

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 constituyan 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 elabora-
do este modelo de
plan financiero
como guía útil
para abrir tu agen-
cia. Se parte de un
local en alquiler de
45 a 50 m², ubica-
do en una buena
zona comercial. El
desembolso inicial
mínimo es de 9,65
millones de pese-
tas, 5 millones
para la fianza que
exige cada comu-
nidad autónoma
(algunas hasta 10)
y otros 4,65 millo-

nes para hacer
frente a los gastos
imprescindibles.
El personal pre-
visto es un encar-
gado y un vende-
dor, lo mínimo
para atender bien
al público, el telé-
fono o realizar la
venta o emisión de
billetes.
En cuanto al
balance provisio-
nal, ésta es una
cuenta de resulta-
dos orientativa ya
que depende de la
aceptación que la
agencia tenga los

dos o tres prime-
ros años, a partir
de los cuales se
obtendrán mayo-
res beneficios. Si
logras el primer
año unas ventas
de unos 50 millo-
nes de pesetas,
estarás en el buen
camino. En el
segundo año se
estima que crezca
un 30%-35%. La
facturación pro-
viene sobre todo
de la venta de via-
jes vacacionales
(75%) y de otros
viajes (25%).

Préstamos y amortizaciones

■ Si no dispones de los 9,5 millo-
nes de pesetas que como míni-
mo se requieren para montar
este tipo de empresas (recuerda
que en determinadas comunida-
des autónomas la fianza ascien-
de 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
Jenasa. “Si no tenemos un pre-
supuesto adicional en tesorería
de unos dos millones de pesetas

más, estaremos asfixiados y no
podremos hacer frente a la tota-
lidad de los pagos”. De ahí que
en el apartado de amortizacio-
nes del cuadro éstas se desglo-
sen en dos conceptos: los cinco
millones que necesitas para
invertir y otros dos más para
poder hacer frente holgadamen-
te 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, paga-
dera mensualmente.

Estacionalidad

■ Los meses con mayores ven-
tas, y por lo tanto mayores bene-
ficios, coinciden siempre con el
período 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. Tam-
bién aprovechamos los puentes,
la Semana Santa, las Navidades
o la celebración de cualquier
evento para hacerlo. Para dichas
ocasiones, deberás reforzar tus
campanñas 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 m² 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 transpor-
te público cercanos.
Campaña continua. “La actividad vaca-
cional es la base del negocio, pero la esta-
cionalidad 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	240
Asesoría	20	20	20	20	20	20		20	20	20	20	20	20	240
Tributos											70			
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	41	41	41	41	41	41		41	41	41	41	41	41	500
(5 millones en tres años)	41	41	41	41	41	41		41	41	41	41	41	41	500
(2 millones en tres años)	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
BALANCEPROVISIONAL														
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 millo-
nes de pesetas en ven-
tas es meramente
orientativa, ya que esta
cantidad puede ser
considerablemente
mayor ya desde el pri-
mer año. Las ventas
dependerán de la acep-
tación que tenga la
agencia por parte del
público, de la ubicación
estratégica en que se
encuentre, y, cómo no,
del trato que dispense-
mos a los clientes.

Franquiciados

■ En el caso de que
optes por acogerte a la
fórmula de la franqui-
cia, 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 desembol-
so importante, pero te
permitirá disfrutar de
las condiciones espe-
ciales que consigue el
grupo de los mayoris-
tas, así como te ayuda-
rá a la puesta en mar-
cha de la organización
administrativa de la
oficina. Y no sentirás
que te lanzas al vacío
ya que te verás respal-
dado 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 ven-
dedor. Sus sueldos
son muy bajos el pri-
mer año, unas
100.000 pesetas al
mes, pero, como en
todo negocio, los prin-
cipios no son nada

fáciles. Una vez que
hayas pasado el pri-
mer ejercicio y ya ten-
gas 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 distin-

ta forma. Si tienes
contratado a algún
trabajador autónomo,
o tú mismo lo eres,
cotizarás a mes
corriente 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 nue-
vos puntos de venta
de agencias de viajes
es uno de los aspek-
tos en los que más
difieren las reglamen-
taciones de las distin-
tas comunidades
autónomas.
Si en la comunidad
de Madrid la constitu-
ción 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 inmovi-
lizado, no gastado.

Pérdidas

■ Lo más importante
para no tener pérdidas
o intentar que éstas
sean las mínimas es
ajustar al máximo nues-
tro plan de negocio. Sin
embargo, habrá algunos
meses en que no se
cumplirán las expectati-
vas y harán su aparición
los números rojos.
Eso sí, haber contado
con un plan tan realista
como éste nos ayudará
a que las pérdidas glo-
bales 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 posibili-
dad de expansión a otras ciudades, muy
útil en el negocio turístico. Una estrategia

de barreras como visados, idiomas, pro-
porcionando durante todo el año un alto
nivel de desarrollo”, apuntan en la agen-
cia Hippo, Viajes y Vacaciones. .
Nuevos canales. “Las nuevas tecnologías
son un complemento para aumentar las
posibilidades de venta. Internet es un

► 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 Távara, 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 (mediente 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, podrás consultar los planes de empresa publicados en números anteriores de la revista.