

300 planes de negocio

Plan de negocio
SERVICIO DE ALIMENTOS A
DOMICILIO

Sector de Alimentación y Bebidas

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 un negocio dedicado al servicio alimenticio a domicilio de toda clase de frutas y verduras de calidad.

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

Al tratarse de un negocio en el que se manipulan alimentos, la reglamentación es muy estricta, ya que recoge todos los aspectos relativos a: almacenamiento, manipulación, instalaciones, uniformes, etcétera.

Esta normativa se recoge principalmente en:

- Decreto 262/1988, de 2 de Agosto, Libro de sugerencias y reclamaciones de la Junta de Andalucía.
- Ley 7/1994 de Protección Ambiental de la Comunidad Autónoma de Andalucía.
- Reglamentación técnico-sanitaria, por la seguridad e higiene en la manipulación de alimentos (Ley General de la Salud, Reglamento sobre vigilancia y control de alimentos y bebidas, Tít. VI, Cap. II).
- Ley 11/97, de 24 de abril, sobre envases y residuos desarrollada según la Directiva 94/62/CE.
- Real Decreto del Ministerio de Economía y Hacienda, sobre Ordenación del Comercio Minorista.
- Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.
- Normativas municipales específicas.

Como puede observarse, habrá que cumplir toda normativa vigente en materia de: publicidad de precios y facturación, sanidad, seguridad y protección al consumidor.

1.2. Perfil del emprendedor

Este proyecto no exige grandes requisitos de formación. Normalmente el perfil más habitual en este tipo de negocio, para todos los empleados, suele ser una persona educada, orientada al servicio al cliente y con algo de experiencia y/o formación.

También sería muy conveniente que se tratase de una persona que conoce bien el campo y sobre todo la labor de cosechar frutas y verduras de forma que garantice la venta de productos de gran calidad.

2. ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1. El sector

La sociedad española está sufriendo cambios muy importantes en los últimos años, la composición de la población desde el punto de vista de la edad, sexo, nacionalidad, etc., su ocupación, su escala de valores, la estructura de los hogares, el grado de formación e información... todo ello repercute en qué se consume y cómo se consume.

La estructura actual de esta sociedad hace que cada vez sea más difícil compatibilizar los horarios laborales con el hábito de hacer la compra, por lo que nos encontramos con que aspectos como la proximidad y la comodidad están más valorados incluso que los precios y las ofertas.

Asimismo, la calidad se impone cada vez más como uno de los factores determinantes a la hora de comprar alimentos.

La distribución percibe todos estos cambios y realiza esfuerzos para adaptarse a todas estas necesidades. Así, en los últimos años están adquiriendo cada vez más importancia nuevos canales de distribución que satisfacen estas necesidades descritas frente a los tradicionales (tal es el caso del que se va a utilizar en este negocio).

Los principales factores que deciden la elección de un establecimiento para la compra de productos de alimentación son proximidad, calidad, buenos precios, variedad de productos, buenas ofertas y atención al cliente. Estos factores enlazan con la preocupación creciente de los hogares por ahorrar tiempo y por la seguridad de los alimentos.

En cuanto a los productos que vamos a comercializar, frutas y hortalizas, hay que decir que los compradores finales muestran mayor preferencia por aquellas hortalizas que se consumen crudas, frutas fáciles de transportar e ingerir, y productos donde la ración consista en una pieza de producto. Asimismo, cada vez son mayores los requerimientos

de información de los consumidores sobre cómo se ha producido el producto, el nivel de control de fitosanitarios o el carácter ecológico del producto.

Con todo lo expuesto anteriormente, creemos que se trata de una buena oportunidad de negocio, puesto que por un lado se ofrecen productos de gran calidad y adaptados a las nuevas preferencias por los consumidores, y por otro se utilizan los nuevos canales de distribución que le facilitan el trabajo al consumidor debido a la falta de tiempo, la amplitud de horarios, la comodidad y el progreso/evolución entre otros.

2.2. La competencia

Para el análisis de la competencia, hay que distinguir dos grandes canales de distribución:

- Canales tradicionales:
 - ❖ Establecimientos grandes: hipermercados y grandes supermercados.
 - ❖ Establecimientos pequeños: autoservicios, pequeños supermercados y tiendas tradicionales.
- Canales alternativos: Internet, gasolineras, tiendas 24 horas, mercadillos, venta ambulante, pedidos a domicilio, venta por catálogo, tele tienda, catering, tiendas de delicatessen, comida preparada en establecimientos comerciales y bares/bodegas.

De todos estos competidores, los más directos para este negocio teniendo en cuenta los productos que van a comercializar serán los canales tradicionales, así como los mercadillos, la venta ambulante y otros negocios de características similares a las nuestras. Los clientes suelen acudir principalmente a estos tipos de comercio para adquirir la fruta y la verdura. Sin embargo, hay que tener muy en cuenta que nuestro negocio proporciona un servicio. Por lo tanto, aunque la competencia esté constituida en gran parte por comercios, el negocio que se plantea en este proyecto no está considerado como tal.

2.3. Clientes

El negocio se dirige al **público en general**, si bien existe un extracto de la población que tiene una mayor demanda de este tipo de productos y servicios que se incorporan.

Dicho consumidor se suele situar en un rango de edad de entre 20 y 40 años, hombre o mujer indistintamente y con un nivel socioeconómico medio. Además, al tratarse de un servicio alimenticio a domicilio, podemos agregar que trabajan con horarios incompatibles con otro tipo de establecimiento.

En general, las personas que demandan este tipo de productos suelen poseer unas características comunes que son:

- Cultura basada en una alimentación sana.
- Mayor valor por los productos frescos y sanos.
- Importancia del tiempo libre para otros aspectos.
- Importancia por los productos ecológicos.

Si bien, el negocio que se plantea puede dirigirse también a **empresas** tales como supermercados, fruterías, etc. que quieran ofrecer como valor añadido a sus clientes la entrega a domicilio y para ello, subcontraten a una empresa como la que aquí se describe.

3. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Lo primero que nos tenemos que plantear es cómo queremos enfocar el negocio. Para ello podemos plantearnos tres opciones:

- Servicio alimenticio a domicilio exclusivamente. En este caso, nuestros clientes, tanto empresas como particulares nos contratarían exclusivamente para llevar la compra a casa. En este caso, podría ofrecerse un servicio de hacer la compra, es decir, que el cliente no se tenga que desplazar de su domicilio. Nuestra empresa le ofrecería un servicio integral: hacer la compra con el presupuesto y las instrucciones que nos dé el cliente y llevar dicha compra a su domicilio.
- Servicio alimenticio a domicilio y comercio al por menor. En este caso, no sólo se realizaría lo que es el servicio a domicilio, sino que además se haría una función de distribución, adquiriendo la mercancía a fabricantes y mayoristas y llevándola directamente al cliente.

En este proyecto analizaremos la segunda opción, con vistas a ofrecer a nuestros clientes un producto más completo.

De este tipo de negocio, lo que los clientes buscan es la calidad y rapidez en el servicio. Esto, junto con el hecho de que cada vez exista una oferta mayor y diversa de empresas de este tipo hace necesario desarrollar una serie de elementos innovadores o líneas estratégicas:

1. Es fundamental conocer los gustos de los clientes e ir adaptando progresivamente la variedad de productos a las demandas de éstos. Por ello, una estrategia sería ir renovando la oferta, por ejemplo ofreciendo diferentes frutas y verduras según las distintas estaciones del año: otoño, invierno, primavera y verano.
2. Si los clientes se encontraran de vacaciones en la fecha en la que se entregan las cestas, podría darse la posibilidad de hacer llegar la caja al lugar donde se encuentren pagando por ello un importe extra por el transporte.
3. Se podría crear un club, de forma que los socios disfruten de diversos servicios y ventajas.

4. Caja extra: en una semana concreta, los clientes podrían solicitar una segunda caja del tipo que se quisiera, bien porque son más personas de lo habitual, o bien porque quieren completar con más fruta y verdura su dieta.
5. Se puede dar la posibilidad de cambio de una caja siempre y cuando se avise con 15 días de adelanto por ejemplo.
6. Llegar a un acuerdo con el propietario de alguna cosecha para vender en exclusiva sus productos y con ello aumentar nuestro margen de distribución, si bien, nuestros costes de transportes se elevarían.
7. En relación con el punto anterior, los socios del club creado por nuestra empresa podrían visitar la huerta que provee los diferentes productos, pudiendo hacer su propia cosecha. De esta manera, esta visita se convertiría en un buen día de campo.
8. Se podría colaborar con entidades benéficas, de forma que si alguna vez un cliente no puede recibir su cesta tenga varias opciones:
 - enviársela a otro destinatario.
 - devolverle el importe.
 - entregársela a la entidad benéfica en cuestión.

4. PLAN COMERCIAL

4.1. Servicios y desarrollo de las actividades

Para el desarrollo de nuestra actividad nos vamos a basar en dos líneas de negocio muy diferenciadas:

Servicio de entrega a domicilio

Esta es la actividad que constituye el objeto principal del negocio. En su mayor parte se ofrecerá a las empresas tales como fruterías, supermercados e hipermercados, de forma que nos subcontraten para prestar este servicio como un valor añadido de su oferta. Por otra parte, a través de una página web que crearemos a tal efecto, ofertaremos este servicio también entre los clientes particulares que por motivos de salud (ancianos, discapacitados, etc.) o por motivos de horario, no puedan desplazarse ellos mismos a comprar la fruta.

Venta de fruta y verdura directa a casa

Será una actividad secundaria en nuestro negocio. En este caso, expondremos un catálogo de los productos que compraremos a fabricantes y mayoristas (con los cuales podremos negociar precios en el mercado) y los venderemos directamente a los clientes finales, llevándoles el producto a casa. Esto lo haremos a través de la venta de cestas que incluirán los productos solicitados por el cliente.

Las actividades del negocio comienzan con la compra de la mercancía, la cual, deberemos distribuir entre las diferentes cestas que debemos crear de forma que todas hechas sean lo más diversificadas posible. Ésta debe estar perfectamente planificada para conseguir que el stock sea lo más ajustado posible, evitando almacenamientos innecesarios, pero evitando en lo posible las roturas de stock.

La elección de los proveedores debe realizarse concienzudamente y considerando diferentes variables: Calidad de los productos, plazos de servicio, condiciones comerciales (plazos de pago, descuentos en factura, descuentos por pronto pago, rappels, plazos de facturación, pedido mínimo, devoluciones, portes...).

Se puede recurrir a proveedores tipo "Cash and Carry" ("paga y llévatelo") o a aquellos que entregan directamente a sus clientes el producto pudiendo incluso dar crédito. Evidentemente esta última opción suele suponer unos precios más elevados.

Un punto muy importante es el cuidado a la hora de presentar la comida. El envasado es fundamental, no sólo para preservar el buen estado de conservación de ésta, sino por la imagen que transmite al cliente.

La venta es el último paso. Se recibirán las solicitudes por teléfono. Una opción muy interesante y que podría resultar muy atractiva para los clientes sería la de admitir pedidos a través de Internet, para lo cual habrá que crear una página web. La siguiente fase es la del reparto a domicilio. Se deberá contar con un vehículo destinado a tal uso. Por ello se adquirirá una furgoneta al comenzar el negocio, y a medida que el negocio vaya creciendo, se irá teniendo una flota más amplia. Si no se desea contar con una flota de vehículos propia, se podría contratar una empresa de reparto.

La oferta puede orientarse del siguiente modo:

- Caja grande: selección de fruta y verdura variada para familias de 3 ó 4 miembros. El peso de dicha caja sería de unos 12 kilos.
- Caja pequeña: selección de fruta y verdura variada para hogares de 1 ó 2 personas. Su peso sería de unos 8 kilos aproximadamente.
- Caja especial para familias con niños: selección de frutas y verduras preferidas por los más pequeños de la casa, por lo que la caja no incluirá coles, acelgas, coliflores... Su peso será de unos 12 kilos puesto que se trata para familias de 3 ó 4 miembros.
- Caja exclusiva de verduras: Para aquellos amantes de lo verde y la dieta sana. Su peso será de unos 8 kilos aproximadamente.
- Caja exclusiva de frutas: sólo frutas seleccionadas incluyendo variedades poco habituales.
- Caja extra de las verduras más utilizadas en las cocinas: junto con la caja habitual, se podrá solicitar una caja compuesta por cebollas, patatas y ajos. Su peso será de unos 8 kilos.

En cuanto a la composición de las cajas, si bien éstas tendrán una variedad de productos comunes, según los meses del año tendrán algunas variaciones. Así, como productos comunes habrá:

- Verduras: Alcachofas, acelgas, apio, berenjenas, boniato, calabaza, cebollas, coles de Bruselas, coliflor, endibias, espinacas, lechuga, lombarda, nabos, patatas, pimientos verdes y rojos, puerros, remolacha, repollo, tomates, zanahorias.
- Frutas: Aguacates, fresas, fresones, limones, kivis, manzanas, naranjas, peras, piña, plátanos, pomelos.

Además según los distintos meses se podrá degustar por ejemplo:

- Enero: berros, canónigos, uvas...
- Febrero: ajos tiernos, fresón,
- Marzo: espárragos trigueros, pimientos verdes,...
- etc.

4.2. Precios

Para establecer el precio es necesario considerar tres niveles:

- Los costes del negocio y por análisis los costes por servicio dada una estructura.
- Los precios de la competencia para servicios similares.
- El precio que el cliente estaría dispuesto a pagar por ese servicio.

Este es un sector en el que el precio de la competencia es muy representativo ya que el cliente objetivo tal y como se ha descrito recurrirá con asiduidad a este servicio y por ello el precio debe compensarle de otras opciones (ir al supermercado, a su tienda más cercana, etc.).

Además, habrá que diferenciar el precio de los dos servicios que ofrecemos.

Por el servicio de entrega a domicilio, a las empresas se les podría cobrar un precio acordado previamente. Esta tarifa podría establecerse bien en función de los kilogramos a transportar, bien como una comisión sobre el precio total de la compra. Al cliente final se le ofrecerá un precio estándar hasta un peso concreto y, a partir de dicho peso, el precio podrá ser variable.

Por la venta de cestas, el precio de los productos vendrá dado por unas tarifas diferentes para cada tipo de caja, el cual podría rondar entre:

- caja grande: de 30 a 35 euros.
- caja pequeña: de 25 a 30 euros.
- caja especial para familias con niños: de 35 a 40 euros.
- caja exclusiva de verduras: de 25 a 30 euros.

- caja exclusiva de frutas: 30 euros.
- caja extra: de 10 a 15 euros.

4.3. Comunicación

Para darse a conocer existen diversas variables a tener en cuenta:

- Recurrir al **buzoneo**, la inserción de publicidad en **revistas de barrio y locales, directorios comerciales**, se encuentra entre las mejores opciones.
- Una opción recomendable es así mismo la de realizar **promociones** para activar los días de menos actividad (descuentos, sorteos, regalos por determinadas compras, etc.).
- Definir un **nombre comercial** y asignarle un **logotipo** que cumpla los objetivos tradicionales, esto es, que se recuerde fácilmente, que se asocie al producto o servicio, que se diferencie de la competencia y que guste.
- **Visitas comerciales** a los departamentos de marketing de las grandes superficies así como contacto con las personas encargadas de los comercios de frutas y verduras.

Servirse de las nuevas tecnologías puede ser importante a medida que la actividad crezca. La **creación de una página web**, desde la que se presente el negocio, lista de frutas y verduras, contacto, consigue atraer a clientes que están en continuo uso de la red. Además, como se comentó anteriormente, esta sería una vía que les facilitaría a los clientes la solicitud de sus pedidos.

5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

5.1. Personal y tareas

En un principio hemos creído conveniente que para la puesta en funcionamiento del negocio serán suficientes el emprendedor, un ayudante y un conductor contratado por horas. Por ello, es importante que el emprendedor no sólo tenga dotes en cuanto a la gestión de un negocio, sino que también posea conocimientos concretos de los productos que va a vender.

Así, las funciones de cada uno de estos trabajadores serán:

Emprendedor: Se encargará de la gestión del negocio, pero además, se encargará, concretamente de las siguientes funciones:

- Visitas comerciales a las empresas.
- La compra o recepción de la materia prima, se debe:
 - Comprobar que efectivamente es lo que se pidió, en términos de calidad y cantidad, al proveedor.
 - Colocar la mercancía en el lugar adecuado para su buena conservación (despensa, frigorífico, o en la zona de trabajo inmediato).
- Elaboración de las diferentes cajas de frutas y verduras según los pedidos de los clientes.

Ayudante: Estará a tiempo completo. En concreto, sus funciones podrán ser las siguientes:

- Atender las llamadas telefónicas.
- Crear y mantener una base de datos en la cual recoger los pedidos de cada cliente.
- Buzoneo en determinadas ocasiones.

Conductor: Estará contratado por horas y su coste será variable en función del número de pedidos que habrá que servir a domicilio. Su tarea consiste en el reparto a domicilio de las cajas.

Como en todo negocio, es imprescindible que una persona se encargue de la administración, contabilidad, etc. Es conveniente que esta persona sea el emprendedor. En el caso de que éste carezca de los conocimientos pertinentes se puede recurrir a la asesoría externa.

HORARIOS

Observando las empresas del sector, lo más conveniente es que el horario sea de lunes a viernes con una jornada de 8 horas diarias.

5.2. Formación

Es importante que el emprendedor tenga conocimientos en la gestión empresarial o en caso contrario, esté dispuesto a formarse o bien busque un buen asesor que le apoye en las tareas contables y administrativas. Además, deberá poseer conocimientos sobre los productos que va a comercializar (frutas y verduras), para que pueda asegurar a sus clientes la calidad de sus productos.

En cuanto al ayudante, se recomienda que tenga conocimientos ofimáticos y comerciales. En principio, no es necesaria una formación específica.

Para el conductor sólo es imprescindible que posea carnet de conducir tipo B ya que su función principal será la entrega de las mercancías en los distintos domicilios. Además, debería conocer las calles de la ciudad de forma que tarde lo menos posible en cada entrega.

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

Respecto a la ubicación, al tratarse de un servicio de entrega a domicilio de alimentos no presenta grandes condicionantes de ubicación, por lo que será posible su implantación en cualquier zona. Si bien se aconseja elegir una zona residencial de poder adquisitivo medio (para captar a familias), o bien escoger un local situado más o menos en el centro geográfico de la ciudad de manera que los repartos sean lo más breves posibles.

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LAS INSTALACIONES

En este proyecto se ha estimado que el local tendrá una superficie de unos 40 m². Esta superficie deberá ser distribuida en zonas separadas:

- **Zona de atención al público:** Comprende el espacio del local destinado a la recepción de las llamadas de los clientes así como todo lo necesario para la gestión del negocio.
- **Zona de trabajo:** Esta zona estará formada por el espacio necesario para el almacenamiento de los productos así como la elaboración de las distintas cajas. Además deberá de haber un aseo para los trabajadores.

Además de lo anterior, el local deberá disponer de licencia municipal de apertura y reunir las condiciones higiénicas, acústicas, de habitabilidad y de seguridad, exigidas por la legislación vigente.

COSTES POR ACONDICIONAMIENTO DEL LOCAL

Aquí se incluyen los conceptos necesarios para el acondicionamiento externo (rótulos, lunas, cierres, etc.) y el acondicionamiento interno (albañilería, fontanería, electricidad, pintura, etc.).

Para el acondicionamiento del local habrá que realizar una serie de obras que dependerán del estado en el cuál se encuentre el mismo. De este modo también supondrán un coste, a la hora de iniciar la actividad, la licencia de obra, la obra y los costes del proyecto.

Estos costes pueden rondar los 12.000,00 € (IVA incluido) aunque esta cifra varía mucho en función del estado en el que se encuentre el local. De este modo, la cantidad anterior puede reducirse en gran medida si el local ya ha sido acondicionado previamente.

6.2. Elementos de transporte

En este proyecto, consideraremos que se adquiere una furgoneta por 13.171,22 € (IVA incluido) aproximadamente según fuentes consultadas.

Una alternativa para que la inversión inicial no fuera muy elevada sería la de acudir al mercado de segunda mano.

6.3. Equipamiento

Se engloban aquí los distintos elementos necesarios para el desarrollo de la actividad:

- **Equipo de climatización:** Será necesario climatizar el local mediante un equipo de aire acondicionado y calefacción.
- **Equipamiento para el almacenamiento de la fruta y verdura:** armarios refrigerados, mostrador refrigerado, etc.

Según expertos en el sector, el presupuesto final en concepto de equipamiento y mobiliario, sería de 7.784,70 € (IVA incluido).

Existe en este sector un mercado importante de segunda mano que permite adquirir alguno de estos elementos en perfecto estado y por un precio inferior que el de la maquinaria de primera mano. Aunque las fuentes consultadas no lo recomiendan ya que los proveedores del equipo suelen dar formación y asesoramiento fundamental para comenzar el negocio.

6.4. Mobiliario

Se deberá poseer un mobiliario básico para la recepción de llamadas y pedidos. Además, incluiremos una mesa de despacho, un sillón de directivo y dos sillas de confidente. También habrá que amueblar la zona de trabajo con mesas, estanterías para las cajas de fruta y taburetes.

El coste total aproximado por este concepto es de 2.911,26 € (IVA incluido).

6.5. Utillaje

La compra de los utensilios y enseres básicos incluiría básicamente algún juego de cuchillos y de tablas por si fuese necesario.

El coste aproximado por estos conceptos sería de 100,00 € (IVA incluido), según proveedores del sector.

6.6. Equipo informático

Es recomendable disponer de un equipo informático completo que incluya impresora, fax, scanner, etc. El coste de este equipo informático se ha estimado en unos 1.900,00 € más 304,00 € en concepto de IVA.

Además incluiremos aquí el coste del diseño de nuestra página web, la cual incluirá un catálogo de las cestas de productos que servimos a domicilio. Tras consultar a varios proveedores del sector, sabemos que el precio varía en función de la complejidad de la página. En este caso supondremos un coste de 696,00 € con el IVA incluido.

Por lo tanto, el coste total por esta partida será de 2.900,00 €.

6.7. Stock inicial y Consumibles

Para comenzar la actividad habrá que realizar una primera compra de materia prima necesaria para la preparación de las cajas así como las propias cajas.

Teniendo en cuenta que se trata de un suministro diario y que el objetivo es diferenciarse por asegurar la calidad de las diferentes frutas y verduras que se comercializan, hemos considerado un pequeño stock inicial correspondiente a una semana aproximadamente de abastecimiento.

El coste de este primer stock podría rondar los 624,00 €. Es muy importante controlar lo que se consume cada día para reponerlo. Hay que tener en cuenta que el tipo impositivo de IVA aplicable a las frutas y las verduras es el súper reducido (del 4%).

6.8. Gastos iniciales

Dentro de los gastos iniciales vamos a incluir:

- Los gastos de constitución y puesta en marcha
- Las fianzas depositadas.

GASTOS DE CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA

Se incluyen aquí las cantidades que hay que desembolsar para constituir el negocio. Entre estas cantidades se encuentran: proyecto técnico, tasas del Ayuntamiento (licencia de apertura); contratación del alta de luz, agua y teléfono; gastos notariales, de gestoría y demás documentación necesaria para iniciar la actividad.

Estos gastos de constitución y puesta en marcha, en el caso de iniciar el negocio como autónomo, serán de aproximadamente 2.320,00 euros (incluye IVA). Esta cuantía es muy variable de un caso a otro pues dependerá del coste del proyecto técnico, entre otros aspectos. Además aumentará en el caso de que se decida crear una sociedad.

FIANZAS DEPOSITADAS

Es frecuente que se pida una garantía o fianza de arrendamiento equivalente a dos meses de alquiler del local, lo que puede rondar los 1.200,00 € (este coste va a depender mucho de las condiciones del local y sobre todo de la ubicación del mismo).

6.9. Fondo de maniobra

A la hora de estimar el fondo de maniobra se ha considerado una cantidad suficiente para hacer frente a los pagos durante los 3 primeros meses, esto es: Alquiler, sueldos, seguridad social, suministros, asesoría, publicidad, etc.

Además habría que incluir la cuota préstamo en caso de que la inversión se realizase mediante financiación ajena.

Pagos Mensuales	TOTAL CON IVA
Alquiler	696,00 €
Suministros	116,00 €
Sueldos	2.470,00 €
S.S.	297,00 €
Asesoría	116,00 €
Publicidad	116,00 €
Otros gastos	188,42 €
Total Pagos en un mes	3.999,42 €
Meses a cubrir con F. Maniobra	3
FM 3 meses (APROX)	11.998,26 €

6.10. 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	10.344,83 €	1.655,17 €	12.000,00 €
Equipamiento	6.710,95 €	1.073,75 €	7.784,70 €
Mobiliario	2.509,71 €	401,55 €	2.911,26 €
Elementos de transporte	11.354,50 €	1.816,72 €	13.171,22 €
Equipo informático	2.500,00 €	400,00 €	2.900,00 €
Utillaje	86,21 €	13,79 €	100,00 €
Stock inicial y Consumibles	600,00 €	24,00 €	624,00 €
Gastos de constitución y puesta en marcha	2.000,00 €	320,00 €	2.320,00 €
Fianzas	1.200,00 €	0,00 €	1.200,00 €
Fondo de maniobra	11.998,26 €	0,00 €	11.998,26 €
TOTAL	49.304,46 €	5.704,98 €	55.009,44 €

7. ESTRUCTURA DE COSTES

7.1. Márgenes

Para estudiar los márgenes con los que se va a trabajar en este negocio, deberemos distinguir entre las dos líneas de negocio que tenemos.

Por un lado, el servicio de entrega a domicilio, actividad principal del negocio, tendrá un margen muy alto. El coste variable en este caso estará constituido por el consumo de combustible de la furgoneta y el coste variable del salario del conductor, el cual tendrá que repartirse entre ambas líneas de negocio. Por lo tanto, si el servicio de entrega a domicilio supone un 60% de los ingresos, esta misma proporción será la que habrá que imputarle a la hora de rebajar el margen por este servicio.

Por lo que respecta a la venta y reparto de cestas, hay que tener en cuenta que los márgenes con los que se trabaja en este sector varían muchísimo dependiendo del tipo de fruta y verdura. En este caso, tendremos que valorar el gasto que supone no sólo el consumo de mercadería, sino también las posibles mermas, el combustible y la parte proporcional del gasto variable del conductor.

Para realizar este estudio hemos calculado un margen medio de los diferentes productos que se van a comercializar de la siguiente manera:

Servicio prestado	Reparto ventas	Margen sobre vtas	Margen medio
Servicio a domicilio	60%	60%	36%
Venta de cestas a domicilio	40%	55%	22%
MARGEN TOTAL			58%

Este margen equivale a un margen del 138,10% sobre el coste de compra.

7.2. Estructura de costes

La estimación de los principales costes mensuales es la siguiente (no incluyen el IVA):

- **Costes variables:**

El consumo mensual de materia prima se estima en un 42% del volumen de las ventas del mes. Éste estará constituido por la materia prima, por el sueldo por horas del conductor y por el consumo de combustible del transporte.

- **Alquiler:**

Para este negocio se ha estimado un alquiler de 600,00 € mensuales. Hay que tener en cuenta que el precio medio va a depender en gran medida de la ubicación y condiciones del local.

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

Aquí se consideran los gastos relativos a suministros tales como: luz, agua, teléfono... También se incluyen servicios y otros gastos (material de oficina, etc.). Estos gastos se estiman en unos 100,00 € mensuales.

- **Gastos comerciales:**

Para dar a conocer el negocio y atraer a clientes, tendremos que soportar ciertos gastos comerciales y de publicidad de unos 100,00 € mensuales.

- **Gastos por servicios externos:**

En los gastos por servicios externos se recogen los gastos de asesoría. Estos gastos serán de unos 100,00 € mensuales.

- **Gastos de personal:**

En los gastos de personal se incluyen los sueldos y salarios y la Seguridad Social que corre a cargo de la empresa. El personal será el que se indicó en el apartado de organización y recursos humanos.

Como se ha comentado, el sueldo del conductor, al estar contratado por horas, se considera incluido en los costes variables.

El coste de la plantilla se distribuirá mensualmente del modo siguiente (incluye prorrateadas las pagas extraordinarias):

Puesto de trabajo	Sueldo / mes	S.S. a cargo empresa	Coste mensual
Gerente (emprendedor autónomo)	1.570,00 €	0,00 € (*)	1.570,00 €
Ayudante	900,00 €	297,00 € (**)	1.197,00 €
TOTAL	2.470,00 €	297,00 €	2.767,00 €

(*) Incluye cotización a la Seguridad Social en régimen de autónomo

(**) Seguridad Social a cargo de la empresa por el trabajador en Régimen General contratado a tiempo completo.

- **Otros gastos:**

Contemplamos aquí una partida para otros posibles gastos no incluidos en las partidas anteriores (tributos y seguros, etc.). La cuantía estimada mensual será de 162,43 €.

- **Amortización:**

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

CONCEPTO	Inversión	% Amortización	Cuota anual Amortización
Adecuación del local (*)	10.344,83	10 %	1.034,48
Mobiliario	2.509,71	20%	501,94
Equipamiento	6.710,95	20%	1.342,19
Elementos de transporte	11.354,50	20%	2.270,90
Equipo informático	2.500,00	25%	625,00
Utillaje	86,21	20%	17,24
TOTAL			5.791,75

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

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

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

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

7.3. Cálculo del umbral de rentabilidad

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

Este umbral se ha calculado del modo siguiente:

- **Ingresos:** Vendrán dados por las mensualidades que paguen los usuarios.
- **Gastos:** Estarán compuestos por los costes variables (se ha supuesto un consumo del 42% de los ingresos) y la suma de: alquiler, suministros, servicios y otros, gastos comerciales, servicios externos, gastos de personal, amortización y otros gastos.

Gastos	CUANÍA
Alquiler	7.200,00 €
Suministros	1.200,00 €
Sueldos	29.640,00 €
S.S.	3.564,00 €
Asesoría	1.200,00 €
Publicidad	1.200,00 €
Otros gastos	1.949,16 €
Amortización del inmovilizado material	5.791,75 €
Gastos a distribuir en varios ejercicios	666,67 €
Total gastos fijos estimados	52.411,58 €
Margen bruto medio sobre ingresos	58%
Umbral de rentabilidad	90.364,79 €

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

Esto supondría una facturación anual de 90.364,79 euros. Por tanto, la facturación media mensual para mantener el negocio es de 7.530,40 euros.

8. FINANCIACIÓN

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

Para financiar este negocio existen varias opciones: Financiación propia, subvenciones, préstamos, etc. La elección final va a depender de las condiciones del emprendedor que vaya a poner en marcha el negocio.

9. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

9.1. Balance de situación inicial

El balance de situación inicial sería el que se muestra a continuación:

ACTIVO	Euros	PASIVO	Euros
Adecuación del local	10.344,83 €	Fondos Propios	FP
Equipamiento	6.710,95 €	Fondos Ajenos	FA
Mobiliario	2.509,71 €		
Elem. de transporte	11.354,50 €		
Equipo informático	2.500,00 €		
Utilillaje	86,21 €		
Consumibles	600,00 €		
Gastos de constitución	2.000,00 €		
Fianzas	1.200,00 €		
Tesorería (*)	11.998,26 €		
IVA soportado	5.704,98 €		
Total activo	55.009,44 €	Total pasivo	55.009,44 €

(*) Se consideran 11.998,26 € como fondo de maniobra.

9.2. Estimación de resultados

Para la previsión de la cuenta de resultados se han estimado tres posibles volúmenes de ingresos:

	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
Ventas	60.000,00	95.000,00	120.000,00
Coste de las ventas (Ventas x 42%)	25.200,00	39.900,00	50.400,00
Margen bruto (Ventas - Coste de las ventas)	34.800,00	55.100,00	69.600,00

La previsión de resultados para el negocio es la siguiente:

PREVISIÓN DE RESULTADOS	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
VENTAS	60.000,00	90.000,00	100.000,00
COSTE DE LAS VENTAS	25.200,00	39.900,00	50.400,00
MARGEN BRUTO	34.800,00	55.100,00	69.600,00
GASTOS DE ESTRUCTURA:			
GASTOS DE EXPLOTACIÓN			
Alquiler	7.200,00	7.200,00	7.200,00
Suministros, servicios y otros gastos	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Otros gastos	1.949,16	1.949,16	1.949,16
GASTOS DE PERSONAL (1)			
Salarios + S.S.	33.204,00	33.204,00	33.204,00
GASTOS COMERCIALES			
Publicidad, promociones y campañas	1.200,00	1.200,00	1.200,00
GASTOS POR SERVICIOS EXTERNOS			
Asesoría	1.200,00	1.200,00	1.200,00
AMORTIZACIONES			
Amortización del Inmovilizado	5.791,75	5.791,75	5.791,75
GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS			
Gastos a distribuir en varios ejercicios	666,67	666,67	666,67
TOTAL GASTOS DE ESTRUCTURA	52.411,58 €	52.411,58 €	52.411,58 €
RESULTADO antes de intereses e impuestos (2)	-17.611,58 €	2.688,42 €	17.188,42 €

(1) El coste de personal incluye el sueldo del trabajador y del gerente y los costes de Seguridad Social a cargo de la empresa por la contratación de dicho trabajador.

(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.