

**300 planes de negocio**

**Plan de negocio  
SERVICIO DE ASISTENCIA EN  
CARRETERA**

**Sector de Servicios**

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 dedicada a ofrecer servicios de asistencia y ayuda en carretera.

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

La actividad que se desarrolla en este tipo de empresas se encuentra regulada por diferentes normativas que se recogen a continuación:

- Ley 16/1987, de 30 de julio, de ordenación del transporte terrestre.
- Real Decreto 1211/1990, de 28 de septiembre, Reglamento de Ordenación de los Transportes Terrestres (ver modificaciones).
- Real Decreto GTT 23 julio 1991 para la aplicación de la Orden Ministerial de 25 de octubre de 1990, por la que se regulan los distintivos de los vehículos que realizan transportes.
- Real Decreto 2242/1996, de 18 de octubre, por el que se establecen normas sobre tiempos de conducción y descanso y sobre el uso del tacógrafo en el sector de los transportes por carretera.
- Orden de 18 septiembre 1998, por la que se dictan normas complementarias en materia de autorizaciones de transporte por carretera.
- Real Decreto 2822/1998, de 23 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento General de Vehículos.
- Orden de 28 de mayo de 1999, por la que se desarrolla el capítulo primero del título II del Reglamento de la Ley de ordenación de los transportes terrestres, en materia de expedición de certificados de capacitación profesional (Modificada por OM de 26-06-01) (BOE 11-6).

- Orden de 26 junio 2001 por la que se modifica parcialmente el régimen jurídico de las autorizaciones de transporte de mercancías y viajeros por carretera.
- Real Decreto 957/2002, de 13 de septiembre, por el que se regulan las inspecciones técnicas en carretera de los vehículos industriales que circulan en territorio español.
- Real Decreto 1417/2005, de 25 de noviembre, por el que se regula la utilización, instalación y comprobación del funcionamiento de dispositivos de limitación de velocidad en determinadas categorías de vehículos.
- Reglamento CE 561/2006 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 15 de marzo de 2006, relativo a la armonización de determinadas disposiciones en materia social en el sector de los transportes por carretera y por el que se modifican los Reglamentos (CEE) nº 3821/85 y (CE) nº 2135/98 del Consejo y se deroga el Reglamento (CEE) nº 3820/85 del Consejo.
- Real Decreto 965/2006, de 1 de septiembre, por el que se modifica el Reglamento General de Circulación, aprobado por Real Decreto 1428/2003, de 21 de noviembre.
- Real Decreto 1225/2006 por el que se aprueba la modificación del reglamento por el que se desarrolla la ley de ordenación de los transportes terrestres (ROTT).
- Orden FOM/734/2007, de 20 de marzo, por la que se desarrolla el Reglamento de la Ley de Ordenación de los Transportes Terrestres en materia de autorizaciones de transporte de mercancías por carretera.
- Orden INT/624/2008, de 26 de febrero, por la que se regula la baja electrónica de los vehículos descontaminados al final de su vida útil.
- Legislación sobre tráfico, circulación y seguridad vial, con referencia a las grúas de arrastre:
  - Reglamento general de circulación artículo 130: inmovilización del vehículo y caída de la carga.
  - Real Decreto 339/1990 artículo 38 / 51: normas generales de paradas y estacionamientos.
  - Real Decreto 339/1990 artículo 70: inmovilización del vehículo

- Real Decreto 339/1990 artículo 71: señalización.
- Real Decreto 2822/1998 artículo 9: conjuntos de vehículos.
- Reglamento General de circulación artículo 71: retirada del vehículo.
- Clasificación de vehículos:
- El único vehículo autorizado a remolcar otro vehículo, es el que está clasificado como: 22 53 camión grúa de arrastre. Significado:
  - "22" el que posee una cabina con capacidad hasta 9 plazas no integrada en resto de carrocería, y cuya masa máxima sea superior a 12.000kg
  - "53" grúa de arrastre, automóvil provisto de dispositivos que permiten elevando lo parcialmente, el arrastre de otro vehículo.

## 1.2. Perfil del emprendedor

Este proyecto resulta idóneo para personas jóvenes o de mediana edad con experiencia anterior en el sector.

Aunque no es requisito indispensable para llevar a cabo este proyecto, es conveniente que la persona que tenga interés en montar un negocio de estas características tenga formación y conocimientos en el mundo de los automóviles, de manera que sepa escoger la mejor flota posible de vehículos.

Según expertos del sector, este tipo de empresas exige grandes sacrificios y jornadas de trabajo largas. El emprendedor por tanto deberá ser una persona con gran capacidad de trabajo.

## 2. ANÁLISIS DEL MERCADO

---

### 2.1. El sector

La primera empresa de servicios de asistencia y ayuda en carretera para automovilistas surgió en España en la década de los 70. Esta oportunidad de negocio nació debido a la consolidada motorización del país y trata de cubrir las necesidades de los españoles en los viajes por carretera. Este servicio se coordinaba a través de un centro de recepción de llamadas y tenía cobertura nacional.

Estos servicios funcionaban igual que un seguro: el socio automovilista pagaba una prima anual y la empresa titular del servicio cubría el riesgo por avería o accidente en la parte de rescate, retirada y/o remolque del vehículo. Ante el constante incremento de vehículos, se produjeron dos hechos: se amplió la cobertura para el caso de reparación de urgencia "in situ" en caso de avería o accidente; y se crearon nuevas empresas de auxilio en carretera. La fuerte competencia que se produjo hizo que las empresas, para mantener su cartera de clientes, fueran añadiendo nuevos servicios y coberturas.

Como cabía esperar, las aseguradoras se hicieron eco del nuevo negocio surgido, añadiendo en sus pólizas las coberturas prestadas por las empresas de auxilio en carretera; bien montando su propia organización de asistencia, o bien contratando estos servicios con las empresas que ya venían prestándolos desde hacía tiempo.

En la actualidad el parque de vehículos de España es muy extenso debido al aumento del nivel de vida y a la implantación de fábricas en el territorio nacional. La gran competencia existente y los continuos rumores de crisis hacen que las técnicas de venta se agudicen para incrementar las ventas. Una de las más usadas es el regalo del seguro del automóvil o tarjetas de asistencia en carretera por uno o dos años.

No obstante, las coberturas siguen ampliándose: defensa jurídica, gastos de peritaje, defensa criminal por accidentes de circulación, defensa por infracciones administrativas de tráfico, retirada del permiso de conducir, y hasta asistencia jurídica telefónica.

Muchas de las empresas dedicadas a la asistencia en carretera han evolucionado ampliando su cartera de servicios, pasando a convertirse, de esta forma, compañías de seguros, como es el caso, por ejemplo, de Ayuda del Automovilista, S.A. (ADA), que fue pionera en auxilio, y hoy es una compañía de seguros, de asistencia en viaje, defensa jurídica y asistencia multirriesgo.

El turismo ha hecho que aparezcan en España multinacionales y la apertura exterior de las compañías españolas, a través de asociaciones multiempresa; todas ellas con la finalidad de dar cobertura a los automovilistas en cualquier punto geográfico. En el futuro, el desarrollo de las comunicaciones y de las tecnologías, como los sistemas de localización por satélite, favorecerá la mejora de la calidad del servicio y su internacionalización. Para ello, las empresas del sector deberán mejorar sus capacidades técnicas, desarrollar protocolos de actuación y diagnóstico. De forma global, todo ello, constituirá una importante aportación a la seguridad vial.

## 2.2. La competencia

En este tipo de negocio, los únicos competidores que existen son otras empresas de asistencia en carretera, las cuales pueden operar tanto con compañías aseguradoras como por su cuenta, prestando servicios de auxilio a sus clientes.

No obstante, la mayoría de estas empresas prestan sus servicios a través de las aseguradoras, por lo que tendrían su trabajo asegurado con independencia de la competencia. Es decir, no se produce una competencia directa en el trabajo, aunque ésta puede trasladarse a las negociaciones de los contratos de prestación de servicios que cada empresa de asistencia acuerda con las aseguradoras.

## 2.3. Clientes

Las empresas de asistencia en carretera prestan un servicio que va dirigido al cliente final. Así pues, clientes tal y como su nombre indica, son los particulares que contratan nuestros servicios de manera puntual o periódica.

Dada la naturaleza del negocio, para llegar al cliente final necesitamos a una empresa que nos sirva como intermediaria, como pueden ser: las compañías aseguradoras y los clubes de automovilistas. Por otra parte, están los ayuntamientos, los cuales convocan concursos públicos para el servicio de retirada de vehículos.

Así pues, y aunque no podamos hablar de clientes como tales, nuestra empresa tiene cuatro posibles fuentes de ingresos:

- *Particulares:* Personas que quieren contratar dichos servicios de manera puntual o periódica porque su póliza no los cubre o por cualquier otra razón. Pueden contratar dicho servicio para vehículos ligeros u otros tales como furgonetas o furgones hasta 3.500 Kg. MMA.
- *Compañías aseguradoras.* Estas suelen contratar dichos servicios mediante la firma de contratos con las empresas de asistencia, en los que se describen pormenorizadamente las condiciones de la prestación del servicio (tarifas, exclusividad, etc.). Normalmente, tanto aseguradoras como empresas de grúas trabajan con más de una empresa al mismo tiempo, a excepción de los casos en los que se firma exclusividad o se rotulan las grúas con los símbolos y colores de la compañía.
- *Clubes de Automovilistas:* Al igual que en el caso anterior, una empresa de asistencia en carretera puede trabajar mediante la firma de contratos con estos clubes. El inconveniente es que, al trabajar con ellos, las grúas son rotuladas y señalizadas por lo que habría que trabajar con exclusividad total o parcial (un número determinado de grúas del total de la flota que poseamos para nuestro negocio).
- *Ayuntamientos:* Las empresas de asistencia pueden optar a la concesión del servicio de retirada de vehículos de la vía pública mediante concurso público. Estas concesiones se otorgan por varios años.

### 3. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

---

Dadas las características de este tipo de empresas, podemos distinguir tres claras líneas estratégicas:

- Prestación de servicios de asistencia y auxilio en carretera: Se entiende en este caso que vamos a trabajar tanto con particulares, ofreciéndoles distintas tarifas en función de sus necesidades (puntuales o periódicas); como con empresas intermediarias, ofreciendo exclusivamente el servicio de asistencia y ayuda en carretera en ambos casos.
- Prestación de servicios de asistencia y servicios complementarios como pueden ser chapa y pintura. Muchas de estas empresas, además de ofrecer el servicio de grúa, complementan su actividad mediante la prestación de servicios concretos: chapa y pintura, arreglo de lunas, electricidad, etc.
- Prestación de servicios de asistencia y servicio integral de taller de reparaciones de vehículos. Se trata pues, de dos líneas de negocio diferenciadas desarrolladas por la misma empresa para incrementar su rentabilidad.

En este caso, vamos a tomar como opción estratégica la primera, por ser la que necesita una menor inversión.

Una vez elegida la opción estratégica, se pueden llevar a cabo una serie de acciones que contribuyen al logro del éxito del negocio. Éstas son:

- **Flota de vehículos en perfectas condiciones:** Es conveniente que las grúas se encuentren en perfecto estado y con sus correspondientes revisiones realizadas de manera que se pueda empezar la actividad con total garantía, y sin arrastrar algún problema mecánico que pudieran tener. Además, es una cuestión importante el hecho de que los vehículos de los que disponga el negocio sean variados para cubrir la mayor parte de los avisos posible.



- **Política de precios transparente:** La tarifa propuesta por la empresa deberá integrar el conjunto de elementos que conforman la prestación del servicio. Es importante que al cliente le quede muy claro todo lo relacionado con el servicio que se va a ofrecer, para evitar posibles quejas/reclamaciones o conflictos con las compañías aseguradoras.
- **Sistema telefónico de información.** Para este tipo de servicios, los clientes suelen agradecer el hecho de que se les ofrezca una amplia información sobre tiempos de espera, tarifas y horarios de modo telefónico, así como la posibilidad de hacer las reservas por esta vía.
- **Ofrecer diferentes tipos de servicios:** Suele ser una buena forma de atraer la atención del cliente. Se establecen distintas tarifas, encareciéndose el precio conforme el servicio va siendo más exclusivo y completo.
- **Formación permanente del personal** de manera que la capacitación del mismo sea siempre la correcta. En la actualidad existe un amplio abanico de cursos para la formación continua de los trabajadores a todos los niveles.
- **Página Web:** El negocio deberá instalarse en Internet con una página Web lo más completa posible. Ésta servirá como elemento de comunicación y escaparate para darnos a conocer y ofrecer nuestros servicios. Además de todo ello, se establecerán varias secciones como tarifas, grúas, servicios, contacto, etc.

## 4. PLAN COMERCIAL

---

### 4.1. Servicios y desarrollo de las actividades

El negocio que se expone en este caso tiene por objeto la prestación del servicio de asistencia en carretera. Por definición, es un conjunto de servicios ofrecidos por las compañías aseguradoras, clubes automovilísticos, compañías de asistencia al automovilista, etc.; por los cuales, un equipo de personas se encuentra alerta las 24h, durante 365 días para actuar en caso de accidentes, avería o inmovilización de cualquier vehículo. Estos servicios se prestan tanto al vehículo como a las personas que viajen en él.

Suelen ofrecerse de forma complementaria a la póliza de seguro, y si no, se pueden contratar mediante la adhesión a un club automovilístico, como por ejemplo RACE, RACC, ADA, etc.

Las empresas de asistencia en carretera prestan estos servicios mediante la firma de acuerdos y contratos con las aseguradoras y/o clubes. Prestan un servicio 24 horas durante 365 días al año. Dichos servicios son gestionados íntegramente por los grúistas.

Así pues, una vez recibido el aviso en la compañía de una avería o accidente, ésta lo notifica a la empresa de grúas, y es esta última quien gestiona todo el proceso. Los servicios ofrecidos son los siguientes:

#### 1. Servicios prestados al vehículo (desde el km. 0)

- Si el vehículo sufriera un accidente o avería, la compañía aseguradora en la cual tengamos acuerdo tratará de resolver el problema en el mismo lugar. Si esto no fuera posible, se enviará una grúa de remolque con el fin de trasladar al vehículo hasta el taller que decida el cliente, siempre que no sobrepase los kilómetros cubiertos. Como segunda opción, se puede remolcar el vehículo hasta la base de la grúa, para llevarlo con posterioridad hasta dicho taller.

- Si el vehículo se hubiese salido de la calzada como consecuencia de un accidente, el servicio de grúa realizará un rescate mediante una grúa pluma o de plataforma (si las circunstancias lo permiten).

- Si la avería tiene una reparación superior a 8 horas o el vehículo debe estar inmovilizado más de 72 horas, se realizará el traslado hasta el domicilio del cliente o hasta un taller cercano a dicho domicilio.

## 2. Servicios prestados a los ocupantes del vehículo (desde el km. 25)

- A las personas ocupantes del vehículo averiado se les proporcionará un medio de transporte para regresar a su domicilio, e incluso se les reembolsará los gastos de hotel si la reparación tarda varios días y éstos tienen que esperar.

El servicio de remolque mediante grúa se puede complementar con otros: adelantos de fondos en el extranjero, transmisión de mensajes urgentes, búsqueda del equipaje, reembolso de los gastos de farmacia, etc.

La cobertura que presenta este servicio es europea y no mundial, debido a la gran dificultad de logística internacional y de coordinación entre países.

La utilización del servicio de asistencia en carretera no afecta en la siniestralidad de las pólizas, es decir, no implica una pérdida de bonificación.

## 4.2. Precios

La estrategia de precios para una empresa como la que se desarrolla en este proyecto debe basarse en ofrecer un servicio y una flota de calidad a precios competitivos. Por ello, la fijación de precios va a estar orientada en función de los precios de la competencia.

Además, se tendrá que tener en cuenta que los precios que se fijen irán en función de determinadas circunstancias, como pueden ser el tipo de vehículo, el número de plazas, tipo de servicio, kilometraje, consumo de combustible, etc.

Para establecer las tarifas de nuestro negocio tendremos que distinguir nuestros servicios en función del cliente al que va dirigido:

- Servicios dirigidos a particulares. El precio para los particulares suele ser mayor puesto que se trata de servicios puntuales y no de servicios pactados previamente como ocurre con las aseguradoras.

Este precio suele dividirse en el precio del enganche y un precio por cada kilómetro que deba remolcar la grúa al vehículo del particular. Así mismo se cobra un suplemento si el servicio se presta en día festivo o en horario nocturno. Los precios del enganche rondan los 60 ó 70 €. El precio por kilómetro suele ser de 1 ó 2 €. Estos precios variarán en función de las características del vehículo a remolcar.

- Servicios dirigidos a compañías aseguradoras y clubes de automovilistas. En estos casos se suele pactar previamente con ellas un número de servicios al año y una lista de precios. El hecho de que la capacidad de negociación de las empresas aseguradoras sea muy fuerte y de que nuestros ingresos vengan condicionados en gran medida por la contratación que estas hacen de nuestros servicios hace que el precio disminuya. En este caso, el precio medio suele rondar los 50 € por servicio.
- Servicios contratados por las entidades públicas. En este caso el precio viene determinado en la oferta pública.

### 4.3. Comunicación

Es importante destacar en este punto algunas cuestiones. El mercado es muy sensible a las acciones publicitarias. La contratación de servicios debe contar con un importante apoyo de la política de comunicación y de promoción.

- Para una publicidad más directa utilizaremos dos herramientas: los anuncios en directorios comerciales y buzoneo. Para este último se recomienda confeccionar tarjetas o pegatinas de tal forma que los clientes particulares a los que nos dirigimos puedan guardarlas y tener a mano nuestro teléfono de emergencias.
- Para los clientes que son empresas, como las aseguradoras, sería muy eficaz la realización de visitas comerciales presentando nuestra oferta de servicios y mostrando las ventajas de trabajar con nuestra empresa.
- En estos negocios es muy aconsejable hacer publicidad a través de los mismos vehículos de la empresa, que llevan insertada en los laterales el logotipo de la misma, un teléfono o la página web e, incluso, un eslogan.
- Un medio económico y muy efectivo en este sector es Internet, se recomienda crear una página Web en la que se publiquen todas las actividades que se ofrecen, servicios, flota, 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, que se conseguirá con una atención al cliente personalizada y dándole un trato exquisito.
- Hacer frente a quejas y reclamaciones es otro de los aspectos fundamentales. Para esto se deben establecer mecanismos de recogida de éstas y prepararse para atenderlas y convertir esta segunda oportunidad que nos ofrece un cliente en elemento de reforzar nuestro vínculo con él.

## 5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

---

### 5.1. Personal y tareas

La plantilla de la empresa estará formada por los siguientes empleados, que tendrán delimitadas sus funciones de la siguiente manera:

- **Gerente:** que realizará todas las tareas de gestión de la empresa. Además desarrollará actividades comerciales, como la gestión de la cartera de clientes, negociaciones con las compañías aseguradoras, planificación de tarifas, control de costes, etc. Esta función la podrá desempeñar el emprendedor.
- **Auxiliar administrativo:** sus funciones principales serán las labores administrativas, atención al público en el establecimiento y control de la centralita.
- **Conductores.** Se ha considerado la contratación de tres conductores que se encargarán de conducir los vehículos prestando los servicios contratados por los clientes.

A medida que vaya incrementándose el volumen de negocio se irá ampliando el personal, principalmente el número de conductores. En cualquier caso, entendemos que con tres conductores la empresa cubrirá la demanda inicial.

Por otro lado, las actividades de reparación y mantenimiento de las grúas se subcontratarán. Si el negocio fuera creciendo, se plantearía la posibilidad de contar con un taller propio para la empresa, con mecánicos contratados.

#### HORARIOS

Dada la naturaleza del negocio, la asistencia en carretera supone un servicio 24h. Por tanto, el horario y turnos de trabajo del personal serán muy flexibles, dentro de lo que marca la ley en cuanto a jornada laboral.

## 5.2. Formación

La formación necesaria depende del puesto de trabajo que se trate:

- **Gerente:** el gerente del negocio debe poseer conocimientos sobre la gestión del negocio y dotes comerciales. La formación que se precisa es la genérica de gestión de un negocio y un buen conocimiento del sector, entre los que destacan:
  - Organización y gestión de la oficina.
  - Política de precios, estudios de costes, marketing, promociones y merchandising.
  - Acciones comerciales y técnicas de negociación.

Algunas de estas tareas pueden ser llevadas por una asesoría externa como contabilidad, temas fiscales y laborales, etc.

- **Auxiliar administrativo:** La persona encargada de las tareas administrativas deberá tener conocimientos tanto prácticos como teóricos en el desarrollo de sus actividades: atención al público, desarrollo de tareas administrativas y documentación, etc. Para ello, el perfil más adecuado sería el de una persona con la titulación de formación profesional de la rama administrativa.
- **Conductores:** se exigirá que tengan el permiso de conducción E, según la DGT. Las fuentes legales que regulan este aspecto son: R.D. 772/1997, de 30 de mayo, por el que se aprueba el Reglamento General de Conductores; R.D. 2822/1998, de 23 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento General de Vehículos.

## 6. PLAN DE INVERSIÓN

---

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

### 6.1. Las instalaciones

#### UBICACIÓN DEL LOCAL

Debido a los diferentes condicionantes existentes por el desarrollo propio de la actividad: ruidos, emanaciones, residuos, etc. así como por las características del local, acceso directo desde la vía pública, superficie suficiente, etc.; hace que su ubicación habitualmente se encuentre fuera de los núcleos urbanos, en polígonos industriales o en las afueras de la localidad.

Se propone, pues, alquilar una nave en la cual se habilitará una pequeña oficina y se estacionarán las grúas. Además, si existe espacio podrán guardarse los vehículos retirados en aquellos casos en los que sea requerido por el propio cliente.

#### CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LAS INSTALACIONES

La superficie de las instalaciones irá en función de las actividades que se vayan a desarrollar. Si bien, en un primer momento, solo vamos a realizar el servicio de asistencia en carretera; más adelante, y en función de la marcha del negocio, se puede ampliar a otras actividades.

Así pues, la nave que se alquile para el desempeño de estas actividades tendrá como mínimo 400 m<sup>2</sup>, los cuales tendrán que ser ampliados en el caso que se lleven a cabo los servicios de taller, guarda y custodia de vehículos y ampliación de la flota.



En esta superficie se instalarán: la oficina y la zona para el estacionamiento de las grúas. El espacio sobrante puede dedicarse al depósito de vehículos de aquellos clientes que lo demanden.

Este no será un servicio ofrecido por nuestra empresa, sino que se considerará como un valor añadido al servicio que estemos prestando.

Además, dependerá de que en las instalaciones haya espacio en el momento en el que es requerido por el cliente.

#### COSTES POR ACONDICIONAMIENTO DEL LOCAL

Aquí se incluyen los conceptos relativos a:

- **Acondicionamiento externo:** Rótulos, cierres, etc.
- **Acondicionamiento interno:** Hay que adecuar la nave para que se encuentre en condiciones para su uso. Además la ley obliga a incorporar un aseo para uso personal.

En este caso, el acondicionamiento de la nave será muy básico debido a la actividad que se va a desarrollar en ella. Se instalará una pequeña oficina y también supondrán un coste a la hora de iniciar la actividad la licencia de obra, la obra y los costes del proyecto.

El coste global por estos conceptos puede rondar los 16.710,00 € (IVA incluido) aunque esta cifra varía mucho en función del estado en el que se encuentre la nave. De este modo, la cantidad anterior puede reducirse en gran medida si la nave ya ha sido acondicionada previamente.

## 6.2. Mobiliario y decoración

En este caso, estamos hablando del mobiliario para la oficina. 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.

El mobiliario de la oficina estará compuesto por los elementos que se exponen a continuación:

- Dos mesas de despacho
- Dos sillones de directivo
- Seis sillas de confidente
- Dos armarios
- Dos estanterías
- Muebles auxiliares

El coste por estos elementos puede rondar los 2.500,00 € (IVA incluido) para un mobiliario básico.

### 6.3. Equipos informáticos

Es recomendable disponer de dos equipos informáticos completos compuestos por ordenador, impresora y escáner; uno para el gerente y otro para el auxiliar administrativo.

El coste de estos dos equipos informáticos es de, al menos, 4.408,00 € (IVA incluido).

### 6.4. Stock inicial

A la hora de iniciar el negocio se tendrá que disponer de unas existencias iniciales basadas, principalmente, en material de oficina.

DESCRIPCIÓN DE LOS ARTÍCULOS	CUANTÍA	IVA	TOTAL CON IVA
MATERIAL DE OFICINA (Archivadores, bolígrafos, carpetas, cuadernos, etc.)	600,00 €	96,00 €	696,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>600,00 €</b>	<b>96,00 €</b>	<b>696,00 €</b>

## 6.5. Otras Inversiones

Para el inicio de la actividad es necesario contar con los elementos de transporte necesarios para ello; en este caso las grúas de remolque.

Hay diversos tipos de grúas, en función del servicio que se quiera prestar. En este caso, se ha supuesto la compra de tres grúas en el mercado de segunda mano, con dos años de antigüedad como mucho. El precio de estas grúas dependerá de la marca y modelo, tonelaje, año de matriculación, kilómetros que tenga, etc. Así, una grúa con plataforma con dos años de antigüedad puede rondar los 25.000,00 €.

En total, el coste por estos tres elementos es de 75.000,00 € (IVA incluido). Al tratarse de una compra de segunda mano se supone que no llevaría IVA sino el 4% correspondiente al Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados. Sin embargo, para la compra de estos vehículos suponemos que nos dirigimos a un concesionario de vehículos industriales de ocasión por ofrecernos una mayor garantía. En este caso se aplica el IVA.

Para abaratar costes, nos podemos hacer con estos vehículos bajo la modalidad de renting, lo cual implica varias ventajas; o, también, adquirir dichos elementos directamente del fabricante o empresa comercializadora.

## 6.6. 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 de la nave, lo que puede rondar los 4.800,00 € (este coste va a depender mucho de las condiciones del local y sobre todo de la ubicación del mismo).

### 6.7. 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: Alquileres, 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	2.784,00 €
Suministros	348,00 €
Sueldos	6.350,00 €
S.S. a cargo de la empresa	1.567,50 €
Servicios externos	319,00 €
Publicidad	174,00 €
Otros gastos	500,00 €
<b>Total Pagos en un mes</b>	<b>12.042,50 €</b>
Meses a cubrir con F. Maniobra	<b>3</b>
<b>FM 3 meses (APROX)</b>	<b>36.127,50 €</b>

## 6.8. 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	14.405,17 €	2.304,83 €	16.710,00 €
Mobiliario y decoración	2.155,17 €	344,83 €	2.500,00 €
Material de oficina	600,00 €	96,00 €	696,00 €
Equipo informático	3.800,00 €	608,00 €	4.408,00 €
Gastos de constitución y puesta en marcha	2.000,00 €	320,00 €	2.320,00 €
Otras inversiones: compra grúas de remolque.	64.655,17 €	10.344,83 €	75.000,00 €
Fianzas	4.800,00 €	0,00 €	4.800,00 €
Fondo de maniobra	36.127,50 €	0,00 €	36.127,50 €
<b>TOTAL</b>	<b>128.543,01 €</b>	<b>14.018,49 €</b>	<b>142.561,50 €</b>

## 7. ESTRUCTURA DE COSTES

---

### 7.1. Márgenes

Prácticamente, la totalidad de los costes del negocio son fijos correspondiéndose los principales costes con los gastos de personal, alquiler de la nave, así como los gastos de renting por el arrendamiento financiero de los vehículos.

Los costes variables estarán formados principalmente por el combustible consumido a la hora de la realización de un servicio. Se ha estimado que este consumo es de un 20% del total facturado (equivalente a un margen bruto del 80% sobre los ingresos).

### 7.2. Estructura de costes

La estimación de los principales costes mensuales es la siguiente:

- **Costes variables:**

Los costes variables se componen principalmente del consumo mensual de combustible así como otros (aceite, neumáticos, etc.). Estos se estiman en un 20% del volumen de los ingresos del mes.

- **Alquiler:**

Para este negocio es necesario contar con unas instalaciones de unos 400 m<sup>2</sup>. El precio medio va a depender en gran medida de la ubicación y condiciones de la nave, para el estudio se ha estimado un precio de 2.400,00 €.

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

Aquí se consideran los gastos relativos a suministros tales como: luz, agua, teléfono, Internet, etc. También se incluyen servicios y otros gastos (limpieza, material de oficina, etc.). Estos gastos se estiman en unos 300,00 € mensuales.

- **Gastos comerciales:**

Para dar a conocer el negocio y atraer a clientes, tendremos que soportar ciertos gastos comerciales y de publicidad de unos 150,00 € mensuales.

- **Gastos por servicios externos:**

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

- **Gastos de personal:**

Para realizar el estudio se ha considerado que el emprendedor será el gerente del negocio y que contratará a cuatro trabajadores (un administrativo y tres conductores) a tiempo completo.

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 (trabajador autónomo)	1.600,00 € (*)	0,00 €	1.600,00 €
1 Administrativo/Recp.	1.000,00 €	330,00 € (**)	1.330,00 €
3 Conductores	3.750,00 €	1.237,50 € (**)	4.987,50 €
<b>TOTAL</b>	<b>6.350,00 €</b>	<b>1.567,50 €</b>	<b>7.917,50 €</b>

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

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

- **Otros gastos:**

Contemplamos aquí una partida para otros posibles gastos como las reparaciones y seguros de las grúas, seguro para la nave, así como otros gastos no incluidos en las partidas anteriores como tributos. La cuantía estimada anual será de 6.000,00 € anuales por lo que su cuantía mensual será de 500,00 €.

▪ **Amortización:**

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

CONCEPTO	Inversión	% Amortización	Cuota anual Amortización
Acondicionamiento	14.405,17	10 %	1.440,52
Mobiliario	2.155,17	20 %	431,03
Otras inversiones	64.655,17	20 %	12.931,03
Equipo informático	3.800,00	25 %	950,00
<b>TOTAL ANUAL</b>			<b>15.752,58 €</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	2.000,00 €	33,3 %	666,66 €
<b>TOTAL ANUAL</b>			<b>666,66 €</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 consumo del 20% de los ingresos) y la suma de: alquiler, suministros, servicios y otros, gastos comerciales, servicios externos, gastos de personal, tributos y seguros, amortización y otros gastos.

Gastos (*)	CUANTÍA
Alquiler	28.800,00 €
Suministros	3.600,00 €
Gastos comerciales	1.800,00 €
Gastos servicios externos	3.300,00 €
Gastos personal	76.200,00 €
S.S. a cargo empresa	18.810,00 €
Otros gastos	5.172,41 €
Amortización del inmovilizado material	15.752,58 €
Gastos a distribuir en varios ejercicios	666,67 €
<b>Total gastos fijos estimados</b>	<b>154.101,66 €</b>
<b>Margen bruto medio sobre ingresos</b>	<b>80%</b>
<b>Umbral de rentabilidad</b>	<b>192.627,08 €</b>

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

Esto supondría una facturación anual de 192.627,08 euros. Por tanto, la facturación media mensual para mantener el negocio es de 16.052,26 euros.

## 8. FINANCIACIÓN

---

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

Para financiar el 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.

En el caso concreto de una empresa dedicada a la asistencia en carretera, una opción muy recomendable es la de financiar las grúas mediante la fórmula del renting. De esta forma, la adquisición de las grúas no supondría una inversión sino un gasto por arrendamiento (en cuya cuota va incluido el seguro y, en la mayoría de los casos, el mantenimiento).

## 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	14.405,17 €	Fondos Propios	FP
Mobiliario y decoración	2.155,17 €	Fondos Ajenos	FA
Equipo informático	3.800,00 €		
Material de oficina	600,00 €		
Otras inversiones: Grúas	64.655,17 €		
Gastos de constitución	2.000,00 €		
Fianzas	4.800,00 €		
Tesorería (*)	36.127,50 €		
IVA soportado	14.018,49€		
<b>Total activo</b>	<b>142.561,50 €</b>	<b>Total pasivo</b>	<b>142.561,50</b>

(\*) Se consideran 36.127,50 € 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>	180.000,00	200.000,00	220.000,00
<b>Costes variables</b> (Ingresos x 20%)	36.000,00	40.000,00	44.000,00
<b>Margen bruto</b> (Ingresos- Costes variables)	<b>144.000,00</b>	<b>160.000,00</b>	<b>176.000,00</b>

La previsión de resultados para el negocio es la siguiente:

PREVISIÓN DE RESULTADOS	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
INGRESOS	180.000,00	200.000,00	220.000,00
COSTES VARIABLES	36.000,00	40.000,00	44.000,00
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>144.000,00</b>	<b>160.000,00</b>	<b>176.000,00</b>
<b>GASTOS DE ESTRUCTURA:</b>			
GASTOS DE EXPLOTACIÓN			
Alquiler	28.800,00	28.800,00	28.800,00
Suministros, servicios y otros gastos	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Otros gastos	5.172,41	5.172,41	5.172,41
GASTOS DE PERSONAL (1)			
Salarios + SS	95.010,00	95.010,00	95.010,00
GASTOS COMERCIALES			
Publicidad, promociones y campañas	1.800,00	1.800,00	1.800,00
GASTOS POR SERVICIOS EXTERNOS			
Asesoría	3.300,00	3.300,00	3.300,00
AMORTIZACIONES			
Amortización del Inmovilizado	15.752,58	15.752,58	15.752,58
GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS			
Gastos a distribuir en varios ejercicios	666,67	666,66	666,66
<b>TOTAL GASTOS DE ESTRUCTURA</b>	<b>154.101,66 €</b>	<b>154.101,66 €</b>	<b>154.101,66 €</b>
<b>RESULTADO antes de intereses e impuestos (2)</b>	<b>-10.101,66 €</b>	<b>5.898,34 €</b>	<b>21.898,34 €</b>

(1) El gasto de personal estará integrado por el sueldo para la persona que gestione el negocio y los sueldos del administrativo/recepcionista y los tres conductores, 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.