

300 planes de negocio

Plan de negocio
AGENCIA DE TURISMO CULTURAL

Sector de Ocio, Cultura y Deporte

Datos de 2008



UNIÓN EUROPEA
Fondo Europeo de
Desarrollo Regional

Una manera de hacer Europa

Este documento es una de las medidas llevadas a cabo dentro de la Red de Emprendedores de los Montes de Granada, que se integra en el proyecto TEMA (Proyecto integrado de desarrollo sostenible de los TERRITORIOS DE MONTAÑA en la provincia de Granada) - Proyectos cofinanciados por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional en un 70%, en el marco del Programa operativo de Andalucía 2007 - 2013, con cargo a la convocatoria de 2007 de la Secretaría de Estado de Cooperación Local, para la cofinanciación de proyectos de desarrollo local y urbano-.

1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

En este proyecto se describe la creación de una empresa que tiene como objetivo la promoción del turismo cultural. Para ello, se organizarán rutas, itinerarios, viajes, y todo tipo de actividades que fomenten este segmento dentro del sector turístico.

1.1. Aspectos jurídicos específicos a considerar en la creación del negocio

Al igual que ocurre con otras modalidades de turismo especializado, el turismo cultural constituye un producto emergente, por lo que no existen todavía normas específicas que regulen la actividad de las empresas dedicadas a la prestación de servicios turísticos de carácter cultural, así como registros a través de los cuales se pudiera cuantificar su número.

Por ello, en la actualidad son las Comunidades Autónomas quienes tienen todas las competencias legislativas en este sector y, por tanto, son las que habilitan, controlan y vigilan la figura del Guía de Turismo.

La normativa básica que debe observarse para este tipo de negocio es:

- Decreto 214/2002, de 30 de julio, regulador de los Guías de Turismo de Andalucía.
- Ley 12/1999, de 15 de diciembre, del Turismo.
- Decreto 261/2007 de 16 de octubre de 2007, por el que se aprueba el Plan General de Turismo Sostenible de Andalucía 2008-2011
- Decreto 35/2008 de 5 de febrero de 2008, por el que se regula la organización y funcionamiento del Registro de Turismo de Andalucía.
- Decreto 340/2003 de 9 de diciembre de 2003, por el que se aprueba el Plan General de Turismo de Andalucía.
- Decreto 22/2002 de 29 de enero de 2002, de formulación del Plan General de Turismo de Andalucía

- Resolución de 13 de febrero de 2002, de la Dirección General de Planificación Turística, por la que se crean diversas Secciones en el Registro de Turismo de Andalucía.
- Ley 1/1991, de 3 de julio, de Patrimonio Histórico de Andalucía.
- Ley 16/1985, de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español.

En materia de calidad, hay que tener en cuenta el Sistema de Calidad Turística Española desarrollado por el Instituto para la Calidad Turística Española, el cual, fue creado por la Administración en el marco del Plan Integral de Calidad del Turismo Español.

Por último, el emprendedor no puede olvidar la normativa vigente en materia de Prevención de Riesgos Laborales.

1.2. Perfil del emprendedor

En este caso concreto se requerirá que el emprendedor tenga una experiencia previa en el sector turístico además de una formación en turismo y/o agencias de viajes; master en gestión cultural, etc. Deberá poseer además dotes comerciales y de atención al público, habilidades comunicativas y sociales y conocimiento de varios idiomas, ser una persona activa y dinámica, etc.

Es importante conocer el sector en el que se va a desarrollar su trabajo así como tener la suficiente capacidad y/o formación en la gestión de productos o paquetes turísticos.

2. ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1. El sector

Según el barómetro de la Organización Mundial del Turismo (OMT), España se mantuvo durante 2007 como segundo destino turístico mundial después de Francia, recibiendo casi 60 millones de turistas (un 2% más que en 2006 aprox.). La mayoría de los turistas visitan nuestro país atraídos por el clima, sol y playas, y la oferta lúdica. No obstante, cada día son más los que vienen atraídos por la belleza de sus ciudades y monumentos y por la singularidad de nuestra cultura. Es por ello, que el turismo cultural se está convirtiendo en uno de los ganchos de la industria del ocio.

Si analizamos las cifras para el año 2008, en el periodo acumulado de enero a septiembre han visitado España 47,0 millones de turistas, lo que ha significado un leve descenso (-0,9%) respecto al mismo acumulado del año anterior.

Es de especial importancia el estudio de este sector en la Comunidad Andaluza, ya que es capaz de influir en el crecimiento económico, el empleo y el bienestar, y tiene capacidad estabilizadora frente a factores coyunturales adversos.

Los buenos hábitos turísticos que se vienen desarrollando en los últimos años, se han consolidado durante 2007, hecho que hace augurar un futuro de crecimiento equilibrado y sostenible.

Para el impulso de este sector, se ha puesto en marcha el Plan General de Turismo Sostenible, resultado de un proceso de concertación de todos los agentes económicos y sociales.

Así, durante 2007, se recibieron en Andalucía 26 millones de turistas, la cifra más elevada de visitas en la historia turística de la comunidad gracias a un crecimiento del 2'7% respecto al año 2006. Estas visitas proporcionaron unos ingresos de 16.400 millones de euros, una cifra que creció a una tasa del 3'6% en términos nominales, y que avalan la solidez del sector en nuestra comunidad.

Para el periodo que va de enero a septiembre de 2008, Andalucía ocupa la cuarta posición como destino turístico nacional, con 6,8 millones de turistas y una caída.

Según el Instituto de Estudios Turísticos (IET) su principal mercado emisor, Reino Unido, experimento un retroceso del 2,6%, mientras Francia, en segundo lugar, registró una subida del 4,5%. Alemania, a continuación, presentó una caída del 4,5%.

Si nos centramos en el turismo cultural, a nivel estatal constituye el segundo segmento turístico más importante, después del sol y la playa. Así, un 15% de los turistas afirman tener motivaciones culturales. El perfil de este tipo de turista es el de una persona de mediana edad, normalmente con estudios universitarios y un alto poder adquisitivo (el gasto que realiza este tipo de turista dobla al que hace el turista de sol y playa).

Las ciudades son las más visitadas cuando se quiere conocer nuestro patrimonio cultural. Desde Turespaña, se hace mención al esfuerzo que muchas de estas ciudades están realizando para mejorar las turísticas y culturales, así como la mejora de los transportes y las comunicaciones.

No obstante, desde el mismo organismo se reconoce que "existe un déficit en el desarrollo del producto turístico cultural", y que el esfuerzo de las administraciones públicas tiene que ser apoyado por la iniciativa privada. Es necesario por tanto, que existan turoperadores y agencias capaces de aglutinar esa oferta y de presentarla en forma de paquetes.

En el año 2007, Andalucía recibió 6,5 millones de visitas con el turismo cultural como principal motivación. Esto supone un incremento del 3,1% respecto al mismo periodo de 2006 y una participación del 25% sobre el total de turistas que visitaron la comunidad durante el pasado año.

De estos visitantes, el 60,6% fueron españoles y el 39,4% restante extranjeros. El 82,9% de ellos escogió el alojamiento hotelero durante su estancia, seguido del apartamento y el camping. El gasto medio diario se situó en 62,03 euros (4,74 euros más que la media de los turistas), y su estancia media se situó en 3,6 días.

En cuanto a la valoración otorgada a Andalucía como destino cultural, de media, obtuvo una puntuación de 7,2; y la atención y el trato recibidos (con un 7,9) y los paisajes, parques naturales y patrimonio cultural (con un 7,8 respectivamente) los conceptos más apreciados por el visitante.

2.2. La competencia

En este caso, nuestra competencia directa va a estar formada por aquellas empresas que prestan un servicio similar al nuestro y operan dentro de nuestra área de influencia.

De manera indirecta, nuestra competencia estará constituida por todas aquellas entidades que organicen rutas o actividades relacionadas con el turismo cultural. Entre ellas distinguimos:

- Agencias de Viaje: son el competidor más fuerte al presentar una oferta muy variada de "paquetes turísticos", entre los que se encuentra el turismo cultural. Incluimos aquí a las agencias de viajes especializadas.
- Administraciones Públicas: en muchas ocasiones desde estas organizaciones (ayuntamientos, Delegación de Juventud, Instituto de la mujer, etc.), organizan excursiones y/o visitas de índole cultural, como por ejemplo iglesias, monasterios, museos, ciudades patrimonio de la humanidad, antiguos restos romanos, etc.
- Asociaciones culturales: tienen un carácter privado y como objetivo el fomento de la cultura.
- Asociaciones de diversos tipos: mayores, vecinos, amas de casa, mujeres, padres, etc. Entre sus actividades destaca la realización de actividades culturales en su entorno más cercano.

2.3. Clientes

Los turistas culturales son personas muy peculiares. Les interesa la preservación del medioambiente, son políticamente abiertos, aprecian y valoran diferencias culturales. Viajan frecuentemente, tienen un alto grado de educación, poseen intelectos rápidos y fuertes, lo que conlleva una energía amigable que busca encontrarse con extranjeros.

Así, el perfil del turista cultural suele corresponder con el de una persona de un amplio espectro de edad (de 20 a 60 años) sin bien el mayor porcentaje recae en el segmento de los 30-45 años.

Suelen poseer un nivel socioeconómico y cultural medio-alto y suelen ser residentes de zonas urbanas.

Además de los clientes particulares (nacionales o extranjeros), nuestra empresa puede tener a entidades o a otras empresas como clientes:

- Administraciones públicas cuando organizan rutas de interés cultural.
- Agencias de viajes que incluyen en sus paquetes de viajes rutas de interés cultural.
- Empresas que demandan actividades para grupos de empleados.
- Asociaciones de diversa índole que organicen eventos relacionados con nuestra actividad para sus asociados.

Como vemos, según la circunstancia, estas empresas pueden actuar tanto como clientes.

3. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

El turismo cultural se ha establecido como un segmento dentro del sector turístico. Cada día son más las personas que demandan este tipo de turismo, es por ello que se recomienda seguir una serie de recomendaciones para la consecución del éxito. Entre ellas destacamos:

- **Variedad de oferta y diferenciación con respecto a la competencia:** La diversificación en estos negocios es necesaria para disminuir riesgos, incrementar los ingresos y, sobre todo, repartir estos durante todo el año.
- **Calidad de los servicios prestados y atención al cliente:** Al tratarse de personas de mediana edad y con un nivel socioeconómico y cultural medio-alto, suelen ser más exigentes.
- **Conocimiento previo del producto/servicio:** Hay que conocer a la perfección el servicio que estamos prestando, ya que si cumplimos con las expectativas de los clientes, éstos posiblemente volverán a repetir el destino o buscarán uno nuevo.
- **Capacidad de adaptación al cliente:** Un aspecto que suele ser valorado muy positivamente por los clientes, es que en caso necesario, seamos capaces de adaptar nuestra oferta a las necesidades y demandas de los clientes.
- **Contar con guías preparados:** Nuestros guías tendrán que tener los conocimientos suficientes para mostrar cualquier lugar de interés cultural, dar una explicación de nivel sobre un museo, una obra arquitectónica, etc.
- **Mantener una estrategia de subcontratación de servicios.** Subcontratar con empresas especializadas aquellos servicios que la empresa no pueda asumir.
- **Ferias de Turismo y especializadas:** es muy importante en este sector acudir este tipo de ferias para hacer contactos y cerrar acuerdos con mayoristas y proveedores del sector, además de conocer lo que está haciendo la competencia.

Una de las más importantes en cuanto a Turismo Cultural Internacional es la celebrada desde hace cinco años en Málaga, donde se dan cita los profesionales del sector para exponer e intercambiar sus productos turísticos nacionales o regionales.

4. PLAN COMERCIAL

4.1. Servicios y desarrollo de las actividades

En los últimos años, se ha intentado potenciar en España diferentes tipos de turismo debido a la sobreexplotación del consabido turismo de sol y playas. Entre las opciones con más demanda están el turismo cultural, deportivo, salud y bienestar, actividades en plena naturaleza, deportes de riesgo.

El turismo cultural se ha consolidado como una modalidad muy demandada dentro del sector turístico, la cual se interesa por los aspectos culturales que ofrece un determinado destino turístico: ciudad, país, región, etc. En los últimos años ha cobrado cierta relevancia en aquellas zonas que han visto limitados otros tipos de turismo: sol y playa, deportivo, etc.

En este sentido el tipo de rutas que se podrían ofrecer serían:

- Rutas gastronómicas: vinculado a la comida tradicional.
- Rutas etnográficas: vinculado a las costumbres y tradiciones de los pueblos.
- Rutas literarias: motivadas por lugares o eventos de carácter bibliográfico.
- Rutas enológicas: vinculado a los vinos de una zona.
- Rutas industriales: motivado por la visita a fábricas.
- Rutas de compras: vinculado a las compras a buen precio o exclusivos.
- Rutas monumentales: visita de los principales elementos arquitectónicos del lugar.
- Rutas por ciudades Patrimonio de la Humanidad.
- Rutas por los Reales Sitios.

Otro tipo de actividad sería la organización de visitas guiadas a:

- Exposiciones de diversa índole.
- Museos.
- Iglesias, conventos y catedrales.

Entre las actividades más novedosas destacamos:

- Organización de ciclos de conciertos o certámenes artísticos
- Organización de eventos como reuniones, congresos, convenciones, conferencias, ferias, almuerzos y cenas en lugares de gran valor artístico y patrimonial, etc.

En cuanto a los itinerarios, los clientes podrán elegir entre:

- Circuitos con alojamiento: incluiría alguna de las rutas anteriormente descritas con alojamiento, comida y transporte.
- Circuitos sin alojamiento: sería igual que los anteriores pero con la diferencia de que no se incluiría el alojamiento.

Se hace necesario estar al tanto de todos los eventos culturales de importancia que se celebren a lo largo del año dentro de nuestra área de influencia para estar continuamente renovando las ofertas y lanzando productos novedosos además de los tradicionales. Así, se podrían diseñar proyectos y programas culturales; desarrollando desde los aspectos logísticos hasta la infraestructura necesaria, personal, seguridad, aspectos legales, etc.

A pesar de la importancia que cobran los productos innovadores, la empresa debe ofertar asimismo productos turísticos más tradicionales, puesto que son muy demandados por los consumidores de este segmento, suponiendo además, unos ingresos mínimos para la agencia.

4.2. Precios

Como hemos comentado anteriormente, la empresa ofrecerá diferentes paquetes turísticos y diferentes servicios, dependiendo de lo que necesite o quiera cada cliente. Por este motivo, existirán diferentes tarifas en función de la actividad que se contrate. Esto hace que no se puedan establecer precios homogéneos.

Para fijar por tanto los precios, habrá que tener en cuenta los competidores, el margen sobre el coste, así como el precio que el cliente este dispuesto a pagar.

Por ello, es fundamental observar a la competencia para ver qué precios tiene y qué tipos de servicios ofrece. De este modo, tendremos una referencia a la hora de establecer los precios de nuestra empresa.

4.3. Comunicación

Es importante destacar en este punto algunas cuestiones, como que el mercado turístico es muy sensible a las acciones publicitarias. Por ello, para el éxito de nuestro negocio y comercialización de los productos, es recomendable llevar a cabo una serie de acciones en materia de comunicación y promoción.

- Es recomendable dirigir una comunicación personalizada por grupos, ya que no es igual la información que se debe transmitir a empresas privadas, que a grupos de estudiantes, sobre todo por las diferencias de gustos y poder adquisitivo. Por tanto, el mensaje y las vías de comunicación deben ser diferentes.

La comunicación también debe estar dirigida a las empresas del sector (agencias de viaje, centrales de reserva, establecimientos hoteleros, servicios de transporte...) ya que éstas pueden informar a sus clientes de los servicios que ofrece nuestra empresa cuando éstos pregunten por excursiones y servicios de guías.

- En la actualidad, se hace imprescindible contar con el apoyo de una página web. En ella se pueden anunciar los servicios ofertados, las ofertas, introducir fotos de los lugares y anteriores visitas, etc.
- Registro en los principales directorios y buscadores de Internet, así como en los tradicionales como pueden ser Páginas Amarillas o la Guía QDQ.
- Como apoyo a esta campaña puede llevarse a cabo un buzoneo por las zonas residenciales y reparto de folletos en puntos clave de la ciudad como son las calles comerciales del centro, con gran afluencia de viandantes.
- La mejor forma de captación de clientes es el "boca – boca". Por ello es importante la satisfacción del cliente a fin de que recomienden el servicio.

A continuación se muestra en la tabla, lo que ya hemos comentado anteriormente, que al igual que en la mayoría de los casos, el turismo cultural se vale de la experiencia propia así como de la recomendación de amigos y familiares para conocer el destino turístico andaluz.

Forma de conocer en destino	Porcentaje
Recomendaciones AAVV	4,01
Recomendaciones amigos y fam.	37,01
Experiencia propia	32,62
Folletos turísticos	3,67
Anuncios publicitarios	2,05
Guías especializadas	10,90
Internet	6,54
Otros	3,20
Total	100,00

Fuente: SAETA (Sistema de Análisis y Estadística del Turismo de Andalucía)

5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

5.1. Personal y tareas

El número de personas que componen el cuadro organizativo de la empresa está íntimamente relacionado con el volumen de facturación, los servicios que se prestan y los años de permanencia en el mercado. De este modo, las empresas recientes suelen presentar un menor número de trabajadores, concentrando diversas responsabilidades y funciones sobre un mismo empleado.

El personal necesario para este tipo de negocio se corresponde con dos tipos de puestos. El perfil requerido para cada puesto así como las tareas a desempeñar son las siguientes:

- **Gerente:** en este caso el mismo emprendedor será quien ocupe este puesto. Deberá cumplir las disposiciones vigentes en materia laboral, de seguridad social y de seguridad e higiene en el trabajo, referida al personal a su cargo, debiendo encontrarse en posesión de los permisos y licencias de tipo laboral que sean precisos.

El gerente también asumirá tareas relacionadas directamente con la venta del producto, la atención al cliente..., es decir, las funciones del técnico-turístico. La captación de nuevos clientes es una actividad fundamental a la que hay que dedicarle una especial dedicación.

Entre las tareas a realizar destacamos:

- Control de la situación empresarial, de resultados y del área financiera.
- Planificación de objetivos.
- Supervisión del diseño y confección de la oferta.
- Selección, negociación y contratación de proveedores.
- Control de calidad y de las reclamaciones.
- Publicidad y promoción.

- Información y asesoría sobre los servicios ofrecidos. Atención al cliente.
 - Búsqueda, gestión de la información y emisión de la documentación.
- **Técnico turístico:** Sus funciones consistirán en lo siguiente:
- Asesorar e informar a los clientes sobre los destinos y servicios turísticos de acuerdo con sus gustos y necesidades.
 - Realizar la reserva de billetes, alojamientos, productos programados, entradas..., utilizando soportes informáticos, teléfono o fax.
 - Determinar el precio exacto de la venta, aplicando las tarifas correspondientes, y cerrar la venta con el cliente.
 - Facturar y realizar el cobro del importe de las ventas realizadas.
 - Recopilar y clasificar la documentación necesaria para la venta de productos turísticos (revistas, libros manuales, guías, planos, folletos publicitarios, Internet...).
 - Diseñar y organizar productos turísticos que den respuesta a las necesidades del mercado y las preferencias de la clientela.
 - Atender las posibles reclamaciones o quejas de los clientes, darles solución y comunicarlas al responsable de la agencia, a fin de mejorar el servicio.

El trato personal con el cliente es fundamental para el desempeño de esta ocupación. Por ello, los vendedores deben ser personas con facilidad de palabra, organización, agilidad mental para ofrecer alternativas a los clientes, aptitudes comerciales y amabilidad.

Requerimientos habituales suelen ser los idiomas y el manejo de programas informáticos. Es preciso manejar con soltura los programas informáticos de reservas.

Para el correcto funcionamiento de un negocio como el que se propone se requieren conocimientos tanto de gestión, como de venta y atención al cliente.

El emprendedor, necesitará tener unos conocimientos mínimos de gestión, del sector turístico y de atención al cliente. Dado que llevará el peso del negocio se hace necesario ciertos conocimientos o nociones empresariales. Para facilitar esta tarea se puede contar con los servicios de una asesoría.

En cuanto al personal técnico, es muy importante que tenga conocimientos de varios idiomas, dotes comerciales y de atención al cliente. Es muy importante conocer este sector y estar al día de las últimas novedades, tendencias, preferencias de los clientes, competencia, etc.

La formación necesaria se puede adquirir desde diversas vías:

- A nivel universitario, existe la Diplomatura en Turismo, que forma para desarrollar, entre otras, tareas relacionadas con esta ocupación.
- Respecto a la formación profesional reglada, existe oferta de dos ciclos formativos de grado superior, en la familia de Turismo y Hostelería: Técnico Superior en Información y Comercialización Turísticas; Técnico Superior en Agencias de viajes.
- También dentro de la Formación Profesional Ocupacional existen cursos que forman específicamente en este sector. Así, la oferta de la formación ocupacional incluye cursos a través de los cuales estos profesionales pueden ampliar o profundizar sus conocimientos, algunos de estos cursos son los de Empleado de agencias de viaje, Técnico en información turística, Inglés turístico, Francés turístico, Reservas y emisión de billetes o Administrador de agencias de viaje.

Además, para estos puestos son muy valoradas las capacidades comunicativas, así como el conocimiento de idiomas.

Por último, al trabajar en contacto directo con el público, se requiere que todo el personal de la empresa, tenga facilidad para dar un trato correcto y amable a los clientes. Además, el alto grado de implicación que el cliente tiene en el desarrollo de las actividades exige que el trato personalizado sea fundamental para su satisfacción.

6. PLAN DE INVERSIÓN

Para realizar la cuantificación de la inversión necesaria para iniciar el negocio se ha consultado a los principales proveedores del sector. En función de la información facilitada por estas fuentes, la inversión necesaria para la puesta en funcionamiento del negocio se desglosa en:

6.1. Las instalaciones

UBICACIÓN DEL LOCAL

En este negocio es fundamental la ubicación del local. Es imprescindible que esté situado en una zona comercial en la que exista una gran afluencia de público. Es recomendable la ubicación en los centros de las ciudades, calle principal, peatonal o bien concurrida e, incluso, en el interior de centros comerciales. Se recomienda un local a pie de calle, accesible, con aparcamiento y transporte público cercanos.

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LAS INSTALACIONES

Las instalaciones necesarias para el desarrollo de la actividad están formadas por una oficina de pequeñas dimensiones, de aproximadamente 50m².

COSTES POR ACONDICIONAMIENTO DEL LOCAL

Aquí se incluyen los conceptos relativos a:

- **Acondicionamiento externo:** Rótulos, lunas del escaparate, cierres, etc.

- **Acondicionamiento interno:** Hay que adecuar el local para que se encuentre en condiciones para su uso. Además la ley obliga a incorporar un aseo para uso personal.

Para el acondicionamiento del local habrá que realizar una serie de obras que dependerán del estado en el cuál se encuentre el mismo. De este modo también supondrán un coste, a la hora de iniciar la actividad, la licencia de obra, la obra y los costes del proyecto.

Estos costes pueden rondar los 16.820,00 € (IVA incluido) aunque esta cifra varía mucho en función del estado en el que se encuentre el local. De este modo, la cantidad anterior puede reducirse en gran medida si el local ya ha sido acondicionado previamente.

6.2. Mobiliario y decoración

El objetivo debe ser conseguir la máxima funcionalidad cuidando a su vez todos los detalles estéticos que transmitan la imagen de calidad que queremos para el negocio, a la vez que resulte cómodo para los clientes.

El mobiliario básico estará compuesto por los elementos que se exponen a continuación:

- Mesas y sillas de oficina.
- Estanterías y armarios.

El coste por estos elementos puede rondar los 3.712,00 € (IVA incluido). Esta cantidad será muy superior si los elementos son de diseño, materiales especiales, etc.

6.3. Equipo informático

Es recomendable disponer de dos equipo informáticos completo, con fax, impresora, scanner, etc.

El coste de este equipo informático es de, al menos, 3.800,00 € más 608,00 € en concepto de IVA.

. 6.4. Adquisición de materiales

Para el desarrollo de las actividades es necesario contar con materiales de oficina como archivadores, papel, bolígrafos, etc.

Su coste aproximado será de aproximadamente 696,00 € (incluido IVA).

En algunos casos es posible que se necesite material para la realización de las actividades recreativas que se propusieran en los descansos de las rutas o viajes. Estos materiales se comprarán una vez que se haya contratado el servicio.

6.5. Gastos iniciales

Dentro de los gastos iniciales vamos a incluir:

- Los gastos de constitución y puesta en marcha
- Las fianzas depositadas.

GASTOS DE CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA

Se incluyen aquí las cantidades que hay que desembolsar para constituir el negocio. Entre estas cantidades se encuentran: proyecto técnico, tasas del Ayuntamiento (licencia de apertura); contratación del alta de luz, agua y teléfono; gastos notariales, de gestoría y demás documentación necesaria para iniciar la actividad.

Estos gastos de constitución y puesta en marcha, en el caso de iniciar el negocio como autónomo, serán de aproximadamente 2.320,00 euros (incluye IVA). Esta cuantía es muy variable de un caso a otro pues dependerá del coste del proyecto técnico, etc., además aumentará en el caso de que se decida crear una sociedad.

FIANZAS DEPOSITADAS

Es frecuente que se pida una garantía o fianza de arrendamiento equivalente a dos meses de alquiler del local, lo que puede rondar los 1.500,00 € (este coste va a depender mucho de las condiciones del local y sobre todo de la ubicación del mismo).

6.6. Fondo de maniobra

A la hora de estimar el fondo de maniobra se ha considerado una cantidad suficiente para hacer frente a los pagos durante los 3 primeros meses, esto es: Alquiler, sueldos, seguridad social, suministros, asesoría, publicidad, etc.

Además habría que incluir la cuota del préstamo en caso de que la inversión se realizase mediante financiación ajena.

Pagos Mensuales	CUANTÍA
Alquiler	870,00 €
Suministros	139,20 €
Sueldos	2.800,00 €
S.S. a cargo de la empresa	396,00 €
Servicios externos	319,00 €
Publicidad	290,00 €
Otros gastos	464,00 €
Total Pagos en un mes	5.278,20 €
Meses a cubrir con F. Maniobra	3
FM 3 meses (APROX)	15.834,60 €

6.7. Memoria de la inversión

La inversión inicial necesaria para llevar acabo este proyecto se resume en el siguiente cuadro:

CONCEPTOS	Total	IVA	Total con IVA
Acondicionamiento	14.500,00 €	2.320,00 €	16.820,00 €
Mobiliario	3.200,00 €	512,00 €	3.712,00 €
Equipo informático	3.800,00 €	608,00 €	4.408,00 €
Stock inicial	600,00 €	96,00 €	696,00 €
Gastos establecimiento	2.000,00 €	320,00 €	2.320,00 €
Fianzas	1.500,00 €	0,00 €	1.500,00 €
Fondo de maniobra	15.834,60 €	0,00 €	15.834,60 €
TOTAL	41.434,60 €	3.856,00 €	45.290,60 €

7. ESTRUCTURA DE COSTES

7.1. Márgenes

La estacionalidad del sector condiciona el volumen de ingresos.

Respecto a los márgenes, hay que destacar que van a depender de las distintas actividades. Siguiendo indicaciones del sector, se ha estimado un margen bruto medio del 25% sobre los ingresos.

7.2. Estructura de costes

La estimación de los principales costes mensuales es la siguiente:

- **Costes variables:**

Los costes variables vendrán representados por los salarios de los trabajadores que se contratarán de forma eventual, el alquiler de los vehículos para las rutas (autobuses o microbuses), los gastos de mantenimiento, las entradas a museos o espectáculos o a cualquier monumento, los gastos de alojamiento en el caso de que sea contratado por el cliente, etc.

Se estiman en un 75% del volumen de los ingresos del mes.

- **Alquiler:**

Para este negocio es necesario contar con un local de, al menos, 50 m². El precio aproximado para un local de estas dimensiones, es de unos 750,00 € mensuales.

- **Suministros, servicios y otros gastos:**

Aquí se consideran los gastos relativos a suministros tales como: luz, agua, teléfono, Internet, etc. Estos gastos se estiman en unos 120,00 € mensuales.

- **Gastos comerciales:**

Para dar a conocer el negocio y atraer a clientes, tendremos que soportar ciertos gastos comerciales y de publicidad de unos 250,00 € mensuales.

- **Gastos por servicios externos:**

En los gastos por servicios externos se recogen los gastos de asesoría y limpieza. Estos gastos serán de unos 275,00 € mensuales.

- **Gastos de personal:**

Para realizar el estudio se ha considerado que el negocio será gestionado por el emprendedor, que será el gerente del negocio, y además se contratará a una persona encargada de la atención al cliente, a tiempo completo.

El gasto de personal se distribuirá mensualmente del modo siguiente (incluye prorrateadas las pagas extraordinarias):

Puesto de trabajo	Sueldo / mes	S.S. a cargo empresa	Coste mensual
Gerente (emprendedor autónomo)	1.600,00 € (*)	0,00 €	1.600,00 €
1 técnico turístico	1.200,00 €	396,00 € (**)	1.596,00 €
TOTAL	2.800,00 €	396,00 €	3.196,00 €

(*) La cotización a la Seguridad Social en régimen de autónomo está incluida en el sueldo.

(**) Seguridad Social a cargo de la empresa por los trabajadores en Régimen General contratado a tiempo completo.

- **Otros gastos:**

Contemplamos aquí una partida donde incluimos otros posibles gastos no incluidos en las partidas anteriores (seguros, tributos, etc.).

También se incluirá en este apartado el material específico: hay que tener en cuenta el material con el que cuentan las agencias de viajes. Estos se clasifican de la siguiente forma:

* De información externa: guías, horarios, tarifarios, catálogos, directorios, manuales operativos, manuales de venta, manuales de emisión de documentos, etc.

* De información interna: instrucciones, órdenes, memorandos, circulares, memorias, informes, guías, manuales, etc.

Estos hay que actualizarlos cada cierto tiempo. Gran parte de este material, como los catálogos, suelen actualizarse en plazos superiores al mes, sin embargo se prorrateará de tal forma que se supondrán como un gasto mensual.

La cuantía estimada anual será de 4.800,00 € anuales por lo que su cuantía mensual será de 400,00 €.

▪ **Amortización:**

La amortización anual del inmovilizado material se ha estimado del modo siguiente:

CONCEPTO	Inversión	% Amortización	Cuota anual Amortización
Adecuación del local (*)	14.500,00 €	10 %	1.450,00 €
Mobiliario	3.200,00 €	20 %	640,00 €
Equipo informático	3.800,00 €	25 %	950,00 €
TOTAL ANUAL			3.040,00 €

(*) La amortización de la adecuación del local se ha realizado en 10 años.

El plazo de amortización de la adecuación del local sería el correspondiente a su vida útil pudiéndose aplicar las tablas fiscales existentes para ello. No obstante, dado que se ha supuesto que el local será en régimen de alquiler, dicha vida útil queda condicionada al plazo de vigencia del contrato de alquiler si este fuera inferior a aquella.

Además habría que incluir la amortización de los gastos a distribuir en varios ejercicios (gastos de constitución y puesta en marcha):

CONCEPTO	Inversión	% Amortización	Cuota anual Amortización
Gastos a distribuir en varios ejercicios	2.000,00 €	33,3 %	666,67 €
TOTAL ANUAL			666,67 €

7.3. Cálculo del umbral de rentabilidad

El umbral de rentabilidad es el punto donde los ingresos son iguales a los gastos, a partir de este punto el negocio comienza a dar beneficio.

Este umbral se ha calculado del modo siguiente:

- **Ingresos mensuales:** estos ingresos vendrán dados por los servicios realizados.
- **Gastos mensuales:** estarán compuestos por los costes variables (se ha supuesto un coste del 75% de los ingresos) y la suma de: alquiler, suministros, servicios y otros, gastos comerciales, servicios externos, gastos de personal, amortización y otros gastos.

Gastos	CUANTÍA
Alquiler	9.000,00 €
Suministros	1.440,00 €
Gastos comerciales	3.000,00 €
Gastos servicios externos	3.300,00 €
Gastos personal	33.600,00 €
S.S. a cargo empresa	4.752,00 €
Otros gastos	4.800,00 €
Amortización del inmovilizado material	3.040,00 €
Gastos a distribuir en varios ejercicios	666,67 €
Total gastos fijos estimados	63.598,67 €
Margen bruto medio sobre ingresos	25 %
Umbral de rentabilidad	254.394,67 €

(*) Para calcular el umbral se toman los gastos sin IVA.

Esto supondría una facturación anual de 254.394,67 euros.

8. FINANCIACIÓN

Obtener el dinero para iniciar el negocio es una de las principales cuestiones que habrá que resolverse.

Para financiar este negocio, existen varias opciones: financiación propia, subvenciones, préstamos...Cuál será la mejor de ellas va a depender de las condiciones del emprendedor que vaya a poner en marcha el negocio.

9. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

9.1. Balance de situación inicial

El balance de situación inicial sería el que se muestra a continuación:

ACTIVO	Euros	PASIVO	Euros
Acondicionamiento	14.500,00 €	Fondos Propios	FP
Mobiliario	3.200,00 €	Fondos Ajenos	FA
Equipo informático	3.800,00 €		
Stock inicial	600,00 €		
Gastos establecimiento	2.000,00 €		
Fianzas	1.500,00 €		
Fondo de maniobra	15.834,60 €		
IVA soportado	3.856,00 €		
Total activo	45.290,60 €	Total pasivo	45.290,60 €

(*) Se consideran 15.834,60 € como fondo de maniobra.

9.2. Estimación de resultados

Para realizar la previsión de ingresos se han supuesto tres posibles niveles de ingresos:

	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
Ingresos	260.000,00	265.000,00	27.0000,00
Costes variables (Ingresos x 75%)	195.000,00	198.750,00	202.500,00
Margen bruto (Ingrs – Ctes vbles)	65.000,00	66.250,00	67.500,00

La previsión de resultados para el negocio es la siguiente:

PREVISIÓN DE RESULTADOS	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
INGRESOS	260.000,00	265.000,00	27.0000,00000
COSTES VARIABLES	195.000,00	198.750,00	202.500,0000
MARGEN BRUTO	65.000,00	66.250,00	67.500,000
GASTOS DE ESTRUCTURA:			
GASTOS DE EXPLOTACIÓN			
Alquiler	9.000,00	9.000,00	9.000,00
Suministros, servicios y otros gastos	1.440,00	1.440,00	1.440,00
Otros gastos	4.800,00	4.800,00	4.800,00
GASTOS DE PERSONAL (1)			
Salarios y S.S.	38.352,00	38.352,00	38.352,00
GASTOS COMERCIALES			
Publicidad, promociones y campañas	3.000,00	3.000,00	3.000,00
GASTOS POR SERVICIOS EXTERNOS			
Asesoría, Limpieza	3.300,00	3.300,00	3.300,00
AMORTIZACIONES			
Amortización del Inmovilizado	3.040,00	3.040,00	3.040,00
GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS			
Gastos a distribuir en varios ejercicios	666,67	666,67	666,67
TOTAL GASTOS DE ESTRUCTURA	63598,67 €	63598,67 €	63598,67 €
RESULTADO antes de intereses e impuestos (2)	1.401,33 €	2.651,33 €	3.901,33 €

(1) El gasto de personal estará integrado por el sueldo para la persona que gestione el negocio y el sueldo de un trabajador a tiempo completo, a lo que se le suma la Seguridad Social a cargo de la empresa.

(2) Si la inversión se afronta mediante financiación ajena, habrá que sumar a los costes los intereses de dicha financiación. Estos intereses no han sido introducidos en la cuenta de resultados puesto que dependerán de los recursos de los que disponga las personas concretas que vayan a emprender el negocio.