

La generalización del turismo augura un

futuro optimista para las agencias de viajes

# Destino rentable

## La buena imagen

■ **Decoración y mobiliario.** Si tienes que habilitar el local y hacer obra (albañilería, pintura, escayola, fontanería, electricidad y solado) cuenta con un presupuesto aproximado de 1.750.000 pesetas. Después tendrás que dedicar otra partida de 1.250.000 de pesetas para vestirlo y decorarlo. Deberás contar con dos mesas, dos muebles auxiliares, un expositor de catálogos, dos armarios, seis sillas (dos para los empleados y cuatro para los clientes) y el rótulo exterior luminoso de 4 metros.

## Lo imprescindible

■ **Gastos varios.** Cuenta con que las licencias municipales, el aval, los seguros, los gastos de lanzamiento y apertura (campana inicial de marketing y publicidad), el primer suministro de imprenta, el material de papelería, el stock inicial de consumibles, los utensilios y el pequeño material subirán en 800.000 pesetas más la inversión.

El sector turístico goza de una inmejorable salud: su volumen de negocio oscila entre cuatro y cinco billones de pesetas y, cada año, el hábito de viajar crece un 13,6%. Las más de 7.000 agencias de viajes repartidas por todo el país ya lo están celebrando. ¿Te apuntas?

Este incremento constante en la contratación de viajes está proyectando una excelente expectativa de negocio para las agencias de viajes. Si tú también quieres participar del pastel, en este reportaje te damos a conocer las claves del éxito.

Lo primero que debes saber es que no todas las comunidades autónomas exigen el título de técnico en empresas y actividades turísticas para montar una agencia. No obstante, es más que conveniente haber tenido un mínimo de contacto con el sector. "En este negocio no valen la aventura, el riesgo ni el desconocimiento", señala Juan Carlos Mañas, gerente de la Unión de Agencias de Viajes.

## Abanico de actividades

La gran baza del sector está en las tres primeras actividades que a continuación señalamos, pero puedes completar tu oferta con las que siguen la lista:

● **Mediación en la venta de billetes o reservas de plazas en toda clase de medios de transporte, así como en la**

reserva de habitaciones y servicios en las empresas turísticas.

● **Organización y venta de "viajes combinados"** –definidos en el artículo 1 de la Ley 21/1995, de 6 de julio, Reguladora de las actividades propias de las Agencias de Viajes (BOE número 165), y de "excursiones de un día", ofrecidas por la agencia o a petición del cliente a un precio global determinado.

● **Actuación como representante de otras agencias nacionales o extranjeras para la prestación en su nombre, y a la clientela de éstas, de los servicios que constituyen el objeto de su actividad.**

● **Otras actividades.** Difusión de material promocional y de información; cambio de divisas, venta y cambio de cheques de viaje; transferencia y expedición de equipajes; formalización de pólizas de seguro turístico por pérdida o deterioro de equipaje o que cubran riesgos relacionados; alquiler de vehículos con o sin conductor y de útiles y equipos para turismo deportivo, y reserva, adquisición y venta de ➤

## La tecnología

■ **Equipo informático básico.** Dos ordenadores Pentium 300 o superior, cada uno con 32 MB de RAM y 2 GB de capacidad de disco duro. El resto de las especificaciones, las habituales para este tipo de ordenador. Windows 95/98 o ME. Conviene conectarlos en red. Total: 250.000 pesetas. En cuanto a los periféricos, módem externo a 56K, impresora tipo EPSON LX300 o láser y fax supondrán un total de 100.000 pesetas.

## La inversión mínima

Nuestro supuesto de negocio contempla el alquiler de un local de tamaño medio en una zona céntrica, unos gastos moderados para ponerlo a punto y la contratación el primer año de dos empleados con un sueldo pequeño. La fianza es de 5 millones de pesetas, aunque puede llegar a los 10 millones.

Apertura y otros gastos	800.000 ptas.
Alquiler del local	150.000 ptas
Reforma, decoración y mobiliario	3.000.000 ptas.
Informática	450.000 ptas.
Personal	250.000 ptas
Fianza mínima	5.000.000 ptas.

**TOTAL: 9.650.000 ptas.**

## La mejor gestión

■ **Aplicaciones informáticas.** Dos elementos son absolutamente necesarios para una correcta gestión. Disponer de un GDS (Global Distribution System) y del software de gestión que incluye los programas líder SAVIA-AMADEUS y GALILEO, que permiten disponer, en tiempo real, de toda la información necesaria para la venta de billeteaje. Total: 100.000 pesetas.

## Por tu nombre te reconocerán

Dependiendo de los fines a los que vayas a dedicarte, tu agencia de viajes será clasificada por la Consejería de Economía de la comunidad autónoma correspondiente como:

**Mayorista.** Aquella que proyecta, elabora y organiza toda clase de servicios

para su ofrecimiento a las agencias minoristas. Una mayorista no puede ofertar sus productos directamente al usuario final.

**Minorista.** La que, o bien comercializa el producto de las agencias mayoristas, vendiéndolo directamente al consumidor, o bien proyecta,

elabora, organiza y/o vende toda clase de servicios directamente al cliente, pero sin poder ofrecer sus productos a otras agencias de viajes.

**Mayorista-minorista.** Es la que puede ejercer las actividades específicas de cada uno de los tipos de agencia.

## Perfil del negocio

La gestoría Jena- sa ha elaborado este modelo de plan financiero como guía útil para abrir tu agencia. Se parte de un local en alquiler de 45 a 50 m<sup>2</sup>, ubicado en una buena zona comercial. El desembolso inicial mínimo es de 9,65 millones de pesetas, 5 millones para la fianza que exige cada comunidad autónoma (algunas hasta 10) y otros 4,65 millo-

nes para hacer frente a los gastos imprescindibles. El personal previsto es un encargado y un vendedor, lo mínimo para atender bien al público, el teléfono o realizar la venta o emisión de billetes. En cuanto al balance previsual, ésta es una cuenta de resultados orientativa ya que depende de la aceptación que la agencia tenga los

dos o tres primeros años, a partir de los cuales se obtendrán mayores beneficios. Si logras el primer año unas ventas de unos 50 millones de pesetas, estarás en el buen camino. En el segundo año se estima que crezca un 30%-35%. La facturación proviene sobre todo de la venta de viajes vacacionales (75%) y de otros viajes (25%).

## Préstamos y amortizaciones

Si no dispones de los 9,5 millones de pesetas que como mínimo se requieren para montar este tipo de empresas (recuerda que en determinadas comunidades autónomas la fianza asciende a 10 millones de pesetas, con lo que la cifra llegaría a 14,5 millones), deberás recurrir a la ayuda financiera de los bancos. No obstante, "esta cantidad no es la total", como nos indica Jesús Navarro, de la gestoría Jena- sa. "Si no tenemos un presupuesto adicional en tesorería de unos dos millones de pesetas

más, estaremos asfixiados y no podremos hacer frente a la totalidad de los pagos". De ahí que en el apartado de amortizaciones del cuadro éstas se desglosen en dos conceptos: los cinco millones que necesitas para invertir y otros dos más para poder hacer frente holgadamente a dicho capítulo. Además, y con el fin de poder pagar cuanto antes la deuda con los bancos, el préstamo está calculado a tres años con una letra de 200.000 pesetas, pagadera mensualmente.

## Estacionalidad

Los meses con mayores ventas, y por lo tanto mayores beneficios, coinciden siempre con el periodo estival, especialmente julio y agosto, que es cuando la mayoría de los españoles decide irse de vacaciones. Sin embargo, los profesionales del sector están ampliando su

temporada fuerte a otros momentos del año. Ya no sólo viajamos en pleno verano. También aprovechamos los puentes, la Semana Santa, las Navidades o la celebración de cualquier evento para hacerlo. Para dichas ocasiones, deberás reforzar tus campañas publicitarias.

► entradas de espectáculos, museos y monumentos.

## Desarrollo del negocio

Aunque, como afirma Mañas, "lo ideal es un local amplio en un lugar céntrico, de mucho paso y atendido por al menos dos

personas", para empezar basta un punto de venta medianamente bien situado, de al menos 40 m<sup>2</sup> y con un escaparate a la calle (cuatro metros lineales), situado en casco antiguo, calle principal, peatonal o bien concurrida, centro comercial o áreas urbanas calificadas o periféricas.

Se recomienda un local a pie de calle, accesible, con aparcamiento y transporte público cercanos.

**Campaña continua.** "La actividad vacacional es la base del negocio, pero la estacionalidad varía según el perfil del cliente, la amplitud de la oferta y la desaparición

## El plan financiero para el primer año

Cantidades en miles de pesetas

CUENTA DE RESULTADOS	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	TOTALES EJERCICIO
Ventas	500	1.500	2.500	3.500	5.000	7.500	7.500	5.000	5.000	4.000	4.000	4.000	50.000
Compras	425	1.275	2.125	2.975	4.250	6.375	6.375	4.250	4.250	3.400	3.400	3.400	42.500
Margen bruto (15%-16%) 'Rappel' (1,5%)	75	225	375	525	750	1.125	1.125	750	750	600	600	600	7.500
INGRESOS BRUTOS	75	225	375	525	750	1.375	1.125	750	1.000	600	600	850	8.250
Salarios	214	214	214	214	214	430	214	214	214	214	214	430	3.000
Seguridad Social	33	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	726
Alquiler	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800
Seguro multirriesgo	50												50
Avales y Resp. civil	100												100
Luz y agua		40		40		40		40		40		40	240
Asesoría	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Tributos										70			840
Comunicaciones	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	840
Publicidad	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	225
Sistema informático	120												120
Suscripciones y otros	60												60
Gastos financieros													
Otros gastos	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	200
Amortizaciones (5 millones en tres años)	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	500
(2 millones en tres años)	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	500
	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	250
TOTAL GASTOS	956	696	656	696	656	912	656	696	726	696	656	912	8.921
RESULTADOS MES	-881	-471	-281	-171	93	462	468	53	273	-96	-56	-62	-671
RESULT. ACUMULADO		-1.353	-1.634	-1.806	-1.712	-1.250	-782	-728	-455	-551	-608	-671	
PRESUPUESTO DE TESORERÍA													
Tesorería (saldo)			1.460	830	390	60	-4	299	609	504	619	364	149
Cobros	75	225	375	525	750	1.375	1.125	750	1.000	600	600	850	8.250
Capital	500												500
Préstamos bancarios	2.000												2.000
TOTAL TESORERÍA	2.575	1.685	1.205	915	810	1.370	1.424	1.359	1.504	1.219	964	999	10.750
PAGOS													
Gastos de personal	247	277	277	277	277	493	277	277	277	277	277	493	3.726
Gastos financieros	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	750
Otros gastos	605	315	275	315	275	315	275	315	345	315	275	315	3.945
Devolución préstamos	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
TOTAL PAGOS	1.114	854	814	854	814	1.070	814	854	884	854	814	1.070	10.821
SALDO	1.460	830	390	60	-4	299	609	504	619	364	149	-71	-71
BALANCE PROVISIONAL													
ACTIVO													
Inmovilizado	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Amortizaciones	41	83	125	166	208	250	291	333	375	416	458	500	500
Caja y bancos		830	390	60	-4	299	609	504	619	364	149	-71	-71
TOTAL ACTIVO		5.746	5.265	4.893	4.787	5.049	5.317	5.171	5.244	4.948	4.691	4.428	4.429
PASIVO													
Capital	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500.000
Préstamos	6.800	6.600	6.400	6.200	6.000	5.800	5.600	5.400	5.200	5.000	4.800	4.600	4.600.000
Resultado neto	-881	-1.353	-1.634	-1.806	-1.712	-1.250	-782	-728	-455	-551	-608	-671	671.000
TOTAL PASIVO	6.418	5.746	5.265	4.893	4.787	5.049	5.317	5.171	5.244	4.948	4.691	4.429	429.000

## Ventas

La cifra de 50 millones de pesetas en ventas es meramente orientativa, ya que esta cantidad puede ser considerablemente mayor ya desde el primer año. Las ventas dependerán de la aceptación que tenga la agencia por parte del público, de la ubicación estratégica en que se encuentre, y, cómo no, del trato que dispensemos a los clientes.

## Franquiciados

En el caso de que optes por acogerte a la fórmula de la franquicia, tendrás que pagar una cuota de ingreso o canon de entrada cuya cuantía dependerá de la franquiciadora que hayas elegido (entre 1,5 y 3 millones de pesetas), más una mensual en torno a las 200.000 pesetas. Esto supone un desembolso importante, pero te permitirá disfrutar de las condiciones especiales que consigue el grupo de los mayoristas, así como te ayudará a la puesta en marcha de la organización administrativa de la oficina. Y no sentirás que te lanzas al vacío ya que te verás respaldado por una firma de prestigio contrastado.

## Salarios y Seg. Social

La agencia de viajes virtual que aquí te planteamos cuenta con dos trabajadores: un gerente y un vendedor. Sus sueldos son muy bajos el primer año, unas 100.000 pesetas al mes, pero, como en todo negocio, los principios no son nada

fáciles. Una vez que hayas pasado el primer ejercicio y ya tengas estabilidad en el mercado, así como una clientela fija, la cantidad puede y debe doblarse. En cuanto al capítulo de las aportaciones a la Seguridad Social, ésta se paga de distinta forma. Si tienes contratado a algún trabajador autónomo, o tú mismo lo eres, cotizarás a mes corriendo un mínimo de 33.727 pesetas. Si el trabajador tiene un contrato laboral, la cuota de la Seguridad Social se pagará a mes vencido.

## Fianza

La apertura de nuevos puntos de venta de agencias de viajes es uno de los aspectos en los que más difieren las reglamentaciones de las distintas comunidades autónomas. Si en la comunidad de Madrid la constitución de fianza o el capital mínimo a desembolsar (aval bancario, póliza de caución o título de emisión pública a disposición de la Dirección General de Turismo) se formaliza mediante el ingreso en metálico en la Caja General de Depósitos de 5.000.000 de pesetas, en otras comunidades, como la catalana o la valenciana, la cifra exigida sube hasta los 10.000.000 de pesetas. De todos modos, aunque te parezcan cifras desorbitantes, ten en cuenta que son una fianza, es decir, que el dinero está inmovilizado, no gastado.

## Pérdidas

Lo más importante para no tener pérdidas o intentar que éstas sean las mínimas es ajustar al máximo nuestro plan de negocio. Sin embargo, habrá algunos meses en que no se cumplirán las expectativas y harán su aparición los números rojos. Eso sí, haber contado con un plan tan realista como éste nos ayudará a que las pérdidas globales sean mínimas.

aliado, no un enemigo para las agencias", afirmó recientemente José María Lucas, director general de Viajes Marsans. **Optar por la expansión.** Pasada la fase inicial, conviene pensar en la posibilidad de expansión a otras ciudades, muy útil en el negocio turístico. Una estrategia

de barreras como visados, idiomas, proporcionando durante todo el año un alto nivel de desarrollo", apuntan en la agencia Hippo, Viajes y Vacaciones. **Nuevos canales.** "Las nuevas tecnologías son un complemento para aumentar las posibilidades de venta. Internet es un

que ha seguido, por ejemplo, Antonio Pinillos, responsable de Viajes Olimpia: "Actualmente tenemos 14 delegaciones en la costa del Mediterráneo, así como en Madrid, Toledo, Albacete y Pamplona". **Especialización.** Trabajar con un tipo concreto de turismo puede ser una

► buena estrategia diferenciadora. **Rafael y Juanjo Martínez**, de Viajes Aconcagua, decidieron especializarse “en viajes y deportes de nieve. Nuestra oferta estrella, en temporada de invierno, son los viajes organizados a Sierra Nevada (transporte, alojamiento, equipo, moni-

tores...), pero ahora también ofrecemos un producto único, rutas de turismo fluvial por el Ebro: el cliente puede alquilar una embarcación, vivir en ella sus vacaciones y pilotarla él mismo. También ofertamos deportes multiaventura y programas de vacaciones para empresas”.

**Alto conocimiento.** Según los responsables de Viajes Aconcagua, “hay que conocer por dentro este mundo. Cualquier fallo de organización, tuyo o de un proveedor, echa a pique el mejor plan y, por tanto, el nombre de tu empresa.” No es, pues, un negocio apto para aficionados.

## Requisitos de constitución

Abrir una agencia de viajes no resulta fácil. El proceso para solicitar y conseguir el título-licencia de apertura puede alargarse en el tiempo (de uno a tres meses) y suponer más o menos requisitos. Esto dependerá de la comunidad autónoma en la que que-

ramos montarla y de cómo se ajuste el proyecto a las otras administraciones con competencias en la materia (local, central y europea), y a sus respectivos reglamentos. Como explica Antonio Távora, presidente de AEVISE (Asociación Empresarial de Agen-

cias de Viajes de Sevilla), “es un galimatías equivalente al caos que se formaría en España si existiesen 17 códigos penales en lugar de uno”. Pero para que no te lies, te ofrecemos a continuación los requisitos que son comunes a todas las comunidades.

### Documentación general para empresarios, compañías o sociedades individuales

- **Póliza de seguro.** Para afianzar el normal desarrollo de la actividad y garantizar su responsabilidad ante los posibles riesgos. Las pólizas de seguro deben contemplar tres bloques de responsabilidad: responsabilidad civil de explotación del negocio, responsabilidad civil indirecta o subsidiaria y responsabilidad por daños patrimoniales privados. Estas coberturas incluyen toda clase de siniestros en los que se produzcan daños personales y/o materiales, así como los perjuicios económicos causados. La póliza por cada bloque de responsabilidad ha de cubrir una cuantía mínima de 25.000.000 de pesetas. La agencia queda obligada al mantenimiento de dicha póliza en permanente vigencia.
- **Copia fehaciente de los contratos.** Tienen que estar debidamente cumplimentados a nombre de la empresa con el fin de probar la disponibilidad de los locales u oficinas a

favor de la persona física o jurídica que solicite el título-licencia. Los locales deberán estar claramente diferenciados de los locales y oficinas colindantes y serán de libre acceso al público. También deberá figurar en un lugar visible un rótulo donde conste claramente el nombre de la agencia, en su caso el grupo a que pertenece y su código de identificación.

- **Documento acreditativo de constitución de la fianza.** La cantidad establecida es de 5 a 10 millones de pesetas (mediante aval bancario, póliza de caución, etc.).
- **Documentación expedida por el Registro de la Propiedad Industrial** que acredite haber solicitado el nombre comercial y que el rótulo del establecimiento corresponde a la denominación que pretenda adoptar la agencia.
- **Alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE).**

### Documentación específica

- **Empresarios individuales.** DNI o pasaporte del titular, así como su número de identificación fiscal (NIF).
- **Compañías y sociedades mercantiles.** Copia legalizada de la escritura de constitución y de los estatutos sociales, así como el documento acreditativo en el que conste la inscripción en el Registro Mercantil y el Código de Identificación fiscal (CIF) de la empresa. Una vez que ya estés autorizado para el ejercicio de la actividad, tendrás que iniciar otra serie de trámites:
- **Antes de comenzar a funcionar.** Dar cumplimiento a lo establecido en el Real Decreto 2199/1976 sobre hojas de reclamaciones.

- **En el plazo de un mes, comenzar las actividades.** En el de un año presentar la documentación acreditativa de la concesión, del nombre comercial y del rótulo de establecimiento.
- **Constituir y mantener en permanente vigencia una fianza** (mayoristas, 20 millones de pesetas; minoristas, 10.000.000 de pesetas, y mayoristas-minoristas, 30.000.000), para responder del cumplimiento de las obligaciones derivadas de la prestación de sus servicios frente a los consumidores y, especialmente, del reembolso de los fondos depositados y el resarcimiento por los gastos de repatriación en el supuesto de insolvencia o quiebra.

## Franquiciar, ¿sí o no?

Si no dispones de la cantidad requerida para montar este negocio, o prefieres correr menos riesgo, quizá te interese la franquicia. Esta fórmula acorta los beneficios pues supone pagar un canon inicial de 1,5 a 3 millones de pesetas (según la franquiciadora), y otro mensual de unas 200.000. Pero tiene sus ventajas:

**Reclamo e imagen.** “El público acude más fácilmente a una agencia respaldada por un nombre de prestigio e implantación internacional”, apunta **Joaquín González**, director de expansión del grupo Guíamundo. Además, te suministran y gestionan a precios muy competitivos el mobiliario, material informático, permisos, avales bancarios e infraestructura necesaria para la puesta en marcha.

**Márgenes de explotación.** “Como agencia asociada se tiene acceso a una buena negociación con prestatarios y proveedores, aerolíneas, mayoristas, cadenas hoteleras, compañías de transporte; por tanto, el margen de beneficio aumenta”, apunta **Mónica González**, de Viajes Marsans.

**Formación continua.** “Ofrecemos al franquiciado formación personalizada, apoyo constante y resolución conjunta de los problemas diarios para que se adapte a su zona de mercado y se diferencie de la oferta existente”, afirma González. 

Nuria Coronado S.



### Más a fondo

**Dirección y gestión de empresas del sector turístico.** *Inmaculada Martín Rojo. Editorial Pirámide, 2000.*  
**Marketing de destinos turísticos.** *Enrique Bigné Alcañiz, Xavier Font Aulet y Luisa Andreu Simó. Editorial Esic, 2000.*



### Emprendedores 'on line'

En la página web de EMPRENDEDORES, [www.emprendedores.navegalia.com](http://www.emprendedores.navegalia.com), podrás consultar los planes de empresa publicados en números anteriores de la revista.