



**EUROPE
TOUR**

**MODULO 8
DESARROLLO DE UN PLAN DE
NEGOCIOS**



CURSO DE FORMACIÓN EN TURISMO CULTURAL MODULO 8 – DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS

Este módulo de formación forma parte del curso de formación sobre turismo cultural que se ha desarrollado en el marco de la Asociación Estratégica Erasmus+ EUROPETOUR, una iniciativa europea destinada a liberar el potencial económico de los tesoros culturales destacados de Europa y a capacitar a las zonas rurales para aprovechar el potencial del turismo cultural. Puede encontrar más información en la página web: <http://www.europetour.tips>

Imágenes: Karin Drda-Kühn, Wolfgang Eisenreich, Kees Grootswagers, Elena Paschinger



Esta obra está bajo una licencia internacional de Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0.

Eres libre de:

- compartir - copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato.
- adaptar - remezclar, transformar y construir sobre el material.

Bajo los siguientes términos:

- Atribución - Usted debe dar el crédito apropiado, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se hicieron cambios. Usted puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de ninguna manera que sugiera que el licenciante lo respalda a usted o a su uso.
- No comercial - Usted no puede utilizar el material con fines comerciales.
- ShareAlike - Si remezclas, transformas o construyes sobre el material, debes distribuir tus contribuciones bajo la misma licencia que el original.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

El apoyo de la Comisión Europea a la producción de esta publicación no constituye una aprobación del contenido que refleje únicamente los puntos de vista de los autores, y la Comisión no puede ser considerada responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en la misma.

Proyecto número: 2015-1-DE02-KA202-002325



Contenido

1	Introducción	5
2	Acuerdo de Confidencialidad	7
3	Resumen Ejecutivo	8
4	Descripción de su proyecto de turismo cultural	9
5	Análisis de mercado	11
6	Estrategia de marketing/ventas	13
7	Dotación de personal y operaciones	15
8	FODA y análisis de riesgos	16
9	Proyecciones financieras	18
10	Requisitos de financiación	19
11	Derechos de propiedad intelectual	19
12	Apéndices	20
	Mejores prácticas	21



1 Introducción

¿Por qué hacer un Plan de Negocios para sus actividades turísticas culturales? Bueno, por supuesto que no necesitas un Plan de Negocios si eres voluntario para huéspedes culturalmente interesados en tu región, si trabajas unas horas a la semana en la organización local de turismo o si quieres ganar un poco de dinero extra como guía. Pero si quieres obtener ingresos del turismo cultural y profesionalizar tus productos o servicios de turismo cultural, difícilmente podrás evitar un Plan de Negocios. Y de eso se tratan los módulos de formación de EUROPETOUR: ¿Cómo puede el turismo cultural generar ingresos en regiones rurales estructuralmente débiles y qué cualificaciones se requieren para ello?

Las siguientes explicaciones e información le ayudarán si está pensando o ya ha decidido hacer del turismo cultural su profesión. Aprenderá a posicionarse profesionalmente para ser empresario. Reconocerá muchas cosas que ya ha aprendido en otros módulos de formación de EUROPETOUR. Los ejercicios que se muestran son hasta cierto punto "ejercicios de dedos" para su futuro Plan de Negocios.

Su Plan de Negocio como guía empresarial

¿Qué significa "Plan de Negocios"? Este término, originario de los EE.UU., se utiliza como sinónimo de "concepto de empresa" o "concepto de negocio". Un Plan de Negocios describe su idea de negocio con el objetivo de implementar esta idea en su proyecto de turismo cultural.

El Plan de Negocios consta de dos partes:

- Formulación escrita de su idea de negocio con respecto a sus productos turísticos culturales, servicios, clientes y marketing (sección de texto)
- Planificación de la financiación, ingresos y gastos previstos (parte financiera).

El Plan de Negocios completo e impreso debe comprender un máximo de 30 a 35 páginas en total, para que pueda ser leído por posibles donantes, tales como bancos o agencias de promoción, en poco tiempo!

El plan debe ser escrito para tres a cinco años en el futuro. Usted debe planear en el primer año sobre una base mensual, en los años siguientes también puede planear anualmente!

En las páginas siguientes, encontrará un modelo para todos los aspectos relevantes que debe contener un Plan de Negocios para una empresa de turismo cultural:

1. Acuerdo de confidencialidad
2. Resumen ejecutivo
3. Descripción de su proyecto de turismo cultural
4. Análisis de mercado
5. Estrategia de marketing/ventas
6. Dotación de personal y operaciones
7. FODA y análisis de riesgos
8. Proyecciones financieras
9. Necesidades de financiación
10. Apéndices



Nota: A diferencia de los módulos 1 a 7, este módulo no contiene ejercicios. El ejercicio para usted es escribir su propio Plan de Negocios, y si lo ha hecho bien, entonces pronto se convertirá en su propio (¡y confidencial!) ejemplo de buena práctica.

No obstante, al final de este módulo encontrará dos ejemplos de buenas prácticas que le pueden servir de inspiración.

El idioma del plan de negocios

En los capítulos siguientes probablemente encontrará muchos términos que no conoce o cuyo contenido puede no ser claro. Familiarícese con él, hay numerosas fuentes de información! Cada Cámara de Comercio puede y debe ayudarle, porque seguirá siendo un contacto importante para usted en el futuro! Cuando usted comienza y dirige un negocio, siempre se enfrentará a estos términos. La formulación de su plan de negocios es una excelente oportunidad para conocerlos!



2 Acuerdo de Confidencialidad

Su Plan de Negocios debe contener un acuerdo de confidencialidad. Utilice este o un texto similar.

"El lector que suscribe reconoce que la información proporcionada en este Plan de Negocio es confidencial; por lo tanto, el lector se compromete a no divulgarla sin el permiso expreso por escrito del <<Promotor>>.

El lector reconoce que la información que se proporciona en este Plan de Negocios es de naturaleza confidencial en todos los aspectos, con excepción de la información que es de dominio público a través de otros medios, y que cualquier revelación o uso de esta información confidencial por parte del lector puede causar serios daños o perjuicios al <<Promotor>>.

A petición, este documento debe ser devuelto inmediatamente al <<Promotor>>.

Firma

Nombre (en letra de imprenta)

Fecha

Este es un plan de negocios. No implica oferta de valores.



3 Resumen Ejecutivo

Esta sección no debe ser completada hasta que el Plan de Negocios sea escrito. Destacará todos los hitos en el desarrollo de su proyecto de turismo cultural durante los próximos cinco años. Debería resumir las siguientes áreas:

- Finalidad del plan
- Su(s) producto(s) y/o servicio(s) cultural(es) y sus beneficios
- Oportunidad de mercado
- Equipo directivo
- Proyecciones financieras
- Necesidades de financiación

Las previsiones financieras deben resumirse y destacarse. Sugerimos el siguiente formato:

	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos			
Gastos			
Resultado Neto antes de Impuestos			
Gastos de equipo			
Efectivo neto necesario			
Efectivo neto acumulado necesario			
Empleo en puestos de dirección			
Empleo equivalente a tiempo completo			

Recuerde que el lector de este Plan de Negocio (patrocinador, institución financiera, potencial inversor, etc.) suele hacer un juicio provisional basado en el resumen ejecutivo, y que su decisión de leer el cuerpo principal del Plan de Negocio dependerá de la información aquí presentada. Los apéndices al final del plan contienen información más detallada para apoyar el texto principal del Plan de Negocios.



4 Descripción de su proyecto de turismo cultural

Descripción de las personas involucradas en el inicio de su negocio

- Promotores
- Estructura de gestión y áreas de responsabilidad
- Nombre o denominación social del accionista, porcentaje de participación
- Inversión en efectivo hasta la fecha

Asesores

Tal vez usted está considerando la posibilidad de obtener ayuda externa para elaborar su Plan de Negocios. Muchos países proporcionan apoyo financiero y sustantivo para ello. Existen muchas ofertas de este tipo en el mercado, pero no ocultamos el hecho de que se trata de un mercado cuyos representantes tienen cualificaciones muy diferentes. Por lo tanto, nos gustaría proporcionarle la siguiente lista de comprobación al seleccionar un consultor externo: El consultor debe haber realizado con anterioridad planes de negocio en contexto turístico, es decir, ha de tener experiencia en este campo.

- El/ella debe tener una comprensión de la cultura y el turismo probada por la educación o las experiencias.
- Debe saber qué fuentes pueden utilizarse para (co)financiar este asesoramiento que le proporciona para su puesta en marcha.
- Debe estar certificado por una Cámara de Comercio o ser miembro de un grupo de expertos organizado y/o financiado por un organismo público.
- Debe haber acompañado los procesos de puesta en marcha durante varios años.
- Debe estar dispuesto a comunicar sus referencias en el campo.
- Debe contar con una amplia red cultural y turística que le abra las puertas a usted a su negocio.

En última instancia, usted debe formular su Plan de Negocios con pasión y entusiasmo - para usted mismo y para otras personas a las que pueda contagiar con su entusiasmo por su idea.

En cualquier caso: Los asesores financieros, legales y de otro tipo deben estar listados, con nombres, direcciones y detalles de contacto.

Productos y servicios

Explique claramente lo que es su producto o servicio cultural y lo que hace:

- Antecedentes de su desarrollo
- Ventajas y características
- Puntos de venta únicos
- Ventajas para clientes e invitados
- Desventajas o puntos débiles
- Evolución futura

Objetivo a largo plazo del negocio

Indique el objetivo a largo plazo de su (nuevo) negocio.



CURSO DE FORMACIÓN EN TURISMO CULTURAL MODULO 4 - MARKETING MIX EN TURISMO CULTURAL

Objetivos

Indique los hitos específicos que debe alcanzar su proyecto de turismo cultural en los próximos cinco años (ventas, empleo, diversificación de productos, etc.).



5 Análisis de Mercado

Esta sección cubre su investigación de mercado y análisis de la competencia. Debe demostrar que ha realizado el estudio de mercado para justificar las proyecciones realizadas en su Plan de Negocios. Debe demostrar que existe un mercado viable y que puede vencer a la competencia en el mercado de ventas.

Mercado Objetivo

El mercado al que planea vender los productos o servicios turísticos culturales. Analice los segmentos de este mercado de la siguiente manera:

- Tamaño de cada segmento de mercado
- ¿Este segmento está creciendo o disminuyendo?
- Características de los clientes potenciales en cada segmento
- Necesidades especiales de clientes potenciales

Valoración de mercado total

Mostrar el valor total potencial del mercado para este tipo de producto o servicio, en todas sus áreas de mercado objetivo.

Ingresos teóricos

Estas cifras son la base para las cifras de ingresos en sus proyecciones financieras y deben basarse en evaluaciones realistas. Incluye el tamaño promedio de la operación, la duración del ciclo de ingresos y los ingresos recurrentes.

Tendencias del mercado

Analizar lo que está sucediendo en el mercado:

- Cambios recientes (por ejemplo, ¿qué significa para su empresa el Reglamento Europeo de Protección General de Datos GDPR?)
- Predicciones futuras (por ejemplo, ¿qué importancia tendrán para su empresa las cuestiones relativas a los derechos de propiedad intelectual?)
- Impulsores tales como los cambios demográficos, los factores económicos y legislativos (por ejemplo, ¿cómo tendrá en cuenta las necesidades de las personas discapacitadas o de edad avanzada?)
- Implicaciones para su producto o servicio (por ejemplo, ¿garantizará un acceso sin barreras?)
- Sus planes para satisfacer futuras demandas y cambios en el mercado
- ...



Perfil de los competidores

Análisis de sus competidores en el mercado:

- ¿Cuáles son los productos y servicios de la competencia?
- Perfil de los actores clave (tamaño de la empresa, volumen de negocios, rentabilidad, etc.) y su cuota de mercado.
- Ventajas y desventajas de la oferta de la competencia
- ...

Ventaja competitiva

Esta es su evaluación de por qué los clientes e invitados potenciales elegirán comprar sus productos o servicios culturales en lugar de los mencionados anteriormente. Las ventajas pueden incluir:

- Características únicas
- Precio
- Nuevas tecnologías o sistemas
- Mejor valor para los clientes
- Incluir cualquier validación independiente o estudios de caso
- ...

Beneficios para los Clientes

Esto es lo que su producto o servicio cultural proporciona a los clientes potenciales en términos de sus expectativas y necesidades. ¿Qué es lo que la compra de su producto o servicio realmente hará por su cliente?

Este aspecto puede ser muy importante para ciertos clientes, por ejemplo, personas mayores, personas discapacitadas, personas en sillas de ruedas o familias jóvenes con sillas de paseo. Explique lo que hará específicamente para ellos y demuestre los datos de subrayado.



6 Estrategia de marketing/ventas

Esta sección establece sus estrategias para llegar a su mercado objetivo, despertando su interés en su producto o servicio, y entregándoles el producto o servicio en ventas.

Estrategia de marketing

Cómo posicionará su producto o servicio en el mercado del turismo cultural y cómo lo diferenciará de sus competidores: ¿Qué segmentos del mercado serán su objetivo?

- ¿Cómo se desarrollará para llegar a todo el mercado objetivo?
- ¿Cómo diferenciará sus productos o servicios?
- ¿Qué beneficios clave se destacarán?
- ¿A qué clientes potenciales se ha dirigido ya?
- ¿Qué contactos se pueden utilizar para generar conocimiento del mercado y ventas?
- ¿Quién hará la comercialización: personal, agencia, representantes?

Para más información, consulte el Módulo 3 de EUROPETOUR.

Fuentes de ingresos

¿Qué contribuciones a los ingresos y beneficios tendrá su empresa?

Estrategia comercial

¿Cómo venderá su producto o servicio al mercado objetivo?

- Directamente
- Venta al por menor
- Agente
- Representantes de ventas
- Sitio web
- Socios que comparten los ingresos

Analice para cada método los costos involucrados, si llegará al mercado deseado de manera eficiente, el control que usted retendría sobre los precios y el posicionamiento, la logística y la integración general con su estrategia de marketing. Indique las ventajas de los métodos que ha elegido para vender su producto o servicio.

Para más información, consulte el Módulo 4 de EUROPETOUR.

Determinación de precios

Cómo fijará el precio que se cobrará por su producto o servicio. Las consideraciones incluyen:

- Precios de la competencia
- Nivel de competencia en el mercado
- Percepción de la relación calidad-precio por parte de los clientes
- Costes de producción y gastos generales
- Cadena de distribución y valor añadido en cada etapa.
- La medida en que el comprador puede controlar el precio

Indique cómo se fijará el precio de cada producto o servicio, refiriéndose a las fuentes de ingresos anteriores.



Estrategia de Marketing y Comunicación

Cómo promocionará su producto o servicio en el mercado:

- Publicidad - dónde, cuándo, cómo, a quién
- Relaciones públicas
- Marketing directo
- Sitio web y marketing en Internet
- Exposiciones y conferencias
- Grupos especiales (por ejemplo, personas discapacitadas)
- El boca a boca

Para más información, consulte el Módulo 5 de EUROPETOUR.



7 Dotación de personal y operaciones

Aquí esbozará la estructura prevista de su proyecto de turismo cultural en términos de gestión, número de empleados y sus habilidades y cualificaciones, y los requisitos operativos físicos para producir o suministrar sus productos o servicios culturales.

Organigrama de la Dirección (incluido el Consejo de Administración)

Incluya un diagrama de la forma en que se organizará la gestión de su nueva empresa. Esto debería mostrar las áreas de responsabilidad de cada gerente y los empleados que serán asumidos en los próximos tres años.

Dotación de personal

Indique qué empleados serán contratados en los próximos tres años, con qué habilidades y en qué áreas del negocio. Describa también sus propias calificaciones, habilidades y experiencias.

Planes de Formación

Describa el desarrollo planificado del empleado y de la gerencia que se llevará a cabo para mantener una fuerza laboral calificada. Esto también debería estar en relación con la futura evolución del mercado y con cualquier nuevo desarrollo de productos o servicios.

Operaciones

Indique los requisitos físicos del negocio:

- Equipamiento
- Instalaciones de producción
- Infraestructura
- Facilidades de comunicación
- Costes implicados
- Proveedores

8 FODA y análisis de riesgos

Análisis FODA

El Análisis FODA es una de las diversas herramientas de planificación estratégica que utilizan las empresas y otras organizaciones para asegurar que haya un objetivo claro definido para el proyecto o emprendimiento, y que todos los factores relacionados con el esfuerzo, tanto positivos como negativos, sean identificados y abordados. Para llevar a cabo esta tarea, el proceso de FODA involucra cuatro áreas de consideración: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Cabe señalar que a la hora de identificar y clasificar los factores pertinentes, no sólo se presta atención a los asuntos internos, sino también a los componentes externos que podrían influir en el éxito del proyecto.

Analice las fortalezas y debilidades de su negocio y productos o servicios, las oportunidades que existen en el mercado y las amenazas a la viabilidad del proyecto.

- Fortalezas: atributos de su concepto de turismo cultural que son útiles para lograr el objetivo.
- Debilidades: atributos de su concepto de turismo cultural que son perjudiciales para la consecución del objetivo.
- Oportunidades: condiciones externas que contribuyen a la consecución del objetivo.
- Amenazas: condiciones externas que podrían perjudicar el desempeño de su proyecto de turismo cultural.

Esto se hace mejor en un diagrama matricial de la siguiente manera:

Fortalezas • •	Debilidades • •
Oportunidades • •	Amenazas • •

Para más información, consulte el Módulo 2 de EUROPETOUR.

Análisis de riesgos

Es necesario un proceso sistemático para garantizar que se identifiquen todas las fuentes de riesgo pertinentes. Las fuentes de riesgo pueden cambiar, por lo que una parte importante de los procesos de monitoreo y revisión es identificar las nuevas amenazas que han surgido para su proyecto de turismo cultural. También debe indicar la posibilidad de verse afectado por un riesgo (susceptibilidad al riesgo) y la rapidez con la que su sistema puede recuperarse de un fallo (resiliencia).

El análisis de riesgos también debe contener un plan de mitigación de riesgos. Los donantes (o instituciones de financiación) siempre piden la mitigación de riesgos, porque no financian o invierten en un proyecto que no tiene una estrategia de salida.



CURSO DE FORMACIÓN EN TURISMO CULTURAL MODULO 4 - MARKETING MIX EN TURISMO CULTURAL

Su plan de mitigación de riesgos debe identificar los objetivos que deben alcanzarse, las acciones que deben emprenderse para alcanzar estos objetivos, los plazos para llevar a cabo estas acciones, las personas responsables de cada una de estas acciones y los medios para evaluar el éxito de este plan. Para más información, consulte los módulos 2 y 3 de EUROPETOUR.



9 Proyecciones Financieras

Supuestos clave

En esta sección se revisan los supuestos clave utilizados en las proyecciones financieras. Es una guía para explicar cómo se llegó a las cifras clave en las proyecciones financieras. Aquí deben incluirse elementos como:

- Fuentes de ingresos
- Número de empleados proyectados para cada año y sus salarios previstos
- Inversión proyectada en equipo y materiales
- Depreciación permitida
- Tarifas y alquileres previstos
- Días de acreedores esperados y días de deudores permitidos
- Cálculo de gastos

Esta sección debe ser breve y concisa. En los Apéndices se pueden encontrar más detalles sobre estos temas.

Cuentas de pérdidas y ganancias

Adjunte aquí las cuentas de pérdidas y ganancias proyectadas para los primeros tres años de operación de su proyecto de turismo cultural.

Balances de Situación

Adjunte aquí los balances proyectados para los tres primeros años de funcionamiento de su proyecto de turismo cultural.

Flujo de fondos

Adjunte aquí una predicción mensual del flujo de caja para los dos primeros años de funcionamiento de su proyecto de turismo cultural.



10 Requerimientos de Financiamiento

Indique aquí los requisitos totales de financiación para su negocio y cómo se pretende que se proporcionen. También tendrá que indicar el desglose aproximado de cómo se van a gastar estos fondos.

Fuentes

- Fondos de promotores
- Préstamos bancarios
- Subvenciones o préstamos de agencias
- Inversión ya recibida
- Inversión buscada

Requeridos para:

- Equipamiento
- Marketing
- Dotación de personal

Para más información, consulte el Módulo EUROPETOUR 7.

11 Derechos de Propiedad Intelectual

No se olvide de discutir los temas de derechos de autor en su Plan de Negocios! En el turismo cultural, los derechos de autor pueden afectar a la vida empresarial a diario. Ya sea que usted cree una guía turística cultural o un video clip, transfiera música a una película o tome una foto, los derechos de autor están siempre presentes. Tienes que considerar los derechos de otras personas y tienes que asegurarte de que no se descuiden tus propios derechos.

Una estrategia de Propiedad Intelectual puede abrir una variedad de posibilidades para aumentar el valor, la productividad, la competitividad y la capacidad innovadora de su negocio. Su Cámara de Comercio puede proporcionarle información relevante.



12 Apéndices

Esta sección se utiliza para proporcionar los datos detallados en los que se basa el texto principal del Plan de Negocios, y para proporcionar información adicional de interés para los lectores del Plan de Negocios. Los elementos para incluir en los apéndices varían dependiendo de la naturaleza de su negocio de turismo cultural, pero normalmente incluyen algunos de los siguientes:

- CVs de los promotores y cualificación
- Supuestos financieros detallados
- Cuentas auditadas más recientes
- Tabla de capitalización bursátil e historial de inversión
- Resultados detallados de los estudios de mercado
- Literatura promocional
- Información sobre el producto o servicio
- Detalles de la página web de su proyecto de turismo cultural
- Testimonios o cartas de intención de los clientes

Mejores prácticas: Apoyo a la creación de empresas de turismo cultural



En general, el apoyo a las empresas turísticas de nueva creación y a sus ideas innovadoras se presta en toda Europa, a nivel local, regional, nacional y europeo. Se recomienda encarecidamente a los nuevos empresarios interesados que comprueben las oportunidades que ofrecen.

A nivel regional

Las Cámaras de Comercio suelen ser los primeros puntos de contacto para la creación de empresas turísticas. Su asesoramiento se da a nivel regional. En su mayoría es gratis.

A nivel nacional (ejemplos de Portugal, Islandia e Italia)

También hay iniciativas especializadas que proporcionan apoyo. Por ejemplo, la iniciativa RE-THINK de Beta-I es una iniciativa de este tipo. Con sede en Lisboa, Beta-I es una organización europea de iniciativa empresarial e innovación. Ayudan a las empresas nuevas y establecidas a crecer en el camino de la puesta en marcha, mediante la ejecución de programas de aceleración e innovación, la organización de eventos, la promoción de la inversión y la creación de espacios de trabajo. La iniciativa también se centra en las empresas turísticas.

<http://rethink.beta-i.pt/2017/03/24/startups-tourism-heres-program-youve-looking/>

Otro ejemplo es la iniciativa islandesa StartupTourism, un acelerador de negocios impulsado por mentores para empresas islandesas del sector turístico. En los últimos años ha aumentado considerablemente el número de visitantes extranjeros que viajan a Islandia. Esto ha creado desafíos y oportunidades para los islandeses. Es necesario mejorar la infraestructura, el desarrollo del sector privado y la innovación para hacer frente a estos cambios y crear un futuro sostenible para el turismo en Islandia. Con esto en mente, Íslandsbanki, Blue Lagoon, Vodafone, Isavia, Iceland Tourism y Icelandic Startups se unieron para crear un programa para startups en Islandia. La puesta en marcha de Turismo es totalmente gratuita y los participantes se quedan con el 100% de su empresa.

<http://startuptourism.is/en/>

La **Fundación italiana Eduardo Garrone** ofrece apoyo especializado para la creación de empresas de turismo cultural en Italia.

<http://www.fondazionegarrone.it/en/what-we-do/our-startup/cultural-tourism>



CURSO DE FORMACIÓN EN TURISMO CULTURAL MODULO 4 - MARKETING MIX EN TURISMO CULTURAL

A Nivel Europeo

La Comisión Europea ofrece diferentes oportunidades de financiación para las PYME y las empresas de nueva creación. Aquí se ofrece una muy buena visión general:

<http://startupeuropeclub.eu/eu-funds-and-support/>



Mejores prácticas: El Muro Antonino - Patrimonio Mundial de la UNESCO



La Convención del Patrimonio Mundial de la UNESCO recomienda la elaboración de un Plan de Gestión para cada sitio que debe ser revisado, evaluado, monitoreado y actualizado regularmente, mediante el cual un sitio pueda demostrar que cuenta con mecanismos de gestión adecuados para asegurar la conservación del sitio para las generaciones futuras. Sin embargo, los planes de gestión no son lo mismo que los planes de negocios, pero éste es un plan de desarrollo que sirve de ejemplo para una parte de un plan de negocios para el Muro Antonino. Es un ejemplo inspirador ya que también considera aspectos turísticos culturales.

Este plan de gestión actúa como una especie de Plan de Negocios para el Muro Antonino. Orienta la gestión sostenible para mantener el valor universal excepcional del sitio del patrimonio. El plan incluye documentos de orientación adicionales:

La Guía de Planificación Suplementaria que ha sido elaborada y adoptada por las cinco autoridades locales:

<http://www.antoninewall.org/sites/default/files/Antonine%20Wall%20SPGr2c-Final-combined%202.pdf>

Un Plan de Interpretación y Estrategia de Acceso que todos los socios y partes interesadas clave pueden utilizar para entregar acceso físico e intelectual / proyectos de interpretación:

<http://www.antoninewall.org/system/files/documents/Interpretation%20Plan%20and%20Access%20Strategy.pdf>

Una estrategia de educación

<http://www.antoninewall.org/sites/default/files/The%20Antonine%20Wall%203.1.pdf>

