

300 planes de negocio

Plan de negocio
EMPRESA DE TRABAJO TEMPORAL

Sector de Servicios a Empresas

Datos de 2008



UNIÓN EUROPEA
Fondo Europeo de
Desarrollo Regional

Una manera de hacer Europa

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

1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

En este proyecto se describe la creación de una empresa de trabajo temporal cuya actividad consiste en poner a disposición de otra empresa, con carácter temporal, trabajadores por ella contratados.

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

A continuación se destacan algunas normas que es importante tener en cuenta a la hora de establecer una empresa de trabajo temporal:

- Ley 14/1994 de 1 de junio, empresas de trabajo temporal (incluye la modificación operada por la ley 29/99 de 16 de julio, la modificación operada por la ley 45/99 de 29 de noviembre y la modificación operada por la ley 12/2001 de 9 de julio).
- Exposición de motivos de la modificación de la Ley 14/94 presentada en la nueva ley de 29/99.
- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de riesgos laborales.
- Real Decreto 4/1995, de 13 de enero, por el que se desarrolla la ley 14/1994, de 1 de junio, por la que se regulan las empresas de trabajo temporal.
- Real Decreto 2720/1998, de 18 de diciembre, por el que se desarrolla el artículo 15 del estatuto e los trabajadores en materia de contratos de duración determinada.
- Real Decreto 216/1999, de 5 de febrero, sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud en el ámbito de las empresas de trabajo temporal.
- Ley 45/1999, de 29 de noviembre, sobre el desplazamiento de trabajadores en el marco de una prestación de servicios transnacional.
- V Convenio Estatal de Empresas de Trabajo Temporal.

1.2. Perfil del emprendedor

Este negocio está enfocado para personas que estén licenciadas en Psicología u otra titulación superior o media: Pedagogía, Sociología, Relaciones Laborales, o similar e incluso Administración y Dirección de Empresas; y con experiencia laboral en el campo de los Recursos Humanos.

2. ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1. El sector

Las Empresas de Trabajo Temporal (en adelante, ETTs) nacieron en España en 1994 y se han constituido como una vía de inserción de trabajadores acorde con los nuevos modelos empresariales. Este tipo de empresas ha ido adquiriendo cada vez más un papel relevante en el mercado laboral ya que promueven la empleabilidad del trabajador de manera continua, es decir, facilitan el acceso a un empleo estable y suponen una vía efectiva para los colectivos de difícil inserción laboral. Además, se trata de un canal profesionalizado en la medida en que favorece la adecuación entre capacidades del trabajador y puestos de trabajo. Actualmente, existen 800 oficinas de estas empresas en todo el territorio nacional.

La evolución de la economía española, en las últimas décadas, ha venido marcada por la continua necesidad de adaptación de las empresas a las nuevas exigencias de un entorno más dinámico e incierto debido principalmente a la globalización y a importantes cambios tecnológicos y sociales que a su vez han producido cambios significativos en el mercado de trabajo. Esto ha obligado a las organizaciones de dotarse de mecanismos y estructuras que las doten de flexibilidad, por ello trabajan con ETTs, ya que mejoran la flexibilidad empresarial y constituyen una vía para llevar a cabo la exteriorización del trabajo.

El sector de las ETTs en España es el más limitado del entorno europeo, en cuanto a sectores de actividad. A diferencia del resto de países, no puede ejercer su actividad en sectores de riesgo (construcción, sanitario, etc.) ni tampoco en las Administraciones Públicas.

El ritmo de contratación mediante registrados en las ETTs (4,4%) supera ampliamente la media de los contratos temporales (0,3%), con el consiguiente incremento de la penetración del sector en el mercado, desde el 15,9% al 16,6% en los últimos doce meses.

El número de contratos gestionados por las grandes ETTs creció un 10,3% en el primer semestre de 2007 respecto al mismo periodo del año pasado, hasta los 615.823 contratos,

según la Asociación de Grandes Empresas de Trabajo Temporal (Agett). La mayor parte de ellos se han gestionado para grandes compañías, ya que el sector de las pymes todavía no está consolidado. Según datos de Agett, las empresas usuarias de sus compañías asociadas son mayoritariamente de 50 a 250 trabajadores. Aproximadamente, sólo el 10% de la contratación se concentra en las empresas de menos de 50 trabajadores.

Según el centro de predicción económica Ceprede, un 30% de los trabajadores contratados a través de ETT accede a un empleo estable con la compañía cliente.

España es uno de los países europeos con mayor tasa de temporalidad en el empleo y con una menor cuota de penetración de las ETT debido a que el sector todavía se encuentra muy poco arraigado en nuestro país.

Según datos que proporciona AGETT, el 29,1% de los puestos gestionados por las ETT son de media o alta cualificación. Un 34,5% de los contratos se ubican en personas de 17 a 24 años, un 17% para las personas mayores de 39 años en adelante. Por otra parte, a las mujeres llega el 44,3% de las contrataciones versus un 55,7% para los hombres.

Actualmente, el objetivo de las ETTs es convertirse en Agencias Globales de Empleo.

2.2. La competencia

La competencia estará formada por:

- *Empresas o entidades que ofrezcan un servicio similar al que se propone en este proyecto.*
- *Empresas que ofrecen este servicio únicamente a través de Internet, muchas empresas están en contacto con este tipo de empresas.*
- *Empresas de otros sectores que no utilizan este servicio para conseguir empleados, ya que éstos se ponen en contacto acudiendo directamente a sus oficinas o bien a través de Internet.*

2.3. Clientes

Los clientes a los que irán dirigidos los servicios son:

- *Clientes particulares*, personas que acuden a este negocio en busca de un empleo.
- *Empresas que utilizan este servicio para encontrar trabajadores adecuados* para cubrir un puesto de trabajo de forma temporal.

3. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

A la hora de plantear este tipo de negocio existen dos alternativas. La primera es establecer una ETT mediante una franquicia. Y, la segunda, es establecerla por cuenta propia. En este caso, se ha elegido establecer una ETT propia.

Para que el proyecto se lleve a cabo con la mayor eficiencia posible es importante establecer unas líneas de actuación que nos ayuden a conseguir los mejores resultados.

1. Conseguir un nivel de calidad óptimo, de acuerdo a las expectativas del usuario hacia el servicio.

- Averiguar, de forma individual y lo más concreta posible, las expectativas que cada usuario tiene de nuestro servicio.
- Gestionar de manera flexible pero firme e implicar a la dirección en los métodos de trabajo.

La dirección de la empresa y el grupo de trabajo ha de estar muy implicado en cuanto al sistema de trabajo se refiere. La comunicación directa y constante con el personal es básica.

2. Ofrecer un amplio abanico de servicios.

Al comienzo de la actividad, el negocio irá enfocado al trabajo temporal, pero a medida que el negocio vaya madurando se pueden incluir otros servicios tales como: selección, outsourcing, formación, consultoría, outplacement, prevención de riesgos laborales y gestión de carreras.

3. Conseguir crear un equipo de trabajo con profesionales.

Se debe de conseguir prestar un servicio profesional y de confianza, el secreto para que los clientes sean fieles, es ofrecer el servicio a través de profesionales.

4. Compromiso con los clientes.

Hay que realizar un análisis de las necesidades de los clientes, tratando de dar una respuesta inmediata y satisfactoria, de manera que si el cliente está satisfecho es seguro que exista una continuidad en el servicio. Por tanto, es importante realizar un asesoramiento especializado y un seguimiento del servicio.

5. Imagen y prestigio de la empresa.

Hay que procurar conseguir que los clientes perciban una buena imagen de la empresa y de su nombre. 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. También es muy importante crear una imagen corporativa.

6. Información.

Para conseguir una imagen seria y profesional es conveniente contar con un servicio de atención al cliente para resolver sus dudas y conocer sus quejas y las posibles mejoras del negocio.

7. Página web.

También es importante tener una página Web para que los interesados puedan acceder a información sobre la empresa y ponerse en contacto con la misma.

4. PLAN COMERCIAL

4.1. Servicios y desarrollo de las actividades

Los servicios que puede ofrecer hoy en día una empresa de trabajo temporal son muchos. Para captar al mayor número de clientes hay que tratar de poner a su disposición la más amplia oferta de servicios. Además, hay que analizar las necesidades del cliente y buscar en el mercado aquello que mejor se le adapte, por ello hay que llevar a cabo un tratamiento personalizado.

El proyecto objeto de estudio intenta ser sencillo y centrarse en una línea general. Lo que se pretende es proporcionar un modelo a partir del cual se puedan ampliar y ajustar cuantos aspectos se estimen oportunos. Por ello, en este plan se delimitará la oferta de servicios al ámbito del trabajo temporal dejando otros como la selección, formación, externalización de servicios, prevención de riesgos laborales, gestión de carreras, consultoría y outplacement para un momento posterior.

Cuando una empresa necesita cubrir temporalmente un puesto de trabajo acude a una ETT. El proceso de trabajo de ésta consiste en conocer las necesidades que tiene una empresa usuaria de cubrir temporalmente un puesto de trabajo, una vez conocidas, se inicia un proceso selectivo y especializado hasta conseguir, entre los candidatos a ocupar ese puesto, al trabajador más idóneo para cubrir esa necesidad, atendiendo a las especificidades demandadas por la empresa usuaria.

Una vez seleccionado el candidato y dado de alta en la Seguridad Social a cargo de la ETT, el trabajador pasará a desempeñar sus funciones dentro de la empresa usuaria, la cual se responsabilizará de la integración del trabajador en su organización y de evaluar su desempeño o funciones dentro de la misma.

4.2. Precios

La ETT cobra a la empresa usuaria del servicio un porcentaje (tarifa) por cada hora de trabajo. Estas tarifas suelen ser parecidas entre ETTs. Antes, los precios se utilizaban como arma competitiva pero hoy en día existen tantas empresas de este tipo que ahora necesitan diferenciarse por otros motivos. La tarifa que se aplica suele oscilar entre el 10 y el 15% del salario por hora que cobra el trabajador. La tarifa concreta será la que se acuerde entre ambas partes, es decir, entre la ETT y la empresa usuaria. En esta tarifa van incluidos los costes de selección, el coste de la seguridad social del trabajador y la ganancia de nuestro negocio.

4.3. Comunicación

Antes del comienzo de la actividad se debe de poner en marcha una campaña de promoción, intentando captar el mayor número de clientes que aseguren el buen inicio del negocio.

Una vía muy eficaz es la de registrar la empresa en los principales directorios de empresas de este sector en Internet así como en las guías de anunciantes de la provincia donde se ubique.

Otro medio económico y muy efectivo en este sector es la creación de una página Web en la que se publiciten todos los servicios que se ofrecen. Es muy importante porque los clientes pueden ponerse en contacto con la empresa a través de este medio y resolver sus dudas a la vez que pedir información sobre las diferentes gestiones que necesiten llevar a cabo.

No se debe descartar el buzoneo o mailing, para lo cual habrá que crear un folleto informativo sobre la empresa.

Teniendo en cuenta el sector poblacional al que se dirige el negocio, la publicidad se debe realizar en lugares en donde exista un gran número de oficinas, viviendas, es decir, lugares en donde estén ubicados los grandes clientes potenciales.

Por otra parte, este tipo de servicios se da a conocer boca-boca o bien por la observación directa de los que rodean a los clientes, por esta razón se debe ser profesional y hacer clientes mientras se realizan los servicios.

5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

5.1. Personal y tareas

Uno de los valores añadidos más importante de este tipo de empresas es el equipo humano por el cual está formada. Cualquier empresa dedicada a la prestación de este tipo de servicio no es nada sin un equipo multidisciplinar de profesionales formados en los temas de Recursos Humanos.

En principio, una idea de la plantilla inicial podría ser la siguiente (la plantilla es variable, puede ser de otro tamaño, con más o menos profesionales de la misma área, etc.):

Gerente/Comercial: sus funciones principales van a ser:

- Tareas como comercial, para la captación de clientes.
- Gestión del personal.
- Negociación con las empresas.
- Tareas de gestión de la empresa.

Lo recomendable es que sea una persona con conocimientos administrativos y con experiencia y formación en materia de Recursos Humanos. En este proyecto se supondrá que el emprendedor está familiarizado con estos temas y será el encargado de la gerencia del negocio.

Al comienzo de la actividad, deberá él mismo realizar algunos servicios, si fuera necesario, involucrándose por completo en el desarrollo del negocio.

El trabajo comercial es fundamental: se debe conseguir mantener un volumen de clientes estable, para lo cual es imprescindible, la búsqueda continúa de nuevos clientes y la conservación de los existentes.

Se aconseja que al comienzo de la actividad el gerente sea el emprendedor del negocio, consiguiendo así una disminución de los costes.

Técnicos de RRHH: Para la creación de la empresa será necesaria la incorporación a la plantilla de dos personas con conocimientos en RRHH. Sus funciones serán:

- Captación, seguimiento y fidelización de clientes.
- Selección y seguimiento de candidatos.
- Entrevistas telefónicas y presenciales.
- Criba curricular.
- Contratación.
- Altas/bajas Seguridad Social.
- Etc.

En función a la demanda se irá requiriendo la contratación de diferentes profesionales.

De momento, hasta que la envergadura del negocio no lo requiera, no habrá departamento de administración y contabilidad, encargando las tareas de este tipo a una asesoría externa.

HORARIOS

Este negocio se registrará por el horario normal de cualquier oficina de este tipo. Éste comprenderá desde las 9:00 a las 14:00 y de 16:00 a 19:00, aunque puede variar según las preferencias de la empresa y las necesidades de los clientes.

5.2. Formación

Para el correcto funcionamiento de un negocio como el que se propone se requieren conocimientos de dos tipos:

Gerente del negocio:

Lo recomendable es que sea una persona que esté licenciada en Psicología u otra titulación superior o media: Pedagogía, Sociología, Relaciones Laborales, o similar e incluso Administración y Dirección de Empresas; y con experiencia laboral en el campo de los Recursos Humanos.

Además, el gerente del negocio debe poseer conocimientos sobre la gestión del negocio y dotes comerciales.

Técnicos de RRHH:

En principio se contratarán a dos técnicos que estén licenciados en Psicología u otra titulación superior o media: Pedagogía, Sociología, Relaciones Laborales, o similar; y con experiencia laboral en el campo de Recursos Humanos.

6. PLAN DE INVERSIÓN

Para realizar la cuantificación de la inversión necesaria para iniciar el negocio se ha consultado diversas fuentes 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

Para este negocio, se recomienda ubicar la oficina en una zona céntrica y bien comunicada y comercial, que sea fácil de encontrar por los clientes y, si es posible, sirva de reclamo para clientes potenciales.

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LAS INSTALACIONES

En principio, para iniciar la actividad bastará con una oficina de no más de 70 m². De esta forma, la superficie quedará distribuida de la siguiente forma:

- Zona reservada a los técnicos.
- Despacho del gerente.
- Sala para la realización de las entrevistas y de reuniones.
- Aseos.

COSTES POR ACONDICIONAMIENTO DEL LOCAL

Aquí se incluyen los conceptos relativos a:

- **Acondicionamiento externo:** Rótulos, 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 16.240,00 € (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 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 necesario estará compuesto por los elementos que se exponen a continuación:

- Mesas de despacho
- Cajoneras
- Estanterías y armarios
- Pequeña mesa de reuniones
- Sillas giratorias
- Sillas de visita
- Sillas de confidente

El coste por estos elementos se estima en 3.316,18 € (IVA incluido) como mínimo para un mobiliario básico. Esta cantidad será muy superior si los elementos son de diseño, materiales especiales, etc.

6.3. Stock inicial

Para comenzar la actividad habrá que realizar una primera compra de material de oficina: bolígrafos, papel, tinta para impresora, carpetas, etc.

El coste por estos conceptos se estima en 580,00 € (IVA incluido).

6.4. Equipo informático

Es recomendable disponer de un equipo informático completo con impresora, fax y conexión a Internet para el emprendedor y los técnicos.

El coste de este equipamiento informático es de unos 5.700,00 € más 912,00 € en concepto de 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 2.320,00 euros (incluye IVA). Esta cuantía es muy variable de un caso a otro pues dependerá del coste del proyecto técnico, entre otros aspectos. 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 2.100,00 € (este coste va a depender mucho de las condiciones del local y sobre todo de la ubicación del mismo).

Además, al iniciar un negocio de este tipo la ley 14/1994 exige un aval por valor de 210.000,00 euros, es decir, de 25 veces el salario mínimo interprofesional en cómputo anual. Una vez cesada la actividad este aval será devuelto.

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	1.218,00 €
Suministros	174,00 €
Sueldos	3.870,00 €
S.S. trabajadores	759,00 €
Servicios externos	261,00 €
Publicidad	116,00 €
Otros gastos	116,00 €
Total Pagos en un mes	6.514,00 €
Meses a cubrir con F. Maniobra	3
FM 3 meses (APROX)	19.542,00 €

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	14.000,00 €	2.240,00 €	16.240,00 €
Mobiliario y decoración	3.118,86 €	499,02 €	3.617,88 €
Stock inicial	500,00 €	80,00 €	580,00 €
Equipo informático	5.700,00 €	912,00 €	6.612,00 €
Gastos de constitución y puesta en marcha	2.000,00 €	320,00 €	2.320,00 €
Fianzas	212.100,00 €	0,00 €	212.100,00 €
Fondo de maniobra	19.542,00 €	0,00 €	19.542,00 €
TOTAL	256.960,86	4.051,02 €	261.011,88 €

7. ESTRUCTURA DE COSTES

7.1. Márgenes

El margen bruto medio en el sector de las empresas de trabajo temporal es muy alto debido a que los pocos coste variables que tienen van incluidos en la tarifa que se le cobra a la empresa usuaria. Por lo tanto, nuestro margen es del 100% de la tarifa pactada, que como comentamos en el apartado de los precios, se suele mover entre el 10% y el 15%. La mayoría de los costes variables que soporta la empresa (y que no van incluidos en la tarifa) varían en función de los materiales empleados para el trabajo y son, fundamentalmente el papel y la tinta de impresión.

Es por ello, que para realizar este estudio hemos utilizado un margen comercial del 99% sobre la facturación anual, dejando así un 1% de los ingresos para costes variables que nos supongan cada trabajador cedido y que no hayan sido incluidos ya en la tarifa cobrada a la empresa usuaria.

7.2. Estructura de costes

La estimación de los principales costes mensuales es la siguiente:

- **Costes variables:**

Los costes variables se componen básicamente del coste de los materiales utilizados para el trabajo (papel, bolígrafo, etc.) y de los costes de la selección y seguridad social de los trabajadores cedidos a las empresas usuarias del servicio. Estos últimos (costes de selección y seguridad social) están incluidos en la tarifa cobrada a nuestros clientes, por lo que en el 1% que se ha estimado se incluyen el resto de costes variables.

- **Alquiler:**

Para este negocio es necesario contar con un local de unos 70 m². El precio medio va a depender en gran medida de la ubicación y condiciones del local, para el estudio se ha estimado un precio de 1.050,00 €.

- **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 (Internet, etc.). Estos gastos se estiman en 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 100,00 € mensuales.

- **Gastos por servicios externos:**

En los gastos por servicios externos se recogen los gastos de asesoría y limpieza. Estos gastos serán de unos 225,00 € mensuales.

- **Gastos fijos de personal:**

Para realizar el estudio se ha considerado que el negocio será gestionado por el emprendedor, que será el gerente del negocio. Además se contratará a dos técnicos de RRHH. Todos estarán contratados a tiempo completo.

Puesto de trabajo	Sueldo / mes	S.S. a cargo empresa	Coste mensual
Gerente (emprendedor autónomo)	1.570,00 € (*)	0,00 €	1.570,00 €
2 Técnicos de RRHH	2.300,00 €	759,00 € (**)	3.059,00 €
TOTAL	3.870,00 €	759,00 €	4.629,00 €

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

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

- **Otros gastos**

Contemplamos aquí una partida para otros posibles gastos no incluidos en las partidas anteriores (tributos y seguros, etc.). La cuantía estimada anual será de 1.200,00 € anuales por lo que su cuantía mensual será 100,00 €.

- **Amortización:**

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

CONCEPTO	Inversión	% Amortización	Cuota anual Amortización
Adecuación del local (*)	14.000,00 €	10%	1.400,00 €
Mobiliario y decoración	3.118,86 €	20%	623,77 €
Equipo informático	5.700,00 €	25%	1.425,00 €
TOTAL			3.448,77 €

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

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

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

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

7.3. Cálculo del umbral de rentabilidad

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

Este umbral se ha calculado del modo siguiente:

- **Ingresos:** Estos ingresos vendrán dados por los servicios prestados.
- **Gastos:** Estarán compuestos por el 1% de los ingresos y la suma de: alquiler, suministros, servicios y otros, gastos comerciales, servicios externos, gastos de personal, amortización y gastos por tributos y seguros.

Gastos (*)	CUANTÍA
Alquiler	12.600,00 €
Suministros	1.800,00 €
Sueldos	46.440,00 €
S.S. trabajadores	9.108,00 €
Servicios externos	2.700,00 €
Publicidad	1.200,00 €
Otros gastos	1.200,00 €
Amortización del inmovilizado material	3.448,77 €
Gastos a distribuir en varios ejercicios	666,67 €
Total gastos fijos estimados	79.163,44 €
Margen bruto medio sobre ventas	99%
Umbral de rentabilidad	79.963,07 €

Esto supondría una facturación anual de 79.963,07 euros. Por tanto, la facturación media mensual para mantener el negocio es de 6.663,59 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, etc. La elección final 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	14.000,00 €	Fondos Propios	FP
Mobiliario y decoración	3.118,86 €	Fondos Ajenos	FA
Equipo informático	5.700,00 €		
Gastos de constitución	2.000,00 €		
Fianzas	212.100,00 €		
Stock inicial	500,00 €		
Tesorería (*)	19.542,00 €		
IVA soportado	4.051,02 €		
Total activo	261.011,88 €	Total pasivo	261.011,88 €

(*) Se consideran 19.542,00 € como fondo de maniobra.

9.2. Estimación de resultados

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

	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
Ingresos	60.000,00	90.000,00	110.000,00
Coste variables (Ingresos x 85%)	600,00	900,00	1.100,00
Margen bruto (Ingresos – Costes variables)	59.400,00	89.100,00	108.900,00

La previsión de resultados para el negocio es la siguiente:

PREVISIÓN DE RESULTADOS	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
INGRESOS	60.000,00	90.000,00	110.000,00
COSTES VARIABLES	600,00	900,00	1.100,00
MARGEN BRUTO	59.400,00	89.100,00	108.900,00
GASTOS DE ESTRUCTURA:			
GASTOS DE EXPLOTACIÓN			
Alquiler	12.600,00	12.600,00	12.600,00
Suministros, servicios y otros gastos	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Otros gastos	1.200,00	1.200,00	1.200,00
GASTOS DE PERSONAL (1)			
Salarios + SS	55.548,00	55.548,00	55.548,00
GASTOS COMERCIALES			
Publicidad, promociones y campañas	1.200,00	1.200,00	1.200,00
GASTOS POR SERVICIOS EXTERNOS			
Asesoría y Limpieza	2.700,00	2.700,00	2.700,00
AMORTIZACIONES			
Amortización del Inmovilizado	3.448,77	3.448,77	3.448,77
GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS			
Gastos a distribuir en varios ejercicios	666,67	666,67	666,67
TOTAL GASTOS DE ESTRUCTURA	78.679,67 €	78.679,67 €	78.679,67 €
RESULTADO antes de intereses e impuestos (2)	-11.179,67 €	7.570,33 €	18.820,33 €

(1) En el coste de personal se ha incluido el sueldo bruto del gerente (emprendedor autónomo) y el sueldo de dos trabajadores a tiempo completo, a lo que se 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.