

**300 planes de negocio**

**Plan de negocio  
SUPERMERCADO**

**Sector de Alimentación y Bebidas**

Datos de 2005



**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 una tienda de autoservicio dedicada a la distribución de productos de alimentación de gran consumo.

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

Dentro de la normativa a tener en cuenta para este tipo de negocios, se encuentran las siguientes:

- Real Decreto 709/2002, sobre el Estatuto de la Agencia Española de Seguridad Alimentaria, con ámbito de aplicación nacional, a 19 de Julio 2002.
- Real Decreto 2207/1995, de 28 de diciembre, por el que se establecen las normas de higiene relativas a los productos alimenticios.
- Real Decreto 1334/1999, de 31 de julio, por el que se aprueba la Norma general de etiquetado, presentación y publicidad de los productos alimenticios.
- Ley 11/97, de 24 de abril, sobre envases y residuos desarrollada según la Directiva 94/62/CE.
- RD 381/1984 sobre la Reglamentación técnico-sanitaria del comercio minorista de alimentación.
- Ley Orgánica 1/1992, de 21 de febrero, sobre protección de la seguridad ciudadana a determinados establecimientos, tales como autoservicios, supermercados o hipermercados.

Otra cuestión muy importante a tener en cuenta es la referente a la elección del local ya que, al tratarse de una actividad clasificada, será necesario cumplir una serie de requisitos sobre desagües, instalación eléctrica, etc. Es necesario por tanto comprobar que el local permita este tipo de uso.

Por otra parte, será necesario observar a la normativa referente al comercio minorista, la cual se recoge fundamentalmente en:

- Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista.
- Ley 2/1996, de 15 de enero, complementaria de la de Ordenación del Comercio Minorista.
- Ley 1/1996, de 10 de enero, de Comercio Interior de Andalucía.

## 1.2. Perfil del emprendedor

El perfil suele corresponderse con personas con experiencia el sector.

También es necesario que las personas que vayan a desarrollar este negocio tengan habilidades en la atención al cliente, dotes comerciales y un buen desempeño del trabajo.

## 2. ANÁLISIS DEL MERCADO

---

### 1.1. El sector

Los comercios de alimentación pueden clasificarse en cinco tipos diferentes en función de la estrategia comercial seguida, estos son:

#### 1. Comercio tradicional

Son establecimientos pequeños e independientes (no pertenecen a ningún grupo o cadena) que ofrecen el mayor número posible de artículos pero con poca variedad de cada uno de ellos.

Actualmente, las nuevas formas de distribución están haciendo que el número de este tipo de establecimiento se reduzca debido al auge de otras fórmulas como los supermercados e hipermercado.

#### 2. Tiendas de conveniencia

Son establecimientos que mantienen horarios extensos. Disponen de mayor variedad de artículos que el comercio tradicional y suelen tener márgenes más elevados ya que los clientes de estos establecimientos suelen ser menos sensibles al precio.

#### 3. Tiendas de libre servicio y supermercados convencionales

Son establecimientos comerciales en régimen de libre servicio con varias secciones de productos y una amplia gama. Al contrario que en el caso anterior, los márgenes son más pequeños pero se compensan con una alta rotación.

Su superficie se sitúa entre los 100 y 2.500 m<sup>2</sup>. En función de su tamaño se distinguen dos tipos:

- Tiendas de autoservicio o libre servicio: de 100 a 400 m<sup>2</sup>.
- Supermercados: a partir de 400 m<sup>2</sup>.

#### 4. Hipermercados

Son establecimientos de características similares a los anteriores pero con una superficie que se sitúa por encima de los 2.500 m<sup>2</sup>.

Suelen ofrecer un mayor número de productos, especialmente productos de no alimentación (ropa, calzado, bricolaje, etc.) que aumentan el margen.

## **5. Tiendas discount**

Son establecimientos de libre servicio con una superficie entre 150 y 500 m<sup>2</sup>. Su oferta se centra en productos de alimentación con unos precios muy reducidos y con muchas marcas blancas.

Respecto a la evolución del sector, según datos del anuario ACNielsen las ventas del mercado de alimentación envasada ascendieron a 38.019 millones en 2004, lo que supone una subida de 7,9% respecto al año anterior. El origen de este aumento se encuentra en el incremento del 4,6% del volumen de ventas y de un 3,2% en los precios.

Por tipos de establecimiento se observa un aumento del número de supermercados (de 1.000 a 2.500 m<sup>2</sup>) del 10% en 2004, situándose su cifra en 1.913 establecimientos. Los supermercados menores de 100 m<sup>2</sup> crecieron un 3%. El número de hipermercados se sitúa en 365 centros (un 2% más respecto al año anterior).

Actualmente los supermercados realizan más de la mitad de la distribución comercial del sector, alcanzando el 65,4% del total de las ventas de alimentación envasada.

Según el Anuario Nielsen, los mayores porcentajes de ventas en supermercados corresponden a los derivados lácteos, con el 73% del total y los congelados, que alcanzan una cuota del 70%. Los hipermercados destacan en el porcentaje de ventas de bebidas (el 271% del total), mientras las tiendas tradicionales mantienen la mayor cuota en la charcutería, con el 15,8% de las ventas totales.

## 1.2. La competencia

Los competidores de este negocio son todas aquellas empresas que se dedican a la venta productos de alimentación: supermercados, tiendas tradicionales, tiendas de conveniencia, hipermercados y grandes superficies.

Generalmente las personas establecen sus zonas de compra en función del tiempo que emplean en llegar a los distintos establecimientos. Para los productos de consumo diario, la tendencia es comprarlos más cerca posible de la vivienda o del lugar de trabajo. Así los verdaderos competidores serán aquellos que, con productos similares a los de nuestro negocio (como otros supermercados, comercios tradicionales...) estén ubicados dentro de la misma zona de influencia. Por tanto, habrá que estudiar la zona escogida para la ubicación del negocio ya que es básico saber qué hace la competencia que ya está establecida en esa zona y apostar por una diferenciación de ellas.

También habrá que estudiar otros negocios como tiendas de conveniencia, hipermercados y grandes superficies ubicadas en la misma localidad.

## 1.3. Clientes

Los clientes del supermercado van a ser de dos tipos:

- Clientes que acuden al establecimiento para adquirir los productos. Estos clientes acuden principalmente por motivos de cercanía y precio para la compra de los productos de consumo más frecuente, por lo que suelen ser familias residentes en las zonas de inmediación del local o personas que transiten por esta zona.

Además de estos clientes, se debe intentar atraer a clientes que residan a una distancia superior para lo cual es necesario ofrecer una oferta diversificada, de calidad y a precios competitivos de manera que recompense a estos clientes el tener que realizar un mayor desplazamiento.

- Comercios como cafeterías, restaurantes y otros comercios de hostelería. Es habitual que a estos establecimientos haya que hacerles llegar los productos mediante reparto. Aquí se hace muy importante ser puntual y riguroso en el reparto, tanto en tiempos de entrega como en las condiciones en las que se entrega el producto.

Por regla general, se atenderán a comercios de la localidad en la que se instale el negocio y en localidades cercanas, pudiendo ser conveniente ampliar el reparto a otras localidades más lejanas cuando el negocio se vaya consolidando y se pueda ampliar la red comercial.

### 3. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

---

Tras años de cambios, hoy en día, las ventas de un supermercado no suelen crecer tanto por la captación de nuevos clientes como por el incremento de la cesta media.

La línea de actuación para conseguirlo se basa en ofrecer un surtido de productos adaptado a las necesidades de los clientes con la mejor calidad y servicio al precio más competitivo. Para ello habrá que desarrollar una estrategia basada en:

- **Mejora de los servicios.**

El supermercado debe intentar de forma continua incrementar el número y la calidad de sus servicios para ganar la confianza de sus clientes.

Un servicio muy extendido es llevar los productos al domicilio del cliente a partir de un determinado volumen de compra.

Actualmente las empresas del sector están desarrollando otros servicios tales como la venta a domicilio a través de teléfono y a través de Internet.

- **Mejora de la oferta comercial.**

Para asegurar el éxito del negocio hay que mejorar continuamente la oferta de productos en adaptación a las nuevas necesidades de los clientes.

Por ejemplo, ante el aumento del consumo de comida preparada, una opción por la que están apostando los supermercados es la venta de platos preparados.

- **Fidelización del cliente.**

Hoy día la mayoría de los supermercados utilizan algún tipo de sistema de fidelización como son: medios para facilitar los pagos, descuentos para futuras compras, regalos... y, especialmente, las tarjetas de fidelización.

Para la mayoría de los supermercados estos sistemas son de gran ayuda porque permiten conocer los hábitos del cliente y adaptar la oferta a sus gustos.



- **Disminuir costes.**

Los supermercados tienen un gran volumen de gastos: arrendamiento del local, amortización de las máquinas, costes de energía, personal... Por ello, no se debe bajar la guardia sobre los costes.

La línea a seguir aquí es la de establecer un control continuo enfocado hacia la optimización de costes en todas las etapas de la distribución para ofrecer la mejor relación calidad-precio ya que todos estos ahorros en costes pueden ser transmitidos a los clientes haciendo que los precios de venta sean sensiblemente más baratos que los de los competidores.

## 4. PLAN COMERCIAL

---

### 4.1. Productos y desarrollo de las actividades

La principal línea de productos de los supermercados es el producto fresco (genera más de un tercio de los ingresos de un supermercado), si bien cobran cada vez más fuerza otras secciones como de droguería-perfumería.

En general, los productos que se venden en el negocio serán de dos tipos:

- **Productos de venta en secciones:**
  - Productos de carnicería y charcutería.
  - Productos de pescadería.
  - Productos de frutería.
  
- **Productos de sala:**
  - Lácteos, derivados lácteos y congelados.
  - Alimentación seca: productos envasados, bebidas, conservas, panadería...
  - Otros productos complementarios: droguería, limpieza, etc.

La compra de los productos que se comercialicen en el establecimiento debe ser perfectamente planificada para conseguir que el stock sea lo más ajustado posible para garantizar la frescura de los productos pero teniendo en cuenta que no se produzcan roturas de stock.

Tras la recepción de la mercancía, cada producto debe ser almacenado o reposicionado en las góndolas y secciones, dedicando especial cuidado a los productos perecederos, así como a los refrigerados y congelados para mantener en todo momento la cadena de frío.

El último proceso que se realizará será el de la venta de los productos. La venta se realizará en el propio establecimiento a los clientes que acudan al punto de venta y también se venderá a comercios (tales como cafeterías y supermercados, y cualquier otro tipo de negocio que lo solicite). En este segundo caso habrá que hacerle llegar la mercancía a los clientes para lo que se deberá contar con un vehículo destinado hacer el reparto.

## 4.2. Precios

La estrategia de precios para un negocio como el que se desarrolla en este proyecto debe basarse ofrecer productos adecuados con las necesidades de los clientes a precios competitivos. Por ello, la fijación de precios va a estar orientada en función de los precios de la competencia teniendo en cuenta que habrá determinados artículos que tengamos que vender a precios agresivos, sobre todo en un principio, para atraer a la clientela y lograr que conozcan el establecimiento.

Aquí hay que tener presente las negociaciones con los proveedores de los distintos productos ya que es frecuente que muchas de las promociones en precio las marquen estos proveedores.

## 4.3. Comunicación

En este tipo de negocio uno de los elementos de comunicación más importante, por no decir el que más, es la imagen de la propia tienda: que el cliente vea el establecimiento perfectamente preparado de productos, con una buena iluminación y las mejores condiciones de higiene, van a ser fundamentales. Esto conseguirá llamar la atención de los clientes.

La variedad, preparación y presentación de los productos es otro aspecto básico. Es necesario, desde la hora de apertura del comercio (que suele ser temprana), que haya una variada y adecuada exposición de todos los productos.

Entre las técnicas más utilizadas por este tipo de negocios podemos citar:

- Reparto de folletos promocionales donde se indica la selección de productos en promoción. Estas promociones suelen ser quincenales o mensuales.
- Señalización en los lineales de los productos en oferta o adecuación de un stand para la muestra y/o degustación de productos.
- Campañas publicitarias en medios de comunicación masivos, de carácter local: televisión, radio, prensa y vallas publicitarias.
- Tarjetas de fidelización de clientes.
- Otras técnicas como: cupones de descuento, regalos, sorteos...

Otro aspecto muy importante es la fidelización de clientes. Una vez que se han captado los clientes, a través de los distintos elementos antes enunciados, hay que tratar de conservarlos. Para mantener la fidelidad de los clientes es fundamental establecer tres bases: Conocimiento de la clientela, saber atenderla y saber qué hacer frente a las quejas y reclamaciones.

## 5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

---

### 5.1. Personal y tareas

Para poder llevar a cabo este negocio es necesario contar con una plantilla mínima de 6 personas para poder atender las tres secciones (charcutería, carne y pescadería). Los puestos y los conocimientos requeridos para cada uno de ellos son los siguientes:

- **Un jefe de tienda**

Se requiere que la persona que gestione el negocio tenga conocimientos sobre temas de gestión empresarial de empresas de este tipo: precios, contabilidad, compras, merchandising... Para algunos de estos aspectos se puede recurrir a una asesoría externa.

- **Tres encargados de sección: charcutería, carnicería y pescadería**

Las personas que vayan a realizar tareas de este tipo deben tener conocimientos sobre los productos que se venden en su sección, tanto sobre sus propiedades y características, como sobre como manipularlos (corte, fileteado...) y sobre atención al cliente.

- **Dos cajeras**

Además de encargarse de la caja, desempeñarán otras tareas en la tienda (reposición de mercancía, mantenimiento y limpieza, etc.).

Las personas que vayan a realizar tareas de este tipo deben tener conocimientos sobre los productos que vende la empresa y sobre atención al cliente.

Por otro lado, será necesario que una persona se encargue de las tareas de reparto a los comercios. Al comenzar la actividad, no habrá muchos clientes a los que repartir productos por lo que, si se desea ahorrar costes, la persona que se dedique a la gestión del negocio puede realizar esta actividad. Para ello, es necesario poseer el permiso de conducir y conocer las condiciones necesarias para la correcta conservación de los productos durante el reparto y puesta a disposición de los clientes.

## HORARIOS

Este negocio requiere un horario de trabajo amplio, sujeto a las restricciones legales que en el caso de Andalucía vienen recogidas en la Ley 1/1996, de 10 de enero, de Comercio Interior de Andalucía.

## 5.2. Formación

Para adquirir los conocimientos necesarios para el desempeño de los puestos que se han señalado anteriormente, existen ofertas a nivel formativo dentro de este sector.

Actualmente se pueden realizar estos estudios en Centros de Formación Ocupacional. Existe en estos centros una amplia variedad de cursos relativos al sector de la alimentación: cursos de carnicero, pescadero, matarife, elaborador de productos cárnicos, cajero, técnico en merchandising, encargado de establecimientos comerciales, jefe de compras, etc.

Además de estos centros, muchas cadenas de supermercados y grandes superficies también imparten este tipo de cursos gratuitos para desempleados.

## 6. PLAN DE INVERSIÓN

---

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

### 6.1. Las instalaciones

#### UBICACIÓN DEL LOCAL

En un negocio de este tipo, la ubicación es un aspecto fundamental. Para lograr un buen volumen de ventas, el local deberá estar situado en una zona de gran afluencia de público: calles comerciales, peatonales o de mucho paso. También puede ser interesante ubicarse en barrios residenciales de nueva creación o donde exista escasez de negocios de este tipo.

#### CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LAS INSTALACIONES

Para un negocio como este es conveniente situar el negocio en una zona con un gran número de habitantes o de gran afluencia de público.

La superficie del local será de unos 250 m<sup>2</sup> divididos del modo siguiente:

- Zona de venta al público donde se establecerán las distintas secciones del supermercado, los lineales y las cajas.
- Zona destinada a cámara frigorífica
- Zona reservada que comprenderá el almacén y los aseos higiénicos-sanitarios y zona de vestuario.

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 relativos a:

- **Acondicionamiento externo:** Rótulos, lunas del escaparate, cierres...
- **Acondicionamiento interno:** Hay que adecuar el local para que se encuentre en condiciones para su uso (instalación de cámaras e isletas frigoríficas, alicatado y preparación de zonas de trabajo para las secciones de frescos, instalación eléctrica, 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 30.050 € (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. Equipamiento

El objetivo debe ser conseguir la máxima funcionalidad reparando su vez en que se cuiden todos los detalles estéticos que transmitan la imagen de calidad que queremos para el negocio y teniendo siempre presente que todos los materiales que integren el establecimiento y que estén en contacto directo con los productos deben ser hidrófugos y atóxicos.

El equipamiento y mobiliario básico necesario para este negocio estará compuesto por los elementos que se exponen a continuación:



▪ **Equipamiento de la sección de carnicería**

Este equipamiento estará formado por los siguientes elementos:

- Cámara frigorífica para los productos de carnicería.
- Máquina picadora y máquina para cortar embutidos.
- Dos vitrinas frigoríficas: una para carne y otra para charcutería.
- Balanza electrónica.
- Mostrador de acero para el corte y manipulación de los productos.

▪ **Equipamiento de la sección de pescadería**

Compuesto por los siguientes elementos:

- Pileta mostrador para la exposición de productos de pescadería.
- Equipamiento de frío para la conservación de la mercancía.
- Balanza electrónica.
- Mostrador de acero para el corte y manipulación de los productos.

▪ **Equipamiento de la sección de frutería**

Equipada del modo siguiente:

- Mueble frutero para la exposición de los productos.
- Balanza electrónica.
- Cámara frigorífica para conservar fruta y otros productos.

▪ **Equipamiento de la zona de frío**

En esta zona se instalarán:

- Tres murales lácteos para la exposición de productos lácteos y otros productos que necesiten frío para su conservación.
- Tres islas de congelación para los productos congelados.

▪ **Equipamiento de sala**

Formado por los elementos que se citan a continuación:

- Góndolas y estanterías para la exposición de los diferentes tipos de productos.

- Mueble-taquilla.
- Muebles para 2 cajas (muebles y sillas).
- Carros y cestas para la compra.
- Cartelería y portaprecios.

El coste por estos elemento puede rondar los 63.800 € (IVA incluido) como mínimo para un equipamiento básico. Lo elevado de este coste implica comprar mobiliario y maquinaria a precios competitivos en el mercado, dado que hay algunos presupuestos que pueden duplicar esta cantidad estimada.

Hay que señalar que es posible reducir este coste puesto que en este sector existe un importante mercado de segunda mano que permite adquirir el equipamiento en perfectas condiciones de uso pero a un precio inferior que el de primera mano. Además, algún mobiliario se puede conseguir por cesión de proveedores.

### 6.3. Utensilios y otros productos

Para poder realizar la actividad, es necesario contar con una serie de utensilios y productos de trabajo. Estos son:

- Utensilios de pescadería (cuchillos pescaderos, descamador de pescado, tijeras...).
- Utensilios de carnicería (cuchillos carniceros, tijeras, ganchos de acero, etc.).
- Otros productos necesarios para el desarrollo de las actividades: uniformes, guantes, etc.

El coste estimado de estas herramientas y utillaje asciende a 3.480 € (IVA incluido).

#### 6.4. Equipamiento informático

Para este tipo de negocio es necesario:

- Dos terminales de ventas (uno en cada una de las cajas) compuestos por ordenador, cajón portamonedas y máquina de impresión de tickets y facturas.
- Equipo informático para la gestión del negocio con software específico para supermercados.

El coste de estos elementos es de unos 3.500 € más 560 € en concepto de IVA.

#### 6.5. Elemento de transporte

Se plantea la necesidad de incorporar un vehículo para suministrar a bares y restaurantes y a empresas de catering. También se podría estudiar la viabilidad del reparto a los domicilios de los particulares a partir de una cifra determinada de compra. Para todo esto hace falta un vehículo acondicionado (cámara isotérmica).

El coste de este elemento dependerá de las características del vehículo que se elija. En este estudio, para no elevar en exceso la inversión inicial, proponemos la compra de un vehículo de segunda mano con un coste estimado de 12.020 € (IVA incluido).

#### 6.6. Adquisición de mercancía y materiales de consumo

A la hora de comprar la mercancía, es conveniente tener en cuenta que es recomendable disponer en el establecimiento de una gran variedad de productos de todos los precios.

Según empresas especializadas en el sector, la primera compra tendrá que ser como mínimo de la cantidad que se indica en la tabla que se muestra a continuación.

DESCRIPCIÓN DE LOS ARTÍCULOS	CUANTÍA	IVA	TOTAL CON IVA
PRIMERA COMPRA DE MERCANCÍA	24.000 €	1.680 € (*)	25.680€
OTROS MATERIALES (Bolsas, material de oficina...)	1.800 €	288 €	2.088 €
<b>TOTAL</b>	<b>25.800 €</b>	<b>1.968 €</b>	<b>27.768 €</b>

(\*) Para simplificar los cálculos se ha calculado el porcentaje medio de IVA del 7% si bien en este negocio habrá productos de distintos porcentajes: superreducido del 4% para alimentos de primera necesidad (pan, leche, huevos, verduras...), reducido del 7% para resto de los alimentos y el normal del 16% para el resto de los artículos que se comercialicen (productos de perfumería, limpieza...).

## 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 1.856 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 5.000 € (este coste va a depender mucho de las condiciones del local y sobre todo de la ubicación del mismo).

## 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	CUANTÍA
Alquiler	2.500 €
Suministros	850 €
Sueldos	6.600 €
Cuota Autónomo + S.S. trabajadores	1.915 €
Asesoría	120 €
Publicidad	120 €
Otros gastos	250 €
<b>Total Pagos en un mes</b>	<b>12.355 €</b>
Meses a cubrir con F. Maniobra	3
<b>FM 3 meses (APROX)</b>	<b>37.065 €</b>

## 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	25.905 €	4.145 €	30.050 €
Equipamiento y mobiliario	55.000 €	8.800 €	63.800 €
Utensilios y otros productos	3.000 €	480 €	3.480 €
Equipamiento informático	3.500 €	560 €	4.060 €
Vehículo	10.362 €	1.658 €	12.020 €
Stock inicial y materiales	25.800 €	1.968 €	27.768 €
Gastos de constitución y puesta en marcha	1.600 €	256 €	1.856 €
Fianzas	5.000 €	0 €	5.000 €
Fondo de maniobra	37.065€	0 €	37.065 €
<b>TOTAL</b>	<b>167.232 €</b>	<b>17.867 €</b>	<b>185.099 €</b>

## 7. ESTRUCTURA DE COSTES

---

### 7.1. Márgenes

En este tipo de negocios los márgenes sobre venta van a depender del tipo de productos que se trate. Los márgenes medios son los siguientes:

- **Venta de perecederos:**

Las ventas de estos productos suponen un 40-45% de las ventas totales del negocio. Los márgenes habituales son:

- Pescadería: 36%.
- Carnicería: 25%.
- Charcutería: 30%.
- Frutería: 28%.

- **Ventas de sala:**

Las ventas de estos productos suponen un 55-60% de las ventas totales del negocio. El margen habitual es del 20% sobre el precio de compra.

Para realizar este estudio hemos considerado, teniendo en cuenta los posibles deterioros y desechos, un margen bruto del 24,5% sobre ventas equivalente a un margen del 32,5% sobre compras.

## 7.2. Estructura de costes

La estimación de los principales costes mensuales es la siguiente:

- **Consumo de productos:**

El consumo mensual de mercadería se estima en un 75,5% del volumen de las ventas del mes, este consumo es equivalente al margen del 32,5% sobre el precio de compra.

- **Alquiler:**

Para este negocio es necesario contar con un local de, al menos, 250 m<sup>2</sup>. El precio aproximado para un local de estas dimensiones, es de unos 2.500 € mensuales.

- **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 (limpieza, consumo de bolsas, material de oficina, etc.).

Estos gastos se estiman en unos 850 € mensuales.

- **Gastos comerciales:**

Para dar a conocer el negocio y atraer a clientes, tendremos que soportar ciertos gastos comerciales y de publicidad de unos 120 € mensuales.

- **Gastos por servicios externos:**

En los gastos por servicios externos se recogen los gastos de asesoría. Estos gastos serán de unos 120 € mensuales.

- **Gastos de personal:**

Para realizar el estudio se ha considerado que el negocio será atendido por el emprendedor, que será el gerente del negocio, y además se contratará a un empleado a tiempo completo.

El gasto de personal se distribuirá mensualmente del modo siguiente:

Puesto de trabajo	Sueldo / mes	S.S. a cargo empresa	Coste mensual
Jefe de tienda (emprendedor autónomo)	1.200 €	225 € (*)	1.425 €
3 Responsables de sección	3.600 €	1.127 € (**)	4.727 €
2 Cajeras	1.800 €	563 € (**)	2.363 €
<b>TOTAL</b>	<b>6.600 €</b>	<b>1.915 €</b>	<b>8.515 €</b>

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

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

#### ▪ Otros gastos:

Contemplamos aquí una partida donde incluimos los gastos por transporte (consumo de combustible del vehículo) y otros posibles gastos no incluidos en las partidas anteriores (reparaciones, seguros, tributos, etc.). La cuantía estimada anual será de 3.000 € anuales por lo que su cuantía mensual será de 250 €.

#### ▪ Amortización:

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

CONCEPTO	Inversión	% Amortización	Cuota anual Amortización
Adecuación del local (*)	25.905 €	10 %	2.591 €
Equipamiento y mobiliario	55.000 €	20 %	1.100 €
Utensilios	3.000 €	20 %	600 €
Vehículo	10.362 €	20 %	2.072 €
Equipos informáticos	3.500 €	25 %	875 €
<b>TOTAL ANUAL</b>			<b>7.238 €</b>

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

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

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



CONCEPTO	Inversión	% Amortización	Cuota anual Amortización
Gastos a distribuir en varios ejercicios	1.600 €	33,3 %	533 €
<b>TOTAL ANUAL</b>			<b>533 €</b>

### 7.3. Cálculo del umbral de rentabilidad

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

Este umbral se ha calculado del modo siguiente:

- **Ingresos mensuales:** estos ingresos vendrán dados por las ventas.
- **Gastos mensuales:** estarán compuestos por el consumo de mercaderías (se ha supuesto un consumo del 75,5% de los ingresos por ventas) y la suma de: alquiler, suministros, servicios y otros, gastos comerciales, servicios externos, gastos de personal, amortización y otros gastos.

Gastos	CUANTÍA
Alquiler	30.000 €
Suministros	10.200 €
Sueldos	79.200 €
Cuota Autónomos + S.S. trabajadores	22.980 €
Asesoría	1.440 €
Publicidad	1.440 €
Otro gastos	3.000 €
Amortización del inmovilizado material	7.238 €
Gastos a distribuir en varios ejercicios	533 €
<b>Total gastos fijos estimados</b>	<b>156.031 €</b>
<b>Margen bruto medio sobre ventas</b>	<b>24,5%</b>
<b>Umbral de rentabilidad</b>	<b>636.861 €</b>

Esto supondría una facturación anual de 636.861 euros. Por tanto, la facturación media mensual para mantener el negocio es de 53.072 euros.

## 8. FINANCIACIÓN

---

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

Para financiar este negocio, existen varias opciones: financiación propia, subvenciones, préstamos... cual será la mejor de ellas va a depender de las condiciones del emprendedor que vaya a poner en marcha el negocio.

Es práctica habitual en este sector que la maquinaria industrial necesaria, una de las partidas más importantes de la inversión (el equipamiento), se financie a través de la fórmula de arrendamiento financiero (leasing) o incluso comentan algunos proveedores del sector, por renting.

## 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	25.905 €	Fondos Propios	FP
Equipamiento y mobiliario	55.000 €	Fondos Ajenos	FA
Utensilios	3.000 €		
Vehículo	10.362 €		
Equipos informáticos	3.500 €		
Gastos de constitución	1.600 €		
Fianzas	5.000 €		
Mercancía y materiales	25.800 €		
Tesorería (*)	37.065 €		
IVA soportado	17.867 €		
<b>Total activo</b>	<b>185.099 €</b>	<b>Total pasivo</b>	<b>185.099 €</b>

(\*) Se consideran 37.065 € como fondo de maniobra.

### 9.2. Estimación de resultados

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

	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
<b>Ventas</b>	600.000	750.000	900.000
<b>Coste de las ventas</b> (Ventas x 75,5%)	435.000	566.250	679.500
<b>Margen bruto</b> (Ventas - Coste de las ventas)	<b>147.000</b>	<b>183.750</b>	<b>220.500</b>

La previsión de resultados para el negocio es la siguiente:

PREVISIÓN DE RESULTADOS	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
VENTAS	600.000	750.000	900.000
COSTE DE LAS VENTAS	435.000	566.250	679.500
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>147.000</b>	<b>183.750</b>	<b>220.500</b>
GASTOS DE ESTRUCTURA:			
GASTOS DE EXPLOTACIÓN			
Alquiler	30.000	30.000	30.000
Suministros, servicios y otros gastos	10.200	10.200	10.200
Otros gastos	3.000	3.000	3.000
GASTOS DE PERSONAL (1)			
Salarios + SS	102.180	102.180	102.180
GASTOS COMERCIALES			
Publicidad, promociones y campañas	1.440	1.440	1.440
GASTOS POR SERVICIOS EXTERNOS			
Asesoría	1.440	1.440	1.440
AMORTIZACIONES			
Amortización del Inmovilizado	7.238	7.238	7.238
GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS			
Gastos a distribuir en varios ejercicios	533	533	533
<b>TOTAL GASTOS DE ESTRUCTURA</b>	<b>156.031</b>	<b>156.031</b>	<b>156.031</b>
<b>RESULTADO antes de intereses e impuestos (2)</b>	<b>- 9.031</b>	<b>27.719</b>	<b>64.469</b>

(1) El gasto de personal estará integrado por el sueldo para 5 personas: un responsable de tienda (emprendedor autónomo), 3 jefes de sección y 2 cajeras, a lo que se le suma la cuota de autónomo y 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.