

**300 planes de negocio**

**Plan de negocio  
TIENDA DE LENCERÍA**

**Sector de Comercio**

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

---

La actividad que desarrolla este negocio es la venta al por menor de artículos lencería y corsetería.

### 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 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

Este proyecto no presenta grandes dificultades para llevarlo a cabo puesto que no requiere experiencia previa ni formación.

Resultará idóneo para personas que tengan ganas de emprender y estén dispuestas a adquirir conocimientos sobre los artículos y el funcionamiento del negocio.

## 2. ANÁLISIS DEL MERCADO

---

### 1.2. El sector

Según los datos de Euromonitor, el gasto en ropa en España ronda los 20.000 millones de euros, siendo el gasto medio del consumidor español de aproximadamente 560 euros en prendas de vestir.

Este gasto se reparte de modo diferente entre los distintos tipos de clientes así, mientras que el gasto en prendas de mujer representa aproximadamente el 50% del total, el de los hombres se sitúa en torno al 30%.

Respecto al sector de la lencería, son las mujeres las que gastan más en moda íntima y, además, son las que suelen tomar la decisión de compra de este tipo de artículos para el resto de la familia.

Las españolas cada vez dan más importancia a su ropa interior, dejando de considerar las prendas íntimas como prendas básicas para pasar a ser consideradas como artículos de moda tal como lo son el resto de prendas exteriores.

Prueba de la importancia que está adquiriendo este sector es la aparición de grandes cadenas especializadas como son Women'Secret y Oysho.

Apoyándose en el crecimiento de las ventas de lencería, montar un establecimiento especializado en este tipo de prendas puede resultar un negocio rentable. Esto puede hacerse como empresario independiente o con la ayuda de una cadena de franquicia, como Love Store, Caro Cuore, Elena Bruni o Etam Lingerie, que pueden aportar su experiencia en el mercado y suministrar como género colecciones de diseño y fabricación propios.

## 1.2. La competencia

Hay que distinguir dos tipos principales de competidores:

- *Tiendas de lencería ubicadas en la zona de influencia del establecimiento.* Estos comercios van a ser la competencia directa de negocio. Por tanto, habrá que estudiar la zona escogida para la ubicación.
- *Otros establecimientos que incorporan este tipo de artículos a su oferta comercial:* fundamentalmente hipermercados y grandes almacenes.

## 1.3. Clientes

Los artículos que se comercialicen en el establecimiento estarán destinados a cubrir las necesidades del público femenino en general, pero principalmente dirigiéndose a la mujer entre 20 y 50 años con un poder adquisitivo medio.

Por otro lado, el negocio se dirigirá a un público general aunque habrá que considerar especialmente a qué segmentos de la población se quiere enfocar el negocio: confección de gama alta, media o baja.

### 3. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

---

Entre los aspectos clave para conseguir el éxito se encuentran los siguientes:

- **Ofrecer calidad:**

Es fundamental disponer de una oferta de calidad. Esto se traduce en artículos con buen diseño y en la introducción continua de novedades en la oferta.

Además hay establecimientos que amplían la gama de artículos añadiendo complementos o ropa de baño.

- **Adaptación continua a las nuevas tendencias:**

En este sector es indispensable estar siempre al día siguiendo la evolución de la moda. Para ello es recomendable acudir a las ferias que se organizan para este fin, donde se pueden conocer las tendencias de cada temporada y contactar con proveedores y con otras empresas del sector.

Las principales ferias de este tipo en España son la SIMM (Semana Internacional de la Moda de Madrid) que se celebra en el Parque Ferial Juan Carlos I de Madrid y el Salón de la Moda de Barcelona que se celebra en el recinto ferial FIRA de Barcelona. Ambos eventos se celebra dos veces al año: la edición otoño/invierno en febrero y la edición primavera/verano en septiembre.

Una vez conocidas las tendencias de la temporada, es fundamental conocer las necesidades y gustos de los clientes para adaptarse a ellos.

- **Cuidar la imagen del negocio:**

Es necesario seguir unos criterios de interiorismo, imagen y exposición de los artículos para asegurar una buena imagen y lograr un ambiente agradable que favorezca la compra.

En este sentido es necesario no sólo cuidar la imagen interna del establecimiento sino también contar con un buen escaparate que sirva tanto de carta de presentación como de reclamo.

Debe cuidarse la accesibilidad de todos los elementos del local de modo que éste sea accesible para cualquier persona. Para ello deben evitarse todo tipo de barreras como escaleras, puertas estrechas...

- **Preparación del personal:**

La atención a los clientes es un aspecto clave para el éxito de cualquier negocio pero además, en los negocios de moda, se convierte en un elemento imprescindible para lograr un buen nivel de ventas.

Es muy importante que las personas implicadas estén motivadas y sean flexibles y capaces de adaptarse a los cambios intentando mejorar cada día la calidad y el servicio.

- **Uso de las técnicas de marketing:**

Para asegurar las ventas de los distintos artículos se hace necesario desarrollar determinadas acciones de marketing destinadas a dar a conocer al establecimiento así como a los distintos artículos que componen la oferta.

Para ello se pueden usar distintas herramientas de marketing como pueden ser anuncios, folletos... aunque la mejor de ellas consiste en la atención y el asesoramiento personalizado sobre las distintas prendas y las combinaciones de colores, los complementos...

## 4. PLAN COMERCIAL

---

### 4.1. Artículos y desarrollo de las actividades

Los artículos que se comercializan en este negocio se pueden agrupar en las siguientes líneas:

- Moda íntima.
- Pijamas.
- Medias y calcetines.
- Accesorios
- Artículos de baño.

Las actividades del negocio comienzan con la compra de la mercancía. Esta compra debe estar perfectamente planificada para conseguir que el stock sea lo más ajustado posible de manera que se garantice un buen surtido de artículos pero evitando almacenamientos innecesarios, sobre todo en artículos de moda pasajera.

En este sentido, para la compra de la mercancía es conveniente acudir a mayoristas especializados en el sector.

### 4.2. Precios

La estrategia de precios para un negocio como el que se desarrolla en este proyecto debe basarse en ofrecer artículos de calidad a precios competitivos.

Por ello, la fijación de precios va a estar orientada en función del tipo y calidad de los artículos que se ofertan así como de los precios de la competencia.

### 4.3. Comunicación

Pueden usarse diversos medios: prensa, radio, páginas amarillas... aunque lo habitual al iniciar la actividad es realizar mailing o buzoneo y crear para ello un folleto con los artículos más atractivos.

Sin embargo, la mejor publicidad para este tipo de negocios es el boca a boca que transmiten las personas que se encuentran satisfechas por las compras realizadas. Por este motivo, proporcionar un servicio de calidad informando y asesorado al cliente es la mejor estrategia de comunicación que puede desarrollarse.

La comunicación, por lo tanto, se realiza en el propio establecimiento. Por ello, el vendedor debe estar perfectamente preparado para asesorar del mejor modo al cliente.

Otro elemento clave a la hora de atraer a los clientes es el escaparate. Por ello es necesario el dominio de técnicas de escaparatismo (color, forma, luces, composición, etc.).



## 5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

---

### 5.1. Personal y tareas

Este es un negocio que generalmente para su funcionamiento normal necesita de una única persona a tiempo completo. Esta persona estará en el Régimen de la Seguridad Social de autónomo y será quién gestione el negocio, atienda a los clientes, etc.

En algunas ocasiones puede ser necesario contar con personal de apoyo: en épocas del año donde la rotación de artículos es mayor, por ejemplo, Navidad y rebajas. Para ello, se puede contratar a una persona para estas ocasiones.

En cuanto a los horarios, la persona encargada deberá estar a tiempo completo y el horario de apertura al público debe ser horario comercial habitual adaptado a las particularidades de la zona de influencia.

### 5.2. Formación

En cuanto al perfil y la formación requeridos para los trabajadores, este depende de las tareas que vaya a desarrollar:

- **Tareas de venta.** Las personas que vayan a realizar tareas de este tipo deben tener conocimientos sobre los artículos que vende la empresa, sobre moda y sobre atención al cliente.

También es interesante que sea capaz de decorar de forma atractiva el escaparate y lo cambie frecuentemente, aunque se puede contratar a un profesional para este tema.

- **Gestión del negocio.** Se requiere que la persona que gestione el negocio tenga conocimientos sobre temas de gestión empresarial de pequeñas empresas (precios, contabilidad, compras, facturación...). Para algunos de estos aspectos se puede recurrir a una asesoría externa.

Sin embargo, para adquirir los conocimientos necesarios para el desempeño de los puestos que hemos señalado anteriormente, no es frecuente encontrar ofertas formativas específicas salvo algún curso de dependiente, atención al cliente, escaparatismo y de otros temas relacionados con el comercio minorista.

## 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

Para lograr un buen volumen de ventas, el local deberá estar situado en una zona de gran afluencia de público como son los centros comerciales y sus proximidades o las calles comerciales.

#### CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LAS INSTALACIONES

El local debe tener una superficie mínima de unos 40 m<sup>2</sup> que habrá que distribuir de modo que se consiga su máximo aprovechamiento.

Para lograrlo es recomendable que la mayor parte del local sea tienda, exceptuando el aseo (exigido legalmente), de este modo se conseguirá aprovechar al máximo la superficie del local para tener expuesta toda la mercancía, mediante los expositores, los percheros y el resto del mobiliario.

Se debe disponer de un probador aunque, si la dimensión del local lo permite, es recomendable contar con dos probadores para reducir el tiempo de espera en las épocas de mayor afluencia de público.

#### 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 15.025 € (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 objetivo debe ser conseguir la máxima funcionalidad cuidando al mismo tiempo todos los detalles estéticos que transmitan la imagen que queremos para el negocio, a la vez que resulte cómodo para los clientes. Además, es fundamental que todos los elementos del establecimiento permitan que los artículos queden expuestos de forma ordenada y de modo que toda persona que entre en el establecimiento pueda apreciar la variedad que se ofrece.

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

- Mostrador.
- Mueble expositor y estanterías.
- Para el probador: espejo y perchero.

El coste por estos elementos puede rondar los 2.500 € (IVA incluido) como mínimo para un mobiliario básico. Esta cantidad será muy superior si los elementos anteriores son de diseño, de materiales especiales, etc.

### 6.3. Adquisición del stock inicial

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	12.020 €	1.923 €	13.943 €
OTROS MATERIALES (Bolsas, material de oficina...)	600 €	96 €	696 €
<b>TOTAL</b>	<b>12.620 €</b>	<b>2.019 €</b>	<b>14.639 €</b>

Con esta cantidad 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 comprar una mayor variedad de artículos.

### 6.4. Equipo informático

Para este tipo de negocio 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, 1.100 € más 176 € 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 1.392 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 800 € (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 préstamo en caso de que la inversión se realizase mediante financiación ajena.

Pagos Mensuales	CUANTÍA
Alquiler	400 €
Suministros	100 €
Sueldo	900 €
Cuota Autónomos	225 €
Asesoría	60 €
Publicidad	90 €
Otros gastos	60 €
<b>Total Pagos en un mes</b>	<b>1.835 €</b>
Meses a cubrir con F. Maniobra	3
<b>FM 3 meses (APROX)</b>	<b>5.505 €</b>

## 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	12.953 €	2.072 €	15.025 €
Mobiliario y decoración	2.155 €	345 €	2.500 €
Stock inicial y materiales	12.620 €	2.019 €	14.639 €
Equipo informático	1.100 €	176 €	1.276 €
Gastos de constitución y puesta en marcha	1.200 €	192 €	1.392 €
Fianzas	800 €	0 €	800 €
Fondo de maniobra	5.505 €	0 €	5.505 €
<b>TOTAL</b>	<b>36.333 €</b>	<b>4.804 €</b>	<b>41.137 €</b>

## 7. ESTRUCTURA DE COSTES

---

### 7.1. Márgenes

Los márgenes comerciales en este sector varían considerablemente en función de los artículos y marcas que se comercialicen y, también, en función de la situación del local y la competencia.

Según estimaciones del sector, en este negocio se trabaja con un margen bruto medio que ronda entre el 33% y el 45% sobre el total de las ventas.

Siguiendo las recomendaciones del sector para un negocio como el que proponemos, el margen medio anual que hemos usado para realizar el estudio, tras descontar las devoluciones, deterioros y rebajas, es del 30% sobre las ventas que equivale a un margen del 42,8% sobre las compras.

### 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 70% del volumen de las ventas del mes. Este consumo es equivalente al margen del 42,8% aproximado sobre el precio de compra.

- **Alquiler:**

Para este negocio es necesario contar con un local de, al menos, 40 m<sup>2</sup>. El precio aproximado para un local de estas dimensiones, es de unos 400 € 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 100 € mensuales.

- **Gastos comerciales:**

Para dar a conocer el negocio y atraer a clientes, tendremos que soportar ciertos gastos comerciales y de publicidad de unos 90 € mensuales.

- **Gastos por servicios externos:**

En los gastos por servicios externos se recogen los gastos de asesoría. Estos gastos serán de unos 60 € mensuales.

- **Gastos de personal:**

En los gastos de personal se ha considerado un sueldo para el autónomo de 1.125 € (cantidad que incluye cotización a la seguridad social en régimen de autónomo).

Puesto de trabajo	Sueldo / mes	S.S.	Coste mensual
Emprendedor (trabajador autónomo)	900 €	225 € (*)	1.125 €
<b>TOTAL</b>	<b>900 €</b>	<b>225 €</b>	<b>1.125 €</b>

(\*) Cotización a la seguridad social en régimen de autónomo

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 anual será de 720 € anuales por lo que su cuantía mensual será de 60 €.

- **Amortización:**

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

CONCEPTO	Inversión	% Amortización	Cuota anual Amortización
Adecuación del local (*)	12.953 €	10 %	1.295 €
Mobiliario y decoración	2.155 €	20 %	431 €
Equipo informático	1.100 €	25 %	275 €
<b>TOTAL ANUAL</b>			<b>2.001 €</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	1.200 €	33,3 %	400 €
<b>TOTAL ANUAL</b>			<b>400 €</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:** estos ingresos vendrán dados por las ventas.
- **Gastos:** estarán compuestos por el consumo de mercaderías (se ha supuesto un consumo del 70% 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	4.800 €
Suministros	1.200 €
Sueldos	10.800 €
Cuota Autónomos	2.700 €
Asesoría	720 €
Publicidad	1.080 €
Otro gastos	720 €
Amortización del inmovilizado material	2.001 €
Gastos a distribuir en varios ejercicios	400 €
<b>Total gastos fijos estimados</b>	<b>24.421 €</b>
<b>Margen bruto medio sobre ventas</b>	<b>30 %</b>
<b>Umbral de rentabilidad</b>	<b>81.403 €</b>

Esto supondría una facturación anual de 81.403 euros. Por tanto, la facturación media mensual para mantener el negocio es de 6.784 euros.

## 8. FINANCIACIÓN

---

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

Para financiar la tienda de lencería 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.

## 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	12.953 €	Fondos Propios	FP
Mobiliario y decoración	2.155 €	Fondos Ajenos	FA
Equipo informático	1.100 €		
Gastos de constitución	1.200 €		
Fianzas	800 €		
Mercancía y materiales	12.620 €		
Tesorería (*)	5.505 €		
IVA soportado	4.804€		
<b>Total activo</b>	<b>41.137€</b>	<b>Total pasivo</b>	<b>41.137 €</b>

(\*) Se consideran 5.505 € 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>	70.000	90.000	120.000
<b>Coste de las ventas</b> (Ventas x 70%)	49.000	63.000	84.000
<b>Margen bruto</b> (Ventas - Coste de las ventas)	<b>21.000</b>	<b>27.000</b>	<b>36.000</b>

La previsión de resultados para el negocio es la siguiente:

<b>PREVISIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>Prev. 1</b>	<b>Prev. 2</b>	<b>Prev. 3</b>
VENTAS	70.000	90.000	120.000
COSTE DE LAS VENTAS	49.000	63.000	84000
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>21.000</b>	<b>27.000</b>	<b>36.000</b>
GASTOS DE ESTRUCTURA:			
GASTOS DE EXPLOTACIÓN			
Alquiler	4.800	4.800	4.800
Suministros, servicios y otros gastos	1.200	1.200	1.200
Otros gastos	720	720	720
GASTOS DE PERSONAL (1)			
Salarios + SS	13.500	13.500	13.500
GASTOS COMERCIALES			
Publicidad, promociones y campañas	1.080	1.080	1.080
GASTOS POR SERVICIOS EXTERNOS			
Asesoría	720	720	720
AMORTIZACIONES			
Amortización del Inmovilizado	2.001	2.001	2.001
GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS			
Gastos a distribuir en varios ejercicios	400	400	400
<b>TOTAL GASTOS DE ESTRUCTURA</b>	<b>24.421</b>	<b>24.421</b>	<b>24.421</b>
<b>RESULTADO antes de intereses e impuestos (2)</b>	<b>- 3.421</b>	<b>2.579</b>	<b>11.579</b>

(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 disponga las personas concretas que vayan a emprender el negocio.