

300 planes de negocio

Plan de negocio
TIENDA DE ARTÍCULOS DEPORTIVOS

Sector de Comercio

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 comercio dedicado a la venta de artículos deportivos. La actividad a desarrollar por este negocio será la comercialización al detalle de los elementos complementarios para desarrollar cualquier actividad deportiva excluyendo los elementos básicos (ropa y calzado).

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

La legislación básica que hay que observar a la hora de desarrollar este proyecto es la que hace referencia al comercio minorista. Esta normativa se recoge principalmente en:

- Ley 1/1996, de 10 de enero, de Comercio Interior de Andalucía.
- Ley 2/1996, de 15 de enero, complementaria de la de Ordenación del Comercio Minorista.
- Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista.
- Ley 6/2002, de 16 de diciembre, por la que se modifica la Ley 1/1996, de 10 de enero, del Comercio Interior de Andalucía, y se crea la Tasa por Tramitación de Licencias Comerciales.
- Ley 47/2002, de 19 de diciembre, de reforma de la Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista, para la transposición al ordenamiento jurídico español de la Directiva 97/7/CE, en materia de contratos a distancia, y para la adaptación de la Ley a diversas Directivas comunitarias. (BOE núm. 304, de 20-12-02).
- Ley 1/2004, de 21 de diciembre, de Horarios Comerciales.

1.2. Perfil del emprendedor

El perfil del emprendedor corresponde con personas de mediana edad o jóvenes, con alguna experiencia anterior en el sector. Tradicionalmente el perfil se ha correspondido con hombres, aunque en la actualidad se está llevando a cabo la incorporación de mujeres.

2. ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1. El Sector

El mundo de los artículos deportivos ha evolucionado de forma espectacular en las últimas décadas; pasando de ser para minorías a ser una moda para todos. Esto puede verse mediante varias tendencias que se observan actualmente:

- Incorporación del hombre al deporte como ocio. Más tarde se incorporaron las mujeres, la tercera edad y los niños.
- Aparición de los líderes carismáticos del deporte (fútbol, ciclismo, baloncesto, tenis, golf, etc.), arropados por marcas comerciales.
- Nuevos puntos de vista de la práctica del deporte: se ha consolidado como un hábito entre las ocupaciones del tiempo libre.
- Nuevas prácticas deportivas: "Snowboard", "Bodyboard", "Rafting", "Puenting", etc.
- Proliferación de gimnasios y grandes complejos deportivos.
- Se desarrollan tiendas comerciales destinadas al deporte.
- Mayor preocupación por la imagen física.
- Entendimiento de la práctica del deporte como ayuda psicológica.
- Evolución de los estilos de vida en la sociedad.

En España, el gasto medio en material deportivo por habitante y año se situaba en 2003 en torno a los 80 euros, cifra inferior al resto de los países europeos. España está muy alejada de la media europea en el consumo de artículos deportivos. Los países del norte de Europa son los de mayor consumo (Finlandia, Noruega, Alemania, etc.).

Según la Encuesta de los hábitos deportivos de los españoles de 2005 del Consejo Superior de Deportes, el ranking de los artículos deportivos más usuales en los hogares españoles (y su evolución con respecto a los años 1990 y 2000) se muestra en la siguiente tabla:

Porcentaje de hogares en los que hay al menos un artículo deportivo de los más usuales para ejercitarse físicamente y practicar deporte, 2005-1990

Artículo deportivo	2005	2000	1990
Bicicleta de adulto	63	64	52
Balón de fútbol	62	62	60
Juego de ajedrez	55	56	54
Raqueta de tenis	50	53	55
Balón de baloncesto, voleibol o balonmano	40	38	37
Tienda de campaña	40	38	25
Bicicleta de niño	38	37	40
Patines	35	36	29
Equipo de pesca (caña, red)	28	27	26
Aparatos de musculación (pesas, máquinas de discos)	21	19	9
Aparato de ejercitación (bicicleta o remos estáticos)	24	19	11
Equipo de bucear (gafas, aletas)	18	17	17
Escopeta de caza	13	15	18
Útiles de montañismo	16	14	11
Equipo de esquiar	11	10	8
Mesa de ping-pong	6	6	7
Moto deportiva	5	5	6
Equipo de navegación (vela, tabla, canoa)	4	3	4
Palos de golf	2	2.5	2

Fuente: Consejo Superior de Deportes, 2005. Ministerio de Educación, Política Social y Deporte.

Respecto a los canales de distribución, existe una gran concentración de la oferta; la venta directa a detallista.

Si bien los artículos deportivos de mayor venta son los de calzado y confección, es importante saber que el mercado de los accesorios deportivos está en pleno crecimiento.

Esto se debe por ejemplo al abaratamiento de algunas modalidades (como es el caso del golf), la mayor popularidad de otras (por ejemplo el montañismo), o también el caso concreto del fitness, donde se observa que los gimnasios en casa proliferan.

2.2. La competencia

Los principales competidores de una tienda de artículos deportivos van a ser los siguientes:

- **Hipermercados.** Estas grandes superficies (Carrefour, El Corte inglés, etc.), comercializan en una de sus secciones todo lo relativo al sector artículos deportivos. Tienen como ventajas principales el espacio de exposición, junto con el surtido y los precios competitivos. Como principal desventaja, le falta un buen trato al cliente.
- **Grandes Almacenes.** Se caracterizan por su ubicación en el centro de las grandes ciudades, su sistema de ventas por secciones y su surtido seleccionado. Tratan de diferenciarse de los Hipermercados por disponer de "marcas blancas" (fabricados para ellos con su marca), su amplio surtido y por la atención de su personal de ventas. Por tanto un aspecto fundamental de su éxito es la atención y el asesoramiento proporcionado por los vendedores.
- **Ventas directas de los fabricantes.** Algunos fabricantes venden sus excedentes a través de las tiendas ubicadas en los "factory". Están situados fuera de la ciudad, en grandes superficies especializadas en este tipo de ventas.
- **Cadenas de tiendas especializadas.** Existe, cada vez más, un importante número de cadenas de tiendas especializadas en deporte que se están implantando en las principales ciudades españolas. A nivel de ejemplo, sirva de muestra las firmas Decathlon e Intersport.
- **Otros establecimientos detallistas de artículos deportivos de barrio.** Este tipo de comercio independiente está creciendo de forma importante en las ciudades dado que el consumo se ha incrementado en los últimos años. Su punto fuerte debe ser el conocimiento de las necesidades del barrio, junto a una atención personalizada y profesionalidad del personal. Todo esto debe ir acompañado de

una adecuada política comercial en el barrio para que pueda ser viable este tipo de establecimiento.

- **Venta a través de Internet.** Poco a poco, está adquiriendo terreno, sobre todo en algunas especialidades deportivas. Un claro ejemplo de pujanza y "saber hacer" en "e-business" lo realiza la empresa española Barrabes (ver www.barrabes.com), que está especializada en alpinismo y deportes de riesgo, vendiendo por toda la geografía mundial.

2.3. Clientes

Este establecimiento tendrá como objetivo captar dos grandes colectivos:

Población en general, que practique algún tipo de deporte. Esta se puede segmentar a su vez en distintos grupos en función de la edad (menores, jóvenes, adultos, etc.), deportes que practiquen (fútbol, tenis, baloncesto, etc.), gustos y hábitos. Así pues podemos distinguir tres grupos de clientes:

Hombres

En este grupo se engloba tanto a **jóvenes** que cuidan su salud y buscan una imagen, grupo cada vez más numeroso, como los **hombres de mediana edad** que realizan actividades de mantenimiento, con pocos riesgos y no excesivos esfuerzos.

En su mayoría son socios de algún gimnasio o centro deportivo público.

Los jóvenes practican una mayor variedad de deportes, desde los mayoritarios (fútbol, baloncesto, balonmano, tenis, etc.), hasta los más actuales (puenting, surf, motorismo, etc.). Los hombres de mediana edad practican, en su mayoría, ejercicio físico de mantenimiento (ejercicios aeróbicos, musculación, natación, etc.) o deportes de índole social y de grupo (squash, padel, golf, etc.).

Mujeres

A lo largo de los últimos años, se ha producido un aumento en la práctica de actividades físicas o deportivas entre la población española, siendo éste superior entre las mujeres: pasando en 1990 del 30% al 45,5% actualmente. Por su parte, los hombres han pasado de un 54% a un 60,9% en el mismo periodo.

La edad es el factor que más influye en la frecuencia de la práctica deportiva, disminuyendo ésta a medida que aumenta la edad, y siendo este descenso más notable entre los hombres. A pesar de que en las mujeres a partir de los 19 años la práctica disminuye, ésta vuelve a aumentar en edades avanzadas, derivado de la asociación del ejercicio físico a la mejora en la salud y a la mayor disponibilidad de tiempo de ocio.

Respecto a las actividades que realizan las mujeres, éstas se asocian en mayor medida a la realización de ejercicio físico o deportivo de manera individual, como por ejemplo la natación, ejercicios en agua, gimnasia, etc.

Menores

Los niños y adolescentes, además de tener como asignatura la educación física que les obliga a equiparse con vestuario deportivo, en una mayoría participan de forma activa en otras actividades deportivas y de ocio fuera del horario escolar que también les impone la necesidad de accesorios deportivos.

Aunque el deporte mayoritario es el fútbol para los niños, también practican otros deportes como baloncesto, tenis, balonmano, etc. Dentro de las actividades de ocio se contemplan otras cada vez más demandadas por este grupo, como son las actividades relacionadas con la naturaleza (acampada, senderismo, cicloturismo, etc.).

Las niñas y adolescentes, además de los deportes tradicionales femeninos (baloncesto, voley, jockey, etc.), suelen practicar los ejercicios de mantenimiento y desarrollo físico (aeróbic, fitness, gimnasia, natación sincronizada, etc.).

Grandes colectivos:

Colegios, clubes, federaciones, ayuntamientos, etc. La venta en este canal es distinta que la que se realiza para el público en general, y a veces exige concursar, o al menos, presupuestar en función de unas exigencias y a un precio competitivo. La venta a colectivos aumenta la facturación de la tienda, conocimiento de la marca y localización del establecimiento, ya que cualquier producto vendido a un colectivo se recoge en la tienda.

3. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Para que un pequeño negocio de artículos deportivos pueda tener un hueco en su mercado precisa cumplir tres aspectos fundamentales que son los siguientes:

Unas instalaciones adecuadas y una gestión moderna.

El local tendrá que tener unas dimensiones mínimas, geográficamente bien situado en la zona o barrio, con grandes escaparates y una adecuada distribución interna que facilite que los clientes puedan "tocar" la mercancía expuesta. Además deberá contar con servicios muy valorados por la clientela, entre los que se encuentran:

- Horarios amplios (incluidos los sábados tardes), para que las familias puedan comprar.
- Atención profesional y personalizada.
- Búsqueda y reserva de artículos. Compromiso de entrega del material en 48 o 72 horas desde el pedido.
- Financiación de la compra, a través de aceptación de las tarjetas tradicionales de crédito (VISA, MASTER CARD, etc.) o de otras creadas por las asociaciones de comerciantes.

Una gestión moderna de un negocio como el que estamos desarrollando, aparte de los servicios antes mencionados, implica la incorporación de los siguientes:

- Gestión de la información (contabilidad financiera, gestión de stocks, cálculo de márgenes comerciales, etc.). Existe gran variedad de "software" específico para estos comercios que resuelven toda esta información requerida.
- Técnicas de Escaparatismo y Merchandising. El cliente de hoy en día necesita "ver" y "tocar" para poder comprar. Estas técnicas ayudan a incrementar las ventas del pequeño comercio. En este caso, si el emprendedor no tiene mucho conocimiento en esta materia podría delegar dicha función a profesionales ajenos al negocio.

Segmentación.

Implica desarrollar un marketing diferente para públicos diferentes. La segmentación se puede realizar teniendo en cuenta distintas variables, como pueden ser el público objetivo o la cartera de productos que se va a ofrecer.

Así por ejemplo, en el caso de una tienda de ropa deportiva, esta segmentación sería más apropiada enfocarla a los clientes (puesto que en función de la edad o sexo demandarán más o menos una determinada prenda deportiva), pero en nuestro caso concreto (complementos deportivos) es más acertado realizarla en función de la cartera de productos puesto que nuestros clientes no nos comprarán un producto u otro en función de su edad o sexo, si no que lo harán en función del deporte que practiquen. Así, independientemente que sean hombres, mujeres o niños pueden agruparse en un mismo segmento si los deportes que practiquen son coincidentes.

Por tanto, una posible segmentación podría ser: deportes con raqueta, deportes alternativos, deportes con balones, etc.

Acuerdos de suministros con colegios y entidades deportivas.

Una estrategia que permite conseguir elevadas ventas es a través del suministro de material deportivo a colegios y otras instituciones educativas, así como con federaciones deportivas, clubes y asociaciones deportivas.

La estrategia para introducirse en estas instituciones consistiría en ofertarles productos que se ajusten a lo que demandan. De esta forma, algunas de estas demandas serán las siguientes:

- Ajustarse a los requerimientos de diseño y calidad del material deportivo que usan o presentar un diseño propio.
- Buena relación calidad/precio de los productos, que permita que un margen de la venta lo reciba la propia entidad.
- Que la tienda patrocine algunos eventos deportivos o parte del material deportivo de la entidad.

4. PLAN COMERCIAL

4.1. Productos

El establecimiento de artículos deportivos deberá disponer de aquellos productos que cubran las necesidades de nuestros clientes en función de las áreas deportivas que se quiera atender. Así, la mejor segmentación de la cartera de productos sería en función del deporte a practicar. Para cada uno de estos segmentos se puede disponer de una zona de exposición así como una parte del escaparate. De esta forma los distintos grupos serían:

- Balones y pelotas: de fútbol, fútbol sala, voleibol, baloncesto, balonmano, rugby...
- Complementos: bombas de inflar, rodilleras, espinilleras, mochilas, sacos de dormir, fundas de raquetas, guantes...
- Deportes alternativos: juego de petanca, diábolo, combas, paracaídas, palo y pelota de lacrosse...
- Rítmica: cuerda, maza, aro, petos, cinta ...
- Fitness: discos, barras, pesas, aparatos de ejercicios, balones medicinales, colchonetas, sept...
- Jockey/Béisbol: stick, bate, pelotas de jockey y de béisbol...
- Deportes con raqueta
 - Bádminton: marcos, raquetas, volantes.
 - Tenis de mesa: raquetas, pelotas, redes, funda raqueta.
 - Tenis-padel: raqueta tenis y padel, pelotas, raquetero, raqueta de squash...
- Natación: tablas, burbujas, aletas, diversos productos de aquaróbic, gorros, gafas...

4.2. Precios

La estrategia de precios para una empresa de artículos deportivos debe basarse en ofrecer una adecuada relación surtido/precio/servicio. El cliente exige un buen precio, que va a estar orientada en función de los precios de la competencia, pero lo valora conjuntamente con la relación anterior. En los últimos años ha habido una importante contención de los precios en el sector motivada por la presión de la competencia.

Las grandes marcas (Adidas, Nike, Reebok, etc.) suelen establecer una política de precios para sus productos, con lo que el detallista no puede hacer modificaciones. Los precios suelen ser altos y los descuentos, en épocas de rebajas, suelen ser reducidos.

4.3. Comunicación

Para conseguir unos niveles de ventas adecuados e imagen en la zona donde esté localizada, una tienda de artículos deportivos debe aplicar una política de comunicación agresiva y ajustada a los escasos recursos presupuestarios que suele tener el comercio minorista. Así, se podrían llevar a cabo las siguientes líneas:

a) Promoción de ventas. La tienda debe convertirse en un espacio de impacto visual y de entretenimiento. Esto se consigue a través de los siguientes elementos:

Escaparates. Son la "tarjeta de presentación" del establecimiento y deben dejar a la tienda a gran altura. Esto se consigue con algunos de sus principios básicos:

- Exhibir los artículos "calientes" (artículos-gancho que tiran del resto).
- Presentar los artículos que se compran por impulso.
- Hacer presentaciones sencillas y de pocos elementos.
- Acomodar las exposiciones al calendario (gafas y gorros de agua en verano, esquí en invierno).

- Los colores deben encajar en el mensaje y atraer.
- Completar las exhibiciones con algo en movimiento: balón que se mueve, raqueta que golpea a una pelota, etc.
- Basar las exposiciones de escaparate en un tema o motivo concretos (material deportivo en la vuelta al "cole", material de ciclismo en el Tour o la Vuelta a España, etc.).
- Atención a la iluminación.
- Guiar la vista del cliente a donde interesa. Siempre hay que presentar puntos dominantes, de atracción especial.

Merchandising. Implica trabajar el punto de venta a través de la amplitud del surtido, implantación del mobiliario y del género en la superficie de ventas, aprovisionamiento del lineal, profundidad y anchura del surtido, el diseño del lineal, etc. Todo esto hace que el cliente, cuando entre en la tienda, pueda entrar en contacto con el producto, escenificar su uso y ventajas y promover la compra.

- Algunas tiendas del sector de contrastado éxito ofrecen la "posibilidad de probar" ("putting green" para hacer unos hoyos al golf, mesa de ping pong para practicar, muro de escalada, etc.).
- Consejos de utilización de los productos. Además de un personal especializado, cada producto se acompañará de una ficha descripción que orientará a los clientes en sus elecciones.

b) Publicidad. La publicidad más efectiva que puede realizar este tipo de negocio es a través de una comunicación directa a sus clientes. Algunas ideas pueden ser las siguientes: buzoneo de folletos, encartes en prensa, carteles en el barrio, etc.

Otra línea efectiva es crear una base de datos de clientes y mantener una información periódica de ofertas y novedades. Se les puede ofrecer trato preferencial en precios (ofertas y descuentos especiales), en pagos (pago en tres veces sin recargo) e información (boletín informativo periódico). Para lograr una mayor fidelización de los clientes se les puede añadir entrar en sorteos gratuitos solo por ser clientes, de material deportivo o viajes.

Al hacer la base de datos se les puede preguntar por gustos, aficiones, opiniones y sugerencias de mejora de la tienda. Es una forma de tener una mejor información de nuestra clientela, poder segmentarla y tratar de incrementar su nivel de satisfacción.

Un medio poco usado y no excesivamente valorado por los clientes es la información telefónica de rebajas y promociones, la venta por catálogo o por carta y la compra a través de Internet.

- c) Patrocinios.** Una forma efectiva de darse a conocer en el barrio y ganarse la estima de la comunidad es a través del patrocinio de eventos deportivos como pueden ser carreras populares o equipos deportivos (fútbol, baloncesto, balonmano, etc.) de la barriada. En el primer caso será a través de la donación de trofeos y elementos de comunicación (balones, bolsas, gorras, etc.), y en el segundo podría ser a través de la participación parcial o total en los gastos de mantenimiento del equipo (donación de los accesorios deportivos, gastos de viajes, etc.).

5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

5.1. Personal y tareas

Con una sola persona el primer año puede ser suficiente, dado que hasta que no "arranque" el negocio con una fuerte afluencia de público no va a necesitar más personal y la estructura de costes no lo soportaría. Esta persona, en régimen de autónomo, gestionará el negocio y la atención al cliente.

Sin embargo, en épocas de fuertes ventas (Navidad y Reyes, las vacaciones de verano y principio del curso escolar) podría necesitar que otro empleado le ayudase, al menos en las horas de mayor afluencia de público. Las tareas que tendrá que desarrollar son, entre otras, las siguientes:

Marcar los precios de los artículos.

- Hacer facturas.
- Decorar el escaparate.
- Realizar pedidos y devoluciones.
- Recibir a los diferentes representantes.
- Atender al público.

HORARIOS

Estas personas deben estar a tiempo completo y el horario de apertura al público debe ser el horario comercial habitual.

5.2. Formación

La formación que se precisa es la genérica de gestión de un comercio y un buen conocimiento del sector. Los conocimientos básicos de gestión de una tienda de deporte son los siguientes:

- Organización y gestión de una tienda de deporte.
- Política de precios, estudios de costes, marketing, promociones y merchandising.
- Informática de gestión y manejo del software para el sector.

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

Respecto a la ubicación, los expertos estiman que existen dos posibles alternativas para la selección de una zona determinada para instalar una tienda de artículos deportivos, siendo estas las siguientes:

- En una zona céntrica o dentro de un centro comercial con gran afluencia de público. No hace falta mucho espacio aunque tendrá que tener un almacén próximo para las reposiciones de mercancías.
- Dentro de una barriada, localizado en un punto de elevado tránsito de público. Es importante que disponga de fácil accesibilidad y aparcamientos próximos. También precisará amplios escaparates y zona de exposición.

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LAS INSTALACIONES

El local debe tener una superficie mínima de unos 60 m² y es fundamental unos escaparates, además de grandes, muy atractivos. Después, en el interior del comercio, hay que lograr la máxima racionalidad del espacio. Para ello, es conveniente dividir el local en dos zonas diferenciadas:

- Zona exposición y venta al público: Esta zona irá desde la puerta a la zona de almacén. Debe tener una buena iluminación.
- Zona de almacén. En esta zona se mantiene un pequeño stock de aquellos productos de mayor rotación.

A continuación se muestra una distribución típica para este tipo de negocio.

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. Además la ley obliga a incorporar un aseo para uso personal.

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 17.400,00 (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. Mobiliario y decoración

El coste del mobiliario y la decoración del establecimiento puede alcanzar un coste de aproximadamente 5.500,00 euros (IVA incluido). En este presupuesto se contempla un mobiliario básico que estaría formado por:

- Mostrador y Estanterías
- Escaparate

6.3. Primera compra de mercaderías

La primera compra de mercancía según empresas especializadas en el sector, tendrá que ser como mínimo la siguiente:

DESCRIPCIÓN DE LOS ARTÍCULOS	CUANTÍA	IVA	TOTAL CON IVA
PRIMERA COMPRA DE MERCANCÍA	10.862,82 €	1.738,05 €	12.600,87 €
OTROS MATERIALES (Bolsas, material de oficina...)	630,00 €	100,80 €	730,80 €
TOTAL	11.492,82 €	1.838,85 €	13.331,67 €

Con esta cantidad sólo se cubren una serie de artículos básicos para empezar la actividad. Para el éxito del negocio es necesario que se vayan destinando los ingresos obtenidos en los primeros meses en ampliar el surtido.

6.4. Equipo informático

Es recomendable disponer de TPV compuesto por ordenador, cajón portamonedas y máquina de impresión de tickets y facturas.

El coste de este equipo informático es de, al menos, 1.900,00 € más 304,00 € en concepto de IVA.

6.5. Gastos iniciales

Dentro de los gastos iniciales vamos a incluir:

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

GASTOS DE CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA

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

Estos gastos de constitución y puesta en marcha, en el caso de iniciar el negocio como autónomo, serán de aproximadamente 2.320,00 € (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 1.800,00 € (este coste va a depender mucho de las condiciones del local y sobre todo de la ubicación del mismo).

6.6 Fondo de maniobra

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

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

Pagos Mensuales	TOTAL CON IVA
Alquiler	1.044,00 €
Suministros	174,00 €
Sueldo autónomo	1.570,00 €
Asesoría	116,00 €
Publicidad	116,00 €
Otros gastos	116,00 €
Total Pagos en un mes	3.136,00 €
Meses a cubrir con F. Maniobra	3
FM 3 meses (APROX)	9.408,00€

6.7. 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	15.000,00 €	2.400,00 €	17.400,00 €
Mobiliario y decoración	4.741,38 €	758,62 €	5.500,00 €
Stock inicial y materiales	11.492,82 €	1.838,85 €	13.331,67 €
Equipo informático	1.900,00 €	304,00 €	2.204,00 €
Gastos de constitución y puesta en marcha	2.000,00 €	320,00 €	2.320,00 €
Fianzas	1.800,00 €	0,00 €	1.800,00 €
Fondo de maniobra	9.408,00 €	0,00 €	9.408,00 €
TOTAL	46.342,20 €	5.621,47 €	51.963,67 €

7. INGRESOS Y ESTRUCTURA DE COSTES

7.1. Márgenes

Los márgenes comerciales en este sector varían muchísimo debido al gran peso de algunas marcas y al desconocimiento de otras. Así, encontramos que no todos los artículos tienen el mismo margen, dándose gran variedad en función de la línea a la que pertenezcan y la marca que los acredite.

Según expertos del sector, los márgenes para las grandes marcas rondan el 50%, mientras que para aquellas compañías desconocidas no se llega al 15%. Esto, unido al hecho de que de cada 5 balones vendidos, sólo 1 suele ser de marca no reconocida nos ha llevado a establecer para este proyecto, un margen de venta del 38,50%.

Este margen bruto sobre las ventas sería equivalente a un margen del 62,60% sobre el precio de compra de la mercancía.

7.2. Estructura de costes

La estimación de los principales costes mensuales es la siguiente:

- **Consumo de mercadería:**

El consumo mensual de mercadería se estima en un 61,5% del volumen de las ventas del mes.

- **Alquiler:**

Para este negocio es necesario contar con un local de unos 60 m². El precio medio va a depender en gran medida de la ubicación y condiciones del local, para el estudio se ha estimado un precio de 900,00 €.

- **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 150,00 € 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:**

Para realizar el estudio se ha considerado que el emprendedor realizará todas las actividades necesarias para llevar este tipo de negocio. Así, se encargará tanto de la gestión de la tienda como de la atención a los clientes.

El gasto de personal, por tanto, corresponderá al sueldo del autónomo que será de 1.570,00 € (cantidad que incluye cotización a la seguridad social en régimen de autónomo e incluye prorrateadas las pagas extraordinarias).

Puesto de trabajo	Sueldo / mes	S.S. a cargo empresa	Coste mensual
Emprendedor (trabajador autónomo)	1.570,00 €	0,00 € (*)	1.570,00 €
TOTAL	1.570,00 €	0,00 €	1.570,00€

(*) La cotización a la S.S. en régimen de autónomo está incluida en el sueldo.

En las épocas en las que fuera necesario contar con personal de apoyo, se podría contratar a un empleado para refuerzo de las ventas.

- **Otros gastos:**

Contemplamos aquí una partida para otros posibles gastos no incluidos en las partidas anteriores. La cuantía estimada será de 1.200,00 € anuales por lo que su cuantía mensual será de 100,00 €.

- **Amortización:**

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

CONCEPTO	Inversión	% Amortización	Cuota anual Amortización
Adecuación del local (*)	15.000,00 €	10 %	1.500,00 €
Mobiliario y decoración	4.741,38 €	20 %	948,28 €
Equipo informático	1.900,00 €	25 %	475,00 €
TOTAL ANUAL			2.923,28 €

(*) 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:** Estos ingresos vendrán dados por las ventas.
- **Gastos:** Estarán compuestos por el consumo de mercaderías (se ha supuesto un consumo del 61,50% 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	10.800,00 €
Suministros	1.800,00 €
Sueldos	18.840,00 €
Asesoría	1.200,00 €
Publicidad	1.200,00 €
Otros gastos	1.200,00 €
Amortización del inmovilizado material	2.923,28 €
Gastos a distribuir en varios ejercicios	666,67 €
Total gastos fijos estimados	38.629,95 €
Margen bruto medio sobre ventas	38,50 %
Umbral de rentabilidad	100.337,53 €

Esto supondría una facturación anual de 100.337,53 euros. Por tanto, la facturación media mensual para mantener el negocio es de 8.361,46 euros.

8. FINANCIACIÓN

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

Para financiar la tienda de artículos de deporte existen varias opciones: financiación propia, subvenciones, préstamos...Cuál será la mejor de ellas 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	15.000,00 €	Fondos Propios	FP
Mobiliario y decoración	4.741,38 €	Fondos Ajenos	FA
Equipo informático	1.900,00 €		
Gastos de constitución	2.000,00 €		
Fianzas	1.800,00 €		
Mercancía y materiales	11.492,82 €		
Tesorería (*)	9.408,00 €		
IVA soportado	5.621,47 €		
Total activo	51.963,67 €	Total pasivo	51.963,67 €

(*) Se consideran 9.408,00 € 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
Ventas	80.000,00	110.000,00	130.000,00
Coste de las ventas (Ventas x 61,5%)	49.200,00	67.650,00	79.950,00
Margen bruto (Ventas - Coste de las ventas)	30.800,00	42.350,00	50.050,00

La previsión de resultados para el negocio es la siguiente:

PREVISIÓN DE RESULTADOS	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
VENTAS	80.000,00	110.000,00	130.000,00
COSTE DE LAS VENTAS	49.200,00	67.650,00	79.950,00
MARGEN BRUTO	30.800,00	42.350,00	50.050,00
GASTOS DE ESTRUCTURA:			
GASTOS DE EXPLOTACIÓN			
Alquiler	10.800,00	10.800,00	10.800,00
Suministros, servicios y otros gastos	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Otros gastos	1.200,00	1.200,00	1.200,00
GASTOS DE PERSONAL (1)			
Salarios + SS	18.840,00	18.840,00	18.840,00
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	2.923,28	2.923,28	2.923,28
GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS			
Gastos a distribuir en varios ejercicios	666,67	666,67	666,67
TOTAL GASTOS DE ESTRUCTURA	38.629,95 €	38.629,95 €	38.629,95 €
RESULTADO antes de intereses e impuestos (2)	-7.829,95 €	3.720,05 €	11.420,05 €

(1) Se ha considerado que durante este primer año no se va a contratar a ningún empleado, por lo que el gasto de personal estará integrado por el sueldo para la persona que gestione el negocio.

(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.