

**300 planes de negocio**

**Plan de negocio**  
**ORGANIZACIÓN DE RUTAS**  
**FLAMENCAS**

**Sector de Ocio, Cultura y Deporte**

Datos de 2007



**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 dedicada a la creación, asesoramiento, organización y realización de rutas flamencas a través de recorridos por barrios característicos de la ciudad.

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

Son las Comunidades Autónomas las que tienen todas las competencias legislativas en este sector.

Deberá observarse la siguiente normativa:

- Ley 12/1999, de 15 de diciembre, del Turismo.
- Ley 13/1999, de 15 de diciembre, de Espectáculos Públicos y Actividades Recreativas de Andalucía.
- Decreto 214/2002, de 30 de julio, regulador de los Guías de Turismo de Andalucía.

### 1.2 Perfil del emprendedor

El proyecto está especialmente indicado para personas que tengan amplios conocimientos de la historia y evolución del flamenco y de las zonas típicas flamencas de la ciudad. En caso de no poseer esos conocimientos, estas personas pueden dedicarse a los servicios generales y recurrir a contratación de personal con la cualificación necesaria.

De todos modos, se recomienda que la persona que se embarque en este negocio sea un gran amante del flamenco.

## 2. ANÁLISIS DEL MERCADO

---

### 2.1 El sector

En España, el turismo es uno de los sectores económicos más importantes, siendo actualmente el segundo país del mundo más visitado.

El turismo cultural se ha visto favorecido por una serie de cambios socioeconómicos que se han producido en los últimos años que han afectado al ocio. Los más destacados son el mayor tiempo libre del que disponen ahora los trabajadores, y el aumento del nivel de vida medio.

Lo que hasta hace unos años era practicado por un segmento reducido de turistas con un alto nivel cultural, se ha convertido ahora en una opción muy interesante para personas que quieren conocer diferentes culturas, en nuestro caso la cultura del flamenco.

Andalucía es la Comunidad que registra un mayor número de viajes por motivos culturales de personas residentes en España.

Según datos de la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte de la Junta de Andalucía, el turismo cultural se encuentra en un momento de gran auge. Según sus estimaciones, en Andalucía genera un volumen de negocio cercano a los 2.500 millones de euros cada año.

De los visitantes que vienen a nuestra Comunidad, aproximadamente un 27% de éstos lo hace atraído por elementos culturales, como los eventos, la historia o el patrimonio.

Por otra parte, el flamenco está evolucionando constantemente para convertirse en universal. Son cada vez más los adeptos de esta corriente cultural.

También podemos afirmar que el flamenco no es una manifestación artística exclusivamente de Andalucía ya que grandes artistas lo han llevado más allá de las fronteras nacionales y con bastante éxito. Así pues, podemos encontrarnos personas de

diferentes países interpretando espectáculos de puro flamenco así como grandes artistas andaluces en escenarios en todo el mundo.

En resumen, el turismo cultural y el flamenco en España están en expansión, siendo Andalucía una de las Comunidades con mayor potencial de desarrollo de éstos.

## 2.2 La competencia

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

- **Empresas especializadas en el sector:** Empresas que organizan y llevan a cabo la organización de rutas flamencas por la ciudad.
- **Empresas de otro turismo cultural:** Empresas que organizan viajes, visitas a museos, exposiciones, etc, es decir, otras alternativas culturales a las que nosotros ofrecemos.
- **Empresas de ocio y tiempo libre:** Empresas que ofrecen otras alternativas de ocio.
- **Asociaciones, Organizaciones y Peñas:** Organizan rutas flamencas, conciertos, congresos, cursos, relacionados con el flamenco. Su actividad es realizada sin ánimo de lucro y suelen estar subvencionadas por las administraciones públicas, por lo que trabajan con unos precios muy competitivos.
- **Administraciones públicas:** Nos referimos a los ayuntamientos, delegación de la juventud, etc. Realizan esporádicamente eventos que ofrecen a precios muy competitivos. Estos organismos actúan desde dos puntos de vista pudiendo ser tanto competidores, como clientes, debido a que ellos suelen subcontratar los servicios para la realización de estas actividades.

## 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:

- Cliente joven. Suelen ser personas entre 20 y 35 años, con un nivel de formación alto, por lo tanto un mayor nivel de ingresos. Este tipo de turismo es más activo y sofisticado que el tradicional, buscando más movimiento y mayor número de actividades como ir a bares flamencos, conciertos,...
- Cliente adulto. Suele corresponderse con personas entre 36 y 60 años, muy aficionados al flamenco y que al igual que en el caso anterior suelen tener un nivel cultural alto.

Según la información facilitada por las empresas que trabajan en el sector, se recomienda dirigirse a:

- **Grupos:** Colegios, asociaciones, empresas, etc. Dirigirse a estos sectores es más eficaz, ya que la captación de particulares es más costosa, dejan una rentabilidad menor y su demanda es menos continua.
- **Peñas y asociaciones flamencas:** Son un grupo importante al que dirigirse, ya que buscan a menudo viajes a lugares en donde esté muy arraigado el flamenco.
- **Administraciones públicas:** Es importante no dirigirse en principio de forma exclusiva a ellas, porque suelen pagar pasados varios meses y pueden poner en peligro el sostenimiento inicial del negocio. Para trabajar con la administración pública hay que presentarse a los concursos que a menudo convocan.
- **Agencias de viajes:** Agencias que quieran contar con nuestros servicios para ofrecer a sus clientes un turismo cultural relacionado con el mundo del flamenco.

### 3. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

---

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

#### 1. La 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 éstos durante todo el año. En este sentido, se debe intentar ofrecer las mayores alternativas de rutas distintas posibles, además de actividades complementarias.

Se trata de ofertar rutas adaptadas a todos los tipos de clientes, ya sean muy conocedores del flamenco o nuevos aficionados.

En cualquier caso, el mejor modo de distinguirse es ofrecer calidad, cuidar la imagen del negocio y dar un trato personalizado y exquisito a los clientes.

#### 2. Ofertar servicios novedosos.

Dentro de este tipo de negocio, se valorará, de forma muy positiva, el servicio de asistencia para cualquier eventualidad o accidente que pueda ocurrir durante las visitas o actividades.

Es muy importante modernizarse continuamente, ofreciendo servicios novedosos como, por ejemplo, una página Web completa donde se puedan ver los recorridos de forma virtual y en la que los usuarios puedan conocer a fondo todos los servicios y precios que se ofertan.

#### 3. Rodearse de profesionales.

- Los guías que trabajen en la empresa deben ser profesionales en la realización de las actividades.

El trabajo requiere que los guías establezcan una relación y contacto estrecho con los clientes, por ello es importante que tengan habilidades sociales y que sepan transmitir serenidad, seriedad y al mismo tiempo dinamismo.

- No se tendrán en plantilla todos los guías que se necesiten, se realizarán contratos temporales en función de las actividades que se vayan contratando.

#### **4. Mantener una estrategia de subcontratación de servicios.**

Subcontratar con empresas especializadas aquellos servicios que la empresa no pueda asumir, como puede ser el servicio de autobuses o minibuses, los servicios de un taller de flamenco, etc., de manera que se puedan conseguir unos precios lo más competitivos posibles.

#### **5. Servicio VIP de visitas especiales.**

Cuando ya la empresa haya tenido un crecimiento sostenido, podemos lanzarnos ofreciendo también un tipo de servicio VIP de visitas especiales, adaptado a las necesidades de los clientes más exigentes, utilizando guías exclusivos y demás servicios de "lujo".

#### **6. Disponer de un recinto para convenciones.**

Sería importante poder contar con un recinto de nuestra propiedad para organizar en él convenciones, reuniones y conferencias relacionadas con el flamenco.

#### **7. Sesiones didácticas de flamenco.**

Se pueden organizar sesiones didáctico-artísticas donde se enseñen diversos palos de cante flamenco, baile, a tocar la guitarra flamenca, a tocar las palmas en un taller de compás...

#### **8. Comidas en lugares emblemáticos.**

Organizar almuerzos y cenas en lugares emblemáticos y relacionados con la temática del flamenco como pueden ser bodegas, palacios, cortijos, fincas...

## 4. PLAN COMERCIAL

---

### 4.1 Servicios y desarrollo de las actividades

La actuación de la empresa consta de varios servicios:

#### 1. Información y asesoramiento:

Dentro del servicio de asesoramiento y de la creación de rutas y circuitos flamencos, podemos destacar diversos aspectos sobre los que se informa a los clientes:

- Horario de las rutas y visitas.
- Distancia y tiempos de viaje entre puntos de interés.
- Duración de las visitas a monumentos, museos, tablaos, etc.
- Accesibilidad de los vehículos a los lugares de visita.
- Accesibilidad del edificio, establecimiento o territorio para personas discapacitadas.
- Recomendaciones de itinerarios y propuestas según la época del año.
- Capacidad de plazas, menús y disponibilidad en bares y tablaos flamencos.

#### 2. Servicios y actividades:

La actividad principal de la empresa es la de organizar rutas flamencas por los barrios de la ciudad que sirvan para introducir a los clientes en el flamenco, explicando por ejemplo los palos más significativos que la ciudad ha incorporado al flamenco, los cantaores y bailaores más importantes de cada barrio, anécdotas de éstos, etc.

Los trayectos que componen las rutas flamencas incluirán las calles más señaladas, monumentos de artistas, lugares de su nacimiento, peñas, tablaos, bares, escuelas, y demás sitios de ambiente flamenco.

Entre otras tareas que se llevan a cabo están:



- Gestión de visitas y de reservas a los clientes (ajuste de horarios, visita a monumentos, entradas a museos, espectáculos y actuaciones flamencas, reserva en bares flamencos...).
- Disponer de un equipo de guías acompañantes para los grupos durante la estancia o circuito.
- Incluir opcionalmente una parada gastronómica vinculada a la ruta.
- Organizar conferencias sobre la historia, origen y evolución del flamenco.

Todas las rutas flamencas ofertadas estarán disponibles tanto guiadas como sin guía, entregándoles a los clientes en este último caso, toda la documentación e información relativa al trayecto o ruta.

## 4.2 Precios

El mercado es libre y los precios varían razonablemente. Además, los precios dependen en gran medida de las actividades realizadas y los servicios necesarios.

Por tanto, en función a las actividades que se quieran ofertar, la empresa establecerá unos precios tomando como referencia los de la competencia.

Los precios incluirán la realización completa de la ruta flamenca y los accesos, en su caso, a los distintos recintos (museos, peñas, espectáculos,...) vinculados a la ruta. Además, habrá que tener en cuenta también el precio de los guías, del autobús en caso de grupos de clientes, las degustaciones gastronómicas y las copas, etc.

### 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.
- Un medio económico y muy efectivo en este sector es Internet; se recomienda crear una página Web en la que se publiciten todas las actividades que se ofrecen, rutas preparadas, fotos de los lugares y anteriores visitas, ofertas, etc.
- 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.
- Es importante que intentemos conseguir el patrocinio y la colaboración de entidades bancarias, fundaciones, prensa, el Ayuntamiento, o instituciones como la Agencia Andaluza de Flamenco de la Junta de Andalucía.

## 5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

---

### 5.1 Personal y tareas

La plantilla inicial estará compuesta por tres trabajadores: el gerente que desarrollará la actividad de dirección técnica y dos guías de ruta.

La empresa confeccionará una base de datos con los profesionales del sector. Éstos se irán contratando de forma temporal en función de la demanda de servicios.

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

- **Gerente/Dirección técnica**

La persona encargada de la dirección técnica se encargará de la gestión y planificación del negocio, de las tareas comerciales de captación de clientes, la atención al cliente, la documentación y la preparación de las rutas, entre otras funciones.

- **Guías turísticos/de rutas**

Los guías son los responsables de acompañar a los clientes, informar, asistir y guiar a las personas usuarias que lleven a cabo las actividades propias de las rutas flamencas. Para desempeñar este trabajo son muy importantes cualidades como la facilidad de palabra, el don de gentes, la capacidad para improvisar, organizar y animar grupos, el conocimiento de idiomas (preferiblemente inglés, francés o alemán), etc.

#### HORARIOS

El trabajo que se ofrece es amenizar el tiempo de ocio de los demás en detrimento del propio. En este negocio no existen horarios, ni fines de semana, por ello una condición imprescindible es que a los emprendedores del negocio les guste desarrollar su trabajo y disfruten con ello.

Respecto al horario de oficina comprenderá desde las 9:00 a las 14:00 y de 16:00 a 20:00. Pero a través de los contactos por teléfono móvil se podrán atender a los clientes en horarios fuera de oficina.

## 5.2 Formación

Para el correcto desarrollo de un negocio como el que se propone en este proyecto son necesarios conocimientos de dos tipos:

➤ Gestión del establecimiento:

- Organización y gestión del establecimiento.
- Política de precios, estudios de costes, marketing, promociones y merchandising.
- Informática de gestión.

Es muy importante que esta persona tenga un vasto conocimiento del mundo del flamenco y de la ciudad en la que va a organizar las rutas.

Para las tareas más complejas (laboral, fiscal y contabilidad general) se puede acudir al asesoramiento externo contratando los servicios de una asesoría.

➤ Guía Turístico:

Para el ejercicio de la actividad de Guía es necesario estar en posesión de la habilitación para el ejercicio de dicha actividad. Esta habilitación es concedida por la Dirección General de Planificación Turística de la Consejería de Turismo y Deporte.

La legislación vigente, Decreto 214/2005 de 30 de julio, dispone las siguientes condiciones:

- Dicha habilitación será obtenida tras la superación de las pruebas de aptitud correspondientes convocadas por la Consejería de Turismo y Deporte, las cuales se componen de tres módulos:
  - o Módulo de conocimientos generales sobre cultura, arte, historia, medio natural, y geografía de Andalucía.

- Módulo de conocimientos específicos sobre los mismos temas, pero de la provincia para la que se solicite la habilitación.
- Módulo de conocimiento de Idiomas (al menos dos idiomas extranjeros).
- Se debe poseer la nacionalidad de algún Estado miembro de la Unión Europea.
- Ser mayor de edad.
- Poseer el Título de Técnico de Empresas y Actividades Turísticas o Técnico Superior en Información y Comercialización Turística o grado académico al menos de Diplomado Universitario.

De este modo, los guías deberán disponer de un carné o credencial, una vez superados los requisitos anteriormente citados, que estará registrado en el Registro Oficial de Guías de Turismo de Andalucía, el cual deberá exhibirse por su titular, de modo visible, durante la prestación de sus servicios.

Por otro lado, la empresa será responsable de la formación continua de sus guías. Para ello, existe una gran variedad de cursos relacionados para actualizar conocimientos como "Guía de Ruta" o "Guía y animador en entornos turísticos".

Así mismo, no hay que olvidar que estas personas deben conocer todos los aspectos relacionados con el flamenco de la ciudad, ya sea porque lo conocen de antes ya sea porque lo aprendan una vez empleados para el negocio.

## 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 empleado como oficina. Debe de situarse en lugares de gran afluencia de público, preferiblemente cerca de organizaciones, edificios de oficinas, bares, e incluso cercano a agencias de viajes, debido a que los clientes ante el desconocimiento de la existencia de empresas especializadas en estas actividades acuden a las agencias de viajes para solicitar los servicios.

#### CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LAS INSTALACIONES

Las instalaciones necesarias para el desarrollo de la actividad están formadas por un local, con unas dimensiones mínimas de unos 30m<sup>2</sup>. Se tratará de una oficina de pequeñas dimensiones (incluyendo el aseo obligatorio), en la que se atenderá a los clientes.

#### 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 9.860,00 € (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 básicamente por mesas y sillas de oficina, y estanterías y armarios.

El coste por estos elementos puede rondar los 1.740,00 € (IVA incluido). Esta cantidad será muy superior si los elementos son de diseño, materiales especiales, etc.

### 6.3 Equipo informático

Es recomendable disponer de un equipo informático completo con impresora, fax y conexión a Internet.

El coste de este equipo informático es de, al menos, 1.650,00 € más 264,00 € en concepto de IVA.

### 6.4 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 2.204,00 euros (incluye IVA). Esta cuantía es muy variable de un caso a otro pues dependerá del coste del proyecto técnico, entre otros. 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 780,00 € (este coste va a depender mucho de las condiciones del local y sobre todo de la ubicación del mismo).



## 6.5 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	452,40 €
Suministros	145,00 €
Sueldos	3.700,00 €
S.S. a cargo de la empresa	726,00 €
Asesoría	110,20 €
Publicidad	127,60 €
Otros gastos	174,00 €
<b>Total Pagos en un mes</b>	<b>5.435,20 €</b>
Meses a cubrir con F. Maniobra	3
<b>FM 3 meses (APROX)</b>	<b>16.305,60 €</b>

## 6.6 Memoria de la inversión

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

CONCEPTOS	Total	IVA	Total con IVA
Adecuación del local	8.500,00 €	1.360,00 €	9.860,00 €
Mobiliario	1.500,00 €	240,00 €	1.740,00 €
Equipo informático	1.650,00 €	264,00 €	1.914,00 €
Gastos de constitución y puesta en marcha	1.900,00 €	304,00 €	2.204,00 €
Fianzas	780,00 €	0,00 €	780,00 €
Fondo de maniobra	16.305,60 €	0,00 €	16.305,60 €
<b>TOTAL</b>	<b>30.635,60 €</b>	<b>2.168,00 €</b>	<b>32.803,60 €</b>

## 7. ESTRUCTURA DE COSTES

---

### 7.1 Márgenes

La estacionalidad del sector condiciona el volumen de ingresos.

Las fechas influyen muy directamente en 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.

Respecto a los márgenes, hay que destacar que van a depender de las distintas actividades que se incluyan en la ruta flamenca.

En este sentido, deberemos incluir el coste que nos supone la reserva de tablaos flamencos, peñas, bares, etc. En algunos casos consistirá en una comisión sobre los ingresos del grupo de clientes que llevemos al lugar indicado y en otros, se establecerá una mensualidad fija de acuerdo al convenio al que hayamos llegado. En este negocio supondremos que se trata de comisiones por lo que lo incluiremos en los costes variables, disminuyendo así el margen medio sobre los ingresos.

Por otra parte, habrá que incluir el coste variable que nos puede suponer la contratación temporal de guías en períodos en los que la demanda es mayor. Por el momento, contaremos con los dos guías que tenemos en plantilla, por lo que no consideraremos los costes variables de contratación del personal. Atendiendo a estos aspectos y siguiendo indicaciones del sector, se ha estimado un margen bruto medio del 67% 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 principalmente por el coste que nos supone reservar un local, peña, tablao, etc. para cada ruta. Como se ha comentado anteriormente, el coste de la contratación de personal temporal no se tendrá en cuenta por ahora, puesto que con el personal de la plantilla podemos cubrir la demanda inicial prevista. Estos costes se estiman por tanto en un 33% del volumen de los ingresos del mes.

- **Alquiler:**

Para este negocio es necesario contar con un local de, al menos, 30m<sup>2</sup>. El precio aproximado para un local de estas dimensiones, es de unos 390,00 € mensuales.

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

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

Estos gastos se estiman en unos 125,00 € mensuales.

- **Gastos comerciales:**

Para dar a conocer el negocio y atraer a clientes, tendremos que soportar ciertos gastos comerciales y de publicidad de unos 110,00 € mensuales.

- **Gastos por servicios externos:**

En los gastos por servicios externos se recogen los gastos de asesoría. Estos gastos serán de unos 95,00 € 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 dos guías de ruta a tiempo completo. Éstas asumirán también funciones de atención al cliente.

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

Puesto de trabajo	Sueldo / mes	S.S. a cargo empresa	Coste mensual
Gerente (emprendedor autónomo)	1.500,00 €	0,00 € (*)	1.500,00 €
2 Guías de rutas	2.200,00 €	726,00 € (**)	2.926,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>3.700,00 €</b>	<b>726,00 €</b>	<b>4.426,00 €</b>

(\*) 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 contratados a tiempo completo.

En función de los servicios que se vayan contratando se puede recurrir a la contratación de guías de rutas a tiempo parcial o como autónomos.

- **Otros gastos:**

Contemplamos aquí una partida donde incluimos otros posibles gastos no incluidos en las partidas anteriores (seguros, tributos, reparaciones, etc.). La cuantía estimada será de 1.800,00 € anuales por lo que su cuantía mensual será de 150,00 €.

- **Amortización:**

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

CONCEPTO	Inversión	% Amortización	Cuota anual Amortización
Adecuación del local (*)	8.500,00 €	10 %	850,00 €
Mobiliario	1.500,00 €	20 %	300,00 €
Equipo informático	1.650,00 €	25 %	412,50 €
<b>TOTAL ANUAL</b>			<b>1.562,50 €</b>

(\*) 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 éste 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	1.900,00 €	33,3 %	633,33 €
<b>TOTAL ANUAL</b>			<b>633,33 €</b>

### 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:** Vendrán dados por la prestación de servicios.
- **Gastos:** Estarán compuestos por los costes variables (se ha supuesto un coste variable del 33% 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	4.680,00 €
Suministros	1.500,00 €
Sueldos	44.400,00 €
S.S. a cargo de la empresa	8.712,00 €
Asesoría	1.140,00 €
Publicidad	1.320,00 €
Otro gastos	1.800,00 €
Amortización del inmovilizado material	1.562,50 €
Gastos a distribuir en varios ejercicios	633,33 €
<b>Total gastos fijos estimados</b>	<b>65.747,83 €</b>
<b>Margen bruto medio sobre ingresos</b>	<b>67%</b>
<b>Umbral de rentabilidad</b>	<b>98.131,09 €</b>

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

Esto supondría una facturación anual de 98.131,09 euros. Por tanto, la facturación media mensual para mantener el negocio es de 8.177,59 euros.

## 8. FINANCIACIÓN

---

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

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
Adecuación del local	6.750,00 €	Fondos Propios	FP
Mobiliario	1.500,00 €	Fondos Ajenos	FA
Equipo informático	1.650,00 €		
Gastos de constitución	1.900,00 €		
Fianzas	780,00 €		
Tesorería (*)	16.305,60 €		
IVA soportado	1.888,00 €		
<b>Total activo</b>	<b>30.773,60 €</b>	<b>Total pasivo</b>	<b>30.773,60 €</b>

(\*) Se consideran 16.305,60 € 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
<b>Ingresos</b>	85.000,00	105.000,00	125.000,00
<b>Costes variables</b> (Ingresos x 33%)	28.050,00	34.650,00	41.250,00
<b>Margen bruto</b> (Ingresos – Costes variables)	<b>56.950,00</b>	<b>70.350,00</b>	<b>83.750,00</b>

La previsión de resultados para el negocio es la siguiente:

PREVISIÓN DE RESULTADOS	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
INGRESOS	70.000,00	90.000,00	110.000,00
COSTES VARIABLES	28.050,00	34.650,00	41.250,00
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>56.950,00</b>	<b>70.350,00</b>	<b>83.750,00</b>
<b>GASTOS DE ESTRUCTURA:</b>			
<b>GASTOS DE EXPLOTACIÓN</b>			
Alquiler	4.680,00	4.680,00	4.680,00
Suministros, servicios y otros gastos	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Otros gastos	1.800,00	1.800,00	1.800,00
<b>GASTOS DE PERSONAL (1)</b>			
Salarios + SS	53.112,00	53.112,00	53.112,00
<b>GASTOS COMERCIALES</b>			
Publicidad, promociones y campañas	1.320,00	1.320,00	1.320,00
<b>GASTOS POR SERVICIOS EXTERNOS</b>			
Asesoría	1.140,00	1.140,00	1.140,00
<b>AMORTIZACIONES</b>			
Amortización del Inmovilizado	1.387,50	1.387,50	1.387,50
<b>GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS</b>			
Gastos a distribuir en varios ejercicios	633,33	633,33	633,33
<b>TOTAL GASTOS DE ESTRUCTURA</b>	<b>65.747,83</b>	<b>65.747,83</b>	<b>65.747,83</b>
<b>RESULTADO antes de intereses e impuestos (2)</b>	<b>- 8.797,83</b>	<b>4.602,17</b>	<b>18.002,17</b>

(1) El gasto de personal estará integrado por el sueldo para la persona que gestione el negocio y el sueldo de dos guías 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 dispongan las personas concretas que vayan a emprender el negocio.