectos de promoción conjunta o beneficiarse de infraestructura pública (mejoras de accesos, promoción internacional) que fortalezcan su negocio sin coste directo.
3. **Sistema de Inteligencia Turística de Aragón (SITAR)** <https://www.sitar.es/> Lo utilizaremos para mejorar la toma de decisiones, ya que usa el Big Data y la IA. En funcionamiento desde 2024.
4. **Alianzas público-privadas formales**: firmaremos convenios con ayuntamientos Benasque, Cerler, Vilanova, Castejón de Sos, Eriste, etc para compartir infraestructuras y reducir el CAPEX.

#### 4.4.2. Estrategias económicas

1. **Subvenciones y Ayudas Viables** para BENAX, pediremos y tramitaremos las subvenciones, ayudas y préstamos a bajo interés para una empresa de nuestras características de nivel municipal, comarcal, autonómico y estatal. Ver Anexo 2 y Plan financiero.
2. **Comunidad BENAX PRO** que ofrece a los clientes ser “socios” con ventajas, lo cual nos ayudará a captar a los entusiastas frecuentes antes de que diversifiquen con otras empresas.
3. **Modelo de actividades híbridas:** combinar experiencias premium con productos “introdutorios” de margen menor, pero rotación alta, que sirvan de puerta de entrada a segmentos más amplios.
4. **Estrategia para evitar la fluctuación de costes:** Alianzas logísticas y acuerdos con proveedores, alojamientos y guías autónomos para diluir costes fijos y evitar sobrecarga.
5. **Multiplicador local:** incorporar proveedores de kilómetro 0 (restauración, artesanía, transporte) para captar parte del gasto complementario y aumentar la aceptación comunitaria.
6. **Desestacionalizar y diversificar** la oferta turística: buscar activamente atraer visitantes fuera de temporada alta. Crear eventos de media temporada: En cooperación con los ayuntamientos, lanzar un festival de deportes de altitud en mayo-junio “BENAX Gravity Festival” y un “Desafío Benasque” en otoño (noviembre) que atraiga público fuera de verano
7. **Packs de turismo corporativo y deportivo:** Fomentaremos las actividades dirigidas a empresas que están invirtiendo en actividades de team building y bienestar para sus empleados. El deporte de aventura es muy atractivo en ese sentido, diseñaremos productos específicos para corporativos o incluso organizando su propio evento anual, generando nuevas fuentes de ingresos y publicidad.
8. **Márquetin de proximidad** Campañas target en Cataluña-Valencia-Madrid como principales emisores, apoyándose en la preferencia por viajes cortos. Viajes fin de semana o puentes.
9. Implantar un **sistema de franquicias** locales a partir de 2028 para ganar economías de escala sin comprometer el control de calidad.

### 4.4.3. Estrategias sociales

1. **Diseño de micro-experiencias**, nuevos nichos de mercado, “microaventuras” de fin de semana, turismo deportivo para amantes de la adrenalina. Combinaran deporte con inmersión cultural (gastronomía, etnografía, talleres artesanos), en línea con la demanda de autenticidad.
2. **Programas de formación y empleo rural**: crear una “escuela BENAX” para guías junior, con becas a residentes locales, reforzando la fijación de población y mejorando la narrativa de impacto social. Nivel básico no profesional (para diferenciarnos de oferta Barrabés), se hará en la sala polivalente.
3. **Política inclusiva de precios**: ofrecer un calendario de salidas “residente” con tarifas reducidas en temporada media/baja para facilitar la participación de población local y reducir estacionalidad y ayudar a la inclusión de BENAX en la vida del Valle.
4. **Generar un portafolio multiaventura exclusivo**—esquí fuera de pista, parapente acrobático, barranquismo técnico—gestionado por guías UIAGM y técnicos deportivos nivel 2 (TD2).

### 4.4.4. Estrategias tecnológicas

1. **Plataforma digital 360°**: integrar reservas online, seguimiento GPS en tiempo real, chat-bot multilingüe y pasarela de pagos.
2. Crear la Marca “**BENAX 360 Safe**” En las actividades de alto riesgo utilizaremos lo protocolos de seguridad y actuación de la UIAGM (Unión Internacional de Asociaciones de Guías de Montaña) con balizas IoT (Internet of Things) reforzados con formación en rescate. Eso se convertirá en una gran fortaleza frente a otros competidores.
3. **Experiencias inmersivas**: realidad aumentada en rutas (historia, fauna, seguridad) y vídeos 360° postactividad que el cliente pueda compartir, multiplicando alcance orgánico. Ofrecer seguimiento en tiempo real GPS y Realidad aumentada (RA) in situ y chatbots multilingües, reforzando la profesionalidad del equipo con tecnología de vanguardia.
4. **Diversificación climática**: ampliar catálogo a e-bike, trail y vía ferrata nocturna, y rutas VR (Virtula Route) para garantizar actividad aun con nieve escasa.
5. **Actividades indoor**, que incluya formación, entretenimiento y realidad virtual: de esta manera minimizamos la dependencia del clima y ofrecer alternativas de interés, y evitamos cancelaciones que afectan a los ingresos y a la reputación.

6. **BENAX MOVE** Desarrollar una app móvil que funcione como guía interactiva y tracker para clientes en ruta, integrando redes sociales (los participantes comparten su tracking en vivo con amigos). Estas iniciativas tecnológicas podrían diferenciar aún más la experiencia y atraer a segmentos jóvenes nativos digitales.

#### 4.4.5. Estrategias ecológicas-medioambientales

1. Posicionamiento “**Extreme+Green**”, aprovechando el tirón del ecoturismo premium y combinar la adrenalina de la multiaventura con un compromiso climático verificable.
2. **Plan de neutralidad climática**: medición de huella, reducción (energías renovables en bases, logística compartida) y compensación (proyectos forestales en la comarca). Publicar un informe anual ESG.
3. **Estrategia “Leave No Trace+”**: protocolos de residuos cero y auditorías externas cada dos años para certificar buenas prácticas. Nos certificaremos de huella de carbono 0 y haremos publicidad de ello y Biosfere [9]

#### 4.4.6. Estrategias legales

1. “**Compliance dinámico**”: significa monitorizar la búsqueda de normativa sectorial y medioambientales para adaptarse rápidamente a los cambios. Su responsable será el encargado mantener un checklist vivo de seguros, ratios guía/cliente y equipos homologados.
2. **Certificaciones voluntarias** (Q de Calidad Turística, ISO 45001 Seguridad y Salud, ISO 14001 Medioambiente) como marca de empresa de calidad y excelencia.
3. **Captación de incentivos y ayudas**: presentar proyectos a las convocatorias de I+D turística y de economía circular; documentar los ahorros de CO<sub>2</sub> y empleo rural creado para maximizar la puntuación.
4. **Crear una red local sólida** que acelera permisos y favorece la corresponsabilidad con la comunidad.

#### 4.4.7. Cronograma de actuación BENAX 2026–2028

La planificación por meses y años de las acciones estratégicas que acabamos de describir, se recogen en un cronograma en forma de Diagrama de Gantt en el Anexo 3 adjunto.

#### 4.4.8 Objetivos estratégicos para el período 2026–2028

##### Objetivo 1: Sostenibilidad financiera-lanzamiento de productos estrella inicial

En 2026, el objetivo es lanzar un Producto Mínimo Viable (PMV), ofreciendo inicialmente 3 actividades estrella (como bajada ultrarrápida en bicicleta en las pistas de esquí durante el verano, esquí fuera pistas durante el invierno, y para nivel básico/familiar un pack de fin de semana que combine barranquismo un día y con subida a refugio y via ferrata (K1- K2)<sup>1</sup> el segundo día. A partir de ahí, se medirá la respuesta del mercado, se recogerá feedback real y se ajustará la oferta. Así podremos corregir, escalar o redirigir decisiones rápidamente utilizando indicadores como las ventas, la satisfacción del cliente o la rentabilidad por actividad.

Priorizaremos conseguir el payback financiero el cuarto año. Esto implica controlar rigurosamente los costes e impulsar las ventas desde el inicio. Al principio BENAX se concentrará en las actividades más rentables y de mayor demanda para generar volumen (por ejemplo, focalizar márketing en los productos estrella del año 1), y debemos escalar inversiones para que los gastos fijos crezcan solo cuando las ventas lo permitan.

##### Objetivo 2: Reconocimiento de marca para final 2027 inicios de 2028

En 2027, BENAX debe ser reconocida como la empresa referente en experiencias de aventura de alta intensidad en el Pirineo aragonés. La recomendación es construir la marca con acciones de alto impacto: mantener una presencia destacada en redes sociales, en prensa especializada y generalista, e intentar ganar algún premio o certificación en turismo de aventura que avale su calidad. Lo conseguiremos cuidando la satisfacción del cliente.

##### Objetivo 3: Activación de BENAX PRO

Una vez consolidada la empresa y después de un periodo de 2 o 3 años, desarrollaremos una base de clientes fieles y recurrentes. El programa BENAX PRO de membresía debe consolidarse en este periodo. Meta: tener al menos 150 miembros activos en 2027, que representen en torno al 10% de los ingresos anuales y que actúen

<sup>1</sup> Clasificación dificultad vías ferratas. K1:Fácil, K2:Poco difícil, K3:Algo difícil, K4:Diffícil, K5: Muy difícil, K6:Extremadamente difícil.

como embajadores de la marca. Para lograrlo realizaremos eventos exclusivos para miembros, contenido especial, atención prioritaria y mantendremos una comunicación constante mediante boletines, invitaciones a preestrenos de nuevas actividades, etc.

Objetivo 4: Consolidar la excelencia operativa y la sostenibilidad, sello Biosphere.

BENAX debe apuntar a cero accidentes graves en su historial y a índices de incidentes mínimos, alcanzando para 2027 un reconocimiento oficial o sello de calidad en seguridad turística. Para conseguirlo se hará una inversión anual en formación avanzada de guías, renovar equipamiento crítico antes de que se deteriore y someter las actividades a auditorías de riesgo externas. A la vez nuestro objetivo de obtener una certificación ambiental (como BIOSPHERE del instituto de Turismo Responsable, Organización Mundial del Turismo [9] y la ISO 14001 en 2027, mediante prácticas eco-friendly (neutralidad de carbono en la medida de lo posible, colaboración en limpieza de rutas, etc.). Esto también nos sirve de márketing positivo y de responsabilidad social de la empresa.

Objetivo 5: Ampliar geográficamente en 2028

Debemos hacerlo de forma controlada, a finales de 2028, BENAX debería estar en posición de escalar su modelo de negocio. Una recomendación estratégica es planificar la apertura de una segunda base operativa o centro de actividades en la zona (por ejemplo, en Castejón de Sos, que complementa a Benasque con especialización en deportes aéreos), o bien tener listo un modelo replicable para franquiciar o expandir a otro valle. La ampliación se debe basar en el feedback de clientes y siempre según posibilidades y situación de la empresa y externa.

## 4.5 PLAN OPERATIVO Y ORGANIZATIVO

### 4.5.1. Estructura de recursos humanos

Al principio la empresa tendrá una estructura pequeña, y un núcleo ajustado de trabajadores que con un equipo ampliado de guías autónomos contratados por horas a demanda. Esto nos permite controlar costes y a la vez asegurar la calidad en la ejecución de las actividades.

**CEO & CFO – Víctor Mejías García**

Como fundador y director general, Víctor será el responsable de liderar la visión estratégica del proyecto BENAX y de tomar las decisiones clave para su desarrollo. Además, como director financiero (CFO), gestionará los presupuestos, previsiones económicas, análisis de viabilidad y relaciones con inversores y entidades públicas que nos dará una coordinación completa entre la visión del negocio y su sostenibilidad financiera. Es, entre otras formaciones, Técnico en conducción de actividades físico-deportivas en el medio natural, por lo que puede ejercer de director técnico de la empresa por ello elaborará el “Protocolo de actuación en caso de accidentes” de BENAX y la “Memoria inicial y relación de las actividades de turismo activo” que es obligatoria. [18]. Ver Anexo 4 de trámites y obligaciones legales. Se encargará del control de las operaciones, atención al cliente reservas y de la parte administrativa (gestión de cuentas, control de costes, trámites legales, etc.) y coordinará la operativa diaria de BENAX. También se encargará del área de comunicación y la captación de nuevos públicos

Respecto a la construcción de marca, contrataremos una empresa externa el primer año. Que diseñará la estrategia digital, la campaña inicial de presencia digital que incluye el diseño de la web, nuestra imagen en redes sociales (RRSS). A ello sumaremos un presupuesto anual destinado a márketing.

En total, se estima una plantilla fija inicial pequeña de 1 persona inicial contratando los guías externamente según demanda por hora

En el futuro, a partir del payback, priorizaremos la contratación fija de un responsable técnico de operaciones que realizará el control logístico de actividades, coordinación técnica y operativo. También será el responsable de seguridad, incluyendo el cumplimiento legal en materia técnica, permisos y seguros.

Nos apoyaremos en tecnología para automatizar tareas administrativas y en contrataciones de recursos externos a demanda (monitores y guías, etc.) con el uso de aplicaciones de gestión y administración. El equipo humano es muy reducido inicialmente y escalará según necesidades y capacidad financiera de la empresa.

La cultura de nuestra empresa es la de valores como: la seguridad, pasión por la aventura, atención al cliente y trabajo en equipo. Contrataremos a guías y monitores que compartan esos valores y ofreceremos oportunidades de desarrollo que nos ayudará a retener talento. Sabemos que un personal motivado y alineado es una gran ventaja competitiva. Además, invertiremos en formación continua para mejorar en idiomas, en trato al cliente, seguridad en montaña y en deportes, etc. que asegurará que la empresa dé un servicio de calidad como pretendemos.

## 4.5.2. Prioridades de operativa

- **Talento y formación continua:** Gracias al convenio marco con Guías Benasque y con la Escuela de Alta Montaña (EAM), aseguramos un equipo de profesionales de monitores y guías altamente cualificados, con formación actualizada y total flexibilidad operativa.
- **Alojamiento adaptado a todos los públicos:** Tenemos una cartera de alojamientos de diferentes niveles va desde opciones económicas hasta soluciones para clientes premium o altos directivos de empresas.
- **Seguridad como valor diferencial:** Utilizaremos protocolos conocidos del GREIM (Grupo de Rescate e Intervención en Montaña) [24] y la oferta formativa del CAEM (Centro de Atención a Emergencias en Montaña) [30] para reforzar nuestra imagen de empresa de deportes extremos que prioriza la seguridad.
- **Eficiencia logística:** Externalizar el alquiler de material técnico pesado a empresas especializadas y colaborar con hoteles locales reducirá las inversiones iniciales.

## 4.5.3. Recursos clave: Equipo técnico de guías y monitores certificados

La calidad y seguridad de servicios de BENAX recae en su equipo de guías de montaña, monitores de deportes de riesgo e instructores certificados. Dado que la demanda es estacional, BENAX optará por contratar a la mayoría de sus guías como personal fijo-discontinuo o freelance, concentrando sus contratos en las épocas de actividad (verano e invierno principalmente). Inicialmente tendremos unos 5 guías/monitores habituales a los que contrataremos a demanda de actividad, los llamaremos “guías de referencia” cada uno de una especialidad (bicicleta, esquí, barranquismo, escalada-ferrata, parapente. Realizaran un soporte inicial en la elaboración del Protocolo de actuación en caso de accidentes a de BENAX y la Memoria inicial y relación de las actividades de turismo activo. También se encargarán de seleccionar otros guías o monitores si los necesitamos en ocasiones puntuales. Muchos guías y monitores de deportes de aventura son trabajadores de temporada cruzada (“cross-season work”) contratados para actividades puntuales. Es común entre profesionales jóvenes con titulaciones internacionales como la UIAGM/IFMGA en montaña o la ISIA en esquí. Se realiza en deportes estacionales (esquí, snowboard, bicicleta de montaña, rafting, etc.). Trabajan migrando entre hemisferios para encadenar temporadas y mantener empleo todo el año. Esta movilidad les permite mantener ingresos estables, ampliar experiencia internacional y diversificar contactos y certificaciones. A continuación, presentamos una tabla de las combinaciones habituales en cross-season work

PLAN EMPRESA DEPORTES MONTAÑA BENAX

Deporte / Especialidad	Hemisferio Norte (Meses)	Destinos habituales	Hemisferio Sur (Meses)	Destinos habituales
Esquí / Snowboard	Noviembre – Abril	Pirineos (España/Andorra), Alpes (Francia/Suiza/Italia), Canadá, Japón (Hokkaido)	Junio – Septiembre	Chile (Portillo, Valle Nevado), Argentina (Bariloche, Las Leñas), Nueva Zelanda (Queenstown), Australia (Perisher)
Bicicleta de Montaña (MTB)	Mayo – Septiembre	Alpes, Pirineos, Dolomitas, Norte de EE. UU., Canadá (Whistler)	Noviembre – Marzo	Chile (Valle del Elqui), Argentina (Mendoza), Sudáfrica (Cape Epic), Nueva Zelanda (Rotorua)
Trekking / Senderismo	Abril – Octubre	Alpes, Pirineos, Rocosas (EE. UU. y Canadá), Himalaya (Nepal – pre-monzón)	Noviembre – Marzo	Patagonia (Chile/Argentina), Nueva Zelanda (Milford Track), Andes peruanos (Cusco), Sudáfrica (Drakensberg)
Parapente	Abril – Octubre	Pirineos (Organyà, Castejón de Sos), Alpes, Dolomitas, Turquía (Oludeniz)	Noviembre – Marzo	Colombia (Roldanillo), Chile (Iquique), Sudáfrica (Wilderness), Brasil (Pico do Gaviao)

Todos los profesionales deben poseer titulaciones oficiales y conocer bien el terreno de Benasque. Para asegurarse su disponibilidad, BENAX forjará una comunidad de guías locales de confianza, que regresen cada temporada; ofrecerá formación continua y un esquema de incentivos por desempeño (por ejemplo, bonus por reseñas excelentes de clientes) para retener a los mejores talentos año tras año. Adicionalmente, se podrán incorporar becarios o guías en prácticas mediante convenios con la Escuela de Montaña de Benasque para apoyar en las actividades menos técnicas y formar cantera de futuros monitores a bajo coste. La tabla siguiente muestra las opciones que tiene BENAX en Benasque para obtener personal técnico para las actividades:

Recurso	Evidencia local	Valor para BENAX
<b>Guías de Benasque residentes (UIAGM/UIMLA)</b>	Plantilla con acreditaciones internacionales [31]	Cobertura de actividades técnicas + prestigio de marca
<b>Escuela de Alta Montaña de Benasque (EAM)</b>	Ofrece cursos de alto nivel y refugio-albergue propio [20][23]	Convenios de prácticas, captación de talento y uso del albergue como base logística
<b>Escuelas de esquí Aramón Cerler</b>	Escuela Española, Equipo Barrabés, Velarta, Valle de Benás... [4]	Paquetes invierno esquí alpino (forfait + guía de bajadas fuera pista y extremas)
<b>Escuela nórdica Llanos del Hospital (Pronordics)</b>	Clases personalizadas desde 95 € en la estación nórdica [49]	Expertos en rutas y travesías de raquetas y esquí nórdico
<b>Especialistas en rescate y formación</b>	Centro GREIM Benasque y CAEM para cursos avanzados de seguridad [29], [35]	Soporte de calidad para actividades de alto riesgo, sello "Safety-First": credibilidad frente a clientes corporativos y seguros

#### 4.5.4. Alianzas y estructura ampliada

Como el tamaño de la empresa es reducido su estructura operativa efectiva se extiende mediante alianzas clave. Los acuerdos con proveedores, alojamientos y guías autónomos para diluir costes fijos y evitar sobrecarga del equipo. Por ejemplo, se prevén acuerdos con empresas externas para ciertos recursos: un acuerdo con una empresa de helicópteros y parapente o aeroclub para disponer de vuelos y saltos sin tener que poseer aeronave propia; colaboración con las tiendas locales para equipamiento. En lugar de comprar todo el material, se puede recurrir a renting o venta en consigna,

reduciendo inversión inicial. También se buscarán socios clave en alojamiento y transporte (p. ej. una compañía de transportes local para traslados de clientes a puntos de inicio de las actividades, o con hoteles para logística de grupos). Estas alianzas se integran en la propuesta de valor pero no aumentaran los costes fijos.

Tabla de posibles alianzas de alojamientos Benasque <https://www.benasque.com/es/mapa>

Segmento	Alojamiento	Ventaja competitiva	Referencia
<b>Premium 4★</b>	SOMMOS Hotel Aneto (Benasque)	75 hab., piscina interior, salas de briefing. Ideal <i>base camps</i> corporativos	[57]
	Hotel Llanos del Hospital (1 750 m)	En la estación nórdica, da acceso directo a rutas de alta cota	[34]
<b>Mid-range 3★</b>	Hotel Ciria, HG Cerler	Gestión familiar, 38 habitaciones, cocina km 0; precio medio < 100 €/noche	[33]
<b>Económico / Hostel</b>	Albergue Escuela de Montaña (EAM)	90 plazas, pensión completa para grupos formativos	[3]
	Albergue El Run	Dormitorios 4-6 pax desde 22 €; terraza y servicios de guías <i>in-house</i>	[2]
	Hotel Avenida (1★)	Habitaciones sencillas en el casco urbano, Wi-Fi y restaurante propio	[32]

#### 4.5.5. Tecnología y seguridad

Tener un alto nivel de seguridad es una prioridad en BENAX, por ello utilizaremos un sistema que llamaremos Safety-Kit BENAX, que tiene 3 niveles para las actividades más extremas. Este sistema nos permite aplicar recargo de 8-10 % en experiencias premium y rebajan la prima de seguro de RC, que habitualmente son muy altas.

- Safe365, tiene función de geolocalización + botón SOS 112 Aragón; para seguimiento familiar o corporativo [63]
- Garmin inReach Mini 2, capacidad de envío de mensajes bidireccionales satelitales + SOS global; previsto mejoras sustanciales en años próximos [23]
- Seguridad en avalancha, que incluye navegación a través de comandos de voz durante el rescate como Ortovox Direct Voice, Marmut Barryvox S, o BCA Trackers [44]

Las actividades estándar no necesitarán este nivel de seguridad: en este caso serán los guías que dispondrán del Safety-Kit BENAX en todas las actividades. También utilizaremos balizas personales (emiten una señal en caso de emergencia o accidente) GPS inteligentes y sensores (miden la altitud, velocidad, temperatura y caídas). Los ratios de seguridad normalizados de monitores y material se cumplirán siempre.

#### 4.5.6. Equipamiento y logística local

En Benasque existen varias tiendas de venta y alquiler de material técnico avanzado [7]. Trabajaremos para llegar a acuerdos favorables en la compra y alquiler de material que necesitaremos. Propondremos que se nos aplique precio de mayorista y conveniremos un descuento a nuestros clientes para la compra de material. A la vez estas empresas se beneficiarán de la actividad de BENAX, ya que les generará unos ingresos importantes, no solo por nuestros acuerdos de empresa, sino por el aumento de ventas de nuevos clientes especializados y muy exigentes a nivel de equipamiento.

#### 4.5.7. Recepción del cliente

La recepción del cliente se realizará en el centro de BENAX. A petición del cliente, se pueden recoger en otros lugares como hoteles, puntos específicos en otras localidades, etc. Tras el saludo, se inicia el protocolo de recepción con una explicación en la sala polivalente, que incluye la presentación de guías, normas de la actividad específica, explicación de los equipos a utilizar, etc. Habrá un bloque específico de seguridad (triple seguridad, sistemas, dispositivos, seguros, etc.). Al finalizar, se tomarán los datos de los clientes, teléfonos de contacto y tarjetas sanitarias, DNI-pasaporte, y se firmarán documentos de permisos de uso de imágenes, documento de declaración responsable que incluye el conocimiento del riesgo, la aceptación y cumplimiento de las normas. Como estos datos son sensibles incluiremos una cláusula de consentimiento y deber de informar sobre la protección de datos y su cumplimiento.

Respecto a los equipos a utilizar serán proporcionados por nosotros, excepto que los traiga el propio cliente, generalmente los clientes de alto nivel técnico que ya llevan su propio material. Por motivos de seguridad, el equipo del cliente también será revisado por nuestros guías.

#### 4.5.8. Oferta de actividades

Nuestra tabla de la propuesta de actividades de la empresa en BENAX en el valle y en el parque natural Posets Maladeta. Habrá niveles: estándar o base y avanzado.

Actividad	Temporada			
	invierno	primavera	verano	otoño
Esquí alpino (3h grupo/2h priv)				
Snowboard (3h grupo/2h priv)	invierno			
Esquí de fondo (1.5h/2h priv)	invierno			
Telemark (3h/2h priv)	invierno			

Raquetas 1/2 día	invierno	primavera		otoño
Barranquismo I-II		primavera	verano	otoño
Barranquismo III		primavera	verano	otoño
Vía ferrata K1-K2		primavera	verano	otoño
Vía ferrata K3-K4		primavera	verano	otoño
Senderismo/Trekking 2-4 h		primavera	verano	otoño
Senderismo/Trekking 8 h		primavera	verano	otoño
4x4 + paseo/ miradores	invierno	primavera	verano	otoño
Escalada deportiva 1/2 día		primavera	verano	otoño
Escalada deportiva alto		primavera	verano	otoño
Escalada deportiva 1 día		primavera	verano	otoño
Nordic walking (iniciación)		primavera	verano	otoño
Nordic walking 4 horas		primavera	verano	otoño
Nordic walking alto 8 horas		Primavera	Verano	
Ciclismo carretera (ascensión)		Primavera	verano	Otoño
BTT descensos desde pistas estándar		primavera	verano	otoño
BTT descensos desde pistas nivel alta. ENDURO		primavera	verano	otoño
BTT Heli-bike		primavera	verano	otoño
Parapente biplaza		primavera	verano	otoño
Parapente con raquetas (hike&fly)	invierno	primavera		otoño
Ascensión ANETO / 3000s (1 día)		primavera	verano	otoño
Ascensión ANETO / 3000s (3 día)		primavera	verano	otoño
Esquí de travesía con pieles de foca (1 día o bautismo)	invierno	primavera		otoño
Esquí de travesía 3 días	invierno	primavera		otoño
Parapente esquí, bajada en pista	invierno			
Heliesquí	invierno			
Parapente esquí en montaña incluye bajada	invierno			

#### 4.5.9. Otras actividades

Son actividades dirigidas a evitar la estacionalización y minimizar el impacto del clima: Festival de deportes de altitud en mayo-junio “BENAX GRAVITY y un “Desafío Benasque” en otoño (noviembre).

Actividades indoor (en días de lluvia o adversos por viento extremo) que se realizará la sala polivalente de BENAX, consiste en hacer actividades virtuales, con imágenes reales de deportes extremos. La misma sala permitirá hacer la formación y dar instrucciones previas de seguridad a los clientes.

Figura 18. Corresponde a las actividades programadas de BENAX por temporada. Generada por el autor del trabajo con Napkin



#### 4.5.10. Posicionamiento medio ambiental

Nuestro posicionamiento Extreme+Green, que hemos explicado anteriormente, permite vincular la marca a la aventura responsable y a la huella neutra, aprovechando el tirón del ecoturismo. Nuestras actividades se realizarán siempre respetando el Medio Ambiente y la legislación del Parque Natural Posets Maladeta.

#### 4.5.11. Estructura jurídica

BENAX operará como Sociedad de Responsabilidad Limitada (SL). Hemos escogido esta estructura jurídica porque tiene una serie de ventajas ya que limita la responsabilidad de los socios al capital aportado, protegiendo el patrimonio personal frente a deudas de la empresa, permite empezar con un capital social relativamente bajo (mínimo 3.000 €), ofrece flexibilidad en la gestión y toma de decisiones, sin las exigencias formales y de capital mínimo de una Sociedad Anónima (SA), facilita acceso a ayudas y financiación. Frente a los formatos de autónomos o cooperativas, creemos que aporta más credibilidad institucional y mejor imagen para clientes y empresas internacionales. Por otro lado, será una SL y no una Sociedad Limitada de Nueva empresa (SLNE), porque ofrece mayor flexibilidad en la entrada de socios e inversores, no tiene límites de capital inicial, en el caso de SLNE es de 120.000 euros). BENAX cumplirá con todos los requisitos legales: seguros obligatorios de responsabilidad civil y accidentes para participantes, licencias de turismo activo emitidas por la DGA (Gobierno

de Aragón), y protocolos de seguridad validados. La estructura organizativa de RRHH y legal está orientada a maximizar la flexibilidad y la mejora continua con capacidad de adaptación y manteniendo bajo control los costes.

#### 4.5.12. Requisitos legales en materia de seguridad, impuestos y protección de datos

Como empresa de Turismo activo con sede en la comunidad autónoma de Aragón y España, ha de cumplir requisitos legales específicos a este tipo de empresas. Las obligaciones legales en el marco de los seguridad, impuestos y materia de protección de datos se han resumido en el Anexo 4.

### 4.6 PLAN DE MÁRQUETING Y VENTAS

Nuestro objetivo es hacer fuerte la marca y la comunidad BENAX y diseñar las estrategias basándose en la filosofía de BENAX. Lo haremos promoviendo la identidad de una marca BENAX no solo al inicio sino de forma constante.

Queremos mantener perfiles activos en redes con contenido de calidad, narrar historias de logros de clientes, e incluso lanzar un blog o canal de YouTube donde guías de BENAX expliquen técnicas o cuenten aventuras. Cuanto más se asocie en la mente de los consumidores “Benasque = aventura extrema = BENAX”, más difícil será para competidores arrebatar cuota de mercado. Además, queremos cultivar la Comunidad de BENAX: organizar encuentros anuales (una reunión/fiesta BENAX PRO), concursos de fotos/vídeos entre clientes, etc.

#### 4.6.1. Estrategia Ventas por Segmento (B2C, B2B)

La estrategia comercial de BENAX combinará presencia digital activa, alianzas estratégicas locales y un posicionamiento de marca de alta calidad/extremo para llegar eficazmente tanto al consumidor final aventurero (B2C) como a empresas y clientes corporativos (B2B). La propuesta de valor de BENAX son experiencias de deporte extremo personalizadas con máxima seguridad en un entorno único.

##### 4.6.1.1. Mercado B2C (cliente final):

Se priorizará el márketing digital y directo al aventurero. Esto incluye una fuerte presencia online: una web moderna con contenido visual impactante (vídeos 360° de las actividades, testimonios), optimizada en búsquedas como “aventura extrema Pirineos” o “deportes de aventura Benasque”. Las redes sociales serán clave (Instagram,

YouTube, TikTok, etc.) mostrando logros de clientes, clips de saltos y travesías, y promoviendo el hashtag de la marca para generar comunidad. En un futuro, cuando la empresa este en pleno funcionamiento, pretendemos implementar la fidelización mediante el lanzamiento de una membresía BENAX PRO que ofrecerá ventajas (descuentos, actividades exclusivas, prioridad de reserva) a cambio de una cuota anual convirtiendo clientes en embajadores de marca. En cuanto a ventas, se facilitará la compra online sencilla de paquetes de actividades, integrando pasarelas de pago y reservas en tiempo real, así como colaboración con plataformas de reserva reconocidas (como Airbnb Experiences, Civitatis o GetYourGuide) para ganar visibilidad global sin gran inversión publicitaria inicial. Durante las temporadas turísticas en Benasque, se llevarán a cabo acciones de márketing local: presencia en oficinas de turismo, folletos en hoteles y campings, demostraciones o pequeños eventos promocionales (ej. simulador de parapente VR en la plaza del pueblo en verano) para atraer a visitantes indecisos.

La estrategia de precios para B2C combinará opciones accesibles (actividades individuales a precio estándar de mercado, para no desalentar a públicos medios) con paquetes premium de mayor margen dirigidos a quienes buscan exclusividad (ej. combo de fin de semana “Extreme 360º” con varias disciplinas, reportaje de vídeo profesional incluido). De esta forma se atienden distintos subsegmentos sin diluir la marca de aventura extrema.

#### *4.6.1.2. Mercado B2B (alianzas y clientes empresariales):*

BENAX desarrollará propuestas específicas para socios y grupos organizados. Queremos que uno de nuestros pilares sean las alianzas con alojamientos y agencias para ofrecer paquetes conjuntos “Alojamiento + Aventuras”, donde BENAX sea el proveedor exclusivo de las actividades. Así ampliaremos comercialmente mediante una red de ventas en los alojamientos y agencias a cambio de una comisión o tarifa preferente. También buscaremos la cooperación con empresas de turismo activo de fuera del valle (ej. agencias de Barcelona o Francia especializadas en viajes de aventura en Pirineos) para que incluyan a Benasque en sus itinerarios, aprovechando la propuesta diferenciadora de BENAX.

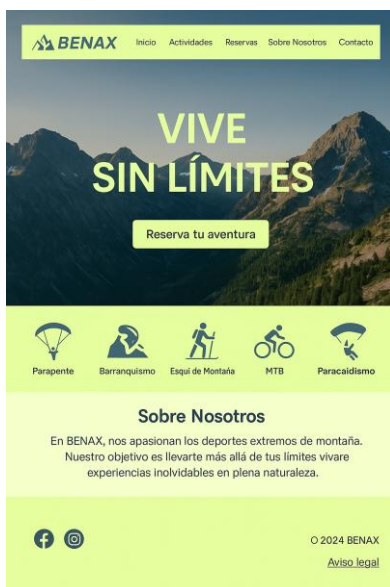
*4.6.1.3. Segmento corporativo:* diseñaremos programas de grupo y eventos a medida: por ejemplo, retos multiaventura para departamentos de empresa, o experiencias de liderazgo en montaña para directivos. Todo esto aprovechando la demanda creciente de actividades de empresa en entornos naturales. Esta estrategia

necesita una venta consultiva y relaciones personales, por eso, dedicaremos esfuerzo a visitar empresas, asistir a ferias de turismo deportivo y a contactar con los recursos humanos de las compañías objetivo para ofrecer este tipo de experiencias. Ofrecerá material promocional personalizado (dosieres, vídeos) y, tras cada evento corporativo realizado, buscará consolidar la relación mediante testimonios empresariales para atraer nuevos clientes. Como hemos comentado, también ofreceremos ofertas a trabajadores de empresas o administraciones. En todos estos casos B2B, BENAX destacará su seguridad, profesionalidad como elementos de confianza.

Este enfoque dual B2C-B2B permitirá diversificar las fuentes de clientes: el turismo particular dará volumen en temporada, mientras las empresas y grupos aportarán ingresos en meses valle, contribuyendo a estabilizar las ventas anuales.

#### 4.6.2. Venta Online y Márquetin Digital

Para alcanzar a consolidar nuestro posicionamiento, crearemos estrategias con el objetivo de conectar con las personas adecuadas, en el momento oportuno, queremos que nuestra propuesta inspire confianza, emoción y deseo de vivir la experiencia.



##### 4.6.2.1. Página web propia

BENAX contará con una plataforma digital propia, intuitiva, multilingüe, visualmente atractiva y totalmente funcional. Será multilingüe (español, inglés y francés) y permitirá la reserva directa de actividades, así como la personalización de paquetes según las preferencias del cliente. Esta web no será solo un canal de venta, sino una puerta de entrada al universo BENAX: un espacio donde empezar a soñar la aventura. Figura 19. Muestra de web BENAX. Web generada con Canva por el autor del trabajo.

##### 4.6.2.2. Venta de productos

A continuación, la imagen es una muestra de nuestra propuesta de web y merchandising, la propuesta completa de productos se adjunta en el Anexo 5.

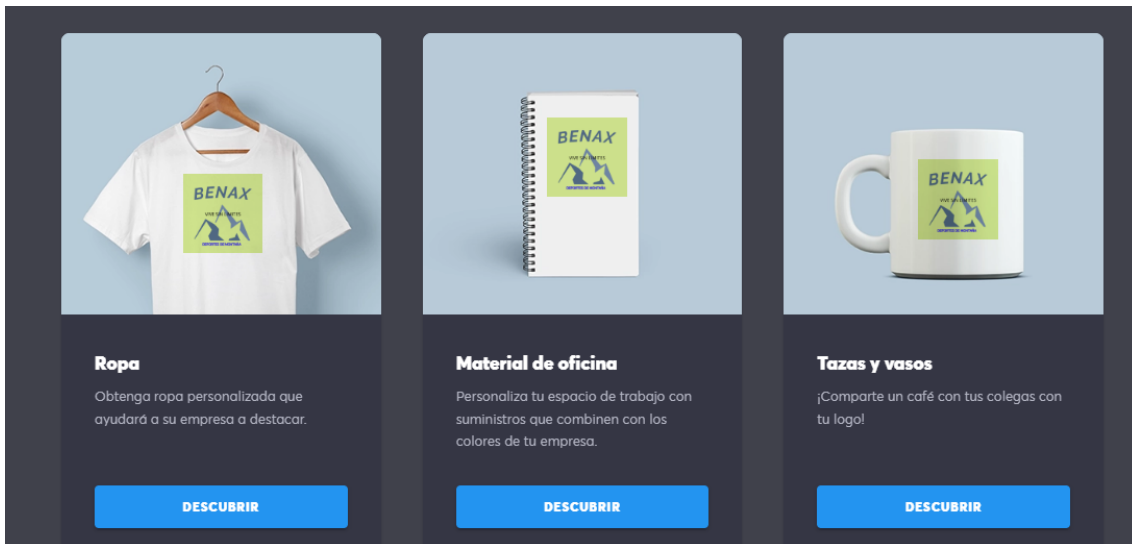
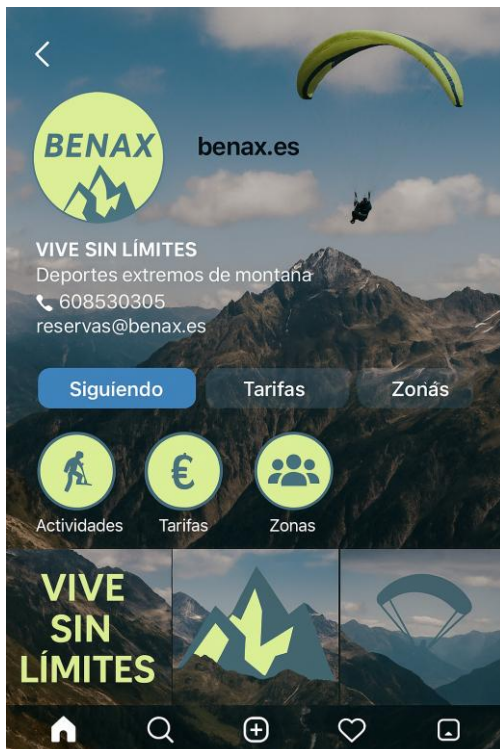


Figura 20. Muestra de venta on line de BENAX. Web generada por el autor del trabajo con <https://www.zazzle.com/vender?lang=es>

### 4.6.3. Redes sociales

Las redes sociales serán el escaparate de la marca. Desarrollaremos campañas en **Instagram, Facebook y TikTok, y X** (y futuras que puedan surgir) centrándonos en las experiencias reales, el entorno natural y la comunidad BENAX. Se dará protagonismo al user-generated content UGC <sup>2</sup>, para transmitir autenticidad y cercanía. Ver Anexo 5



Asimismo, se buscarán colaboraciones estratégicas con referentes del mundo de la aventura y el deporte, como Gero Arias, Kilian Jornet (@kilianjornet), Valentí Sanjuan (@valentisanjuan), Dani Román (@daniromanbase), cuyo alcance y credibilidad aportan un gran potencial de visibilidad e influencia. Estas “macro-celebrities” se harán en la fase a partir del 2028 ya que el coste no es eficiente en fase inicial, Se usarán influencers de deportes extremos con alguna historia dirigidas a un público más experto. Figura 21. Muestra del Instagram de BENAX. Web generada con Canva por el autor del trabajo.

<sup>2</sup> UGC contenido generado por los propios usuarios

#### 4.6.4. SEO y SEM

Para que BENAX esté presente justo cuando alguien busca vivir una experiencia diferente, utilizaremos estrategias combinadas de SEO (Search Engine Optimization) y SEM (Search Engine Márquetin).

El SEO, centrado en el posicionamiento orgánico en buscadores, es decir que nuestra página se posicione en los primeros puestos de los resultados de búsqueda, sin tener que pagar por anuncios. Esto nos exigirá un trabajo constante de optimización de la web: desde los textos y las imágenes hasta la estructura interna. Nuestro objetivo es aparecer entre los primeros resultados cuando alguien escriba, por ejemplo, “turismo de aventura en Benasque”, debe estar BENAX y debe destacar.

En paralelo, el uso de Google Ads como herramienta SEM (márquetin en buscadores) permitirá lanzar campañas de publicidad pagada en plataformas como Google Ads para aparecer en los primeros resultados de búsqueda, como anunciante pagaremos cada vez que alguien clique en el anuncio. Es una publicidad de alta precisión que activaremos inicialmente en una campaña para darnos a conocer más agresiva y luego en momentos clave como lanzamientos, temporadas altas o promociones especiales. Las dos estrategias se complementan y nos permitirán estar presentes en el momento adecuado, ante la persona adecuada. El SEO es un flujo constante a medio y largo plazo, el SEM ofrece impacto rápido y dirigido.

#### 4.6.5. Otras actuaciones de márquetin:

A partir de los 2 años, organizaremos eventos propios como BENAX GRAVITY (carrera bicicleta de montaña o downhill-enduro) Y desafío Benasque, una carrera de trail-runin extremo de montaña, que se realizaran en temporada baja. La organización se hará por personal propio. Este tipo de actividades cuenta con el soporte y las subvenciones de Aragón deporte de la Televisión y radio pública, será un evento de trail de montaña y un evento de bicicleta de montaña, eventos Todos tendrán un precio bajo para participar, se hablará con ayuntamientos y empresas del Valle para esponsorizar y dar equipaciones y avituallamiento. El personal de apoyo serán los organizadores y voluntarios a los que se corresponderá con regalos de merchandaising y actividades gratuitas como premio

Crear “Reto BENAX”, retos mensuales en redes sociales, unes veces de vídeo, de propuestas, de fotografía, todo ello con premios de actividades y membresías.

Material Promocional en oficinas de turismo, hoteles, campings y restaurantes locales.

Realizar eventos locales promocionales (simulador VR en plaza del pueblo) y en festivales de música, como el festival de Jazz al Huerto de Castejón de Sos y el festival Ball Art Benas <https://ballartefestival.benasque.com/es>, festival sonNa 2025 <https://www.instagram.com/festivalsonnadph/?hl=es> XXI Ciclo Músicas en la Cima, [International Music Festival Beyond The Music](#)



Participación en ferias, congresos sectoriales de turismo activo y deportes de aventura por ejemplo Sea Otter Europe, (un referente en ciclismo, equipamiento deportivo y experiencias outdoor)

Para ello crearemos pancartas como la figura adjunta y banderas deportivas, todo ello elementos reutilizables. <https://www.seaottereurope.com/>, Sport Summit evento sobre deporte, bienestar y aventura, con alto valor para networking profesional <https://www.sportsummit.es/> y FITUR / FITUR Sports, con un área específica dedicada al turismo deportivo. Nos iniciaremos con ferias sectoriales y más adelante, previsión de 2 años,

seguiremos en ferias internacionales o “grandes” con stand propio.

Figura 22. Muestra de pancarta para Ferias y Congresos o eventos de BENAX. Imagen generada en <https://www.zazzle.com/personalizar/material+para+empresas?lang=es>

#### 4.6.6. Plataformas de turismo activo

Finalmente, BENAX aprovechará la visibilidad de los mercados especializados como Civitatis, GetYourGuide o Viator, ampliando así su presencia a nivel internacional. Estas plataformas no solo facilitan el acceso a nuevos mercados, sino que actúan como validadores de confianza para turistas que priorizan la comodidad, la comparación de opciones y las opiniones de otros usuarios a la hora de planificar sus viajes.

#### 4.6.7. Acuerdos con Agencias de Viaje

- Viajes Benasque: Establecer una colaboración con esta agencia local para la promoción y venta de paquetes combinados que incluyan alojamiento, actividades de aventura y servicios de transporte. (<https://viajesbenasque.es/>)
- Agencias de viajes de aventura: Contactar con agencias especializadas en turismo activo a nivel nacional e internacional para ofrecer paquetes exclusivos.

## PLAN EMPRESA DEPORTES MONTAÑA BENAX

Como por ejemplo, Nómadas del Pirineo (<https://www.nomadasdelpirineo.es>), Muntania Outdoors (<https://www.muntania.com>), Intrepid Travel (<https://www.intrepidtravel.com>), Exodus Travels (<https://www.exodustravels.com>), G Adventures (<https://www.gadventures.com>), y Mountain Travel Sobek (<https://www.mtsobek.com>), entre otras.

### 4.6.8. Alianzas estratégicas locales.

Con el objetivo de aumentar las ventas y facilitar el reconocimiento de la marca, realizaremos alianzas con operadores turísticos, instituciones y establecimientos del valle, las propuestas son:

- Guías de Benasque: Colaboraremos con esta empresa de guías de montaña para ofrecer actividades conjuntas y paquetes combinados.  
<https://www.guiasbenasque.com/>
- Barrabés: Establecer acuerdos con esta tienda especializada en material de montaña para ofrecer descuentos a los clientes de BENAX y promocionar conjuntamente actividades y equipamiento. Esta alianza nos aporta valor añadido a través de material técnico de calidad y se plantea como estrategia de promoción cruzada entre ambas marcas. <https://www.barrabes.com/>
- Estación de esquí alpino de Cerler y esquí nórdico de los Llanos del Hospital: Se ofrecerán packs combinados que integren esquí alpino o de fondo con otras actividades de aventura, en invierno. En verano se combinarán deportes como carreras de montaña, bajada rápidas de bicicleta por pistas, etc. Aprovecharemos la infraestructura existente de telesillas que se mantienen abiertos también en verano para subir bicicletas y deportistas[5]. Esta oferta integrada ampliará ventas y diversificar los públicos objetivos, especialmente en temporada baja. La negociación se deberá realizar con Aramon <https://www.cerler.com/>, <https://www.llanosdelhospital.com/>, <https://www.aramon.com/>

Instituciones educativas y científicas y militares:

Centro de Ciencias de Benasque Pedro Pascual: Aragón Investiga-CSIC

Proponer actividades para los participantes de los congresos y eventos científicos que se celebran en este centro



Se propone el diseño de experiencias de corta duración (2-3 horas) dirigidas específicamente a científicos y asistentes a congresos. La idea es ofrecer actividades que combinen naturaleza, cultura y desconexión en un entorno privilegiado, adaptadas a los

horarios y necesidades del público investigador.

Figura 23 imagen del centro de ciencias Pedro Pascal de la web <https://benasque.org/>

- Escuela de Alta Montaña de Benasque: Colaborar en la organización de actividades prácticas para los participantes de programas de formación en montaña. Para ello diseñaremos propuestas formativas conjuntas y las presentaremos a los responsables de la escuela. Esta colaboración garantizaría seguridad, profesionalización de la oferta y la posibilidad de captar talento cualificado. <https://escuelamontanabenasque.com/>
- Escuela de Hostelería de Guayente: Desarrollar conjuntamente experiencias gastronómicas y de aventura, como paquetes que incluyan rutas de montaña y talleres culinarios o menús de la escuela. Par ello realizaremos visitas institucionales con los responsables de la escuela de hostelería, presentación de packs combinados y el diseño conjunto de productos deportivos/gastronómicos. <https://www.quayenteescueladehosteleria.com/>
- Formación para militares de montaña: Proponer programas de actividades de aventura que complementen su formación de manera más lúdica. Sería para el Grupo de Rescate e Intervención en Montaña (GREIM) de la Guardia Civil [https://www.instagram.com/guardiacivildemontana\\_greim/](https://www.instagram.com/guardiacivildemontana_greim/) y el Grupo Militar de Alta Montaña (GMAM) y la Escuela Militar de Montaña y Operaciones Especiales (EMMOE).

#### Acuerdos con empresas de hostelería locales:

Estableceremos acuerdos con restaurantes y hoteles de la zona para ofrecer paquetes conjuntos de alojamiento, restauración y actividades de aventura, mejorando la experiencia del cliente y fomentando el turismo sostenible en la región.

Nos asociaremos a la Asociación Turística Empresarial del Valle de Benasque (ATEVB), asociación privada sin ánimo de lucro, que agrupa el sector turístico y empresarial del

valle <https://comercio.vallebenasque.com/la-asociacion>. La asociación también impulsa proyectos como la marca “Valle de Benasque”, rutas ciclistas y que se obtenga la declaración de Reserva de la Biosfera, todo favorecerá la proyección de BENAX.

#### 4.6.9. Acuerdos Corporativos

En este campo hay dos vertientes: Por un lado, negociar acuerdos con compañías como Telefónica, Repsol, Endesa e Iberdrola y otras internacionales, para ofrecer paquetes de aventura con descuentos exclusivos para sus empleados, lo que nos dará visibilidad nacional e internacional.

Y, por otro lado, fomentar actividades deportivas para grupos de empresa. Vendemos que las actividades deportivas en la naturaleza mejoran el clima laboral ya que son un instrumento de cohesión en equipos. Por eso buscaremos alianzas con empresas del sector españolas e internacionales, esto nos permitirá darnos a conocer internacionalmente y expandirnos comercialmente, por ejemplo, O2 Aventura, Lapica Companies, High Fidelity Collective, Smarty Eventos, ATB Actividades Team Building, Catalyst España, Team Building España, etc.

#### 4.6.10 Relación con clientes

BENAX apuesta por una estrategia centrada en el cliente, mediante la personalización de las experiencias, siguiendo modelos aplicados por referentes internacionales del turismo de aventura.

##### 4.6.10.1. Personalización de experiencias

Inspirándose y trabajando con empresas como Backroads <https://www.backroads.com/award-winning-tours/multi-adventure/europe> (Estados Unidos-UE), que adaptan sus rutas al perfil del viajero (edad, condición física, experiencia previa), BENAX desarrollará un sistema de reserva inteligente que recoja datos clave sobre los intereses del cliente. A través de esta información, se podrán diseñar experiencias a medida, como el *Desafío Vertical BENAX* o *Rutas Familiares 360°*, adaptadas por nivel técnico y tipo de grupo (parejas, familias, corporativo, individual) [6]. De esta manera mejoraremos la satisfacción del cliente y potencia la diferenciación del servicio.

##### 4.6.10.2. Comunicación con el cliente:

Además del teléfono y correo electrónico, tendremos un sistema de comunicación multicanal que abarcará:

- Página web responsive con chat en vivo (Tidio). Una web adaptada a los diferentes dispositivos y tamaños de pantalla, para que el cliente tenga una visión óptima. El

chat en Vivo con la plataforma Tidio <https://www.tidio.com/es/> permite la comunicación en tiempo real con los visitantes, la integración con Facebook Messenger, Instagram, WhatsApp, etc.

- WhatsApp Business para atención rápida y directa.
- Automatización de correos con herramientas como Mailchimp o Brevo, para correos generalistas y de información de actividades. Habrá un correo gestionado directamente por nosotros, en el resto de los supuestos (actividades, concretar presupuestos, propuestas personales, etc.)
- Publicaciones regulares en redes sociales (Instagram, TikTok, YouTube Shorts) al estilo de Red Bull Adventure, que utilizan el vídeo como principal recurso de captación emocional [51].

Además, haremos una newsletter mensual con contenido exclusivo, fotos de clientes, Información de montaña y promociones activas. Así BENAX tendrá una comunidad activa y conectada, tal y como hace la marca Teton Gravity Research en EE.UU. [58].

#### **4.6.10.3. Programas de fidelización**

A partir del tercer año, una vez la marca se conozca, BENAX lanzará el programa de fidelización BENAX PRO, estructurado en tres niveles (Bronce, Plata y Oro), tendrán beneficios, mediante la acumulación de puntos por cada euro gastado, que se canjearan por experiencias, descuentos o productos exclusivos. Tendrán acceso prioritario a eventos especiales y descuentos exclusivos para usuarios recurrentes y referidos. Este modelo se inspira en marcas como Patagonia Pro Program [46] que diferencian a sus clientes fieles y a través de beneficios concretos Para su gestionarlo, se propone el uso de plataformas como Smile.io [56].

#### **4.6.11. Programación de actuaciones de márketing y ventas:**

Corresponden a los puntos 4, 7, 8 y 11 del cronograma.

##### **1. Contacto y reuniones con agencias locales de turismo y soporte turístico oficial**

Durante los 3 primeros meses haremos una ronda de contactos con agencias de viajes locales como Viajes Benasque <https://viajesbenasque.es/>, operadores de turismo activo consolidados en la zona, foros de montañeros como Pirineos3000 <https://www.pirineos3000.com/servlet/Indice/> o <https://exp3000.foroactivo.com/> y la ayuda de TuHuesca <https://www.tuhuesca.com/>, que ofrece servicios innovadores y apoya el emprendimiento en el sector turístico. Nuestro objetivo es presentar el proyecto de BENAX, generar interés y evaluar las posibilidades de colaboración conjunta. Para ello elaboraremos dossieres comerciales, envío de correos personalizados, concertación de reuniones presenciales y visitas de presentación.

**2. Diseño de paquetes turísticos conjuntos.** Cuando hayamos establecido los contactos, trabajaremos en la creación conjunta de paquetes turísticos que integren alojamiento y restauración local con las actividades deportivas de BENAX. Estos paquetes estarán diseñados para adaptarse a distintas temporadas (verano, invierno, puentes festivos), con tarifas cerradas y beneficios económicos para todas las partes. Las acciones por realizar son la definición de precios, estructura de productos y tipos de cliente objetivo. Estimamos una duración de 2 meses



Figura 24. Programación del proceso de acuerdos de paquetes con empresas. Esquema realizado con Napkin por el autor del trabajo.

**3. Firma de convenios de colaboración.** En una tercera fase, las acciones previstas son, realizar visitas institucionales y a empresas, presentación de dossiers informativos y diseño conjunto de productos turísticos, propuestas de paquetes, presentación de beneficios mutuos, etc. Finalmente, llegar a acuerdos que se redactarán y formalizarán los acuerdos a través de convenios o contratos específicos que incluirán la definición de beneficios y compromisos mutuos, las cláusulas de exclusividad, beneficios compartidos o condiciones preferentes en la venta de actividades BENAX. Esto nos dará un marco legal estable y favorecerá una relación duradera con los operadores turísticos locales.

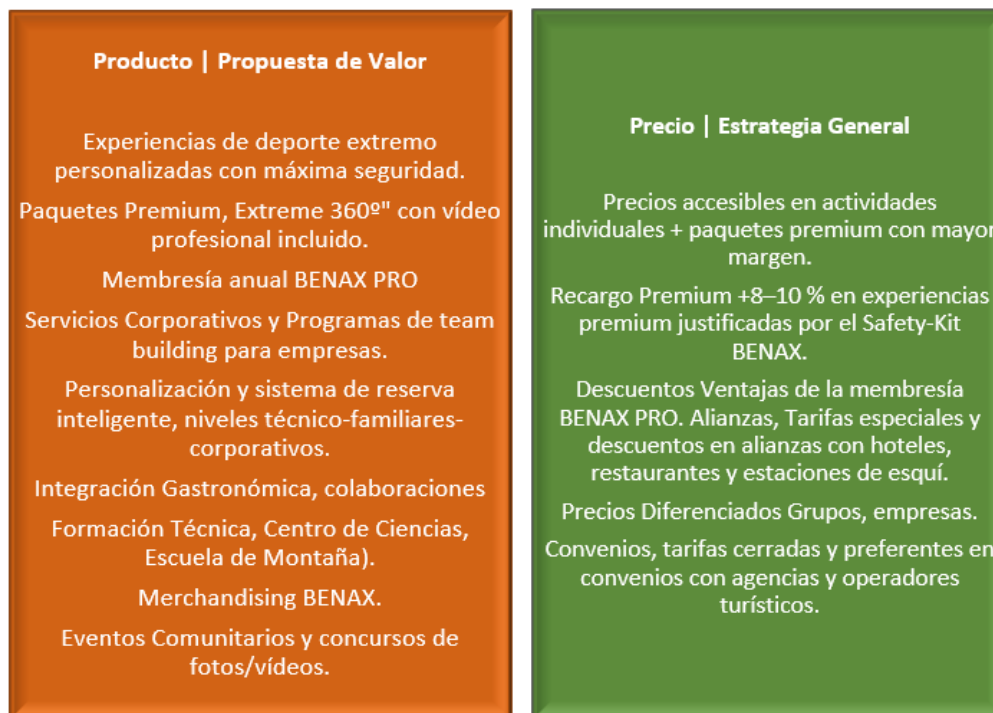
Tarea	Inicio	Fin	Categoría
Crear página web	01/06/2026	30/06/2026	Venta Online
SEO y Google Ads	15/06/2026	30/06/2026	Venta Online
Redes sociales, influencers, etc.	01/06/2026	30/09/2026	Venta Online
Alta Civitatis, GetYourGuide, etc.	10/06/2026	24/06/2026	Venta Online
Contactar agencias locales	15/06/2026	15/09/2026	Agencias de Viaje
Negociar paquetes conjuntos	01/09/2026	30/12/2026	Agencias de Viaje
Negociaciones Agencias de Viajes	01/01/2027	15/06/2027	Agencias de Viaje
Negociaciones con Barrabés	10/02/2026	24/06/2026	Alianzas Estratégicas
Negociar con Cerler y Llanos	01/02/2026	30/07/2026	Alianzas Estratégicas
Acuerdo con Escuela de Montaña	15/03/2026	15/08/2026	Alianzas Estratégicas

PLAN EMPRESA DEPORTES MONTAÑA BENAX

Escuela Hostelería Guayente	15/07/2026	01/09/2026	Alianzas Estratégicas
Centro de Ciencias Benasque	20/09/2026	05/10/2026	Alianzas Estratégicas
Contactar grandes empresas	01/07/2026	30/09/2026	Acuerdo Corporativo
Formación a militares	01/07/2026	31/07/2026	Acuerdo Corporativo
Con restaurantes y hoteles	15/03/2026	01/10/2026	Acuerdo Corporativo

#### 4.6.12. Márquetin mix (4P) de BENAX

Resumen de las 4P del márketing de BENAX (Producto, Precio, Plaza o Distribución y Promoción, Figura 25. Cuadro realizado por el autor del TFM con SmartArt del Word.



Plaza / Distribución	Promoción   Branding
<p>Web Propia, Página web multilingüe (ES/EN/FR) con reservas online y pasarela de pago.</p> <p>Plataformas de Turismo, GetYourGuide, Civitatis, Viator.</p> <p>Agencias de Viaje locales, nacionales e internacionales.</p> <p>Alianzas Estratégicas, operadores turísticos, hoteles, campings y casas rurales.</p> <p>Convenios con empresas de guías de montaña (Guías de Benasque), Barrabés, Estación de Cerler, Llanos del Hospital.</p> <p>Paquetes Combinados "Alojamiento + Aventura" con alojamientos y agencias.</p> <p>Venta Directa, Ferias de turismo deportivo y congresos.</p> <p>Distribución B2B, empresas (Telefónica, Repsol, Endesa, Iberdrola) y team building.</p> <p>Material Promocional en Oficinas de turismo, hoteles, campings y restaurantes locales.</p>	<p>Continuo y narración de historias de clientes (storytelling).</p> <p>Marketing Digital, redes sociales con UGC.</p> <p>Carreras y eventos para propios "BENAX Gravity Festival" y "Desafío Benasque"</p> <p>Crear "Reto BENAX", mensual en RRSS</p> <p>Contenido para web y canal de YouTube con guías y testimonios.</p> <p>Publicidad Online , campañas SEO y SEM</p> <p>Influencer Marketing, colaboraciones</p> <p>Email Marketing, newsletter mensual con tips, promociones y comunidad.</p> <p>Reseñas, Google y TripAdvisor</p> <p>Eventos Locales, simulador VR</p> <p>Publicidad Cruzada con empresas estratégicas</p> <p>Material Comercial y presentaciones personalizadas</p> <p>Participación en Eventos, ferias, congresos del sector y encuentros B2B.</p>

## 4.7 PLAN FINANCIERO BENAX (4 años)

### 4.7.1. Inversión inicial

Incluye la compra de equipamiento técnico, márketing de lanzamiento, desarrollo web/app, reformas y licencias. Para los cálculos hemos utilizado el Excel de la "Xarxa Emprèn 2024". En la Bibliografía se ha adjuntado un Glosario de términos financieros.

**INVERSIONES**

GASTOS DE CONSTITUCIÓN	FECHA
3.000	01/01/2026

AÑO 1	Total
<b>Inmovilizado intangible</b>	<b>12.000</b>
Investigación y desarrollo	0
Concesiones administrativas	0
Patentes, licencias y marcas	2.000
Derechos de traspaso	0
Aplicaciones informáticas	10.000
Otro inmovilizado intangible	0
<b>Inmovilizado material</b>	<b>95.600</b>
Terrenos	0
Construcciones	50.000
Instalaciones Técnicas	0
Maquinaria	10.000
Utillaje	0
Otras instalaciones	0
Mobiliario	600
Equipos procesos información	10.000
Elementos de transporte	25.000
Otro inmovilizado material	0
<b>Fianzas y Depósitos a l/p</b>	<b>0</b>
Fianzas a largo plazo	0
Depósitos a largo plazo	0
<b>TOTAL</b>	<b>107.600</b>

Maquinaria: Corresponde a la compra de equipamiento deportivo, iniciaremos el primer año con una inversión de 10.000 ya que el material es caro. Y los dos siguientes continuaremos con 10.000 hasta completar los 30.000 que prevemos como necesarios en 3 años. Esto nos permitirá ajustarnos en gastos si es necesario según la evolución de las ventas. En caso de necesitar más material se podría alquilar puntualmente.

Mobiliario: corresponde a alarma 600 €, el primer año

Equipación informática: Compra de 4 Gafas realidad Virtual RV, 2 ordenadores y otros elementos para la sala indoor. 10.000 € el primer año

Aplicaciones informáticas: corresponden a los 10.000 € para el contrato de una empresa externa que diseñará la campaña inicial y la estrategia digital. Incluye el diseño de la web, nuestra imagen en redes sociales (RRSS) y la construcción de marca, A ello sumaremos

un presupuesto anual destinado a márketing que representa un porcentaje importante del OPEX. (un 16.4%)



Elementos de transporte 25.000,00 €. Compra en el año 1 de un vehículo 4x4 Por ej. Toyota Hilux para empresas 24.544 € (web para empresas).

Figura 26. Foto Toyota Hilux.  
[www.toyota.es/empresas/promociones](http://www.toyota.es/empresas/promociones)

Patentes licencias, y marcas: 2000 €. Corresponden a las licencias para diseño de web, dominios, etc. Son los

gastos iniciales de compra de permisos de aplicaciones, etc. Los pagos de suscripciones a aplicaciones anuales como Tidio, Microsoft, Canva, Workspace, etc. ya están

contempladas en el OPEX dentro del concepto genérico de máquetin que desglosamos más adelante.

La mayor partida de inversiones corresponde a Construcciones: 50.000 €. Destinados al acondicionamiento del local.

Hemos estudiado las posibilidades y nuestra propuesta es la antigua gasolinera Maladeta (CR ERISTE 4, Benasque), sin actividad desde hace unos 6 a 8 años. Tiene una ubicación estratégica en la entrada de Benasque, por su fácil acceso a pie y coche y incluye un espacio de aparcamiento. Tiene superficie construida para nuestras necesidades y podríamos negociar un alquiler económico, con opción futura de compra, a cambio, la inversión de acondicionamiento, que correrá a cargo de la empresa. Esto reduce el presupuesto sustancialmente con respecto al de la compra de un local y a la vez es una buena imagen para Benasque que pasaría de tener un edificio abandonado a la entrada del pueblo a una empresa en consonancia con imagen de turismo activo del Valle. La reforma exterior se hará respetando la imagen de edificación de montaña que tiene actualmente. Anexo 6 de datos catastrales de la sede BENAX y propuesta y plano de la reforma.

Tabla con el presupuesto estimado de inversión en reforma.

Partida	Importe estimado (€)
Reforma interior (suelos, paredes, pintura)	25.000 €
Fontanería, sanitarios y vestuarios completos	6.000 €
Instalación eléctrica y luminarias LED	1.000 €
Sistema de calefacción + ACS	4.000 €
Equipamiento de almacén y zona técnica	3.000 €
Sala infantil y mobiliario, juegos	700 €
Mobiliario general (recepción, despacho)	6.000 €
Zona exterior: cubierta para animales	300 €
Revestimiento y rótulos exteriores	2.000 €
Trámites, licencias, proyecto técnico	3.000 €



Incluye mobiliario y reformas. La propuesta de reforma convierte el espacio en una sede funcional, sostenible, visible y con capacidad de adaptación futura. Esta sede será el centro logístico, operativo y de acogida de BENAX. Las ventajas de la Ubicación: Su ubicación estratégica, fácil acceso y amplia superficie la convierten en

una opción óptima para el centro de operaciones. Figura 27. Foto de la futura sede de BENAX realizada por el autor del Trabajo 15/08/2025

## 4.7.2. Financiación

Se basa en aportaciones de socios, subvenciones, préstamo bancario. No hemos incluido los inversores ángel o crowdfunding, ya que nos basamos en la versión realista.

PRÉSTAMOS	
PRÉSTAMOS	IMPORTE
<b>PÓLIZA DE CRÉDITO</b>	<b>12.047</b>
Préstamos A	
Préstamos B	
Préstamos C	
Préstamos D	
Préstamos E	

Aportaciones del socio promotor: 15.000 €

Préstamo (7 años, 3% de interés; 1 año de carencia): 12.047 €.

Subvenciones públicas (Aragón Emprende + LEADER + Kit Digital): 80.660 €. Todas vigentes actualmente. Ver Anexo 2 de subvenciones.

LEASINGS	
LEASINGS	IMPORTE
Leasing A	
Leasing B	
Leasing C	

Subvención A: Aragón Emprende (desarrollo rural): hasta 50.000 €, subvenciona el 80 % de la inversión para empresas en municipios rurales (< 5.000 habitantes) con menos de 5 años de actividad (o más de 5 años para empresa ya establecida). Para ser realistas ponemos 40.000€.

SUBVENCIÓN POR INVERSIÓN	
SUBVENCIÓN POR INVERSIÓN	IMPORTE
Subvención A	40.000
Subvención B	37.660
Subvención C	3.000

Subvención B: La LEADER-CEDESOR

2023-2027 Ribagorza: hasta 37660 € (35% del gasto en convocatoria 2025) por encaje rural y carácter innovador. Centro para el Desarrollo de Sobrarbe y Ribagorza, en 2025 se han adjudicado 341.000€ en 6 proyectos y 4 empleos creados. <https://www.cedesor.es/2025/08/21/cedesor-apoya-con-mas-de-341-000-euros-proyectos-que-dinamizan-los-pueblos-de-sobrarbe-y-ribagorza/>

Subvención C: El Kit Digital: 3.000 € Descripción: Bono de 3.000 € para digitalización (p. ej., plataforma reservas, máquetin online) dirigido a microempresas con menos de 3 empleos.

### 4.7.3.OPEX

Son los gastos de explotación anuales de BENAX que permiten mantener la actividad.

AÑO 1	TOTAL	ene-26	feb-26	mar-26	abr-26	may-26	jun-26	jul-26	ago-26	sep-26	oct-26	nov-26	dic-26
Alquileres	7.200	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Rentings	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reparaciones	10.000	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833
Servicios profesionales independientes	52.512	4.376	4.376	4.376	4.376	4.376	4.376	4.376	4.376	4.376	4.376	4.376	4.376
Transportes	1.200	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Primas de seguro	6.000	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Servicios Bancarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Financiación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros servies bancarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Marketing y Publicidad	18.000	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Suministros	7.008	584	584	584	584	584	584	584	584	584	584	584	584
Otros Servicios	7.992	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666
<b>TOTAL SERVICIOS EXTERIORES</b>	<b>109.912</b>	<b>9.159</b>	<b>9.159</b>	<b>9.159</b>	<b>9.159</b>	<b>9.159</b>	<b>9.159</b>	<b>9.159</b>	<b>9.159</b>	<b>9.159</b>	<b>9.159</b>	<b>9.159</b>	<b>9.159</b>

AÑO 2	TOTAL	ene-27	feb-27	mar-27	abr-27	may-27	jun-27	jul-27	ago-27	sep-27	oct-27	nov-27	dic-27
Alquileres	7.272	606	606	606	606	606	606	606	606	606	606	606	606
Rentings	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reparaciones	10.100	842	842	842	842	842	842	842	842	842	842	842	842
Servicios profesionales independientes	53.037	4.420	4.420	4.420	4.420	4.420	4.420	4.420	4.420	4.420	4.420	4.420	4.420
Transportes	1.212	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101
Primas de seguro	6.000	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Servicios Bancarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Financiación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros servies bancarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Marketing y Publicidad	18.180	1.515	1.515	1.515	1.515	1.515	1.515	1.515	1.515	1.515	1.515	1.515	1.515
Suministros	7.078	590	590	590	590	590	590	590	590	590	590	590	590
Otros Servicios	8.072	673	673	673	673	673	673	673	673	673	673	673	673
<b>TOTAL SERVICIOS EXTERIORES</b>	<b>110.951</b>	<b>9.246</b>	<b>9.246</b>	<b>9.246</b>	<b>9.246</b>	<b>9.246</b>	<b>9.246</b>	<b>9.246</b>	<b>9.246</b>	<b>9.246</b>	<b>9.246</b>	<b>9.246</b>	<b>9.246</b>

Alquiler: 7.200 € El precio es ajustado porque llegaremos a un acuerdo, con opción a compra ya que haremos una reforma por valor de 50.000 €

Reparaciones y mantenimiento: 10.000 € corresponden a mantenimiento de equipos e infraestructuras, y reparaciones de mobiliario y edificio.

Servicios profesionales independientes 52.515 € corresponden a la contratación externa a demanda de guías y monitores.

Transportes 1.200 € en viajes para conseguir socio de empresas, especialmente en Barcelona, Madrid y Valencia.

Primas de seguro 6.000 €. Corresponden a las pólizas para cubrir la responsabilidad civil de la empresa, es alta porque son deportes de riesgo, RC (1 M€ límite, franquicia 300 €, guías subcontratados).

Márquetin y Publicidad: 18.000,00 €, incluye cuota tecnológica de aplicaciones, Tideo, Canvas, Chat, etc., campañas de promoción y captación de clientes.

Suministros de electricidad, agua, gasolina, etc. 7.008 €.

Otros servicios 7.992 €. Corresponde a cualquier otro gasto externo no recogido en las partidas anteriores como monitores extra puntuales, comisiones y logística.

Recursos humanos: Promotor: 2.441 € de sueldo bruto con un 18% de IRPF.

#### 4.7.3.1. Cálculo de servicios profesionales independientes:

Para calcular los clientes año del negocio, y según los datos explicados en el punto 4.2. 3 de este trabajo nos basamos en el estudio del mercado de turismo de aventura Fortune Business Insights, 2025, se estima que, del 2025 al 2032 aproximadamente el 9,42%

realice turismo de aventuras y de estos un 26,78 % hará de aventura extremo. Considero que estos datos se refieren al turismo mundial, y siendo el Valle una zona de turismo de montaña, estas cifras estarían ajustadas a la baja. Pero para hacer los supuestos más negativos tomaremos estas cifras. Según datos del 2023, el Valle de Benasque en 2023 tuvo 75.675 visitantes. Nosotros para los cálculos estimamos 80.000 para 2026 y siguientes. Considerando 80.000 visitantes el 9,42% son 7.536 y de estos el 26,78% son 2019 que realizan deporte extremo, considerando que podríamos conseguir una cuota de mercado del 20% de turismo de aventura base sería 1.508 y un 40% del deporte extremo serían 808, las cifras anuales y quedarían en: 1.508 clientes base y 808 clientes de deportes extremos. TOTAL 2.316 clientes.

Calculamos precios del personal externo: (Total: 52.515 €)

Cientes estándar por año 1.508 dividido en grupos de 4 por 3 horas de media por actividad =  $1.131 \times 25$  euros/hora precio monitor base (Técnico Deportivo) = 28.275 €

Cientes altos rendimiento por año: 808 dividido en grupos de 4 por 3 horas de media por actividad =  $606 \times 40 = 24.240$  €. (guías con titulación UIAGM o ISIA internacionales)

#### 4.7.3.2. *Cálculo del presupuesto anual Márquetin*

Nuestro presupuesto de márquetin es de 18.000 al año, pero los cálculos se ajustarán después de los dos años de funcionamiento de BENAX ya que los objetivos variarán a medida que la marca vaya consolidándose.

2026 y 2027: 18.000 €: Los 2 primeros años nuestro objetivo es lanzar la marca y darnos a conocer priorizando creadores de contenido locales y medios, UGC y alianzas.

1) Influencers y UGC serían unos 9.500 €, distribuidos de la siguiente manera: 10 microcreadores<sup>3</sup> de aventura: 300 € c/u serían unos 3.000 €. Dos influencers medios: 1.500 € c/u serían 3.000 €. Licencias UGC para 6 meses uso en web y ads: 800 €. (precios entre 20-50 inicialmente). De dietas puntuales para grabación: 700 €. Para la promoción pagada de contenido específico para mejorar su visibilidad y alcance para mejorar el posicionamiento en búsquedas (Boosting/whitelisting) 2.000 €.

2) Las colaboraciones y actividades serían unos 6.500 €, divididos en minieventos / demostraciones locales de realidad virtual en plaza de Benasque y Castejón en fiestas, permisos/sonido: 800 €, para comárquetin con tiendas/hoteles (material, premios concursos, foto-call): 1.200 €. Micropatrocinio y mesa informativa en Festivales locales como Jazz al Huerto / Ball Art / SonNa: 900 €. Para regalos: pases pro + viaje/hotel 2

<sup>3</sup> Microcreadores, tienen entre 15 y 50k seguidores los precios van desde 100 y 500€. Influencers medios o "mid-tier" con 80-200k seguidores (precios entre 500 y 5000).

pax (2 días): 2.200 € También añadimos impresión de flyers tirada corta + 2 roll-ups básicos para colocar en eventos y 2 banderas. Material promocional con otras empresas de unos 1.400 € coste compartido.

3) Las suscripciones serán 2.000 €, que corresponden a las renovaciones anuales (Tidio, Microsoft, Workspace, otros): 1.500 €, las reposiciones menores de baterías/tarjetas/soportes de Gopro para vídeos para las RRSS y clientes están contempladas dentro del presupuesto de renovaciones de equipos.

Otros gastos en especie (no cash), que corresponderían a cupones o entradas de cortesía de para creadores o representantes de empresa.

2028-2029: 18.000 €. A partir del 2028, nuestro objetivo es escalar venta directa y Premium. También iniciaremos los eventos propios: la BENAX GRAVITY (carrera bicicleta de montaña o downhill-enduro) Y DESAFÍO BENASQUE, una carrera de extremo de montaña, que se realizaran en temporada baja. La organización se hará por personal propio y personal de apoyo externo y voluntarios a los que se corresponderá con regalos de promoción y actividades gratuitas como premio. Las entradas serán a precios asequibles y de diferentes niveles de dificultad. Este tipo de actividades cuenta con el soporte y las subvenciones de Aragón deporte de la Televisión y radio pública, de ayuntamientos y empresas del Valle y colaboraciones de patrocinio de marcas deportivas.

1) Influencers y UGC serian unos 13.500 €, que corresponden campañas de influencers medios por 4.000 €, también incluiremos microcreadores con un presupuesto de .500 €. Las licencias UGC 12 meses: 1.200 €. Para desplazamientos/dietas puntuales de influencers: 800 €. Y en inversión de promoción de contenidos: 1700 €.

2) Las colaboraciones y activaciones serán de 2.800 €. Las locales (2–3 citas clave): 1.000 €. Los comárquetin con hoteles/tiendas gastos en material y premios: 850 €. Para Ferias de sectoriales: 950 €.

3) Las suscripciones se mantienen a 2.000 €. En especie (no cash) se incluirán entradas para creadores de contenido y premios para programas de fidelización (BENAX PRO).

#### 4.7.4. Ventas

Para el análisis de ventas debemos considerar el número de clientes que tendremos y las ventas de las actividades.

Nuestra empresa tiene un componente estacional y dependiente del clima. Aunque, como ya hemos explicado, una de nuestras prioridades va a ser, disminuir la

temporalidad. Por ello ofrecemos un amplio rango de actividades que abarca tanto deportes de invierno como de verano, nos permite tener ventas todo el año. Nuestro mes de descanso será noviembre porque tradicionalmente en la zona del Valle de Benasque es el más flojo y muchos alojamientos y hoteles de la zona cierran, lo que nos provocaría dificultades logísticas para nuestros clientes.

Temporada alta TA: de junio–septiembre semana santa y puentes; y fines de semana. Diciembre febrero en actividades de nieve

Temporada baja TB: oct-noviembre, marzo mayo; entre semana, daremos el foco en paquetes locales y B2B (empresas).

Ofreceremos el servicio estándar y premium. La principal diferencia entre una actividad estándar y una premium en deportes de montaña radica en el nivel de servicios. La exclusividad y comodidades que ofrece la opción premium en comparación con una oferta la más básica enfocada en lo esencial de la actividad. Mientras la estándar ofreceremos lo necesario para la actividad, en la premium incluiremos extras como guías especializados, equipamiento de alta gama, traslados privados, y un acompañamiento más personalizado.

Los clientes los hemos calculado en el apartado 4.7.3, y son 1.508 clientes de estándar y 808 clientes premium, con un total de 2.316 clientes/año. Tabla de precios por actividad: hemos calculado los precios medios considerando el mix 30% Std TB + 30% Std TA + 20% Prem TB + 20% Prem TA.

	Actividad	Std TB (€)	Std TA (€)	Prem TB (€)	Prem TA (€)	Precio_medio_ponderado
1	Esquí alpino (3h grupo/2h priv)	65	72	120	130	45,1
2	Snowboard (3h grupo/2h priv)	65	72	120	130	211
3	Esquí de fondo (1.5h/2h priv)	35	40	90	100	880
4	Telemark (clínic 3h/2h priv)	75	82	130	140	1480
5	Raquetas 1/2 día	60	65	75	110	93,8
6	Barranquismo I–II	62	68	140	190	184
7	Barranquismo III	90	99	120	135	107,7
8	Vía ferrata K1–K2	55	60	85	110	105
9	Vía ferrata K3–K4	75	85	110	160	71
10	Senderismo/Trekking 2–4 h	40	45	65	79	205
10	Senderismo/Trekking 8 h	60	65	75	85	78,5
11	4x4 + paseo/ miradores	30	35	59	69	146
12	Escalada deportiva 1/2 día	60	65	95	110	327,14
13	Escalada deportiva alto	100	120	180	220	145
14	Escalada deportiva 1 día	150	180	210	320	91,1
15	Nordic walking (iniciación)	30	40	50	59	60,5
16	Nordic walking 4	55	65	100	120	1350
17	Nordic walking alto 8 horas	120	140	200	240	42,8
18	Ciclismo carretera (ascensión)	45	55	95	110	166
19	BTT descensos desde pistas	86	92	92	110	80
20	BTT descensos desde pistas nivel alto. ENDURO	160	180	190	220	144

21	BTT Heli-bike				1480	169
22	Parapente biplaza	125	125	165	180	450
23	Parapente con raquetas (hike&fly)	145	155	190	205	130
24	Ascensión ANETO / 3000s (1 día)	170	180	250	280	74,5
25	Ascensión ANETO / 3000s (3 día)		720		1120	54,3
26	esquí de travesía con pieles de foca (1 día o bautismo)		105	130	220	69,5
27	Esquí de travesía 3 días		330	130	520	91,1
28	Parapente esquí, bajada en pista	95	105	130	220	101,1
29	Heliesquí				1350	73,5
30	Parapente esquí en montaña incluye bajada				450	102

Hemos generado 5 grupos para ajustarlos a los "Nombre Producto/Servicio":

- 1: Invierno base (alpino/snow/raquetas...)
- 2: Experiencias base & panorámicas
- 3: Montaña técnica / alta montaña
- 4: Aventura premium (heli/parapente/Enduro)
- 5: Extras: Experiencias panorámicas: Fotos + Vídeo 360. Un 30% de los clientes a 15€.

Grupo	Actividad	Segmento	Clientes
Aventura premium (heli/parapente/Enduro)	Heliesquí	Extremo	24
Aventura premium (heli/parapente/Enduro)	BTT Heli-bike	Extremo	18
Aventura premium (heli/parapente/Enduro)	Parapente esquí en montaña incluye bajada	Extremo	33
Aventura premium (heli/parapente/Enduro)	BTT descensos desde pistas ENDURO MBT	Extremo	78
Aventura premium (heli/parapente/Enduro)	Parapente con raquetas (hike&fly)	Extremo	52
Experiencias base & panorámicas	BTT descensos desde pistas estándar	Base	82
Experiencias base & panorámicas	Barranquismo I-II	Base	100
Experiencias base & panorámicas	Senderismo/Trekking 4 h	Base	110
Experiencias base & panorámicas	Parapente biplaza	Base	49
Experiencias base & panorámicas	Escalada deportiva 1/2 día estándar	Base	82
Experiencias base & panorámicas	Vía ferrata K1-K2	Base	82
Experiencias base & panorámicas	Ciclismo carretera (ascensión)	Base	52
Experiencias base & panorámicas	4x4 + paseo/ miradores	Base	116
Experiencias base & panorámicas	Nordic walking estándar 4	Base	33
Experiencias base & panorámicas	Nordic walking (iniciación)	Base	66
Experiencias base & panorámicas	Nordic walking alto 8 horas	Base	26
Invierno base (alpino/snow/raquetas...)	Esquí alpino fuera pistas (3h grupo/2h priv)	Base	321

Invierno base (alpino/snow/raquetas...)	Snowboard fuera pistas (3h grupo/2h priv)	Base	164
Invierno base (alpino/snow/raquetas...)	Raquetas 1/2 día	Base	158
Invierno base (alpino/snow/raquetas...)	Esquí de fondo (1.5h/2h priv)	Base	82
Invierno base (alpino/snow/raquetas...)	Telemark (clínic 3h/2h priv)	Base	32
Invierno base (alpino/snow/raquetas...)	Parapente esquí, bajada en pista	Base	35
Montaña técnica / alta montaña	Ascensión ANETO / 3000s (3 día)	Extremo	53
Montaña técnica / alta montaña	Ascensión ANETO / 3000s (1 día)	Extremo	110
Montaña técnica / alta montaña	esquí de travesía 3 días	Extremo	72
Montaña técnica / alta montaña	esquí travesía con pieles de foca (1 día o bautismo)	Extremo	75
Montaña técnica / alta montaña	Escalada deportiva 1 día	Extremo	46
Montaña técnica / alta montaña	Escalada deportiva alto	Extremo	50
Montaña técnica / alta montaña	Vía ferrata K3-K4	Extremo	64
Montaña técnica / alta montaña	Barranquismo III	Extremo	51

Los precios de coste lo hemos calculado aproximado porque dependen de acuerdos con guías, material, seguros, transporte, etc. Lo hemos calculado con ratios de coste variable sobre el precio de venta. Los costes estarían entorno al 40–60% del Precio de venta.

Para asegurarnos de que los precios de coste son correctos aproximadamente hemos hecho la suma del OPEX y gastos de RRHH por un lado (145.912). Y la suma de los precios de coste ponderándolos con el peso de cada actividad (194.499) y vemos que el precio de coste que hemos calculado es superior a los gastos calculados, esto nos indica que los precios de coste se ajustarían a la realidad. El precio de coste de los 3 euros de las fotos y vídeo es real.

Por otro lado, si multiplicamos horas guía por actividad media (3h) y dividimos por la ratio de clientes medio (4) más unos 10 euros para gasolina y gasto de equipo, los precios también están dentro de rango. Pero estas métricas se deberán ajustar después del primer año de funcionamiento y ver si se ajustan a la realidad.

#### 4.7.5. Análisis de datos

RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Inversión	110.600	10.000	10.000	0
BAI	106.225	26.263	34.871	39.318
<b>RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN</b>	<b>96%</b>	<b>263%</b>	<b>349%</b>	<b>0%</b>

PLAN EMPRESA DEPORTES MONTAÑA BENAX

Mide la rentabilidad del CAPEX del año se mide con la relación Beneficios antes de los impuestos y la inversión. En BENAX es muy alto porque el BAI crece y la inversión adicional es baja (solo nuevos equipos durante 3 años). Es buena señal para inversores.

<b>RATIO ENDEUDAMIENTO</b>				
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>
Pasivo	37.503	24.711	25.282	27.049
Patrimonio Neto y Pasivo	142.795	152.326	177.307	206.598
<b>RATIO ENDEUDAMIENTO</b>	<b>26%</b>	<b>16%</b>	<b>14%</b>	<b>13%</b>

Indica dependencia de deuda, en BENAX baja de 26% a 13%, lo que es positivo y nos permitirá margen para endeudarnos si fuera necesario, también significa menor riesgo financiero y menor gasto en intereses.

<b>TIR</b>				
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>
Inversión	110.600	10.000	10.000	0
Cash-flow	44.401	9.783	40.878	51.113
	-130.600	44.401	9.783	51.113
<b>TIR</b>	<b>15%</b>			

Tasa que iguala el valor de cobros y pagos, es el valor que nos haría decidimos a invertir. En BENAX es positivo, es de 15%.

<b>EBITDA</b>				
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>
<b>BAI</b>	<b>106.225</b>	<b>26.263</b>	<b>34.871</b>	<b>39.318</b>
Intereses	0	0	0	0
<b>BAII</b>	<b>106.225</b>	<b>26.263</b>	<b>34.871</b>	<b>39.318</b>
Amortizaciones	14.318	17.453	19.453	15.953
<b>EBITDA</b>	<b>120.544</b>	<b>43.716</b>	<b>54.325</b>	<b>55.272</b>

El EBITDA significa cuánto genera la actividad antes de amortizaciones e intereses. En BENAX va bien con una bajada el año 2027 porque aumentan costes y amortizaciones de nuevas inversiones. Que el BAI sea positivo todos los años y el EBITDA se mantenga estable los dos años finales 2028-2029 nos indica que será un modelo sano y escalable. Para mejorarlo intentaremos aumentar los clientes en temporada baja y ajustar ratios guía/cliente.

<b>VAN</b>				
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>
Año	1	2	3	4
Cash-flow	44.401	9.783	40.878	51.113
Tasa de actualización	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Valor Actualizado	43.962	9.590	39.676	49.119
<b>VAN</b>	<b>195.610</b>	<b>151.648</b>	<b>142.058</b>	<b>102.382</b>

## PLAN EMPRESA DEPORTES MONTAÑA BENAX

El VAN (Valor Actual Neto) resume si el proyecto crea valor. Un VAN total alto indica que lo que entra en la caja supera lo que hemos invertido, ósea que el proyecto compensa el coste del dinero invertido.

PAYBACK			
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4

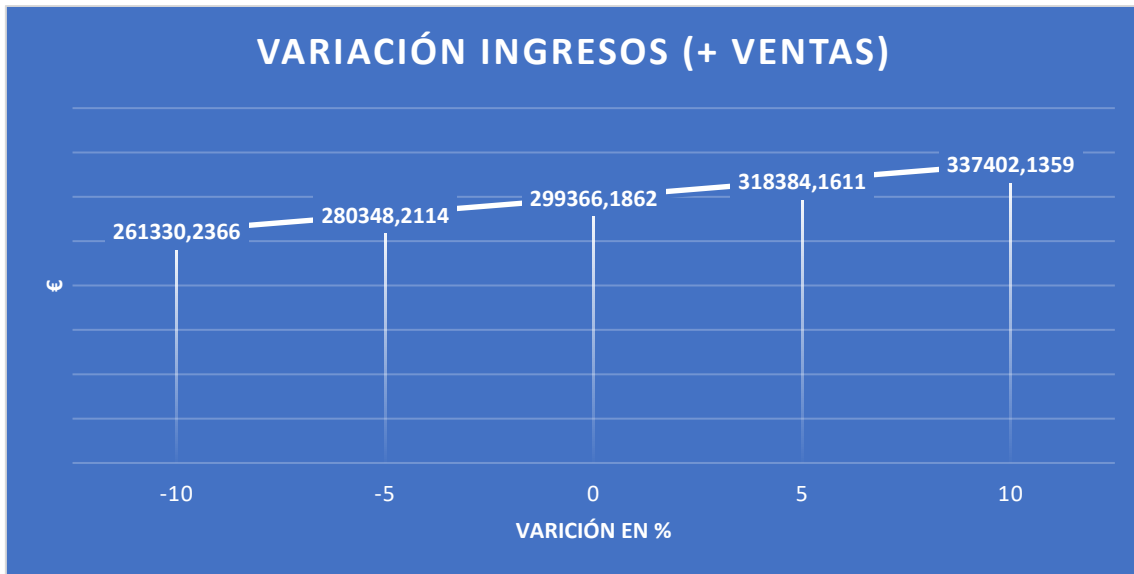


El payback nos dice cuando alcanzamos y superamos lo que hemos aportado. En el caso de BENAX será en el cuarto año, aproximadamente en agosto. Es un plazo correcto que intentaremos disminuir aumentando ventas de actividades y extras.

### 4.7.6. Análisis de sensibilidad

Variación de los ingresos ( $\pm$  ventas): Cuando suben o bajan las ventas, el efecto cae directo al margen porque los costes fijos no cambian. Con una rebaja del 10% de ingresos el resultado antes de impuestos baja a 261,300 €; con aumento del 10% sube a 337,400€. Es decir, cada punto de ventas pesa mucho en el beneficio y que para BENAX, la prioridad es estabilizar demanda: hacer preventa en picos, conseguir acuerdos B2B y campañas en meses de temporada baja.

Figura 28 Gráfico del análisis de sensibilidad de la variación de resultados antes de impuestos. Gráfica realizada con Excel por el autor del trabajo.



#### 4.7.7. Conclusiones de viabilidad y mejora

BENAX opera en un entorno de montaña donde el clima es el primer gran riesgo. Para mitigar este impacto se han definido protocolos meteorológicos claros, se han diseñado alternativas indoor que permiten mantener la actividad incluso en días adversos, y se ha establecido una política de cancelación y reprogramación que protege la caja de la empresa

El segundo gran riesgo es la seguridad, un aspecto importantísimo en los deportes de montaña. El impacto de un incidente sería muy alto, aunque la probabilidad se reduce al trabajar con guías titulados, ratios estrictas de cliente por guía, equipos revisados periódicamente y una póliza de responsabilidad civil de un millón de euros. Además del seguimiento de incidencias para mejorar continuamente los procedimientos.

El tercer riesgo es estacionalidad y demanda: cuando baja la nieve o aumenta mucho el calor, cae la ocupación. La defensa es comercial y de producto. La estrategia son los acuerdos B2B con alojamientos y clubes, por el diseño de paquetes corporativos y por la organización de eventos propios en temporada baja que atraigan tanto al público local como a turistas.

Otros problemas podrían ser la disponibilidad de guías, que podríamos solucionar con convenio con la Escuela de Guías y con una bolsa de profesionales habituales, la variación de los costes de combustible, el retraso de las subvenciones.

#### 4.7.8. Resumen financiero

BENAX nace con una inversión inicial de 107.600 € en 2026, a la que se suman pequeños refuerzos de 10.000 € en 2027 y 2028, alcanzando un total de 127.600 € en los tres primeros años. La financiación combinada de aportación del promotor, subvenciones y un pequeño nos ayudará en la fase inicial. BENAX está pensada para crecer, pero siempre con prudencia porque sabemos que es un sector con estacionalidad y a factores climáticos.

Es decir, BENAX es un plan real y que puede funcionar y a la vez ambicioso porque pretende crecer en futuro no muy lejano. Es una empresa que pone el foco en la seguridad, en un mix Extremo complementado con la venta de extras como la foto/vídeo 360° que reforzarán la rentabilidad, y en la desestacionalización a través de acuerdos B2B. Es un proyecto con alma deportiva y visión empresarial, preparado para transformar el potencial del Valle de Benasque y del Pirineo en una experiencia sostenible, diferenciada y rentable.

En conjunto, la viabilidad económica de BENAX está clara porque la empresa genera rentabilidad desde el inicio, opera con un endeudamiento bajo y cuenta con un flujo de caja capaz de sostener la actividad incluso en escenarios moderadamente pesimistas. Los resultados transmiten un proyecto prudente, pero con capacidad de crecer, y convertirse en un referente en turismo de aventura en el Pirineo.

## 4.8 ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN Y HERRAMIENTA DE DECISIÓN

### 4.8.1. Estrategias de implementación

Se trata de una herramienta que sigue el siguiente esquema:

Colaborar, que implica trabajar en equipo y buscar colaboraciones con empresas, proveedores, alojamientos, y escuelas de monitores y guías de deportes de montaña.

Investigar, que se refiere a la recopilación y análisis de información para entender y analizar los resultados, mediante KPI, datos económicos, feedback con los clientes, ver que actividades tienen más aceptación, etc. y tras el análisis tomar decisiones.

Y Ejecutar, que quiere implementar las acciones derivadas de la investigación y colaboración.

Es decir, es un ciclo de cooperación, análisis y puesta en marcha. La finalidad es la de dar información estructurada para facilitar la toma de decisiones estratégicas y ágiles. Porque nos permite evaluar opciones, identificar tendencias, prever escenarios para minimizar de riesgos. Estas estrategias de implantación dan lugar a una "Decision tool" o Herramienta de decisión que es una herramienta visual con los datos de las estrategias de implantación resumidas en un Diagrama de Flujo para la toma de decisiones con criterio para nuestra empresa BENAX.

## ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN

Figura 29. Realizado por el autor del trabajo con SmartArt de Word.



#### 4.8.2. Control de resultados de BENAX KPI y métricas

La viabilidad de BENAX también depende del control revisión y correcciones si son necesarias, eso lo haremos mediante los llamados “KPI” (Key Performance Indicator) o

## PLAN EMPRESA DEPORTES MONTAÑA BENAX

Indicador Clave que nos servirán para evaluar el funcionamiento de BENAX y nos permitirá corregir y tomar decisiones sustentadas en datos concretos. Los KPI se deberán ir ajustando a medida que la empresa vaya realizando diferentes actividades y ajustándose a nuevas demandas y entornos.

- Número de reservas online (>500 en 2026)
- Número de eventos corporativos (>10 en 2027).
- Número de clientes diarios Umbral de alerta: <6 clientes/día.
- Clientes por bloques horarios
- El porcentaje de clientes en actividades extremas. Objetivo:  $\geq 35\%$  Extremo en invierno y  $\geq 30\%$  el resto.
- La contratación de vídeo 360° Objetivo > 30%; alerta si cae <25%.
- Ratio guía/cliente
- Medición de la satisfacción del cliente (NPS) por encuesta (del 1 al 10)
- Número de incidencias
- Número de reservas a 60 días vista
- % de ventas por canal

Nuestra propuesta de controles prioritarios está resumida en la siguiente figura.

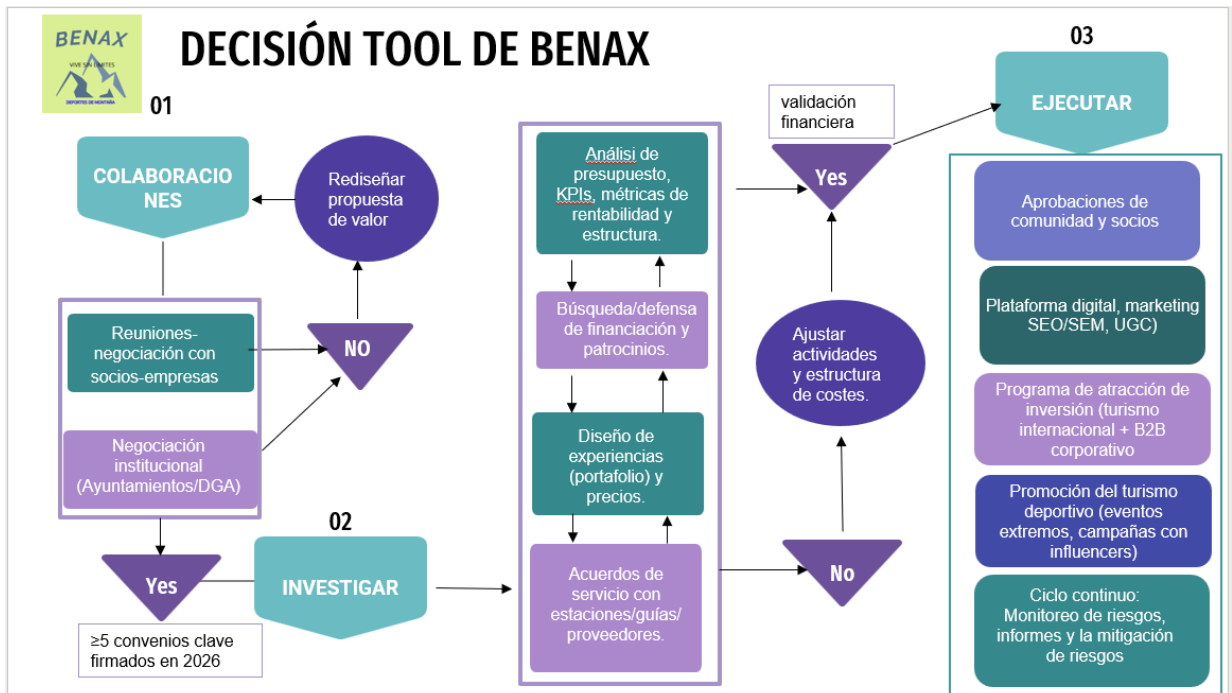
Figura 30. Principales KPI propuestos para BENAX. Esquema realizado con Napkin por el autor del trabajo.



### 4.8.3. Herramienta de decisión “Decision Tool” de BENAX

Es una herramienta visual de análisis y propuesta de decisiones, se utilizará internamente para evaluar diferentes opciones o escenarios. La estructura es la misma que la analizada en la estrategia de implantación, pero incluye los puntos de decisión.

Fig 31. Decisión Tool hecho por el autor del trabajo con Power Point



---

## 5. CONCLUSIÓN

El plan empresarial de BENAX es una hoja de ruta realista para la creación de una empresa dedicada a los deportes de montaña y aventura en el Valle de Benasque. A partir del análisis estratégico realizado mediante la matriz DAFO, y otros análisis, se han identificado tanto las fortalezas (ubicación privilegiada, oferta multitemporada, guías titulados) como las debilidades, oportunidades y amenazas que condicionan la actividad. Esta visión global nos ha permitido diseñar unas estrategias para conseguir una posición privilegiada dentro de nuestro nicho, en un mercado emergente con potencial de crecimiento, cada vez más orientado hacia el turismo de experiencias, la seguridad y la sostenibilidad medio ambiental.

A nivel operativo, BENAX se centra en un modelo de negocio basado en la diversificación de actividades (esquí de montaña, parapente, barranquismo, bicicleta de alta montaña) y la diferenciación entre paquetes estándar y premium, que se refuerzan con servicios adicionales (add-ons) que incrementan el valor percibido y el margen de rentabilidad. El plan financiero, desarrollado sigue la metodología del plan de empresa de Deloitte, que confirma la viabilidad económica del proyecto, proyectando un EBITDA positivo y el payback a los 4 años, gracias a una combinación de inversión inicial, ayudas públicas y financiación externa. Asimismo, se han establecido medidas para mejora riesgos como la estacionalidad, la meteodependencia y la gestión de costes fijos, que garantizan la sostenibilidad del proyecto incluso en escenarios negativos o adversos.

Finalmente, el proyecto resalta la importancia de la identidad de marca y de la colaboración con actores locales para consolidar la posición de BENAX como referente en turismo deportivo de alta montaña. La apuesta por la calidad del servicio, la innovación en la experiencia del cliente y la sostenibilidad medioambiental refuerzan la propuesta de valor y contribuyen a la dinamización de la economía de la zona. En conclusión, el proyecto presentado para BENAX sirve para capitalizar las oportunidades que ofrece el creciente mercado del turismo de aventura, manteniendo una gestión prudente, profesional y orientada al largo plazo.



---

## BIBLIOGRAFÍA

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 AC Consultores. (2019, febrero). Desestacionalización de la demanda turística en Aragón [Informe para Turismo de Aragón]. Gobierno de Aragón. (2019). <https://www.turismodearagon.com>
- 2 Albergue El Run. (2025). Ficha de alojamiento <https://www.benasque.com/.../albergue-el-run>.
- 3 Albergue Escuela de Montaña. (2025). <https://alberguesyrefugios.com/elrun/>
- 4 Aramón Cerler. (2025). Escuelas de esquí oficiales <https://www.cerler.com/escuela-esqui-cerler.html>
- 5 Aramón. (2024, noviembre 28). Novedades e inversión temporada 24/25. <https://www.aramon.com/blog/novedades-aramon-temporada-2425/>
- 6 Backroads. (2023). Adventure vacations built for you. <https://www.backroads.com/>
- 7 Barrabés Benasque. (2025). Tienda especializada <https://www.barrabes.com/tiendas/barrabes-benasque>
- 8 Benasque.com. (s.f.). Portal oficial de información turística del Valle de Benasque. Recuperado el 22 de julio de 2025, de <https://www.benasque.com/es>
- 9 Biosphere Tourism. (s.f.). Un reconocimiento global para tu compromiso sostenible. Recuperado el 22 de julio de 2025, de <https://www.biospheretourism.com/es/un-reconocimiento-global-para-tu-compromiso-sostenible/83>
- 10 Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. Harvard Business Review, 91(5), 63–72. <https://djjr-courses.wdfiles.com/local--files/hcd%3Aarticles-and-excerpts/HBR%20Steve%20Blank%20Lean%20Startup%20Changes%20Everything.pdf>
- 11 Boletín Oficial del Estado. (2024, enero 30). Resolución 29/12/2023 – Estrategia de Sostenibilidad Turística en Destinos. <https://www.boe.es> ANEXO 2
- 12 Cadena SER. (2024, 10 de diciembre). El Ministerio de Transportes pone en servicio los túneles de la N-260 entre Congosto de Ventamillo y Campo. SER Aragón Oriental. <https://cadenaser.com/aragon/2024/12/10/el-ministerio-de-transportes-pone-en-servicio-los-tuneles-de-la-n-260-entre-congosto-de-ventamillo-y-campo-ser-aragon-oriental/>
- 13 Cadena SER. (2024, 9 de diciembre). Abren este martes los túneles de acceso al Valle de Benasque en la N-260. Radio Huesca. <https://cadenaser.com/aragon/2024/12/09/abren-este-martes-los-tuneles-de-acceso-al-valle-de-benasque-en-la-n-260-radio-huesca/>
- 14 Cadena SER. (2025, 7 de enero). La ocupación turística en el Valle de Benasque aumenta durante las Navidades con la culminación de la N-260.

<https://cadenaser.com/aragon/2025/01/07/la-ocupacion-turistica-en-el-valle-de-benasque-aumenta-durante-las-navidades-con-la-culminacion-de-la-n-260-ser-aragon-oriental/>

15 Deloitte LLP. (2025). Sports tourism infrastructure enhancement implementation study: Municipality of Sioux Lookout (Informe final). Deloitte. <https://www.sioxlookout.ca/sites/29/files/2025-04/Sports-Tourism-Final-Report-2025.pdf>

16 Diario del Alto Aragón. (2021, 20 de septiembre). El flujo turístico aumentó este verano en el valle de Benasque. <https://www.diariodelaltoaragon.es/noticias/comarcas/ribagorza/2021/09/20/el-flujo-turistico-aumento-este-verano-en-el-valle-de-benasque-1520559-daa.html>

17 Diario Heraldo de Aragón. (2018, enero 26). Curso de nivología en la Escuela de Alta Montaña de Benasque.

18 Emprende...Tú idea de negocio. Guía de trámites y requisitos para la puesta en marcha de: EMPRESAS DE TURISMO ACTIVO DE AVENTURA. Creación de Empresas y Asesoría Empresarial. Cámara Zaragoza. <https://www.camarazaragoza.com/docs/bolsaproyectos/turismoactivoaventura.pdf>

19 EPData. (s.f.). Ocupación hotelera en Benasque. <https://www.epdata.es/datos/ocupacion-hotelera-hoteles-datos-graficos-municipios/143/benasque/>

20 Escuela de Montaña de Benasque. (2025). Servicios y cursos <https://escuelamontanabenasque.com>

21 Gobierno de Aragón, Departamento de Industria, Competitividad y Desarrollo Empresarial, Dirección General de Turismo. (2024). Evaluación de objetivos y medidas del Plan Aragonés de Estrategia Turística 2021–2024: Grado de cumplimiento [Informe]. Zaragoza: Gobierno de Aragón.

22 Fortune Business Insights. (2025, 14 de julio). Tamaño del mercado del turismo de aventura, participación y análisis de la industria, por tipo (duro, suave y otros), por grupo de edad (menos de 30, 30–50 y más de 50), y pronóstico regional, 2025–2032. <https://www.fortunebusinessinsights.com/es/adventure-tourism-market-107924>.

23 Garmin inReach Mini 2 <https://www.garmin.com/es-ES/p/765374/>

24 Gesinpol Academy. (s.f.). GREIM – Grupos de Rescate Especial de Intervención en Montaña. Recuperado el 22 de julio de 2025, de <https://gesinpol.academy/greim-grupos-de-rescate-especial-de-intervencion-en-montana/>

25 Gobierno de Aragón, Departamento de Industria, Competitividad y Desarrollo Empresarial. (2021). Plan Aragonés de Estrategia Turística 2021-2024. Zaragoza: Dirección

- General de Turismo del Gobierno de Aragón y Escuela de Turismo Universitaria de Zaragoza.  
[https://www.turismodearagon.com/wp-content/uploads/2021/09/PAET\\_2021\\_2024-1.pdf](https://www.turismodearagon.com/wp-content/uploads/2021/09/PAET_2021_2024-1.pdf)
- 26 Gobierno de Aragón. (2024, 3 diciembre). Plan Aragonés de Estrategia Turística (PAET) 2025-2030: Sesión informativa [Presentación en PDF]. Dirección General de Turismo.  
[https://aplicaciones.aragon.es/agoab/documentos/fases/232478897051/Presentaci%C3%B3n-Sesi%C3%B3n%20informativa-Plan\\_Estrategico\\_Turismo\\_Aragon.pdf](https://aplicaciones.aragon.es/agoab/documentos/fases/232478897051/Presentaci%C3%B3n-Sesi%C3%B3n%20informativa-Plan_Estrategico_Turismo_Aragon.pdf)
- 27 Grand View Research. (2024). Adventure tourism market size, share & trends analysis report by type (hard, soft, others), by activity, by regional, and segment forecasts, 2025 – 2030. Grand View Research. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/adventure-tourism-market-report>
- 28 Grupo Avanza. (2024). Billetes combinados tren + autobús al Pirineo.  
<https://www.avanzabus.com>
- 29 Guardia Civil. (2025). Servicio de Rescate e Intervención en Montaña (GREIM)  
<https://www.guardiacivil.es/...>
- 30 Guardia Civil. (s.f.). Centro de Adiestramientos de Montaña – Guardia Civil. Recuperado el 22 de julio de 2025, de [https://web.guardiacivil.es/es/institucional/conocenos/centros\\_docentes/montana/](https://web.guardiacivil.es/es/institucional/conocenos/centros_docentes/montana/)
- 31 Guías de Benasque. (2025). La compañía <https://www.guiasbenasque.com>
- 32 Hotel Avenida Benasque. (2025). Sitio oficial <https://www.hotelavenidabenasque.es>
- 33 Hotel Ciria. (2025). Hotel en Benasque <https://www.hotelciria.com>
- 34 Hotel Llanos del Hospital. (2025). Hotel & Nordic Ski Resort  
<https://www.llanosdelhospital.com>
- 35 Ejército de Tierra. (s.f.). *Grupo Militar de Alta Montaña (GMAM)*. Recuperado el 1 de septiembre de 2025, de <https://ejercito.defensa.gob.es/unidades/Huesca/emmo/GMAM/index.html>
- 36 Vizologi. (s.f.). *What is Tough Mudder's business model?* Recuperado de <https://vizologi.com/business-strategy-canvas/tough-mudder-business-model-canvas/>
- 37 Innovation and entrepreneurship - Peter F Drucker. INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP Practice and Principles.
- 38 Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). Blue ocean strategy. Harvard Business Review, 82(10), 76–84.
- 39 Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Harvard Business School Press.  
[https://www.ucipfg.com/Repositorio/GSPM/manuales/Estrategia\\_Oceano\\_Azul.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/GSPM/manuales/Estrategia_Oceano_Azul.pdf)

- 40 Kim, W. C., & Mauborgne, R. (n.d.). Cirque du Soleil Case Study. Blue Ocean Strategy. Recuperado de <https://www.blueoceanstrategy.com/blue-ocean-strategy-examples/cirque-du-soleil/>
- 41 Lozano Chaguay, L., Caicedo Flores, J., Fernández Bayas, T., & Onofre Zapata, R. (2019). El modelo de negocio: Metodología Canvas como innovación estratégica para el diseño de proyectos empresariales. *Journal of Science and Research*, 4(CIEIS2019), 87 <https://zenodo.org/records/3594015>
- 42 Oficina de Turismo de Benasque. (s.f.). Guía de servicios: Oficina de turismo. Turismo Benasque. <https://turismobenasque.com/guia-de-servicios/oficina-de-turismo/>. ANEXO 6
- 43 Organización Mundial del Turismo. (2025). Turismo deportivo. ONU Turismo. <https://www.unwto.org/es/turismo-deportivo>
- 44 Ortovox. (2025). Diract Voice avalanche transceiver <https://www.ortovox.com/int-en/shop/emergency-equipment/c643870-diract-diract-voice?srsIid=AfmBOor33BCVH-CvsXmsy3582y2ZNLmMZ0SveKq7z2AwN33bbCijSyKI>
- 45 Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation. Wiley. [https://vace.uky.edu/sites/vace/files/downloads/9\\_business\\_model\\_generation.pdf](https://vace.uky.edu/sites/vace/files/downloads/9_business_model_generation.pdf)
- 46 Patagonia. (2023). Pro Program Terms. <https://www.patagonia.com/pro-program/>
- 47 Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. Free Press; Collier Macmillan.
- 48 PR Newswire. (2020, 10 de agosto). Click&Boat acquires Nautal, its main European competitor and now dominates the international boat rental sector. <https://www.prnewswire.com/news-releases/clickboat-acquires-nautal-its-main-european-competitor-and-now-dominates-the-international-boat-rental-sector-301106828.html>
- 49 Pronordics. (2025). Clases de esquí nórdico en Llanos del Hospital <https://www.pronordics.com>
- 50 Gobierno de Aragón, Departamento de Industria, Competitividad y Desarrollo Empresarial, Dirección General de Turismo. (2024). *Propuesta de DAFO para el Plan Aragonés de Estrategia Turística (PAET) 2025–2030* [Documento técnico]. Zaragoza,
- 51 Red Bull Adventure. (2024). Extreme experiences worldwide. <https://www.redbull.com/es-es/tags/adventure>
- 52 Ries, E. (2011). The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Crown Business. <https://ia600509.us.archive.org/7/items/TheLeanStartupErickRies/The%20Lean%20Startup%20-%20Erick%20Ries.pdf>

- 53 Sahlman, W. A. (1997). How to write a great business plan. Harvard Business Review, 75(4), 98–108. Sahlman, WA (2008). <https://sunnybrook.ca/uploads/1/events/2018/medventions/181108-salman.pdf>
- 54 Schultz, H., & Yang, D. (1997). Pour your heart into it: How Starbucks built a company one cup at a time. Hyperion.
- 55 Click&Boat. (2020, July). Click&Boat acquires Nautal, its main European competitor, and reinforces its stance as the international leader [Press release]. <https://static1.clickandboat.com/v1/o/docs/press-release/nautal/uk-pr-nautal.pdf>
- 56 Smile.io. (2024). Customer loyalty programs for e-commerce. <https://smile.io/>
- 57 SOMMOS Hotel Aneto. (2025). Luxury in the Spanish Pyrenees <https://www.sommoshoteles.com/en/sommos-hotel-aneto>
- 58 Teton Gravity Research. (2023). TGR Community. <https://www.tetongravity.com/>
- 59 Turismo de Aragón. (s.f.). Valle de Benasque. <https://www.turismodearagon.com/ficha/valle-de-benasque/>
- 60 U.S. Small Business Administration. (2023). Redacte su plan de negocios. <https://www.sba.gov/es/guia-de-negocios/planifique-su-empresa/redacte-su-plan-de-negocios>

#### Logo BENAX:

Aplicación gratuita: <https://app.freelogodesign.org/>

**Inteligencia Artificial:** para revisiones de documentos, búsqueda de bibliografía, ideas, hacer esquemas:

Sider Fusion de Google Chrome: para consultas de búsquedas de información y mejora de documentos.

OpenAI. (2023). ChatGPT : para consultas de búsquedas de información y mejora de documentos.

Copilot para consultas de búsquedas de información y mejora de documentos en aplicaciones de Microsoft (Excel, Word, Power Point)

Napkin para elaboración de esquemas y diagramas

#### GLOSARIO DE TÉRMINOS FINANCIEROS

BAI (Beneficio Antes de Impuestos). Indicador financiero que refleja el resultado económico de la empresa antes de deducir los impuestos sobre beneficios. Se utiliza para conocer la rentabilidad empresarial sin el efecto fiscal.

EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization). Beneficio bruto de explotación antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones

OPEX (Operational Expenditure / Gastos Operativos). Gastos recurrentes vinculados al funcionamiento ordinario de la empresa.

VAN (Valor Actual Neto). Método de evaluación de inversiones que descuenta al presente los flujos de caja futuros esperados, restando la inversión inicial.

TIR (Tasa Interna de Retorno). Tasa de descuento que hace que el VAN de una inversión sea igual a cero. Representa la rentabilidad relativa esperada.

KPI (Key Performance Indicator / Indicador Clave de Desempeño). Métrica utilizada para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos de la empresa.

NPS (Net Promoter Score). Indicador de satisfacción y lealtad del cliente basado en la probabilidad de que recomiende la empresa a terceros.



---

**ANEXO 1**  
**REQUISITOS TÉCNICOS LEGALES APLICABLES**  
**EN A LA EMPRESA BENAX**

---

# Requisitos técnicos y de seguridad aplicables en a la empresa BENAX según legislación vigente

## CONTENIDO

Requisitos técnicos y de seguridad aplicables en a la empresa benax según legislación vigente .....	1
1. Requisitos del decreto 39/2021, de 10 de febrero, del gobierno de aragón, por el que se aprueba el reglamento de las empresas de turismo activo. ....	1
2. Requisitos operacionales: .....	2
3. Plan de ordenación de los recursos naturales del parque natural de posets-maladeta y su área de influencia socioeconómica.....	3

### **1. Requisitos del Decreto 39/2021, de 10 de febrero, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el Reglamento de las empresas de turismo activo.**

BENAX es una empresa de turismo activo en Aragón y pueda ofrecer actividades de deportes extremos y de montaña, debe cumplir una serie de requisitos establecidos en el Decreto 39/2021, de 10 de febrero, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el Reglamento de las empresas de turismo activo. Las empresas de turismo activo se dedican a proporcionar, de forma habitual y profesional, actividades turísticas de recreo, deportivas y de aventura que se practican utilizando los recursos naturales y a las que es inherente un factor de riesgo o que exigen cierto grado de destreza o esfuerzo físico. Para la práctica de estas actividades, deben disponer de equipos y material homologado o certificados conforme a la normativa aplicable.

Las actividades de montaña y escalada específicamente mencionadas en el Anexo I del Reglamento incluyen:

- Montañismo: Desplazamiento a pie en montaña, con el objetivo de ascender montañas, pudiendo emplear técnicas y materiales de escalada, alpinismo o esquí.
- Barranquismo: Ascenso o descenso de barrancos, con o sin agua, utilizando técnicas de montañismo, escalada y espeleología.
- Escalada en hielo: Progresión en montañas con paredes de roca, nieve o hielo.
- Escalada en roca y rocódromo: Progresión en paredes naturales y artificiales.
- Senderismo: Desplazamiento a pie en espacios naturales por senderos y caminos.

- Travesía o trekking: Recorridos excursionistas de varias jornadas en zonas montañosas o rurales.
- Marcha nórdica: Caminar con bastones diseñados para la actividad física.
- Vías ferratas: Itinerarios equipados con clavos, grapas, pasamanos, cadenas, puentes colgantes y tirolinas.
- Puenting: Salto al vacío desde un puente sujeto con un arnés y cuerda.
- Circuito multiactividad: Recorridos que combinan puentes colgantes, tirolinas, pasamanos, puentes tibetanos, entre otros.
- Tirolina: Descenso por un cable con una polea.
- Arborismo: Desplazamiento entre árboles mediante puentes colgantes y troncos.

## **2. Requisitos Operacionales:**

**Personal técnico (monitores, guías, instructores):** La empresa debe disponer de personal suficiente para garantizar el control, asesoramiento y acompañamiento de los clientes. Cada actividad debe contar con un responsable técnico (mayor de edad con titulaciones o certificados de profesionalidad, que planifica y evalúa la actividad, sin necesidad de estar presente físicamente) y monitores, guías o instructores (que acompañan a los clientes y poseen formación especializada en la actividad). Las titulaciones requeridas son títulos de técnico deportivo o técnico deportivo superior (según el Real Decreto 1363/2007), títulos de formación profesional relacionados (como Técnico en Guía en el medio natural y de tiempo libre), certificados de profesionalidad correspondientes o títulos universitarios relacionados. Deben tener formación en socorrismo o primeros auxilios, acreditada mediante cursos específicos o módulos en sus titulaciones. Las modificaciones en la relación de personal deben comunicarse.

**Equipos y material:** Deben estar homologados o certificados por órganos competentes (UE, Estado o Comunidades Autónomas) y cumplir las condiciones de seguridad y garantías según las indicaciones del fabricante. En ausencia de homologación, deben reunir las condiciones de seguridad y garantías según el fabricante. Tanto el personal como los participantes deben disponer de material adecuado para la actividad y para hacer frente a riesgos previsibles. La empresa es responsable de mantener los equipos en condiciones adecuadas de uso y debe acreditar su homologación/certificación o las indicaciones del fabricante cuando lo solicite la inspección de turismo.

**Seguridad física y prevención de accidentes:** Los monitores/guías deben llevar un dispositivo electrónico de geoposicionamiento global y un dispositivo de comunicación para contacto con la empresa o servicios de emergencia. Se debe tener en cuenta la

predicción meteorológica oficial y, en caso de alerta o activación de planes de emergencia, extremar la precaución o suspender actividades. Antes de iniciar la actividad, se deben repasar con los clientes las normas de autoprotección, seguridad y conservación del medio natural. Los monitores/guías deben portar un botiquín de primeros auxilios portátil. Las empresas deben tener un plan de seguridad y emergencia.

**Información escrita al cliente:** Antes de iniciar la actividad, la empresa debe informar por escrito (papel o medios digitales) a los clientes sobre: Destinos, itinerario o trayecto (advirtiendo sobre posibles modificaciones por clima o imprevistos), medidas para preservar el entorno, equipo y material que debe utilizarse (si no lo proporciona la empresa), conocimientos, dificultades, edad mínima y comportamientos en caso de peligro, necesidad de seguir instrucciones de guías y monitores, existencia de pólizas de responsabilidad civil y de asistencia/accidentes, y cómo acceder a su contenido, precios detallados de los servicios, condiciones especiales exigidas para determinadas actividades, se debe acreditar documentalmente la contratación de las actividades, desglosando servicios y precio, condiciones de Edad, Estado Físico y Salud de los Clientes: Las empresas pueden exigir estas condiciones si están justificadas por las características de la actividad. Para la participación de menores de edad, se debe tener autorización previa y por escrito de padres o tutores.

**Protección del medio ambiente:** ajustarse a las normativas de medio ambiente y aguas, solicitando las autorizaciones necesarias y respetando lo establecido en los planes de ordenación de recursos naturales o planes de protección de espacios naturales protegidos del Posets Maladeta.

### ***3. Plan de Ordenación de los Recursos Naturales del Parque Natural de Posets-Maladeta y su Área de Influencia Socioeconómica.***

Regulaciones para Actividades Deportivas y de Montaña en el Parque Natural Posets-Maladeta:

**Regulación de actividades deportivas de turismo activo:** Las actividades deportivas de turismo activo (que en la fecha de este decreto se referían al Decreto 146/2000, modificado por el Decreto 92/2001) deberán ser reguladas en el Plan Rector de Uso y Gestión del Parque Natural o, en su caso, en el Plan de Uso Público. Esto implica que las empresas deberán adherirse a lo que dichos planes específicos establezcan para cada actividad. Las actividades deportivas de competición requerirán, en todo caso, autorización expresa del Órgano ambiental competente.

**Infraestructuras para actividades deportivas y turísticas:** No se permitirá la construcción de edificaciones de nueva planta destinadas a actividades deportivas y turísticas.

**Actividades específicas de montaña y deportes de aventura:** Montañismo, esquí de travesía, espeleología, escalada y barranquismo: Podrán desarrollarse siempre que no impliquen deterioro del entorno. El Plan Rector de Uso y Gestión o los Planes de Gestión de las Zonas de Especial Conservación (ZEC) podrán establecer restricciones geográficas y temporales para estas actividades. El órgano ambiental competente podrá limitar dichas actividades en zonas de especial fragilidad. Senderismo, excursiones ecuestres y bicicleta de montaña: Se practicarán exclusivamente por pistas, caminos, vías pecuarias y senderos que reúnan condiciones para tales fines.

**Actividades en la nieve:** No se permiten las actividades de esquí alpino que requieran instalaciones o infraestructuras. La práctica de heliesquí y las actividades recreativas y deportivas con motos de nieve están expresamente prohibidas en todo el ámbito del Parque Natural. El esquí de fondo solo podrá realizarse en pistas acondicionadas y autorizadas, cuyas condiciones serán reguladas en el Plan Rector de Uso y Gestión o el Plan de Uso Público. También se podrá limitar en zonas de especial fragilidad.

**Circulación de vehículos a motor:** La circulación de vehículos a motor no está permitida dentro del Parque Natural, con excepciones para actividades agrícolas, ganaderas, forestales, conservación e investigación, que requerirán autorización del Órgano ambiental competente. Fuera del Parque Natural, se permite la circulación en caminos no restringidos, pero se promoverá el transporte público. Está expresamente prohibido el tránsito a campo traviesa y la utilización de vías peatonales o caminos de herradura.

**Acampada en el parque natural:** Solo se permite la acampada en la modalidad de alta montaña, en cota superior a 2.000 metros, con posibles excepciones determinadas.

Es crucial para nuestra empresa cuando trabajemos en el Parque Natural de Posets-Maladeta no solo cumpla con la normativa general de turismo activo de Aragón (la cual no se detalla en este documento, como el Decreto 39/2021 mencionado previamente), sino también con las específicas limitaciones y regulaciones establecidas en este Plan de Ordenación de los Recursos Naturales y en los futuros Planes Rectores de Uso y Gestión o Planes de Uso Público que se desarrollen a partir de este decreto.



---

**ANEXO 2**  
**ANÁLISIS DE SUBVENCIONES Y AYUDAS**  
**VIABLES PARA BENAX**

---

## ANÁLISIS DE SUBVENCIONES Y AYUDAS VIABLES PARA BENAX

### ÍNDICE:

1.	Análisis de Subvenciones y Ayudas Viables para BENAX .....	1
1.1.	Nivel Municipal – Ayuntamiento de Benasque.....	1
1.2.	Nivel Comarcal – Comarca de Ribagorza / LEADER.....	1
1.3.	Nivel Autonómico – Gobierno de Aragón .....	2
1.4.	Nivel Estatal / Unión Europea.....	2
2.	Cálculo de Subvenciones para BENAX.....	3

Hemos estudiado las subvenciones y ayudas que podríamos acogernos considerando las actividades de BENAX en el sector de deportes de montaña y turismo activo, su ubicación en el Valle de Benasque y su condición de empresa de nueva creación.

### 1.1. Nivel municipal: Ayuntamiento de Benasque

#### **Ayudas a la creación de empresas locales**

Dan hasta 50.000 €, destinadas a fomentar el emprendimiento y la generación de empleo en el municipio. BENAX cumple con los requisitos de ubicación y actividad. Más información:

[https://www.cumpletransparencia.es/Entidades/benasque/Economica/SUBVENCIONES%2C%20AVALES%20Y%20AYUDAS/Programas%20anuales%20y%20plurianual/Convocatoria\\_ayuda\\_empresas.pdf](https://www.cumpletransparencia.es/Entidades/benasque/Economica/SUBVENCIONES%2C%20AVALES%20Y%20AYUDAS/Programas%20anuales%20y%20plurianual/Convocatoria_ayuda_empresas.pdf)

### 1.2. Nivel comarcal: Comarca de Ribagorza (LEADER)

#### **Convocatoria LEADER:**

En este caso, serían hasta 26.800 € por proyecto (80 % del gasto subvencionable). BENAX encaja plenamente por su carácter innovador y localización rural. Encajamos perfectamente en el grupo “Emprende Rural Leader” artículo 4. [https://cedemar.es/wp-content/uploads/2024/11/2025\\_-CONVOCATORIA-AYUDAS-LEADER-ANO-2025.pdf](https://cedemar.es/wp-content/uploads/2024/11/2025_-CONVOCATORIA-AYUDAS-LEADER-ANO-2025.pdf)

#### **Programa DPH Plan estratégico + Alto Aragón**

Las ayudas están destinadas al relevo generacional y son de hasta 50.000 € anuales por grupo para emprendimiento y relevo generacional. BENAX puede acceder a través del grupo Leader de Ribagorza. El Plan estratégico + Alto Aragón, de la Diputación Provincial de Huesca, identifica y define las necesidades y prioridades de todo el territorio para hacer

## ANEXO 2 ANÁLISIS DE SUBVENCIONES Y AYUDAS VIABLES PARA BENAX

una gestión del territorio más eficiente, adaptado a las zonas rurales del Alto Aragón, tomando como referencia la programación 2021-2027 de los Fondos Estructurales Europeos y especialmente las prioridades del Programa Plurirregional de España FEDER, cuya ejecución se extenderá hasta el 2029. <https://www.dphuesca.es/mas-alto-aragon>

### 1.3. Nivel Autonómico – Gobierno de Aragón

- Aragón Emprende para el Desarrollo empresarial rural: hasta 50.000 € por proyecto, con subvención del 80 % de la inversión. Ideal para el arranque de BENAX. Esta convocatoria tiene como finalidad la financiación de actuaciones vinculadas al impulso de iniciativas de desarrollo empresarial en el medio rural aragonés. Estas ayudas incidirán especialmente en municipios de menos de 5.000 habitantes, como es el caso de Benasque. <https://aragonemprende.com/ayudas2025/>

Están publicadas al Boletín Oficial de Aragón: en la ORDEN PEJ/245/2025 de 3 de marzo, por la que se convocan ayudas al impulso de iniciativas de desarrollo empresarial en el medio rural de Aragón. Vicepresidencia del Gobierno y Departamento de Presidencia, Economía y Justicia

- Ayudas al autoempleo y emprendimiento como autónomos: Incentivos a la creación y consolidación de actividad, incluyendo cuota cero y apoyo a la contratación inicial. <https://www.aragon.es/tramitador/-/tramite/programa-emprendedores-autonomos>

### 1.4. Nivel estatal y Unión Europea

#### **Convocatorias Programa Kit Digital**

El programa Kit Digital otorga ayudas de 3.000 € para empresas de 0 a 3 empleados y 29.000 €, si la empresa tiene más plantilla. Es adecuado para implantar la plataforma digital de reservas y servicios BENAX 360°.

<https://www.acelerapyme.gob.es/convocatorias-kit-digital>

#### **Fondos Next Generation EU – Turismo Sostenible**

Tienen un importe variable (30.000 € – 200.000 €) para proyectos turísticos sostenibles e innovadores. BENAX puede destacar por su enfoque ecoturístico y tecnológico.

<https://planderecuperacion.gob.es/> y [11]

En el componente 14 está dirigido a empresas de turismo sostenible a los que nos podríamos acoger. <https://www.lamoncloa.gob.es/temas/fondos-recuperacion/Documents/16062021-Componente14.pdf>

#### **Préstamos a bajo interés del Fondo de Emprendimiento y Pyme (FEPYME )**

## ANEXO 2 ANÁLISIS DE SUBVENCIONES Y AYUDAS VIABLES PARA BENAX

Aprobados en el Real Decreto-Ley 8/2024, de 28 de noviembre, que regula el Fondo de Emprendimiento y de la Pequeña y Mediana Empresa (FEPYME). Para impulsar el emprendimiento innovador y reforzar la actividad económica de las pymes mediante la concesión de préstamos participativos. Tiene una dotación de 303 millones de euros procedentes del Mecanismo de Recuperación y Resiliencia (MRR). Son préstamos con un plazo máximo de amortización de siete años, incluyendo hasta cinco años de carencia. Las cuantías oscilarán entre 25.000 y 1,5 millones de euros. Para la concesión del préstamo no se exigen garantías adicionales a las del propio proyecto empresarial

[https://planderecuperacion.gob.es/noticias/gobierno-regula-fondo-emprendimiento-pyme-fepyme-prtr#:~:text=Fondo%20de%20Emprendimiento%20y%20Pyme%20\(FEPYME\)%2C%20dotado%20con%20303%20millones%20del%20PRTR](https://planderecuperacion.gob.es/noticias/gobierno-regula-fondo-emprendimiento-pyme-fepyme-prtr#:~:text=Fondo%20de%20Emprendimiento%20y%20Pyme%20(FEPYME)%2C%20dotado%20con%20303%20millones%20del%20PRTR)

## 2. Cálculo de Subvenciones para BENAX

Es una propuesta realista:

### Subvención A

Aragón Emprende (desarrollo rural): hasta 50.000 €, subvenciona el 80 % de la inversión para empresas en municipios rurales (<5.000 habitantes) con menos de 5 años de actividad (o más de 5 años para empresa ya establecida). Para ser realistas, estimamos unos 40.000 € de subvención.

### Subvención B

La LEADER–CEDESOR 2023-2027 Ribagorza: hasta 37660 € (35% del gasto, convocatoria 2025) por encaje rural y carácter innovador. Centro para el Desarrollo de Sobrarbe y Ribagorza, en 2025 se han adjudicado 341.000€ en 6 proyectos y 4 empleos creados. <https://www.cedesor.es/2025/08/21/cedesor-apoya-con-mas-de-341-000-euros-proyectos-que-dinamizan-los-pueblos-de-sobrarbe-y-ribagorza/>

### Subvención C

El Kit Digital: 3.000 €. Bono de 3.000 € para digitalización (p. ej., plataforma de reservas, marketing online) dirigido a microempresas con menos de 3 empleos.

(segmento 0–3 empleados) para la plataforma de reservas y digitalización.



---

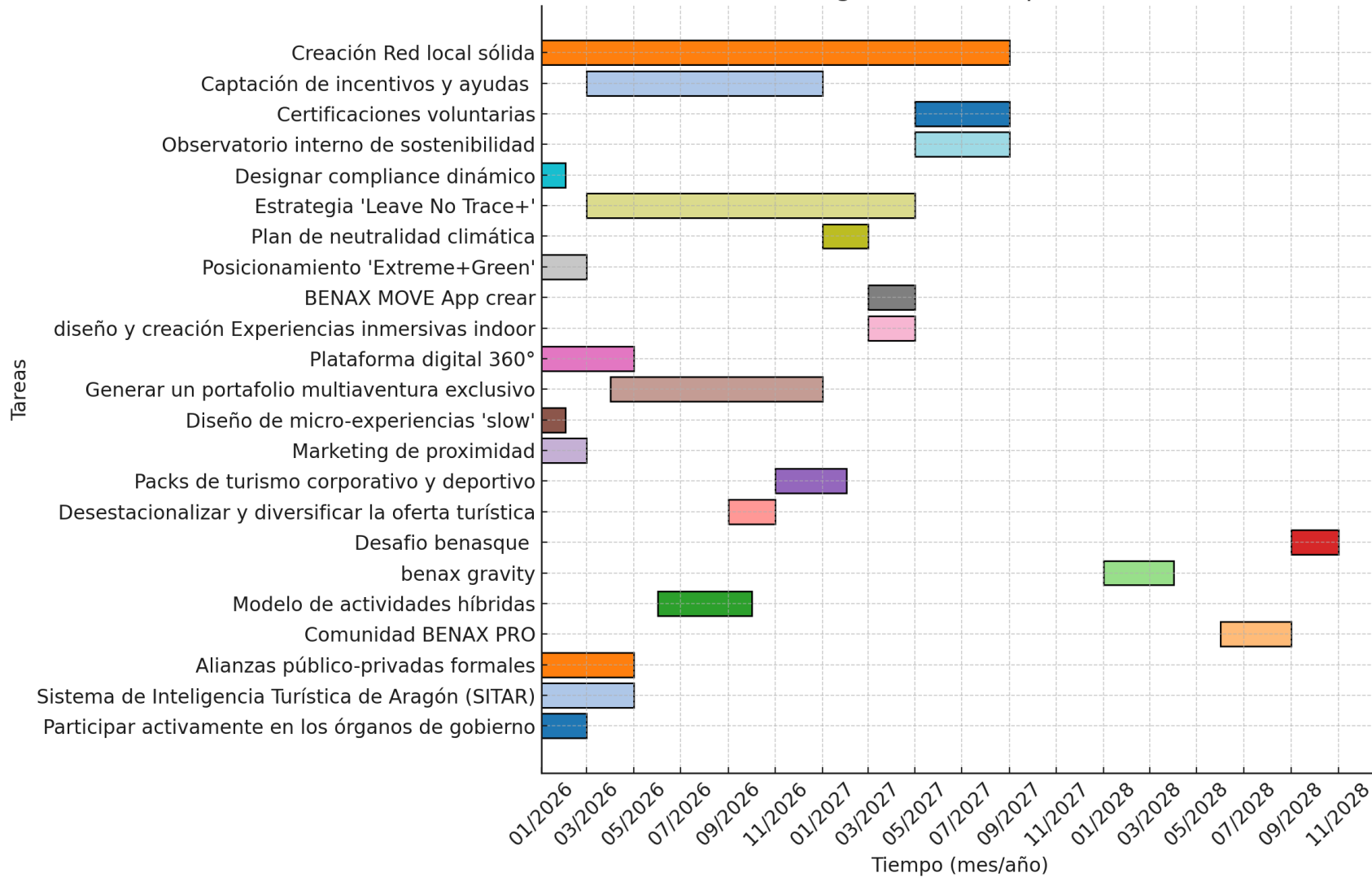
**ANEXO 3**  
**CRONOGRAMA ACTUACIONES ESTRATÉGICAS**  
**BENAX**

---

ANEXO CRONOGRAMA ACTUACIONES ESTRATEGICAS BENAX 2026-2029



Cronograma BENAX por meses





---

**ANEXO 4**  
**CRONOGRAMA ACTUACIONES ESTRATÉGICAS**  
**BENAX**

---

## Contenido

LICENCIAS, TRÁMITES Y OBLIGACIONES LEGALES PARA BENAX.....	1
1. LICENCIAS NECESARIAS BENAX Y SEGUROS PARA BENAX.....	1
1.1. Licencia de Turismo Activo:.....	1
1.2. Licencia Municipal de Apertura: .....	2
1.3. Otros Trámites y Consideraciones: .....	2
2. ¿QUE TITULACIONES SON NECESARIAS PARA PODER EJERCER ESTA ACTIVIDAD?.....	2
Títulos, diplomas y certificados: .....	2
3. ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS .....	3
4. TRAMITES DE APERTURA.....	3
Autorización turística. ....	3
A dicha solicitud se acompañarán los siguientes documentos: .....	4
Personas jurídicas: .....	4
Personas físicas: .....	4
Inscripción en el Registro de Turismo de Aragón. ....	5
Modificaciones de la titularidad, requisitos, actividades y demás características de las empresas.....	5
5. PERSONAL TECNICO, MONITORES, GUIAS E INSTRUCTORES?.....	6
Personal técnico, monitores, guías e instructores.....	6
6. EQUIPOS Y MATERIALES .....	6
7. SEGURIDAD FÍSICA Y PREVENCIÓN DE ACCIDENTES .....	7
8. INFORMACIÓN AL CLIENTES .....	7
9. OBLIGACIONES FISCALES .....	8
10. MARCO LEGAL DE PROTECCIÓN DE DATOS .....	8

Las empresas de turismo activo son aquellas dedicadas a proporcionar, de forma habitual y profesional, mediante precio, actividades turísticas de recreo, deportivas y de aventura que se practican sirviéndose básicamente de los recursos que ofrece la propia naturaleza en el medio en que se desarrollan, sea este aéreo, terrestre de superficie, subterráneo o acuático, y a las que es inherente el factor riesgo o cierto grado de destreza en su practica

### 1. LICENCIAS NECESARIAS BENAX Y SEGUROS PARA BENAX

Para una empresa de deportes de aventura en Benasque, necesitarás obtener la licencia de actividad de Turismo Activo de la Comunidad Autónoma de Aragón, así como la licencia municipal de apertura y cumplir con requisitos de seguros, personal cualificado (monitores titulados) y material homologado específicos para las actividades que ofrezcas. Es fundamental consultar directamente con las oficinas de Turismo y Ayuntamientos correspondientes en Aragón y Benasque para conocer los detalles y requisitos precisos, ya que pueden variar según la actividad concreta.

#### 1.1. Licencia de Turismo Activo:

Esta es la licencia principal a nivel autonómico que regula la actividad de turismo activo en la Comunidad de Aragón.

## ANEXO LICENCIAS, TRÁMITES Y OBLIGACIONES LEGALES PARA BENAX

### Requisitos generales:

- Seguro de Responsabilidad Civil: Debe cubrir los riesgos inherentes a las actividades, con una cuantía mínima.
- Seguro de Asistencia o Accidentes: Para cubrir a los participantes en caso de siniestro.
- Dirección Técnica: La empresa debe contar con una dirección técnica con profesionales cualificados.
- Monitores Titulados: Personal cualificado para cada tipo de actividad ofrecida.
- Material Homologado: Todo el equipo utilizado debe ser seguro y estar certificado.
- Protocolos de Seguridad: Tener establecidos protocolos de actuación en caso de emergencia o accidente.

### 1.2. Licencia Municipal de Apertura:

Del Ayuntamiento de Benasque para poder operar en el municipio. Requisitos:

Documentación del solicitante (DNI, administrador, etc.).

Certificación del técnico director de instalaciones (si aplica).

Acreditación de cumplimiento de normativas.

### 1.3. Otros Trámites y Consideraciones:

Autorizaciones Especiales, para actividades en espacios naturales del Posets Maladeta.

## 2. ¿QUE TITULACIONES SON NECESARIAS PARA PODER EJERCER ESTA ACTIVIDAD?

### Los monitores, guías o instructores

Título de socorrista o curso de primeros auxilios.

Titulación de los monitores, guías o instructores: En aquéllas especialidades en las que no existan titulaciones de Técnico deportivo, de acuerdo con el Real Decreto 1363/2007, de 24 de octubre, por el que se establece la ordenación general de las enseñanzas deportivas de régimen especial, serán válidos además de los universitarios y de los de Formación Profesional en la materia, todos los títulos, diplomas y certificados, incluidos los federativos, susceptibles de ser convalidados u homologados durante los plazos señalados en los reglamentos que establezcan los títulos correspondientes a las modalidades o especialidades deportivas, sin que esta habilitación transitoria determine la convalidación u homologación posterior.

Títulos, diplomas y certificados:

1. Títulos universitarios: Licenciado en educación física, Licenciado en ciencias de la actividad física y del deporte, Diplomado en educación física y Profesor de EGB con la especialidad en educación física.
2. Diplomas de formación profesional: Técnico superior en animación de

## ANEXO LICENCIAS, TRÁMITES Y OBLIGACIONES LEGALES PARA BENAX

actividades físicas y deportivas y Técnico en conducción de actividades físico-deportivas en el medio natural.

3. Diplomas deportivos expedidos por las federaciones deportivas internacionales, nacionales o autonómicas y Administraciones de las Comunidades Autónomas con anterioridad al 15 de julio de 1999, fecha en la que entró en vigor la Orden de 5 de julio de 1999. Además, los diplomas deportivos expedidos por las federaciones deportivas a partir de dicha fecha, cuando se acredite que su realización ha contado con la autorización de la Administración de la Comunidad Autónoma correspondiente.
4. Diplomas, certificados o cursos que acrediten experiencia o conocimientos expedidos por entidades públicas, federaciones deportivas, empresas y clubes deportivos, donde se haya ejercido las funciones que se acreditan.

Los títulos, diplomas y certificaciones serán válidos para las diversas modalidades y actividades de turismo activo, según los siguientes criterios:

1. Los títulos universitarios y de formación profesional serán válidos para todas las especialidades en las que se acredite en el correspondiente currículum o plan de estudios que existe carga lectiva referida a la actividad que se pretende ejercer.
2. Los títulos deportivos, diplomas, certificados o cursos, serán válidos para la especialidad que acrediten.
3. La validez reconocida a los títulos, certificados, diplomas o cursos en el anterior párrafo, se entenderá sin perjuicio de las titulaciones exigidas por la legislación aeronáutica, náutica y subacuática.

### **3. ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS**

Se considerarán transportes terrestres privados complementarios los que se lleven a cabo en el marco de su actuación general por empresas de turismo activo como complemento necesario o adecuado para el correcto desarrollo de las actividades principales que dichas empresas realicen. Para el ejercicio de esta actividad complementaria de transporte terrestre, las empresas vendrán obligadas a tener cubierta de forma ilimitada la responsabilidad civil por los daños personales que se causen a los usuarios con ocasión del transporte.

### **4. TRÁMITES DE APERTURA**

#### Autorización turística.

Toda empresa que pretenda ejercer la actividad de turismo activo, deberá solicitar la autorización de funcionamiento ante el Presidente de la Comarca

ANEXO LICENCIAS, TRÁMITES Y OBLIGACIONES LEGALES PARA BENAX correspondiente al domicilio de la empresa o donde vaya a ejercer la mayor parte de sus actividades.

En la solicitud constarán los datos de la empresa así como de su representante legal, y nombre o marca comercial con los que lleva a cabo su actividad.

[A dicha solicitud se acompañarán los siguientes documentos:](#)

Documentos que acrediten la personalidad del empresario:

[Personas jurídicas:](#)

1. Copia de la escritura de constitución y sus Estatutos, inscrita en el Registro Mercantil, cuando este registro fuera exigible conforme a la legislación mercantil que le sea aplicable, y si no lo fuere, copia de la escritura o documento de constitución, estatutos o acto fundacional, en los que consten las normas por las que se regula su actividad, inscritos en el correspondiente Registro Oficial.
2. Copia de la escritura de poder y documento que acredite la identidad de la persona que represente a aquella.

[Personas físicas:](#)

1. Será obligatoria la presentación del documento nacional de identidad, pasaporte o documento que acredite la identidad y nacionalidad.
2. Copia del código o número de identificación fiscal de la persona jurídica o física solicitante.
3. Copia de la póliza del contrato o contratos de seguro de responsabilidad civil patronal y profesional, que cubra de forma suficiente los posibles riesgos imputables a la empresa por la oferta y práctica de las actividades de turismo activo, con una cuantía mínima de cobertura de seiscientos mil euros por siniestro, pudiendo pactar el tomador del seguro con la compañía aseguradora una franquicia máxima de seiscientos euros. Este contrato deberá mantenerse en vigor durante todo el tiempo de prestación de las actividades.
4. Copia de la póliza de seguros de asistencia o accidente por la prestación por la empresa de servicios de turismo activo, pudiendo pactar el tomador del seguro con la compañía aseguradora una franquicia máxima de ciento cincuenta euros. Este contrato deberá mantenerse en vigor durante todo el tiempo de prestación de las actividades.
5. Copia del contrato de seguro de responsabilidad civil con una cobertura ilimitada de la responsabilidad por los daños personales que se causen a los usuarios con ocasión del transporte privado en caso de que se lleve a cabo este servicio por las empresas.
6. Memoria y relación de las actividades de turismo activo que ofrece al mercado así

## ANEXO LICENCIAS, TRÁMITES Y OBLIGACIONES LEGALES PARA BENAX

como información sobre la localización de la actividad. Las variaciones deberán autorizarse con carácter previo a su efectiva prestación.

7. Comunicación de precios y sus modificaciones.
8. Relación de personal dependiente de la empresa, vinculado con contrato mercantil o laboral, en especial de los monitores, guías o instructores.
9. Copia de los títulos o certificaciones de los responsables de actividad, monitores, guías o instructores, en función de la actividad o actividades que desarrollen.
10. Copia del inventario de los equipos y del material propio para la práctica de las actividades, en las condiciones que establece el artículo 10.
11. Copia del alta en el impuesto de actividades económicas.
12. Documentación acreditativa de que la empresa dispone de una base de operaciones y de almacenamiento de material. En caso de contar con local, copia de la licencia municipal de apertura del establecimiento abierto al público.
13. Protocolo de actuación en caso de accidentes.
14. En caso de utilizar vehículo para los itinerarios y actividades, copia del seguro, copia del permiso de circulación y tarjeta de características.
15. Comunicación de las condiciones o limitaciones de las personas practicantes, que en su caso puedan establecerse.

Cuando una empresa de turismo activo quiera abrir nuevas bases de operaciones que sean atendidas por personal dependiente de la empresa, deberá solicitar autorización previa a la Comarca donde radique la nueva base de operaciones, aportando la documentación acreditativa de la disponibilidad de la base de operaciones y, en caso de contar con local, copia de la licencia municipal de apertura del establecimiento abierto al público. Recibida la solicitud, la Comarca girará visita de inspección a la nueva base de operaciones y, a la vista del informe, dictará resolución, autorizando o denegando la solicitud.

### [Inscripción en el Registro de Turismo de Aragón.](#)

Las empresas de turismo activo que cuenten con la debida autorización comarcal así como la autorización de nuevas actividades, se inscribirán de oficio en el Registro de Turismo de Aragón. El número de registro asignado deberá constar en los documentos que se refieran a la empresa.

### [Modificaciones de la titularidad, requisitos, actividades y demás características de las empresas.](#)

Para realizar cualquier modificación en las actividades de una empresa relacionada con la organización de actividades de turismo activo, que pudiera afectar a su titularidad o a cualquiera de los requisitos o características, será precisa la autorización

ANEXO LICENCIAS, TRÁMITES Y OBLIGACIONES LEGALES PARA BENAX  
previa de la Comarca, presentando la documentación acreditativa de cada  
modificación. Cualquier modificación se inscribirá de oficio en el Registro de Turismo.

## **5. PERSONAL TÉCNICO, MONITORES, GUÍAS E INSTRUCTORES?**

### Personal técnico, monitores, guías e instructores.

Todas las empresas de turismo activo deben disponer del personal técnico, monitores, guías e instructores, necesario para asumir la parte técnica de la organización, que garantice en todo momento el control de las actividades y asesore y/o acompañe a las personas practicantes. En relación con cada actividad, la empresa de turismo activo debe facilitar un número suficiente de monitores, guías o instructores para asesorar y/o acompañar a las personas individuales o grupos organizados que quieran practicar las actividades de turismo activo y contraten sus servicios. En concreto, para cada actividad la empresa debe designar:

1. El responsable técnico de la actividad, que debe ser mayor de edad y tener alguna de las titulaciones requeridas. El responsable técnico no debe estar presente necesariamente en la ejecución de la actividad, pero debe llevar a cabo su planificación, el control, el seguimiento y la evaluación.
2. Los monitores, guías o instructores que deben acompañar a los practicantes durante la preparación y ejecución de la actividad. Este personal técnico debe ser mayor de edad y debe tener alguna de las titulaciones o acreditaciones formativas previstas, con una formación especializada en la actividad y, cuando no esté incluido en dicha formación, deberá tener además el título de socorrista o acreditar la realización de un curso de primeros auxilios
3. Las modificaciones en la relación de personal dependiente de la empresa deben ser comunicadas al órgano comarcal competente.

## **6. EQUIPOS Y MATERIALES**

Los equipos y el material que las empresas pongan a disposición de sus clientes para la práctica de las actividades de turismo activo deben estar homologados o certificados, en su caso, por los órganos competentes de la Unión Europea, del Estado o de las Comunidades Autónomas y reunir las condiciones de seguridad y garantías para el uso a que estén destinados, según las indicaciones de su fabricante. En caso de ausencia de homologación y normalización, deberán reunir las condiciones de seguridad y garantías para el uso a que estén destinados según las indicaciones de su fabricante. El personal de la empresa y todas las personas que participan en cada actividad deben disponer de los equipos y el material adecuados para la práctica de la actividad, para garantizar su seguridad en el desarrollo y también para hacer frente a los riesgos y emergencias que sean previsibles. Las personas o entidades organizadoras de las actividades deben suministrar estos equipos y materiales o bien,

ANEXO LICENCIAS, TRÁMITES Y OBLIGACIONES LEGALES PARA BENAX  
si son aportados por las personas practicantes, deben comprobar que reúnan las condiciones necesarias para la práctica de la actividad. En todo caso, el material debe reunir las condiciones de conservación y de seguridad necesarias en función de la actividad a la que estén destinados y del medio donde ésta se practica. Los empresarios serán responsables de mantener en condiciones de uso adecuado los equipos y material. Las empresas de turismo activo deberán acreditar documentalmente la homologación o certificación de los equipos y material o las indicaciones del fabricante relativas a condiciones de seguridad y garantías del material.

## **7. SEGURIDAD FÍSICA Y PREVENCIÓN DE ACCIDENTES**

Los monitores, guías o instructores que acompañen a los clientes tienen que llevar un aparato de comunicación para mantener contacto directo con los responsables de la empresa o con los servicios públicos de emergencias y rescate, con la finalidad de dar el correspondiente aviso en caso de accidente o por cualquier otra necesidad. Las empresas deberán:

1. Remitir el protocolo de actuación en caso de accidentes a los Servicios Oficiales de Protección Civil de la Administración de la Comunidad Autónoma y de las Comarcas del ámbito de actuación territorial de la empresa.
2. Remitir la Memoria inicial y relación de las actividades de turismo activo que ofrece al mercado, así como información sobre la localización de la actividad, por cualquier procedimiento a los citados Servicios de Protección Civil o a las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad de la zona.
3. Las empresas tendrán en cuenta en el ejercicio de la prestación de los servicios la predicción meteorológica oficial, referida a la zona de práctica de las actividades, con el mayor grado de detalle geográfico y temporal posible, según las predicciones ofrecidas por dichos servicios. En caso de alerta o activación del plan territorial de prevención ante fenómenos meteorológicos adversos, extremarán la precaución y si fuere necesario suspenderán la práctica.
4. Antes de iniciar la práctica de la actividad, los monitores, guías e instructores repasarán con los clientes las normas de autoprotección y de seguridad y la normativa existente relacionada con los temas de conservación del medio natural, especialmente de aquél en el que se desarrolle la actividad.

## **8. INFORMACIÓN AL CLIENTES**

Deber de información escrita. Formalización del contrato.

Destinos, itinerario o trayecto a recorrer, advirtiendo de la posibilidad de ser modificados por circunstancias meteorológicas o imprevistos mayores, Medidas que deben

## ANEXO LICENCIAS, TRÁMITES Y OBLIGACIONES LEGALES PARA BENAX

adoptarse para preservar el entorno y afectarlo lo menos posible, equipo y material que debe utilizarse en caso de que no lo proporcione la empresa, conocimientos que se requieren, dificultades que implica la práctica de las actividades, así como edad mínima para su práctica y comportamientos que deben seguirse en caso de peligro, necesidad de seguir las instrucciones de los guías y monitores en el desarrollo de la actividad, existencia de una póliza de responsabilidad civil y de seguros de asistencia o accidentes, información detallada sobre los precios de los servicios ofertados, condiciones especiales exigidas para la práctica de determinadas actividades, existencia de hojas de reclamaciones.

La empresa acreditará documentalmente a los clientes la contratación de las actividades de turismo activo, con desglose de servicios prestados y del precio. El resto de condiciones se podrá remitir a los folletos publicitarios o condiciones generales expuestas en el establecimiento.

Efectuada la inscripción de la empresa en el Registro, la Comarca autorizante facilitará el libro de inspección y hojas de reclamaciones, debiendo la empresa informar de la existencia de las hojas de reclamaciones a disposición de los clientes que lo soliciten. Publicidad de precios, identificación, el número de inscripción en el Registro de Turismo deberá constar en toda la publicidad, folletos y documentación referida a la empresa.

### **9. OBLIGACIONES FISCALES**

Como sociedad mercantil establecida en España, BENAX deberá cumplir con las obligaciones fiscales periódicas que corresponden a una empresa de servicios de turismo activo. En primer lugar, el Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA), que se repercute en cada actividad contratada y debe liquidarse de manera trimestral ante la Agencia Tributaria (modelos 303 y 390). En segundo lugar, el Impuesto sobre Sociedades (IS), con un tipo general del 25% sobre el beneficio neto, liquidado anualmente (modelo 200) y con pagos fraccionados en caso de superar determinados umbrales. Además, corresponde practicar retenciones de IRPF a trabajadores y profesionales autónomos que colaboren con la empresa, ingresándolas en Hacienda mediante los modelos 111 (trimestral) y 190 (anual).

### **10. MARCO LEGAL DE PROTECCIÓN DE DATOS**

En materia de protección de datos, al tratarse de un negocio que recopila información de clientes —datos de contacto, historial de reservas, posibles datos de salud relacionados con aptitud física—, BENAX está sujeta al Reglamento General de Protección de Datos (RGPD, UE 2016/679) y a la LOPDGDD (Ley Orgánica 3/2018). Esto implica disponer del consentimiento informado del cliente, informar claramente sobre el uso y la conservación de sus datos, garantizar su seguridad técnica

ANEXO LICENCIAS, TRÁMITES Y OBLIGACIONES LEGALES PARA BENAX (plataformas de reservas con cifrado y almacenamiento seguro) y atender derechos de acceso, rectificación, supresión y portabilidad. Asimismo, la empresa debe contar con un registro de actividades de tratamiento, un responsable designado para cuestiones de privacidad y, en su caso, firmar contratos de encargo de tratamiento con proveedores tecnológicos (plataformas de pago, hosting, CRM).

En conjunto, estas obligaciones no solo son un requisito legal, sino también una garantía de transparencia y confianza ante clientes, proveedores y administraciones. Para BENAX, integrar desde el inicio un sistema de gestión fiscal y de protección de datos sólido no solo reduce riesgos de sanciones, sino que refuerza su imagen como empresa seria, segura y alineada con la normativa europea.



---

**ANEXO 5**  
**WEB Y REDES SOCIALES Y LINEA DE**  
**PRODUCTOS DE BENAX**

---

## WEB Y REDES SOCIALES Y LINEA DE PRODUCTOS DE BENAX

PROPUESTA INTAGRAM BENAX (Canva)



PROPUESTA WEB BENAX (Canva)



**BENAX** Inicio Actividades Reservas Sobre Nosotros Contacto

# VIVE SIN LÍMITES

Reserva tu aventura

Parapente Barranquismo Esqui de Montaña MTB Paracaidismo


## Sobre Nosotros

En BENAX, nos apasionan los deportes extremos de montaña. Nuestro objetivo es llevarte más allá de tus límites vivare experiencias inolvidables en plena naturaleza.

© 2024 BENAX [Aviso legal](#)


PROPUESTA LINEA DE PRODUCTOS BENAX



**Ropa**

Obtenga ropa personalizada que ayudará a su empresa a destacar.


[DESCUBRIR](#)



**Material de oficina**

Personaliza tu espacio de trabajo con suministros que combinen con los colores de tu empresa.


[DESCUBRIR](#)



**Tazas y vasos**

¡Comparte un café con tus colegas con tu logo!


[DESCUBRIR](#)



**Pegatinas**

Dale un impulso a tu negocio con stickers personalizados para cada ocasión.


[DESCUBRIR](#)



**Productos varios**

Encuentra tu logo en diversos soportes y diversifica tus artículos promocionales.

[DESCUBRIR](#)











**Todos los productos**

¿Necesitas una visión general? Encuentra todos nuestros productos aquí.

[DESCUBRIR](#)

Personalizar estos productos

Filtrar por: Departamento ▼ Ordenar por: Popular ▼ 17 resultados

 Camiseta básica femenina - rojo profundo \$14.76 \$18.45 Valor comparable	 Camiseta de mujeres \$25.32 \$18.66 Valor comparable	 Camiseta de manga larga para hombres... \$18.64 \$29.98 Valor comparable	 Gorra De Camionero Casquette Trucker ... \$13.48 \$16.85 Valor comparable
 Playera T-Shirt \$13.92 \$17.60 Valor comparable	 Sudadera Hoodie Full-Zip para hombres... \$42.20 \$12.75 Valor comparable	 Camiseta básica para hombres - arena \$14.76 \$18.45 Valor comparable	 Sudadera Veste À Capuche Sweatshirt \$32.08 \$48.90 Valor comparable

[Obtener Ayuda](#)

Muestra de formato de la página: <https://www.zazzle.com/vender?lang=es>

Ropa hombre y mujer

Camiseta básica femenina - rojo profundo <b>\$14.76</b> <del>\$18.45</del> Valor comparable ⓘ	Camiseta de mujeres <b>\$25.32</b> <del>\$31.65</del> Valor comparable ⓘ	Camiseta de manga larga para hombres ... <b>\$18.64</b> <del>\$23.39</del> Valor comparable ⓘ	Gorra De Camionero Casquette Trucker ... <b>\$13.48</b> <del>\$16.85</del> Valor comparable ⓘ
Playera T-Shirt <b>\$13.92</b> <del>\$17.49</del> Valor comparable ⓘ	Sudadera Hoodie Full-Zip para hombres ... <b>\$42.20</b> <del>\$52.75</del> Valor comparable ⓘ	Camiseta básica para hombres - arena <b>\$14.76</b> <del>\$18.45</del> Valor comparable ⓘ	Sudadera Veste A Capuche Sweatshirt <b>\$32.08</b> <del>\$49.99</del> Valor comparable ⓘ

Camiseta básica 3/4 para hombres - blan... <b>\$17.72</b> <del>\$22.95</del> Valor comparable ⓘ	Sudadera Pull A Capuche Hoodie <b>\$46.44</b> <del>\$58.05</del> Valor comparable ⓘ	Camiseta básica 3/4 para hombres - Blan... <b>\$17.72</b> <del>\$22.95</del> Valor comparable ⓘ	Playera Men's Long Sleeve T-Shirt <b>\$18.64</b> <del>\$23.39</del> Valor comparable ⓘ
Camisas sudaderas básicas para mujere... <b>\$22.80</b> <del>\$28.59</del> Valor comparable ⓘ	Chancas Flops de volteo de adultos, sol... <b>\$29.76</b> <del>\$37.29</del> Valor comparable ⓘ	Camiseta superior del tanque <b>\$39.68</b> <del>\$49.69</del> Valor comparable ⓘ	Delantal Apron <b>\$20.96</b> <del>\$26.29</del> Valor comparable ⓘ

Material de oficina

<p>Alfombrilla De Ratón Tapis De Souris Mo... <b>\$10.88</b> <del>\$19.99</del> Valor comparable ⓘ</p>	<p>Pluma De Tinta Negra Pen <b>\$4.88</b> <del>\$6.99</del> Valor comparable ⓘ</p>	<p>Cuaderno Bloc de notas espiral <b>\$11.96</b> <del>\$14.95</del> Valor comparable ⓘ</p>	<p>funda portátil de 15 pulgadas <b>\$29.76</b> <del>\$37.29</del> Valor comparable ⓘ</p>
<p>Notas Post-it <b>\$8.00</b> <del>\$10.00</del> Valor comparable ⓘ</p>	<p>Regla de 30 cm <b>\$12.88</b> <del>\$16.99</del> Valor comparable ⓘ</p>	<p>Notas posteriores <b>\$7.00</b> <del>\$8.75</del> Valor comparable ⓘ</p>	<p>Pluma Stylo Pen <b>\$4.92</b> <del>\$6.95</del> Valor comparable ⓘ</p>

<p>Calendario <b>\$19.84</b> <del>\$24.99</del> Valor comparable ⓘ</p>	<p>Sello de goma de autotinta - tinta negra <b>\$12.92</b> <del>\$16.95</del> Valor comparable ⓘ</p>	<p>USB <b>\$12.08</b> <del>\$15.99</del> Valor comparable ⓘ</p>	<p>Notas Post-it® Post-it® Notes <b>\$8.00</b> <del>\$10.00</del> Valor comparable ⓘ</p>

Tazas y botellas

<p>Taza Mug <b>\$12.68</b> <del>\$15.95</del> Valor comparable ⓘ</p>	<p>Copa de vidrio <b>\$12.88</b> <del>\$16.99</del> Valor comparable ⓘ</p>	<p>Botella De Agua Bouteille D'eau Bottle <b>\$24.80</b> <del>\$31.00</del> Valor comparable ⓘ</p>	<p>Taza De Viaje Travel Mug <b>\$18.68</b> <del>\$23.95</del> Valor comparable ⓘ</p>

Pegativas y pins

<p>Pin Redondo De 2 Pulgadas Badge Rond... \$3.08 <del>\$3.85</del> Valor comparable ⓘ</p>	<p>Pegatina Redonda Sticker \$6.84 <del>\$8.55</del> Valor comparable ⓘ</p>	<p>Etiqueta De Hierro Cuadrado Medio \$19.84 <del>\$24.80</del> Valor comparable ⓘ</p>	<p>Etiqueta adhesiva de círculo medio / imp... \$19.84 <del>\$24.80</del> Valor comparable ⓘ</p>
<p>Imán \$3.48 <del>\$4.35</del> Valor comparable ⓘ</p>	<p>Pegatina del corazón \$7.16 <del>\$8.95</del> Valor comparable ⓘ</p>	<p>Etiqueta Adhesiva cuadrada / Impermea... \$19.84 <del>\$24.80</del> Valor comparable ⓘ</p>	<p>Etiqueta de hierro de círculo medio \$19.84 <del>\$24.80</del> Valor comparable ⓘ</p>

Varios productos:

<p>Llavero Tecla de botón \$5.68 <del>\$7.40</del> Valor comparable ⓘ</p>	<p>Bolsa De Regalo Grande Gift Bag \$10.56 <del>\$13.20</del> Valor comparable ⓘ</p>	<p>Bolsa De Tote Todo-Sobre-Impresión - M... \$20.88 <del>\$26.40</del> Valor comparable ⓘ</p>	<p>Mochila para adultos \$43.14 <del>\$53.92</del> Valor comparable ⓘ</p>
<p>funda para iPhone X - Apenas ahí \$30.20 <del>\$37.75</del> Valor comparable ⓘ</p>	<p>Etiqueta Para Maletas Luggage Tag \$13.48 <del>\$16.85</del> Valor comparable ⓘ</p>	<p>Rótulo 6" X 6" Caja de madera \$23.28 <del>\$29.09</del> Valor comparable ⓘ</p>	<p>Bolsa De Tela Tote presupuestario - Natu... \$10.64 <del>\$13.90</del> Valor comparable ⓘ</p>



---

**ANEXO 6**  
**DATOS CATASTRALES Y PROPUESTA TÉCNICA**  
**REFORMA SEDE BENAX**

---

Datos catastrales de la sede de BENAX. Carretera Eriste 4 Benasque.



GOBIERNO DE ESPAÑA  
VICEPRESIDENCIA PRIMERA DEL GOBIERNO  
MINISTERIO DE HACIENDA

SECRETARÍA DE ESTADO DE HACIENDA  
DIRECCIÓN GENERAL DEL CATASTRO

### CONSULTA DESCRIPTIVA Y GRÁFICA DE DATOS CATASTRALES DE BIEN INMUEBLE

Referencia catastral: 6698901BH9169N0002KS

#### DATOS DESCRIPTIVOS DEL INMUEBLE

**Localización:**  
CR ERISTE 4 Pl:00 Pt:03  
22440 BENASQUE [HUESCA]

**Clase:** URBANO  
**Uso principal:** Residencial  
**Superficie construida:** 537 m2  
**Año construcción:** 1976

**CONSTRUCCIÓN**

Destino	Escalera/Planta/Puerta	Superficie m <sup>2</sup>
OBR URB INT	/00/03	537

#### PARCELA

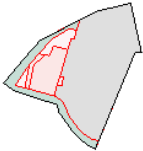
**Superficie gráfica:** 787 m2  
**Participación del inmueble:** 60,00 %  
**Tipo:** Parcela con varios inmuebles [division horizontal]



Escala: 1/1000

DATOS DESCRIPTIVOS DEL INMUEBLE	
Referencia catastral	6698901BH9169N0002KS
Localización	CR ERISTE 4 Pl:00 Pt:03 22440 BENASQUE (HUESCA)
Clase	Urbano
Uso principal	Residencial
Superficie construida	537 m <sup>2</sup>
Año construcción	1976

#### PARCELA CATASTRAL



**Parcela con varios inmuebles (division horizontal)**

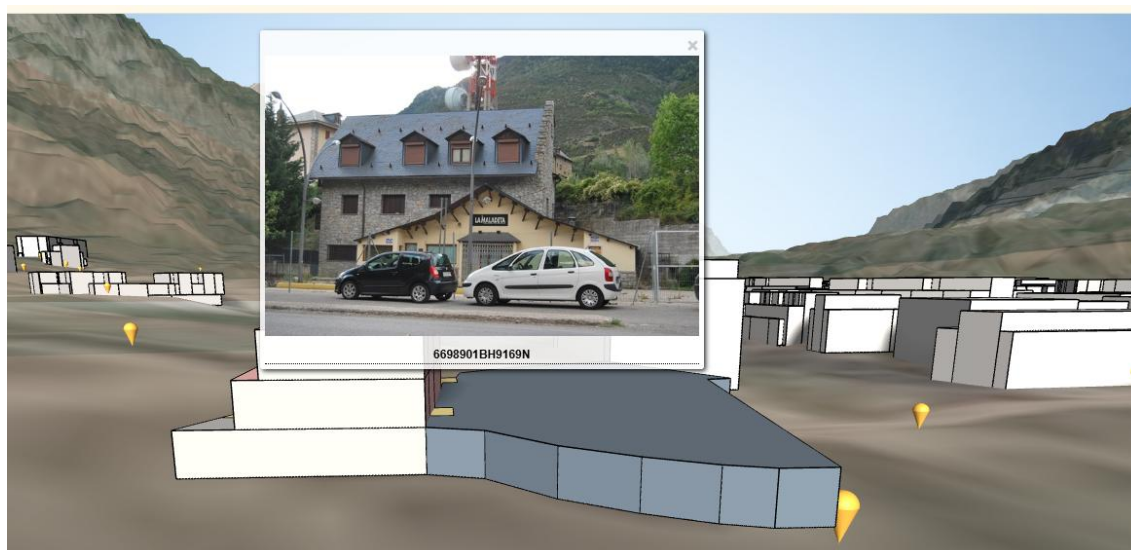
**Localización** CR ERISTE 4  
BENASQUE (HUESCA)

**Superficie gráfica** 787 m<sup>2</sup>

**Participación del inmueble** 60,000000 %

#### CONSTRUCCIÓN

Uso principal	Escalera	Planta	Puerta	Superficie m <sup>2</sup>	Tipo Reforma	Fecha Reforma
OBR URB INT		00	03	537		



### Propuesta de reforma de la sede de BENAX

Requisitos técnicos y legales: Incluidos en el punto trámites, licencias, proyecto técnico: cambio de uso urbanístico a actividad comercial y/o deportiva, permiso de rehabilitación interior parcial. Y Acondicionamiento energético para invierno.

Propuesta de distribución funcional del edificio BENAX

*Interior (537 m<sup>2</sup>):*

Espacio	m <sup>2</sup> estimados	Función
Recepción y sala de espera	40 m <sup>2</sup>	Punto de entrada, atención al cliente
Despacho de dirección	15 m <sup>2</sup>	Oficina administrativa
Almacén de material técnico	80 m <sup>2</sup>	Guardado de equipamiento
Vestuarios (h/m)	30 m <sup>2</sup>	Modernos, con bancos y percheros
Baños independientes (h/m)	10 m <sup>2</sup>	Aseos para clientes y personal
Duchas individuales	20 m <sup>2</sup>	Agua caliente, buena presión
Cuarto de juegos infantil	30 m <sup>2</sup>	Espacio seguro para niños

Zona técnica (caldera/limpieza)	10 m <sup>2</sup>	Sala de instalaciones
Sala polivalente/formación/actividades indoor	50 m <sup>2</sup>	Briefing, reuniones, formación, actividades virtuales, dar instrucciones previas a los clientes de seguridad
Pasillos y zonas comunes	60 m <sup>2</sup>	Circulaciones
Reserva módulo futuro	40 m <sup>2</sup>	Uso flexible según demanda

Climatización mediante caldera central, radiadores y sistema de ACS. Aislamiento reforzado para invierno.

*Exterior (250 m<sup>2</sup> de parcela libre):*

Zona	m <sup>2</sup> estimados	Función
Zona techada para animales	20 m <sup>2</sup>	Sombra, bebedero,
Aparcamiento clientes	230 m <sup>2</sup>	Hasta 6–8 vehículos turísticos

#### f Infraestructura y propuesta de sede: Antigua gasolinera aladeta (CR Eristé 4, Benasque)

