

300 planes de negocio

Plan de negocio
SERVICIO DE TRANSPORTE
DE VIAJEROS

Sector de Servicios a Empresas

Datos de 2007



UNIÓN EUROPEA
Fondo Europeo de
Desarrollo Regional

Una manera de hacer Europa

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

1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

En este proyecto se describe la creación de una empresa dedicada a ofrecer el servicio de transporte con conductor, fundamentalmente en autobuses y microbuses.

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 multitud de diferentes normativas que se recogen a continuación:

- 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.
- Reglamento (CEE) nº 684/92 del Consejo, de 16 de marzo de 1992, por el que se establecen normas comunes para los transportes internacionales de viajeros efectuados con autocares y autobuses.
- Reglamento (CE) nº 2121/98 de la Comisión de 2 de octubre de 1998 por el que se establecen disposiciones de aplicación de los Reglamentos (CEE) nº 684/92 y (CE) nº 12/98 del Consejo en lo relativo a los documentos de transporte de viajeros en autocares y autobuses.
- Ley 16/1987, de 30 de julio, de ordenación del transporte terrestre.
- Ley 2/2003, de 12 de mayo, de Ordenación de los Transportes Urbanos y Metropolitanos de Viajeros en Andalucía.
- Real Decreto 1211/1990, de 28 de septiembre, Reglamento de Ordenación de los Transportes Terrestres (ver modificaciones).
- 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 894/2002, de 30 de agosto, por el que se modifica el Real Decreto 443/2001, de 27 de abril, sobre condiciones de seguridad en el transporte escolar y de menores.
- 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 26 junio 2001 por la que se modifica parcialmente el régimen jurídico de las autorizaciones de transporte de mercancías y viajeros por carretera.
- Orden de 18 septiembre 1998, por la que se dictan normas complementarias en materia de autorizaciones de transporte por carretera.
- Orden de 23 julio 1997, por la que se desarrolla el Reglamento de la Ley de Ordenación de los Transportes Terrestres en materia de autorizaciones de transporte discrecional y privado complementario de viajeros en autobús.
- 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.
- Orden de 25 octubre 1990 sobre documentos de control en relación con el transporte de viajeros y las actividades auxiliares y complementarias del mismo.
- Real Decreto 2822/1998, de 23 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento General de Vehículos.
- Ley Orgánica 1/1992, de 21 de febrero, sobre Protección de la Seguridad Ciudadana.

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 quien 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.

2. ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1. El sector

Este sector de servicios de transporte es uno de los sectores más importantes en cualquier país ya que la sociedad actual necesita de esta actividad para su funcionamiento normal. Esto se refleja en su contribución al PIB,

Un dato relevante es que el sector transporte genera gran número de empleos, tanto directos como indirectos, pudiendo estimarse en una cifra aproximada de 1.600.000, equivalentes al 13% del número total de empleados en España.

En los últimos tiempos se está experimentando un gran aumento de la movilidad de los ciudadanos, absorbiendo la carretera la mayor parte de estos traslados.

Concretamente, en España el transporte por carretera de viajeros está tomando cada vez más fuerza dentro de los modos de transporte en general, motivado por varios factores como son la mejora de las infraestructuras realizadas, la modernización de la flota de autobuses, la amplitud de servicios ofertada, el abaratamiento de los coste que ha conllevado unas tarifas más competitivas, etc.

Desde la década de los 90 la movilidad urbana se ha duplicado en lo referente al transporte de viajeros, siendo el transporte por carretera el medio elegido por 9 de cada 10 personas, frente al ferrocarril y el avión. El Turismo, la modernización de las flotas, la mayor seguridad son factores que han incidido directamente en este crecimiento de usuarios de los medios de transporte terrestres.

Como aspecto negativo del sector se puede considerar que el transporte por carretera está excesivamente gravado, aportando a la Hacienda Pública en concepto de impuestos indirectos y tasas del orden de 21.000 millones de euros al año, equivalentes, aproximadamente, al 50% del total de la recaudación estatal de impuestos indirectos.

Además, las continuas subidas del precio del crudo suponen otra de las grandes contrariedades de las empresas que se dedican a estos negocios, así como el alza de los costes de mantenimiento, reparaciones y neumáticos de la flota. Estos aumentos de coste

son difíciles de repercutir en los clientes, ya que éstos no verían con buenos ojos un aumento de las tarifas.

El sector de servicios de transporte es un mercado con una regulación muy amplia, que exige unos requisitos muy determinados a la hora montar el negocio.

2.2. La competencia

Los principales competidores en este sector pueden clasificarse de la siguiente forma:

- *Otras empresas dedicadas al servicio de transporte*, que se encuentren en la misma zona de influencia.
- *Alquiler de vehículos sin chófer*. Está siendo cada vez más habitual que los turistas y empresas opten por este sistema, principalmente por la libertad que supone para los clientes.
- *Agencias de viajes*. Las agencias de viajes suelen ofrecer a los turistas la posibilidad de transportes, debido a los acuerdos de colaboración que llegan con determinadas empresas de servicios de este tipo. En cierto modo deberíamos considerar a las agencias de viaje como un mercado potencial en el que introducirnos, más que en un competidor.
- *Otros medios de transporte*. A la hora de hacer un desplazamiento o una ruta, existen múltiples posibilidades de elección como el avión, el tren, el coche particular, motocicleta, taxi, etc.

2.3. Clientes

Los clientes de una empresa de servicios de transporte se pueden dividir en los siguientes grandes grupos:

- *Particulares.* Se trata de grupos de personas que requieren los servicios para excursiones, eventos, bodas, etc.
- *Empresas y negocios.* Son clientes que, actualmente están demandando estos servicios. Hablamos de empresas o sociedades que manda a trabajadores a distintas ciudades para congresos y reuniones frecuentes. En virtud de ello, está siendo muy usual que estas empresas contraten los servicios de alquiler de transporte que ofrecen estos negocios, sobre todo cuando el número de empleados es amplio.
- *Agencias de viajes.* Es uno de los principales clientes, ya que es frecuente llegar a acuerdos y colaboraciones con estos negocios para ofrecerle a los turistas un servicio de transporte para excursiones y rutas.
- *Tour operadores.* Estamos ante un caso muy similar al anterior. Los tour operadores ofrecen a sus clientes paquetes de viaje en los que se incluye el desplazamiento.
- *Colegios.* Para el traslado de los alumnos de ida y vuelta de la escuela.
- *Administraciones Públicas.* Es frecuente que desde las delegaciones y los ayuntamientos se organicen excursiones y eventos para grupos especiales.

3. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Existen distintas líneas estratégicas que pueden afrontar las empresas de este sector. Las principales son las siguientes:

- **Flota nueva y variada:** Es conveniente que los coches sean nuevos, seminuevos, o de poca antigüedad de manera que se pueda empezar la actividad con total garantía, y sin arrastrar algún problema mecánico que pudieran tener. Además, será de vital importancia que la flota sea confortable, de manera que el cliente quede satisfecho y llegue a fidelizarse.

Además, es una cuestión favorable el hecho de que los vehículos de los que disponga el negocio sean variados para cubrir la mayor parte de clientela posible.

- **Política de precios transparente:** La tarifa propuesta por la empresa deberá integrar el conjunto de elementos de la solicitud: categoría del vehículo, duración, lugar de alquiler, equipamiento,... es importante que al cliente le quede muy claro todo lo relacionado con el servicio que se va a ofrecer, para evitar quejas de clientes debido, principalmente, a la falta de información del servicio.
- **Sistema telefónico de información.** Para este tipo de servicios, los clientes suelen agradecer el hecho de que se les ofrezca una amplia información sobre tarifas y horarios de modo telefónico, así como la posibilidad de hacer las reservas por esta vía.
- **Promociones y ofertas:** suele ser una buena forma de atraer la atención del cliente. Entre estas promociones se podrían ofrecer descuentos por pronta reserva, puntos canjeables para futuros alquileres, ofertas de fines de semana, ofertas para grupos reducidos, etc.
- **Acuerdos con fabricantes:** de este modo se conseguirán vehículos a un precio más bajo, así como una renovación más frecuente de la flota.
- **Empresas colaboradoras:** se buscarán acuerdos y apoyos con distas empresas relacionadas con este sector como pueden ser hoteles, agencias de viaje, gasolineras, servicios financieros, etc.

- **Formación permanente del personal:** de manera que la capacitación del mismo sea siempre la correcta.
- **Ofrecer un amplio abanico de servicios.** Mientras más variedad de servicios se ofrezca a los clientes, mayores posibilidades de captación de los mismos habrá.
- **Página Web:** el negocio deberá instalarse en Internet con una página Web lo más completa posible. Es muy habitual que este tipo de servicios sean contratados a través de la red, por lo que la página Web deberá permitir la posibilidad de realizar presupuestos ajustados de manera gratuita, así como reservas on-line. Además de todo ello, se establecerán tras secciones como tarifas, flota, condiciones, etc.

4. PLAN COMERCIAL

4.1. Flota y desarrollo de las actividades

En una empresa de servicios de transporte hay que intentar ofrecer una flota de vehículos variada, de manera que los clientes encuentren un medio de transporte que se adapte a sus necesidades. Los vehículos variarán en función del número de plazas ofertadas, pudiendo ir desde las 9 plazas de un minibús, hasta los 66 pasajeros que puede llevar un turístico discrecional.

Otra forma de dividirlos es en turísticos, discretionales o escolares, en función del servicio para el que estén encomendados.

La flota deberá estar lo más equipada posible. Algunos de los complementos más valorados por la clientela son los siguientes:

- Calefacción y aire acondicionado.
- Butacas reclinables.
- Monitores de televisión.
- Cabina WC de sistema ecológico.
- Mesas.
- Servicio para minusválidos.
- Aislamiento térmico y acústico completo.
- Equipo de alta fidelidad HI-FI.
- Farmacia de primeros auxilios.

Además de una flota bien equipada, se debe ofrecer una extensa variedad de servicios de manera que pueda llegar a la mayor parte de clientela potencial posible. Para este negocio vamos a considerar que la empresa ofrezca los siguientes servicios:

- Traslados y visitas.
- Ruta turística medio día (4 horas).
- Ruta turística día entero (10 horas).
- Transporte escolar, viaje de estudios.
- Transporte de personal laboral.
- Excursiones.
- Bodas, despedidas de solteros.
- Convenciones y congresos.
- Turismo rural.
- Acontecimientos deportivos.
- Etc.

El desarrollo de las actividades que se lleven a cabo por la empresa deberá sujetarse a lo acordado con los clientes, en lo referente a tarifas, destino, horarios de recogida, características y tipo de vehículo, etc.

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.

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. Se podrá llevar a cabo a través de prensa, radio, páginas amarillas, etc. Además, otra práctica recomendable puede ser repartir folletos informativos en hoteles; aeropuertos o estaciones; agencias de viajes; colegios; centros de trabajo; lugares donde se acumulan muchos clientes potenciales.
- Es recomendable dirigir una comunicación personalizada por grupos, ya que no es igual la información que se quiere transmitir a empresas privadas, que a grupos de particulares, que a colegios.
- 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 empresa, 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 publiciten 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. Esta función la podrá desempeñar el emprendedor.
- **Recepcionista:** sus funciones principales serán las labores administrativas, destacando la de atención al público en el establecimiento. Así, llevará cabo la gestión de contratos, atención telefónica y presencial, venta de servicios,...
- **Conductores.** Se ha considerado la contratación de cuatro conductores que se encargarán de conducir los vehículos prestando los servicios contratado por los clientes.

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

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

HORARIOS

En principio, en el establecimiento se planteará un horario comercial habitual, abriendo de lunes a viernes, tanto por la mañana como por la tarde, y los sábados por la mañana.

Para la realización de los servicios no habrá horario predefinido, pudiéndose llevar a cabo a cualquier hora del día dependiendo de la actividad que se trate.

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 son los genéricos de gestión de un comercio 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.

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

- **Recepcionista:** 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. Será valorable el que disponga de conocimientos de inglés.
- **Conductores:** se exigirá que tengan el permiso de conducción D. Este permiso es para automóviles destinados al transporte de personas cuyo número de asientos, incluido el del conductor, sea superior a nueve. Además, se valorará normalmente la experiencia previa que tengan como conductor.

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

Para el desempeño de esta actividad, lo más adecuado es contar con un establecimiento único, que sea de grandes dimensiones y esté situado en polígonos industriales.

En esa misma nave se dispondrá de la oficina, además de la zona habilitada para el estacionamiento de la flota.

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LAS INSTALACIONES

Se ha considerado que el negocio contará con unas instalaciones que posean una superficie de unos 1.200 m² dividida de la siguiente manera:

- Despacho para el emprendedor.
- Zona de recepción e información.
- Servicios y aseo.
- Zona de estacionamiento de vehículos.

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 la nave para que se encuentre en condiciones para su uso. Además la ley obliga a incorporar un aseo para uso personal.

Para el acondicionamiento de la oficina 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.

El coste global por estos conceptos puede rondar los 40.600,00 € (IVA incluido) aunque esta cifra varía mucho en función del estado en el que se encuentre el establecimiento. De este modo, la cantidad anterior puede reducirse en gran medida si la nave ya ha sido acondicionada 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.

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

- Dos mesas de despacho
- Mesa mostrador
- Un sillón de directivo
- Dos sillas giratorias.
- Seis sillas de confidente
- Un armario estantería
- Muebles auxiliares.

El coste por estos elementos puede rondar los 3.654,00 € (IVA incluido) para un mobiliario básico.

6.3. Equipos informáticos

Es recomendable disponer de dos equipos informáticos completos compuestos por ordenador, impresora y escáner.

El coste de estos tres equipos informáticos es de, al menos, 3.016,00 € (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, etc.)	800,00 €	128,00 €	928,00 €
TOTAL	800,00 €	128,00 €	928,00 €

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 2.436,00 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 8.400,00 € (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: 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	4.872,00 €
Suministros	348,00 €
Sueldos	7.100,00 €
S.S. a cargo de la empresa	1.848,00 €
Servicios externos	104,40 €
Publicidad	174,00 €
Otros gastos	17.052,00 €
Total Pagos en un mes	31.498,40 €
Meses a cubrir con F. Maniobra	3
FM 3 meses (APROX)	94.495,20 €

6.8. Memoria de la inversión

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

CONCEPTOS	Total	IVA	Total con IVA
Adecuación del local	35.000,00 €	5.600,00 €	40.600,00 €
Mobiliario y decoración	3.150,00 €	504,00 €	3.654,00 €
Primera compra de materiales	800,00 €	128,00 €	928,00 €
Equipo informático	2.600,00 €	416,00 €	3.016,00 €
Gastos de constitución y puesta en marcha	2.100,00 €	336,00 €	2.436,00 €
Fianzas	8.400,00 €	0,00 €	8.400,00 €
Fondo de maniobra	94.495,20 €	0,00 €	94.495,20 €
TOTAL	146.545,20 €	6.984,00 €	153.529,20 €

Los vehículos que compondrán la flota no se adquirirán como inversión sino que se realizará un arrendamiento financiero (renting).

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 (autobuses y microbuses).

Los costes variables estarán formados principalmente por el consumo de material de oficina (carpetas, manuales, papel, etc.) y por el combustible consumido a la hora de la realización de un servicio. Se ha estimado que estos consumos serán de un 15% del total facturado (equivale a un margen del 85% 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 del consumo mensual de materiales y combustible. Estos se estiman en un 15% del volumen de las ingresos del mes.

- **Alquiler:**

Para este negocio es necesario contar con unas instalaciones de unos 1.200 m². 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 4.200,00 €.

- **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 de bolsas, 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 reparaciones. Estos gastos serán de unos 90,00 € mensuales.

- **Gastos de personal:**

Para realizar el estudio se han considerado seis trabajadores, siendo uno de ellos el emprendedor.

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

Puesto de trabajo	Sueldo / mes	S.S.	Coste mensual
Gerente (trabajador autónomo)	1.500,00 € (*)	0,00 €	1.500,00 €
Recepcionista	800,00 €	264,00 € (**)	1.064,00 €
4 Conductores	4.800,00 €	1.584,00 € (**)	6.384,00 €
TOTAL	7.100,00 €	1.848,00 €	8.948,00 €

(*) 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, así como otros gastos no incluidos en las partidas anteriores (tributos y seguros, etc.). La cuantía estimada anual será de 4.800,00 € anuales por lo que su cuantía mensual será de 400,00 €.

Además, por otro lado, en esta partida incluiremos los gastos de renting por el arrendamiento financiero de los vehículos, ya que en este tipo de negocio no se adquieren los vehículos en propiedad, sino que frecuentemente se opta por este sistema. El motivo de ello es que suele ser mucho más rentable para la actividad, ya que la inversión por adquirir vehículos como autobuses o microbuses sería muy

elevada. Los costes por rentingvariarán en función del tipo y la cantidad de flota que tengamos. Para este proyecto, se han estimado los siguientes:

Vehículos	Cuota leasing	IVA	Total con IVA
3 Autobuses	10.500,00 €	1.680,00 €	12.180,00 €
2 microbuses	2.400,00 €	384,00 €	2.784,00 €
2 minibuses	1.400,00 €	224,00 €	1.624,00 €
TOTAL	14.300,00 €	2.288,00 €	16.588,00 €

La suma de todos los conceptos en esta partida (cuotas de leasing y otros gastos) hace que el total sea de 14.700,00 € mensuales sin IVA.

▪ **Amortización:**

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

CONCEPTO	Inversión	% Amortización	Cuota anual Amortización
Adecuación del local (*)	35.000,00 €	10 %	3.500,00 €
Mobiliario y decoración	3.150,00 €	20 %	630,00 €
Equipo informático	2.600,00 €	25 %	650,00 €
TOTAL ANUAL			4.780,00 €

(*) 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	2.100,00 €	33,3 %	700,00 €
TOTAL ANUAL			700,00 €

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 la prestación de servicios.
- **Gastos:** estarán compuestos por los costes variables (se ha supuesto un consumo del 5% 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 (cuotas de leasing).

Gastos	CUNTÍA
Alquiler	50.400,00 €
Suministros	3.600,00 €
Sueldos	85.200,00 €
S.S. trabajadores	22.176,00 €
Asesoría	1.080,00 €
Publicidad	1.800,00 €
Otro gastos	176.400,00 €
Amortización del inmovilizado material	4.780,00 €
Gastos a distribuir en varios ejercicios	700,00 €
Total gastos fijos estimados	346.136,00 €
Margen bruto medio sobre ingresos	85%
Umbral de rentabilidad	407.218,82 €

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

Esto supondría una facturación anual de 407.218,82 euros. Por tanto, la facturación media mensual para mantener el negocio es de 33.934,90 euros.

8. FINANCIACIÓN

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

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.

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	35.000,00 €	Fondos Propios	FP
Mobiliario y decoración	3.150,00 €	Fondos Ajenos	FA
Equipo informático	2.600,00 €		
Material de consumo	800,00 €		
Gastos de constitución	2.100,00 €		
Fianzas	8.400,00 €		
Tesorería (*)	94.495,20 €		
IVA soportado	6.984,00 €		
Total activo	153.529,20 €	Total pasivo	153.529,20 €

(*) Se consideran 94.495,20 € como fondo de maniobra.

9.2. Estimación de resultados

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

	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
Ingresos	400.000,00	420.000,00	450.000,00
Costes variables (Ingresos x 15%)	60.000,00	63.000,00	67.500,00
Margen bruto (Ingresos- Costes variables)	340.000,00	357.000,00	382.500,00

La previsión de resultados para el negocio es la siguiente:

PREVISIÓN DE RESULTADOS	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
INGRESOS	400.000,00	420.000,00	450.000,00
COSTES VARIABLES	60.000,00	63.000,00	67.500,00
MARGEN BRUTO	340.000,00	357.000,00	382.500,00
GASTOS DE ESTRUCTURA:			
GASTOS DE EXPLOTACIÓN			
Alquiler	50.400,00	50.400,00	50.400,00
Suministros, servicios y otros gastos	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Otros gastos	176.400,00	176.400,00	176.400,00
GASTOS DE PERSONAL (1)			
Salarios + SS	107.376,00	107.376,00	107.376,00
GASTOS COMERCIALES			
Publicidad, promociones y campañas	1.800,00	1.800,00	1.800,00
GASTOS POR SERVICIOS EXTERNOS			
Asesoría	1.080,00	1.080,00	1.080,00
AMORTIZACIONES			
Amortización del Inmovilizado	4.780,00	4.780,00	4.780,00
GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS			
Gastos a distribuir en varios ejercicios	700,00	700,00	700,00
TOTAL GASTOS DE ESTRUCTURA	346.136,00	346.136,00	346.136,00
RESULTADO antes de intereses e impuestos (2)	-6.136,00	10.864,00	36.364,00

(1) El gasto de personal estará integrado por el sueldo para la persona que gestione el negocio y los sueldos del recepcionista y los cuatro 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 disponga las personas concretas que vayan a emprender el negocio.