

300 planes de negocio

**Plan de negocio
AGENCIA DE VIAJES**

Sector de Hostelería, Restauración y Turismo

Datos de 2006



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 una empresa minorista dedicada al ejercicio de actividades de mediación y/u organización de servicios turísticos, pudiendo utilizar medios propios en la presentación de los mismos.

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

La normativa en materia de turismo se ha delegado a las Administraciones de las Comunidades Autónomas, por lo que las leyes que regulan este sector son autonómicas, con excepción de la Ley 21/1995, de 6 de julio, reguladora de los viajes combinados.

En Andalucía la normativa reguladora en este ámbito está formada por:

- Ámbito general del sector turístico:
 - o Ley 12/1999 de 15 de diciembre del Turismo.
 - o Decreto 15/1990 de 30 de enero por el que se crea y regula la organización y funcionamiento del registro de establecimientos y actividades turísticas y se simplifica la tramitación de los expedientes administrativos.
- Ámbito específico de las agencias de viajes:
 - o Decreto 301/2002, de 17 de diciembre, de Agencias de Viajes y Centrales de Reservas. En este decreto se establecen las condiciones que se deben cumplir:
 - La obtención del título-licencia de agencias de viajes es condición previa e indispensable para el inicio de su actividad, debiendo cumplir los requisitos establecidos en el presente capítulo.
 - Constituir, y mantener en permanente vigencia, una garantía que cubra su eventual declaración de responsabilidad como consecuencia del incumplimiento o cumplimiento defectuoso de sus obligaciones frente a los usuarios finales con quienes contraten la prestación de cualquier servicio

- turístico y, en particular, para atender el reembolso de los fondos depositados y el resarcimiento por los gastos de repatriación en los supuestos de insolvencia o quiebra.
- Contratar y mantener en permanente vigencia, una póliza de seguro de responsabilidad civil, para afianzar el normal desarrollo de su actividad que garantice los posibles riesgos de su responsabilidad.
 - Exhibir, de manera visible y legible, en el exterior de cada establecimiento o sitio de Internet donde radique, el distintivo de agencia de viajes o central de reservas, de acuerdo con el formato y las características que se determinen mediante Orden de la Consejería de Turismo y Deporte.
 - Prestar sus servicios sin ningún tipo de discriminación por razón de discapacidad, nacionalidad, lugar de procedencia, raza, sexo, religión, opinión u otra circunstancia personal o social.
 - Abstenerse de prestar su actividad respecto de servicios turísticos que, de acuerdo con el artículo 35 de la Ley 12/1999, de 15 de diciembre, del Turismo, tengan la consideración de clandestinos.
 - Tener hojas oficiales de reclamación a disposición de los usuarios que las soliciten, con el fin de consignar en ellas las quejas que deseen formular sobre su funcionamiento.
 - Remitir a la Dirección General de Planificación Turística, dentro del plazo que ésta determine, los datos que les sean solicitados con el fin de elaborar las estadísticas del sector o las bases de datos que, sobre la materia, realice la Consejería de Turismo y Deporte.
 - Observar las demás obligaciones legal o reglamentariamente establecidas.
- o Orden de 21 de mayo de 1993, sobre determinación del Código identificativo de las agencias de viajes de Andalucía.

1.2. Perfil del emprendedor

Se recomienda que la persona que se embarque en este negocio, además de ser muy activa, sea un gran amante de los viajes y el intercambio cultural. Debe contar con buenas habilidades sociales. Es importante que conozca el sector turístico y posea la suficiente formación en la gestión de productos turísticos para adentrarse en este tipo de negocios.

2. ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1. El sector

Con respecto a la situación actual del sector turístico en España, se ha dado un incremento del turismo y de sectores conexos, como son la hostelería y la restauración. Este incremento de la actividad turística se ve acrecentado por un cambio en los hábitos culturales y sociales que valoran cada vez más el tiempo de ocio. El turismo ha pasado de ser un bien de lujo a un bien de consumo.

Otras características del sector es la tendencia hacia la especialización de los productos (viajes de aventura, culturales, deportivos, turismo rural...) y la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación. Esta última, afecta tanto a los trabajadores del sector, que deben mantener actualizados sus conocimientos informáticos, como a los usuarios, que ya pueden gestionar sus viajes a través de Internet.

El turismo es considerado como la primera actividad económica de Andalucía, pues es un sector estratégico por su aportación directa a la creación de riqueza y por su repercusión en otras ramas productivas, como el sector primario, la industria y el comercio, de manera que sus efectos totales en la economía regional representan el 15,2 % del PIB y el 11,7 % del empleo (más de 200.000 empleos y 14.000 millones de euros de ingresos).

Del análisis de los datos suministrados, tanto por la Encuesta de Coyuntura Turística de Andalucía, como por el Instituto Nacional de Estadística (INE) a través de su Encuesta de Ocupación Hotelera, se puede realizar un balance bastante positivo del momento actual del sector turístico en Andalucía pues muestra resultados positivos en casi todas las variables analizadas. Se interrumpe así la tendencia negativa iniciada en diciembre de 2004. Dicho resultado es fruto del buen comportamiento de las pernoctaciones tanto españolas como extranjeras que contribuyen con tasas similares.

El sector de agencias de viaje volvió a experimentar crecimientos en todas sus magnitudes (número de empresas y puntos de venta así como en facturación y rentabilidad) durante 2004. El número de puntos de venta se sitúa en torno a los 9.000,

pertenecientes a unas 3.000 empresas, dando empleo a unos 50.000 trabajadores y autónomos.

Las agencias estimularon la demanda a través de las intensas acciones promocionales de las grandes redes minoristas. También se sumaron a estas acciones tanto transportistas como mayoristas de viajes, y, aún con menores recursos, algunos grupos comerciales y agencias medianas, impulsaron el gasto del mercado emisor, estimulando la demanda y mejorando las ventas.

En el año 2004 despegan las reservas online por Internet, especialmente a través de la red entre proveedores y agencias que, por vez primera, captan parte de la cuota exclusiva de los sistemas globales de distribución. Numerosos proveedores, incluidos los mayoristas que reservaban casi exclusivamente vía *booking* telefónico, empiezan a gestionar reservas a través de su Web en la red. También las agencias virtuales, que venden por Internet al cliente final, despegan en 2004, al suponer el 3,6% de las reservas del sistema global de distribución líder, lo que supone casi 1,2 millones de reservas.

El principal problema que se les ha presentado a los distribuidores ha sido el incremento del precio del crudo, que ha obligado a agencias y mayoristas a cobrar a los clientes suplementos adicionales en los paquetes vacacionales contratados para compensar la subida del precio de las tarifas aéreas realizada por las aerolíneas.

Pero, en general, las agencias españolas mostraron un dinamismo y crecimiento muy por encima de la media europea. Y, actualmente, Andalucía es la comunidad que presenta un mayor crecimiento en el sector de las agencias.

2.2. La competencia

La competencia cada vez es más agresiva y numerosa, más ahora que Internet en España se está convirtiendo en uno de los mercados más atractivos, debido a su crecimiento acelerado. Están entrando compañías internacionales muy fuertes, respaldadas por grandes firmas, principalmente compañías americanas e inglesas.

Para estudiar la competencia del negocio, habrá que tener en cuenta los siguientes tipos de competidores:

- **Otras Agencias de Viajes:** empresas minoristas que se dedican al mismo negocio de forma independiente.
- **Grupos integrados:** los grupos de integración vertical tienen un mayor poder competitivo al ser empresas que dentro de un mismo grupo ofrecen gran variedad de servicios y con las garantías de un gran grupo empresarial. Esto afecta negativamente a las ventas de las agencias medianas e independientes.
- **Centrales de reservas:** también se dedican a la mediación de servicios turísticos, sin que, en ningún caso, puedan percibir directamente de los usuarios turísticos contraprestación económica alguna por su mediación. Este sistema presenta la ventaja de que es más práctico y rápido.
- **Agencias de Viajes on-line:** En España está creciendo la compra de productos y servicios on-line. Este método es muy cómodo para los clientes pues no tienen que desplazarse desde sus hogares.
- **Administraciones públicas:** los ayuntamientos, delegación de la mujer, delegación de la juventud, etc. ofrecen viajes y alojamiento a precios muy competitivos. Por ello, estos organismos actúan como competidores.

2.3. Clientes

Una característica importante de la demanda en turismo es que cada vez existe mayor segmentación de los mercados potenciales. Así, se sitúan como mercados de interés turístico para Andalucía los siguientes:

- Segmento joven. Este tipo de turismo es más activo y sofisticado que el tradicional. Busca más actividades, requiere unas vacaciones más personalizadas. Sin embargo es un grupo de clientes de bajo poder adquisitivo.
- El mercado de la tercera edad, que cuenta con un elevado potencial sobre todo en los viajes organizados en transportes públicos, por recorridos de interés paisajístico y cultural. Los períodos vacacionales en este sector están menos estacionalizados que en el resto.
- Por último, segmento de edad media. Este es el segmento que más nos interesa debido a que son los que pueden reportarnos un beneficio mayor. Las personas incluidas en este segmento suelen tener un poder adquisitivo medio alto y una gran predisposición a gastar su dinero en viajes, sobre todo en vacaciones.

3. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Las líneas estratégicas que se han planteado para el desarrollo de este negocio son:

Diversificación de las actividades del negocio y diferenciarse de la competencia:

La diversificación en estos negocios es necesaria para disminuir riesgos, incrementar los ingresos y, sobre todo, repartir estos durante todo el año.

La mejor forma de diferenciarse de la competencia es ofrecer calidad, cuidar la imagen del negocio y dar un trato personalizado y exquisito a los clientes.

Establecer una clasificación de los servicios.

Para el desarrollo comercial de los paquetes ofertados, es importante establecer una clasificación de estos dependiendo de los servicios que integren dichos paquetes.

De esta forma es más fácil el trabajo para la agencia y presenta a los clientes una información más atractiva.

Establecer una relación estrecha con los mayoristas.

Es conveniente mantener una cartera de mayoristas amplia y algunos de ellos fijos, y mantener buena relación con ellos. Esto permite ventajas de coste y plazos de pago.

Agencia mayorista-minorista.

Una línea a destacar podría ser la de dirigirse, no sólo a consumidores, sino a otras agencias minoristas, con lo cual se ampliaría el mercado de manera importante. Esta opción podría resultar muy recomendable cuando el negocio esté asentado y con una buena cartera de clientes. Sin embargo, presenta la desventaja de la alta comisión que cobran las agencias minoristas por su intermediación.

Agencias de viajes en franquicia.

Por último, es preciso comentar otro tipo de constitución de la agencia: la franquicia. Este sistema de colaboración entre dos empresas independientes en el que una, la franquiciadora, concede a la otra, la franquiciada, el derecho de explotar un negocio siguiendo unas técnicas comerciales uniformes ofrece la ventaja de la aportación por parte de la franquiciadora de la marca y la imagen corporativa, el saber hacer, los productos, la formación de los trabajadores, el plan de marketing y la gestión de las compras. En este caso, para mantener este negocio habría que pagar una cuota periódica a la franquiciadora.

4. PLAN COMERCIAL

4.1. Servicios y desarrollo de las actividades

La oferta de la empresa se puede desglosar en dos grupos de servicios:

1. SERVICIO PRINCIPAL:

Una agencia de viajes puede ofrecer una gran cartera de productos y servicios.

La clave está en saber acercar al cliente y poner a su disposición todo un abanico de posibilidades para ocupar su tiempo libre.

Como se comentó anteriormente, es importante clasificar los servicios en base a su tipología. De esta forma, la oferta queda más clara y atractiva y es muy recomendable a la hora de trabajar, pues organiza el trabajo. Así pues, una propuesta de clasificación de los productos podría ser la siguiente:

SEGMENTACIÓN DE ACTIVIDADES	ACTIVIDADES
BÁSICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Vuelos • Vuelo + Hotel • Hoteles • Circuitos • Cruceros • Apartamentos
ESPECIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Balnearios, spas ... • Parques temáticos • Grandes Viajes <ul style="list-style-type: none"> - Destinos lejanos - Viajes de aventura (safaris, packs aventura...) • Turismo rural • Fin de semana
OTROS	<ul style="list-style-type: none"> • Alquiler de coche • Reserva de billetes de autobús

Estos servicios pueden ser ampliados o reducidos pero es recomendable que se mantengan al menos los servicios básicos pues es vital que una buena agencia de viajes los ofrezca.

2. **SERVICIOS AUXILIARES:**

Aparte del servicio principal que toda agencia de viajes debe ofrecer, hay una serie de servicios auxiliares que no hacen sino mejorar la calidad del servicio proporcionado y aumentar la satisfacción de los clientes lo que puede ayudar a la fidelización de éstos.

Entre estos se podrían citar los siguientes:

- Guías de viaje
- Callejeros
- Mapas
- Información de carreteras
- Información sobre las oficinas de turismo en los destinos
- Cambio de divisas
- Hora mundial
- Entradas de espectáculos
- Etc.

4.2. Precios

Los precios varían razonablemente dependiendo del tipo de servicio que es contratado por el cliente.

Por regla general, no se suele crear una competencia en precios, estableciéndose una equidad entre la mayor parte de los negocios del sector turístico. Así pues, en función a las actividades que se quieran ofertar, la empresa establecerá los precios tomando como referencia los de la competencia.

Es recomendable que en aquellos productos en los que se obtiene un mayor margen, se establezca un precio de penetración, es decir, un precio inferior al de la competencia con el objetivo de entrar y hacerse un hueco en el mercado.

4.3. Comunicación

Es importante destacar en este punto algunas cuestiones:

- El mercado turístico es muy sensible a las acciones publicitarias. La comercialización debe contar con un importante apoyo de la política de comunicación y de promoción.
- Una opción recomendable y que no es cara es el buzoneo. Con este medio se puede llegar a la gente de una manera fácil y atraerlas hasta la agencia.
- Un medio económico y muy efectivo en este sector es Internet, se recomienda crear una página Web, en la que se publiciten todos los servicios que se ofrecen.
- 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.
- Más adelante podrían llevarse a cabo acciones promocionales como descuentos, cheques regalo etc.

5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

5.1. Personal y tareas

La plantilla inicial estará compuesta por dos trabajadores: un encargado o responsable de la dirección técnica y un técnico turístico. Este personal deberá poseer las cualificaciones profesionales necesarias.

El perfil requerido para cada puesto así como las tareas a desempeñar son las siguientes:

▪ Encargado / Dirección técnica

El encargado puede ser el mismo emprendedor y será quien asuma la dirección de la agencia. El encargado tiene todos los derechos y deberes inherentes a su calidad de empresario y 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, tener dado de alta en la Seguridad Social a todo el personal empleado y estar al corriente en el pago de las cuotas.

El directivo no sólo asume las funciones propias del responsable de una empresa, de organización y control, sino que ejecuta también las 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. Según la Federación Española de Asociaciones de Agencias de Viajes, las actividades de un director de agencia de viaje deben ser las siguientes:

- Control de la situación empresarial, de resultados y del área financiera
- Planificación de objetivos
- Supervisión del diseño y confección de viajes
- Selección, negociación y contratación de proveedores
- Control de calidad y de las reclamaciones
- Investigación de mercados y elaboración de planes de marketing
- Publicidad y promoción

- Atención directa al cliente (presencial, vía telefónica...)
- Información y asesoría sobre viajes y servicios turísticos
- Realización de reservas y de ventas
- Búsqueda, gestión de la información y emisión de la documentación
- Gestión de los expedientes de venta/clientes
- Facturación y cobro al cliente
- Servicio de postventa

▪ **Técnico turístico**

Las funciones de un empleado de agencia de viajes 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, como por ejemplo: Amadeus, Sabre, Fidelio, Galileo o Renfe, y tener conocimientos de idiomas extranjeros, los más requeridos son inglés, francés y alemán.

HORARIOS

El horario de una agencia de viajes será el normal de todas las agencias de viaje en España. Éste comprenderá de 10:00 a 14:00 y de 17:30 a 20:30.

5.2. Formación

Para el correcto funcionamiento de este negocio se requieren conocimientos sobre:

- **Gestión de agencias de viajes:** La persona encargada de la dirección técnica debe tener conocimientos tanto de administración y dirección de empresas como del sector turístico y el funcionamiento de una agencia de viajes.
- **Tareas relacionadas con la venta y atención al cliente:** Necesita conocer cómo se trabaja en una agencia de viaje y saber tratar al público. Para trabajar como empleado de agencias de viaje también es recomendable tener conocimientos de técnicas de ventas, geografía mundial y destinos turísticos.

Respecto a cómo adquirir la formación necesaria para trabajar en este sector, hay distintos tipos de oferta formativa:

- 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.

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

Para empezar basta un punto de venta medianamente bien situado de unos 45m². Se recomienda un establecimiento con un escaparate a la calle (cuatro metros lineales).

COSTES POR ACONDICIONAMIENTO DEL LOCAL

Aquí se incluyen los conceptos relativos a:

- **Acondicionamiento externo:** Rótulos, lunas del escaparate, cierres...
- **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 14.650,00 € (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. También es importante 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.
- Expositor de catálogos.

El coste por estos elementos puede rondar los 6.500,00 € (IVA incluido). Esta cantidad será muy superior si los elementos son de diseño, materiales especiales, etc.

6.3. Equipo informático

Para este tipo de negocio es imprescindible el equipamiento de terminales de sistemas globales de distribución (GDS), ordenadores con aplicaciones informáticas de gestión que incluye los programas líder Amadeus y Galileo (u otros como Fidelio, Sabre o Worldspan), que permiten disponer, en tiempo real, de toda la información necesaria para la venta de billeteaje y con conexión a Internet, impresoras, Aparatos telefax y teléfonos.

El coste del equipamiento informático (incluyendo dos equipos completos, impresoras, fax, fotocopidora...) es de, al menos, 4.500,00 € más 720,00 € 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 600,00 € (más IVA).

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 1.798,00 € (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 990,00 € (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 préstamo en caso de que la inversión se realizase mediante financiación ajena.

Pagos Mensuales	TOTAL CON IVA
Alquiler	574,20 €
Suministros	174,00 €
Sueldos	2.600,00 €
S.S. trabajador	363,00 €
Asesoría	104,40 €
Publicidad	104,40 €
Otros gastos	458,20 €
Total Pagos en un mes	4.378,20 €
Meses a cubrir con F. Maniobra	3
FM 3 meses (APROX)	13.134,60 €

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
Adecuación del local	12.629,31 €	2.020,69 €	14.650,00 €
Mobiliario	5.603,45 €	896,55 €	6.500,00 €
Equipo informático	4.500,00 €	720,00 €	5.220,00 €
Materiales	600,00 €	96,00 €	696,00 €
Gastos de constitución y puesta en marcha	1.550,00 €	248,00 €	1.798,00 €
Fianzas	990,00 €	0,00 €	990,00 €
Fondo de maniobra	13.134,60 €	0,00 €	13.134,60 €
TOTAL	39.007,36 €	3.981,24 €	42.988,60 €

7. ESTRUCTURA DE COSTES

7.1. Márgenes

En el sector turístico, los márgenes pueden llegar a ser muy dispersos, pues varían entre cantidades muy extremas (se puede estar hablando de entre un 10% sobre la venta y un 40% en aquellas actividades que son muy rentables).

La estacionalidad del sector condiciona el volumen de ingresos. Las fechas también influyen muy directamente en los el volumen de contratación. Así, en los meses antes de vacaciones la facturación cae porque la gente ha empezado a ahorrar y no se plantea realizar actividades de este tipo.

La característica principal de la cuenta de explotación de las Agencias de Viajes es el escaso beneficio neto sobre ventas que se obtiene. Ello se debe, principalmente, al alto coste de lo que podríamos denominar "materias primas" (servicios y comisiones pagados a terceros) los cuales absorben un porcentaje cercano al 80% de la venta.

Además, los márgenes van a depender de los distintos productos ofertados. Según datos extraídos de varios informes del sector (Federación Española de Asociaciones de Agencias de Viajes, Instituto de Estudios Turísticos, Estudio de coyuntura, Asociación Empresarial de Agencias de Viaje españolas, etc.) se ha estimado un margen bruto medio del 19% sobre los ingresos.

7.2. Estructura de costes

La estimación de los principales costes mensuales (sin IVA) es la siguiente:

- **Costes variables:**

Los costes variables (consumo de materiales para realizar actividades, etc.) se estiman en un 81% del volumen de los ingresos del mes.

- **Alquiler:**

Para este negocio es necesario contar con un local de, al menos, 45 m². El precio aproximado para un local de estas dimensiones, es de unos 495,00 € mensuales.

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

Aquí se consideran los gastos relativos a suministros tales como: luz, agua, teléfono... También se incluyen servicios y otros gastos (limpieza, consumo material de oficina, etc.).

El total asciende a unos 150,00 € mensuales.

- **Gastos comerciales:**

Para dar a conocer el negocio y atraer a clientes, tendremos que soportar ciertos gastos comerciales y de publicidad de unos 90,00 € mensuales.

- **Gastos por servicios externos:**

En los gastos por servicios externos se recogen los gastos de asesoría. Estos gastos serán de unos 90,00 € 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 un técnico de turismo activo 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)	1.500,00 € (*)	0,00 €	1.500,00 €
Técnico turismo	1.100,00 €	363,00 € (**)	1.463,00 €
TOTAL	2.600,00 €	363,00 €	2.963,00 €

(*) Cotización a la Seguridad Social en régimen de autónomo incluida en el sueldo

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

▪ **Otros gastos:**

Se considera 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 4.740,00 € anuales por lo que su cuantía mensual será de 395,00 €.

▪ **Amortización:**

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

CONCEPTO	Inversión	% Amortización	Cuota anual Amortización
Adecuación del local (*)	12.629,31 €	10 %	1.262,93 €
Mobiliario	5.603,45 €	20 %	1.120,69 €
Equipo informático	4.500,00 €	25 %	1.125,00 €
TOTAL ANUAL			3.508,62 €

(*) 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	1.550,00 €	33,3 %	516,67 €
TOTAL ANUAL			516,67 €

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 las ventas de productos turísticos.
- **Gastos mensuales:** estarán compuestos por los costes variables (se ha supuesto un coste variable del 81% 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	5.940,00 €
Suministros	1.800,00 €
Sueldos	31.200,00 €
S.S. trabajador	4.356,00 €
Asesoría	1.080,00 €
Publicidad	1.080,00 €
Otro gastos	4.740,00 €
Amortización del inmovilizado material	3.508,62 €
Gastos a distribuir en varios ejercicios	516,67 €
Total gastos fijos estimados	54.221,29 €
Margen bruto medio sobre ingresos	19%
Umbral de rentabilidad	285.375,20 €

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

Esto supondría una facturación anual de 285.375,20 €. Por tanto, la facturación media mensual para mantener el negocio es de 23.781,27 €.

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... cual 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
Adecuación del local	12.629,31 €	Fondos Propios	FP
Mobiliario	5.603,45 €	Fondos Ajenos	FA
Equipo informático	4.500,00 €		
Gastos de constitución	1.550,00 €		
Fianzas	990,00 €		
Material de oficina	600,00 €		
Tesorería (*)	13.134,60 €		
IVA soportado	3.981,24 €		
Total activo	42.988,60 €	Total pasivo	42.988,60 €

(*) Se consideran 13.134,60 € como fondo de maniobra.

9.2. Estimación de resultados

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

	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
Ingresos	270.000,00	300.000,00	330.000,00
Costes variables (Ingresos x 81%)	218.700,00	243.000,00	267.300,00
Margen bruto (Ingresos – Costes variables)	51.300,00	57.000,00	62.700,00

La previsión de resultados para el negocio es la siguiente:

PREVISIÓN DE RESULTADOS	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
INGRESOS	270.000,00	300.000,00	330.000,00
COSTES VARIABLES	218.700,00	243.000,00	267.300,00
MARGEN BRUTO	51.300,00	57.000,00	62.700,00
GASTOS DE ESTRUCTURA:			
GASTOS DE EXPLOTACIÓN			
Alquiler	5.940,00	5.940,00	5.940,00
Suministros, servicios y otros gastos	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Otros gastos	4.740,00	4.740,00	4.740,00
GASTOS DE PERSONAL (1)			
Salarios + SS	35.556,00	35.556,00	35.556,00
GASTOS COMERCIALES			
Publicidad, promociones y campañas	1.080,00	1.080,00	1.080,00
GASTOS POR SERVICIOS EXTERNOS			
Asesoría	1.080,00	1.080,00	1.080,00
AMORTIZACIONES			
Amortización del Inmovilizado	3.508,62	3.508,62	3.508,62
GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS			
Gastos a distribuir en varios ejercicios	516,67	516,67	516,67
TOTAL GASTOS DE ESTRUCTURA	54.221,29	54.221,29	54.221,29
RESULTADO antes de intereses e impuestos (2)	-2.921,29	2.778,71	8.478,71

(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.