

# Caso de análisis

## CENTRO BTT VALLES DEL OSO



## Trabajo realizado por

---



Caso de análisis Centro btt Valles del Oso es una creación de Wibikes, bajo una licencia de Creative Commons.

<http://wibikes.com/>  
<http://wibikes.com/analytics>  
wibikes@gmail.com



## Agradecimientos

---

Wibikes quiere agradecer a Astor García, promotor y gestor del Centro btt Valles del Oso, toda su colaboración y disponibilidad para ofrecernos la información necesaria para elaborar este análisis.

Cualquier error de juicio o de otro tipo es imputable estrictamente a Wibikes.

## 01 Introducción

---

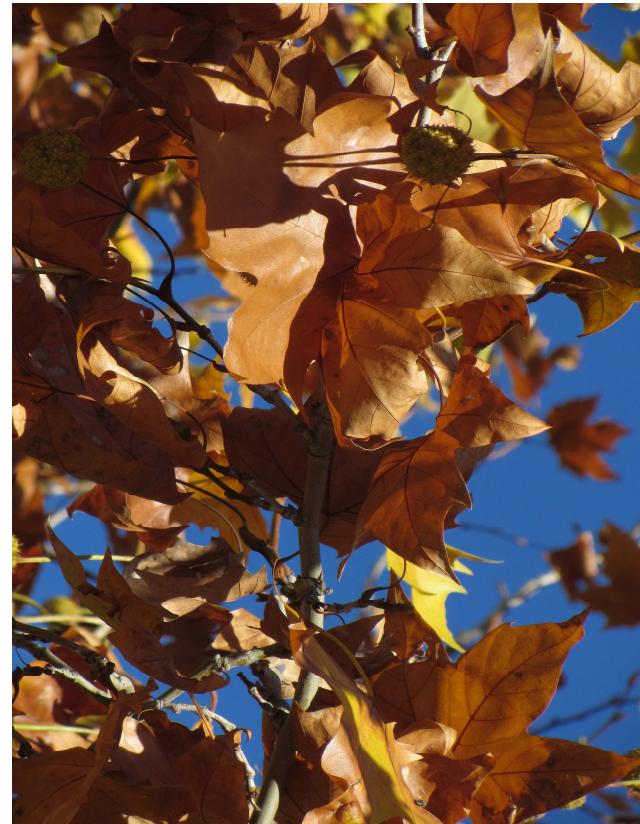
Un centro btt promovido y gestionado exclusivamente por la iniciativa privada, con una media anual cercana a los 8.000 usuarios y capaz de generar empleos, sin duda alguna, un caso obligado de análisis dentro del panorama de centros de nuestro país. El centro btt Valles del Oso (Asturias) es un caso singular y presenta muchos elementos diferenciadores con la realidad de la mayoría de centros btt.

En este trabajo, desde Wibikes ponemos la atención en estudiar un ejemplo que rompe con algunas ideas preconcebidas sobre los centros btt. Con este análisis se quiere comprobar si hay otra forma de hacer las cosas y responder algunas preguntas como:

¿Es posible la existencia de un centro btt de iniciativa privada?

¿En qué se diferencia de los públicos?

¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?



## 02 El Centro btt Valles del Oso

El centro btt Valles del Oso nace en 2007 por iniciativa de Astor García, licenciado en Educación Física y antiguo ciclista durante casi una década. Desde su concepción, el proyecto fue diseñado como una empresa privada con la necesidad de generar sus propios ingresos para subsistir sin ayuda de las administraciones públicas.

El proyecto contaba con unas debilidades y fortalezas iniciales y arrancó sin apoyo alguno (exceptuando una pírrica subvención del Programa europeo Proder por importe de 2.000 euros) basando su estrategia,

desde el punto de vista financiero, en la autofinanciación para evitar el apalancamiento y obligándose de esa forma a un crecimiento más lento, pero al mismo tiempo más seguro evitando ciertos riesgos.

Casi seis años más tarde, el centro btt Valles del Oso no es ajeno a la crisis actual y ve cómo el volumen de usuarios se reduce. Sin embargo, mantiene una actitud proactiva encaminada a mantener vivo el proyecto. Este es probablemente el principal elemento diferenciador, como iremos viendo a lo largo de los siguientes apartados.

### Debilidades

- Estacionalidad de la actividad debido a la climatología.
- Falta de apoyo institucional para promocionar la zona.
- Necesidad de autofinanciar el proyecto por falta de ayudas y garantías.

### Fortalezas

- Experiencia previa en el sector.
- Formación universitaria.
- Entorno natural privilegiado donde desarrollar la actividad.
- Visión clara del proyecto y sus objetivos.

## 03 Elementos característicos

La iniciativa exclusivamente privada podría señalarse como el principal elemento diferenciador. Sin embargo, aunque esto constituye una diferencia notable frente a la tendencia general en los centros españoles, bajo nuestro punto de vista, este elemento no es *per se* una característica esencial en el devenir futuro del centro. Es decir, el éxito del proyecto no radica en el origen de la financiación inicial, sino en la existencia (diseño y planificación) de un proyecto y en la gestión continuada del mismo. Bajo el paraguas de estos dos elementos, cuelgan otro conjunto de elementos diferenciadores que aportan ventajas competitivas a este centro frente a otros que se encuentran a lo largo de nuestra geografía.

En la siguiente tabla se resume el conjunto de características de este centro, muchas de ellas diferenciadoras del resto de centros en nuestro país. Se han agrupado los elementos en cuatro categorías que serán comentados a continuación.

ORGANIZACIÓN	PRODUCTOS
Actividad principal, no complementaria	Gama amplia de productos
Planes operativos para la gestión	Estrategia continua push & pull de diseño de nuevos productos
2-3 empleados anuales equivalentes	Un producto genera el 70% de los ingresos
FINANCIERO	MARKETING
Financiación privada del proyecto	Público objetivo amplio, centrado en turistas y escolares
Autofinanciación, sin recurrir a la financiación externa	Acciones comerciales diversas y continuas
El proyecto alcanza el umbral de rentabilidad	Publicidad centrada en internet
Pago de un canon a la Administración	Estrategia de colaboración con otros agentes del entorno
La principal fuente de financiación es el alquiler de bicicletas	

## 3.1 Organización

---

Dentro de las características organizativas del Centro btt Valles del Oso destaca que el centro no es una actividad auxiliar de otra más importante, como sucede en otros casos.

El centro btt no tiene como finalidad complementar la oferta o catálogo de servicios de otra actividad principal, como un albergue u hotel, por ejemplo. Por tanto, el centro es en sí mismo el núcleo de la actividad y todo gira alrededor de él. Este es un elemento importante, pues obliga a sus gestores a centrar la gestión en su viabilidad impulsando constantemente el centro.

Derivado de esta primera característica, se derivan otras como la existencia de planes operativos para la gestión del centro: planes de ventas, marketing, financiero.

Otro elemento singular es la dotación de recursos humanos, con una media anual superior a 2 empleados anuales equivalentes, con picos de hasta 5 empleados en temporada alta. Además, destaca la formación universitaria o de grado medio de todo el personal que a lo largo del año es contratado por el centro.

Por último, también conviene destacar el amplio equipamiento propio que posee el centro (120 bicicletas, una furgoneta, 2 remolques de bicicletas con capacidad para 55 bicicletas entre los dos, carros porta bebés, tandems, sillas porta bebés, taller de reparación, gps, cámara de video, cámara fotográfica, etc.) El hecho de poseer en propiedad este equipo es una apuesta clara por la calidad del servicio.

## 3.2 Productos

---

Un ventaja competitiva del centro btt Valles del Oso es su amplia gama de productos. Centrado inicialmente en su público objetivo principal (turistas y escolares), el centro ha ido ampliando los servicios que presta.

En la actualidad ofrece servicios muy variados con el objetivo de buscar nuevas fuentes de ingresos y ampliar la base de su público objetivo. El ejemplo más reciente es su introducción en el terreno del enduro, mediante la realización de cursos y la preparación de rutas de estas características.

Este es un elemento que lo diferencia notablemente de otros centros btt, ya que más de la mitad de centros ofrece únicamente servicios de alquiler de bicicletas y material.

La ampliación de la gama de productos es algo inherente a la cultura de la empresa a través de una estrategia que podríamos denominar push and pull. Es decir, no sólo introducen nuevos servicios por la demanda de potenciales clientes, sino que también ofrecen nuevos productos con el objetivo de crear la demanda entre los usuarios.

Una gestión activa de su catálogo de productos que no impide que de momento el 70% de los ingresos provenga del alquiler de bicicletas.



### 3.3 Financiero

---

El área financiera es donde mayores elementos diferenciadores se pueden encontrar con el resto de centros btt en nuestro país. Que la financiación del centro parta inicialmente de una iniciativa cien por cien privada es muy llamativo, pues la mayoría de centros existentes actualmente (94%) son impulsados por las administraciones públicas o por un consorcio público-privado. Y solo el 24% tiene gestores privados.

Otra característica de la empresa es la escasa o nula financiación externa para acometer las inversiones en los activos de la compañía, la cual se ha realizado reinvertiendo los beneficios. Esto marca una política financiera muy prudente que puede ralentizar el crecimiento, pero por otro lado mantiene un balance muy sólido y con poco riesgo.

Otro elemento significativo es que el proyecto no genera grandes resultados, pero en todo caso alcanza el umbral de rentabilidad, cubriendo todos los gastos fijos que, para una actividad de este tipo, no son despreciables.

Hay que destacar que el centro btt Valle del Oso no supone un gasto para las administraciones públicas, por el contrario, aporta ingresos directos a través del canon que debe abonar por el uso de las instalaciones donde se ubica la actividad.

Parece excesivo este tratamiento y sería necesario buscar un equilibrio más justo entre un extremo donde las administraciones públicas asumen la mayor parte de la inversión y gasto corriente, y el otro extremo donde el centro btt debe asumir todo el coste.

Debería tenerse en cuenta la función social que esta actividad puede significar en determinadas zonas de interior como el mantenimiento del entorno natural, la generación de actividad económica, reducción del peligro de despoblación, etc. La contribución económica a través de impuestos debería ser suficiente.

Por último, volver a señalar que el mix de ingresos se concentra en el alquiler de bicis (70%). El resto corresponde a: tienda (10%), otras actividades (10%) y restauración (10%).

## 3.4 Marketing

---

En el área de marketing destaca una estrategia clara, centrada en aquellos públicos que desde el inicio el proyecto tenía identificado como generadores principales de ingresos:

- Familias
- Turistas no aficionados a la bicicleta
- Escolares

Tras la consolidación de estos públicos, la empresa está en una fase de ampliación del público objetivo.

Las estrategias comerciales también son diversas en función del público objetivo y abarca desde la participación en ferias turísticas, mesas de contratación con agencias de viajes internacionales a visitas comerciales directas, mailings por correo postal, emails y redes sociales.

En cuanto a la publicidad, internet acapara el 90% de los esfuerzos.

Por último, hay que destacar un elemento clásico en el desarrollo del turismo de la mountain bike en países con más tradición que el nuestro: el desarrollo de líneas de colaboración con otros agentes de interés (*stakeholders*) en la zona, para, a través de alianzas, obtener beneficios mutuos.

El centro btt Valles del Oso tiene una serie de colaboraciones con otras empresas para buscar sinergias entre ellos que está teniendo resultados positivos. Son acuerdos basados en el intercambio sin comisionar de publicidad, descuentos, etc. Todo ello aporta clientes en ambas direcciones y no supone coste para los firmantes del acuerdo.

Un buen ejemplo que se debería difundir con fuerza en el medio rural donde la atomización del sector turístico es una debilidad constante.

## 04 Conclusiones

---

Este caso de análisis quería responder algunas preguntas relativas a la viabilidad de un centro btt de iniciativa exclusivamente privada.

A lo largo del texto se han desentrañado algunas de las claves que lo hacen posible. Más allá de los diferentes elementos que se han señalado, se desprende una idea central ya manifestada por Wibikes en otras ocasiones: **es necesario que el proyecto de centro btt disponga de una estrategia y sea gestionado activamente día a día para conseguir sus objetivos.**

Esta sería la principal ventaja competitiva del centro btt Valles del Oso. Partiendo de las debilidades y fortalezas iniciales, el proyecto diseñó su estrategia para minimizar o superar sus debilidades y aprovechar las fortalezas. A ello hay que añadir el esfuerzo continuado y no siempre fácil desarrollado por su promotor, lo que da como resultado un caso singular que nos indica que existen otras formas de hacer las cosas, y hacerlas bien.

El modelo de centro btt Valles del Oso no es único. Es decir, no significa que deba ser replicado a otros lugares de la misma forma, ni que sea la fórmula idónea para desarrollar un centro btt en cualquier caso.

Las circunstancias, los objetivos y la finalidad de nuestro proyecto nos obligarán a diseñar nuestra propia estrategia.

Por encima de si la iniciativa corresponde a las administraciones públicas, a la inversión privada o a una combinación de ambas, el éxito dependerá de una gestión profesional continuada.

**La sostenibilidad de los centros btt dependerá de su capacidad para buscar vías de financiación que no recaigan exclusivamente en las administraciones públicas.** Más que nunca se hace necesario el diseño de una estrategia, una correcta implementación y una gestión continuada. El centro btt Valle del Oso está en esa línea.