

**300 planes de negocio**

**Plan de negocio**  
**ORGANIZACIÓN DE RUTAS GUIADAS**

**Sector de Ocio, Cultura y Deporte**

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 dedicada a la prestación de servicios de información, acompañamiento, orientación y/o asistencia en materia cultural, monumental, artística, histórica, natural y geográfica, a quienes realicen visitas colectivas a los bienes integrantes del Patrimonio Histórico.

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

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.
- Decreto 20/2002, de 29 de enero, de Turismo Rural y Turismo Activo.
- Ley 12/1999, de 15 de diciembre, del Turismo.

### 1.2. Perfil del emprendedor

Se recomienda que la persona que se embarque en este negocio tenga formación adecuada e interés.

El perfil del guía turístico es una persona que posea habilidades comunicativas para expresarse con soltura y dar explicaciones con naturalidad. Debe reunir otras aptitudes como la buena presencia, capacidad de dominar el grupo y que ninguno de sus miembros asuma su papel, conocimiento de idiomas, etc.

## 2. ANÁLISIS DEL MERCADO

---

### 2.1. El sector

España es uno de los destinos turísticos más populares del mundo, siendo el sector del turismo una de las grandes industrias nacionales. En 2004 ocupaba la segunda posición mundial en cuanto al número de turistas, con cerca de 53 millones y medio de personas que visitaron nuestro país.

El sector turístico en España también es uno de los que más empleo genera, especialmente en las zonas más turísticas del país y durante los meses estivales.

En la actualidad el turismo está marcado nuevas tendencias turísticas que representan una alternativa al turismo tradicional.

En España están irrumpiendo con fuerza modalidades como el ecoturismo, el turismo rural, los deportes, los deportes de riesgo, las actividades de aventura, gastronomía, diversión, cultura, etc. Esta tendencia está favoreciendo la demanda de profesionales que presten servicios de información, acompañamiento, orientación y/o asistencia en materia cultural.

En general, existe una gran demanda para cubrir puestos de guías turísticos en localidades habitualmente frecuentadas por turistas y zonas rurales o como guías intérpretes.

## 2.2. La competencia

Para estudiar la competencia del negocio, habrá de tenerse en cuenta que nos vamos a encontrar en el mercado con diferentes tipos de competidores:

- **Otras empresas de guías expertos/rutas.**
- **Agencias de viajes, cadenas hoteleras, museos,** que contratan a sus guías.
- **Administraciones públicas:** las Comunidades Autónomas convocan anualmente pruebas para guías locales.
- **Intrusismo:** es uno de los mayores problemas del negocio, la existencia de personas que sin la habilitación correspondiente y por lo tanto fuera de la ley, ofrecen sus servicios casi siempre a precios más bajos sin ningún tipo de garantía.

## 2.3. Clientes

Una característica importante de la demanda en este sector es que cada vez existe mayor segmentación de los mercados potenciales. Los grupos de población son tan amplios como dispares, así se puede hablar de muchos tipos de clientes:

- Estudiantes españoles y extranjeros.
- Asociaciones culturales y de ocio.
- Turistas.
- Jubilados, a través de viajes organizados en transportes públicos, por recorridos de interés paisajístico y cultural. Una característica de este grupo es que los períodos vacacionales están menos estacionalizados que en el resto.
- Empresas del sector turístico: Agencias de viaje, centrales de reserva, hoteles...
- Profesionales de diversos ámbitos que realizan, por ejemplo, convenciones de empresa.
- Grupos como colegios, universidades, organismos públicos y privados, que desean ofertar a sus miembros un servicio profesional de información, asistencia y acompañamiento.

### 3. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

---

Algunas ideas de líneas estratégicas que se pueden seguir en el desarrollo de este negocio son:

- **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.

Podemos diferenciarnos de nuestros competidores ofreciendo servicios novedosos o innovadores, como por ejemplo en las visitas a la ciudad, mostrar parte de ella en bicicleta. O también, recomendar un libro en el que el lugar que se visite sea donde se desarrolle la novela.

Si el grupo es amante de la lectura, se les puede diseñar rutas literarias, por donde pasear por sus calles y realizar recorridos parecidos a los de los protagonistas de las novelas.

- **Colaborar con los grupos en el diseño de las visitas que mejor se adapte a sus necesidades:** Como ninguna persona es igual, ningún grupo tiene las mismas necesidades y preferencias. Por lo que se pueden diseñar las rutas en función de si el grupo pertenece a una convención de empresa, un colegio, una asociación, un grupo de amigos, etc.
- **Contar con guías preparados:** Que nuestros guías tengan los conocimientos suficientes para mostrar cualquier lugar de interés cultural, dar una explicación de nivel sobre un museo, una obra arquitectónica, etc.

## 4. PLAN COMERCIAL

---

### 4.1. Servicios y desarrollo de las actividades

Entre las actividades más habituales que suele realizar un guía experto nos encontramos con:

- Informar a los viajeros de los aspectos más importantes del itinerario (historia, paisaje, gastronomía, normas generales, plan de viaje, etc.) y resolver las curiosidades que éstos planteen.
- Acompañar y asistir a los viajeros durante el recorrido, cubriendo las necesidades técnicas y humanas que puedan surgir.
- Promover actividades recreativas para los tiempos de descanso.
- Realizar las actividades y descansos planificados respetando, en la medida de lo posible, el horario e itinerario fijados.
- Gestionar plazas, confirmar reservas y horarios en alojamientos, restaurantes y lugares a visitar.
- Diseñar y organizar una ruta turística destinada a un grupo de viajeros.
- Recopilar información turística, geográfica y cultural de las zonas a visitar.
- Analizar el itinerario del viaje, excursión o visita que le facilite el cliente.
- Recoger a los viajeros en el punto de encuentro establecido, comprobando la asistencia.
- Despedir a los viajeros y comprobar su grado de satisfacción a fin de mejorar en el futuro.
- Representar a la empresa en su relación con los viajeros y proveedores de servicios de transporte, alojamiento o restauración.
- Etc.

## 4.2. Precios

El mercado es libre y los precios varían razonablemente. Los precios varían mucho en función del servicio, el tipo de guía que necesiten para el desarrollo de la actividad, las horas del servicio, etc.

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 y se podrá optar por seguir alguna de las líneas estratégicas señaladas en el epígrafe anterior.

## 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.
- 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.

- 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, rutas preparadas, fotos de los lugares y anteriores excursiones, 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.

## 5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

---

### 5.1. Personal y tareas

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

- **Gerente:** se requiere que tenga conocimientos de gestión empresarial de pequeñas empresas (contabilidad, nóminas, precios, etc.) Además es importante que tenga conocimientos sobre el sector.
- **Atención al cliente:** conlleva tareas como planificación de actividades y rutas, gestión de plazas, horarios, lugares a visitar, contactar con los guías para contratar sus servicios, etc.
- **Guías:** desarrollará tareas de información, acompañamiento a los viajeros, orientación y/o asistencia en materia cultural, monumental, artística, etc. Para desempeñar este trabajo son muy importantes cualidades como: facilidad de palabra, don de gentes, capacidad para improvisar, organizar y animar grupos, conocimiento de idiomas (preferiblemente inglés, francés o alemán), etc.

Para desarrollar este proyecto, hemos considerado que la plantilla inicial estará compuesta por dos personas: una que desempeñara las funciones de gerente (esta persona podría ser el emprendedor dado de alta en el régimen de Autónomo de la Seguridad Social), y un/a trabajador/a encargado/a de la atención al cliente, la planificación de las actividades, etc.

Para las funciones de guía, la empresa confeccionará una base de datos con los profesionales del sector, los cuales se irán contratando temporalmente en función de la demanda de servicios.

En función de la demanda de la empresa, se podrá plantear la contratación de un guía fijo en plantilla.



## HORARIOS

El servicio que se ofrece es guiar, informar, asesorar a los viajeros durante su tiempo de ocio en detrimento del propio. En este negocio no existen horarios, ni fines de semana, ni vacaciones.

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 ejercicio de la actividad de Guía Turístico 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:
  - 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 los guías. Para ello, existe una gran variedad de cursos relacionados para actualizar conocimientos como: "Guía de Ruta", "Guía y animador en entornos turísticos", "Monitor de turismo activo", "Guía de actividades de turismo activo", "Técnico de información turística e Inglés-francés", etc.

## 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 importante la ubicación del local. Debe situarse en lugares de gran afluencia de público, preferiblemente cerca de colegios, organizaciones, edificios de oficinas, 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 estos servicios.

#### CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LAS INSTALACIONES

Las instalaciones necesarias para el desarrollo de la actividad están formadas por una oficina de pequeñas dimensiones, en la que básicamente se atenderá a los clientes. Se recomienda un establecimiento con un mínimo de unos 25m<sup>2</sup>.

#### 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 por los elementos que se exponen a continuación:

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

El coste por estos elementos puede rondar los 1.500,00 € (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 informáticos completos, con fax, impresora, scanner, etc.

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

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 1.798,00 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 550,00 € (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	319,00 €
Suministros	116,00 €
Sueldos	2.400,00 €
Seg. Social	297,00 €
Asesoría	104,40 €
Publicidad	104,40 €
Otros gastos	203,00 €
<b>Total Pagos en un mes</b>	<b>3.5433,80 €</b>
Meses a cubrir con F. Maniobra	3
<b>FM 3 meses (APROX)</b>	<b>10.631,40 €</b>

## 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	8.500,00 €	1.360,00 €	9.860,00 €
Mobiliario	1.293,10 €	206,90 €	1.500,00 €
Equipo informático	1.650,00 €	264,00 €	1.914,00 €
Material de oficina	600,00 €	96,00 €	696,00 €
Gastos de constitución y puesta en marcha	1.550,00 €	248,00 €	1.798,00 €
Fianzas	550,00 €	0,00 €	550,00 €
Fondo de maniobra	10.631,40 €	0,00 €	10.631,40 €
<b>TOTAL</b>	<b>24.774,50 €</b>	<b>2.174,90 €</b>	<b>26.949,40 €</b>

## 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 75% 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 sobre todo por los costes variables de personal que se contrate temporalmente. Se estiman en un 25% del volumen de los ingresos del mes.

- **Alquiler:**

Para este negocio es necesario contar con un local de, al menos, 25 m<sup>2</sup>. El precio aproximado para un local de estas dimensiones, es de unos 275,00 € 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 100,00 € 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 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)	1.500,00 € (*)	0,00 €	1.500,00 €
Trabajador	900,00 €	297,00 € (**)	1.197,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>2.400,00 €</b>	<b>297,00 €</b>	<b>2.697,00 €</b>

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

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

En función de los servicios que se vayan contratando se puede recurrir a la contratación de guías por tiempo parcial o como autónomos. En la mayoría de los casos de empresas de este sector se suelen contratar como autónomos. Este coste, al depender del volumen de actividad de la empresa, se ha considerado en los costes variables.

- **Otros gastos:**

Contemplamos aquí una partida donde incluimos otros posibles gastos no incluidos en las partidas anteriores (seguros, tributos, etc.). La cuantía estimada anual será de 2.100,00 € anuales por lo que su cuantía mensual será de 175,00 €.



▪ **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	1.293,10 €	20 %	258,62 €
Equipo informático	1.650,00 €	25 %	412,50 €
<b>TOTAL ANUAL</b>			<b>1.521,12 €</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 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 €
<b>TOTAL ANUAL</b>			<b>516,67 €</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 mensuales:** estos ingresos vendrán dados por los servicios realizados.
- **Gastos mensuales:** estarán compuestos por los costes variables (se ha supuesto un coste del 25% de los ingresos) y la suma de: alquiler, suministros, servicios y otros, gastos comerciales, servicios externos, gastos de personal, amortización y otros gastos.

Gastos	CUNTÍA
Alquiler	3.300,00 €
Suministros	1.200,00 €
Sueldos	28.800,00 €
S.S. trabajador	3.564,00 €
Asesoría	1.080,00 €
Publicidad	1.080,00 €
Otro gastos	2.100,00 €
Amortización del inmovilizado material	1.521,12 €
Gastos a distribuir en varios ejercicios	516,67 €
<b>Total gastos fijos estimados</b>	<b>43.161,79 €</b>
<b>Margen bruto medio sobre ingresos</b>	<b>75%</b>
<b>Umbral de rentabilidad</b>	<b>57.549,05 €</b>

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

Esto supondría una facturación anual de 57.549,05 euros. Por tanto, la facturación media mensual para mantener el negocio es de 4.795,75 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... 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	8.500,00 €	Fondos Propios	FP
Mobiliario	1.293,10 €	Fondos Ajenos	FA
Equipo informático	1.650,00 €		
Gastos de constitución	1.550,00 €		
Fianzas	550,00 €		
Material de oficina	600,00 €		
Tesorería (*)	10.631,40 €		
IVA soportado	2.174,90 €		
<b>Total activo</b>	<b>26.949,40 €</b>	<b>Total pasivo</b>	<b>26.949,40 €</b>

(\*) Se consideran 10.631,40 € 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
<b>Ingresos</b>	40.000	60.000	80.000
<b>Costes variables</b> (Ingresos x 25%)	10.000	15.000	20.000
<b>Margen bruto</b> (Ingresos – Costes variables)	<b>30.000</b>	<b>45.000</b>	<b>60.000</b>

La previsión de resultados para el negocio es la siguiente:

PREVISIÓN DE RESULTADOS	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
INGRESOS	40.000	60.000	80.000
COSTES VARIABLES	10.000	15.000	20.000
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>30.000</b>	<b>45.000</b>	<b>60.000</b>
GASTOS DE ESTRUCTURA:			
GASTOS DE EXPLOTACIÓN			
Alquiler	3.300,00	3.300,00	3.300,00
Suministros, servicios y otros gastos	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Otros gastos	2.100,00	2.100,00	2.100,00
GASTOS DE PERSONAL (1)			
Salarios y S.S.	32.364,00	32.364,00	32.364,00
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	1.521,12	1.521,12	1.521,12
GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS			
Gastos a distribuir en varios ejercicios	516,67	516,67	516,67
<b>TOTAL GASTOS DE ESTRUCTURA</b>	<b>43.161,79</b>	<b>43.161,79</b>	<b>43.161,79</b>
<b>RESULTADO antes de intereses e impuestos (2)</b>	<b>- 13.161,79</b>	<b>1.838,21</b>	<b>16.838,21</b>

(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.