

300 planes de negocio

Plan de negocio
TIENDA DE ROPA Y CALZADO
DEPORTIVOS

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

En este proyecto se describe la creación de un comercio dedicado a la venta de artículos de deportes. La actividad a desarrollar por este negocio será la comercialización al detalle de artículos deportivos (zapatería, confección y pequeños complementos).

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

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 hábitos de consumo de prendas deportivas ("Sportwear", "Casualwear", etc.).
- Nuevas prácticas deportivas: "Snowboard", "Bodyboard", "Rafting", "Puenting", etc.
- Proliferación de gimnasios y grandes complejos deportivos.
- Se desarrollan tiendas comerciales destinadas al deporte.

EL NEGOCIO DE LAS PRENDAS DEPORTIVAS

En los últimos años ha irrumpido nuevos conceptos de ropa de modo que no todo aquél que viste con prendas deportivas practica deporte. Entre estos nuevos conceptos de ropa se encuentran: Casualwear y Sportwear (snowboard, skateboard, surf, etc.).

En España, el gasto medio en material deportivo por habitante y año se sitúa 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.).

El consumo de material deportivo en USA es sustancialmente superior al del resto del mundo, tanto a nivel de cifras globales como a nivel de consumo "per capita".

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

Los artículos deportivos de mayor venta son los de calzado y confección. Hay que recordar que cubre no solo las necesidades de práctica deportiva sino que se está imponiendo como forma de vida. También se incrementan de forma importante los complementos (bolsas, gafas, relojes, etc.).

2.2. La competencia

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

- **Hipermercados.** Estas grandes superficies (Carrefour, Hipercor, Alcampo, 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.** Existen, 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, sobretodo 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 o que guste vestir ropa deportiva. Esta se puede segmentar a su vez en distintos grupos en función de la edad (edad escolar, jóvenes, adultos, etc.), deportes que practiquen (fútbol, tenis, baloncesto, etc.), gustos y hábitos.
- **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 de contar con servicios muy valorados por la clientela, entre los que se encuentra:

- Horarios amplios (incluidos los sábados tardes), para que las familias puedan comprar.
- Atención profesional y personalizada.
- Búsqueda y reserva de artículos y tallas solicitadas por los clientes. 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 de electrodomésticos, 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.). Existen gran número 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.

Segmentar el público objetivo. Implica desarrollar un marketing diferente para públicos diferentes.

Los segmentos de consumidores de artículos deportivos pueden agruparse en tres grandes grupos:

1. Hombres que practican asiduamente deportes.

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 de riesgo (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.).

2. Mujeres.

Aunque la mujer está alejada de las cifras de práctica deportiva de los hombres (el 75% de las mujeres no practica deporte, frente al 54% de los hombres), parece que con los años, la progresiva -y necesaria- incorporación de la mujer al mundo laboral, ha conllevado también un creciente interés de éstas por la práctica deportiva. Sean cuáles sean los motivos de este aumento de practicantes femeninas (imagen, salud, cuidado personal...), es evidente que el mercado no ha sabido adaptarse a este cambio a la misma velocidad -lenta- con la que se ha dado. El resultado es un mercado en el que la mujer está, cuanto menos, olvidada.

La creciente práctica del fitness, del aeróbico y otros deportes de gimnasio ha obligado a muchas marcas a reaccionar. Y aún no es tarde, porque es evidente que el mercado existe, está en plena expansión, y muchas marcas ya se han consolidado.

Algunas incluso se han atrevido, y con un considerable éxito, a dedicarse exclusivamente a esta categoría a pesar de la dura competencia que han impuesto las grandes enseñanzas cuando han descubierto el potencial de las mujeres. Y es que teniendo en cuenta los gimnasios que hay en España, la cifra de mujeres que practican estas actividades deportivas es, y debería ser, un argumento suficientemente atractivo para todas las empresas del sector, y no sólo para aquellas que se dedican exclusivamente a esta categoría. Ante este contexto las grandes marcas empiezan a ver el filón que supone este nuevo mercado que se abre desde hace apenas una década. Las grandes cadenas de ropa para chicas (Zara, Bershka, Mango...), que han sabido ver que la moda y la ropa deportiva no están reñidas y han sacado colecciones que pueden adaptarse perfectamente a la práctica deportiva. Por esto, y por la simplicidad del material que se usa (camiseta, pantalón y zapatillas), muchas de estas marcas de moda juvenil se han convertido, casi sin quererlo, en las principales distribuidoras de ropa "deportiva" para mujer.

3. Escolares.

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 de las horas de colegio que también les impone un vestuario deportivo adicional.

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 contempla las actividades, 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, voleibol, jockey, etc.), suelen practicar los ejercicios de mantenimiento y desarrollo físico (aeróbic, fitness, gimnasia, natación sincronizada, 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 es a través de 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 los segmentos que quiera atender. Antes hemos diferenciado tres grupos: hombre, mujeres y escolares. Para cada uno de estos segmentos de clientes puede disponer una zona de exposición, parte del escaparate y productos que cubran su demanda. De esta forma dispondrá de los siguientes productos para cada uno de estos grupos:

- **Escolares.** Este grupo precisa, sobretodo, del equipamiento para el centro educativo al que pertenece. Esto es básicamente: zapatería deportiva, chándal, pantalón corto, camisetas, sudaderas, etc. Además, y en función de las actividades deportivas extraescolares que se practiquen en la zona, necesitará de otros productos especializados (equipamiento y botas de fútbol, raquetas y vestimenta para tenis; bañadores, gorros, gafas,... para natación, kimono para kárate, etc). Cada deporte que se practique precisará un material específico.
- **Hombres.** En función de los deportes que practiquen en el territorio de venta de la tienda deportiva, precisará hacer acopio del material que se va a demandar. Básicamente el hombre de edad mediana va a demandar zapatería y confección para ejercicios aeróbicos y musculación. Para atender las necesidades de los deportes que practican los hombres más jóvenes habría que conocer las principales necesidades del barrio a través de un sencillo análisis de mercado que consistiría en contactar con los gimnasios y centros deportivos, además de clubes y asociaciones deportivas, que están implantado en la zona y detectar las principales demandas de este grupo.
- **Mujeres.** La mayoría de las mujeres van a necesitar una pequeña variedad de productos, que están básicamente destinados al aeróbic y el fitness (chándal, camiseta, pantalón y zapatillas). Lo que si va a ser requerido es que haya una amplia variedad y estilos, además de tallas para todo tipo de mujer.

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 presupuestario que suele tener el comercio minorista. ¿Cómo puede ser esta política de comunicación? Vamos esbozar algunas líneas a seguir, que son las siguientes:

a) Promoción de ventas. La tienda debe convertirse en un espacio de impacto visual y 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. Estos se consiguen 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 (bañadores 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 (equipación deportiva en la vuelta al "cole", material de ciclismo en el Tour o la Vuelta a España, etc.).
- Exponer mercancía aplicada y en uso; por ejemplo, maniquí con equipación de fútbol tirando un penalti a otro maniquí vestido de portero.
- 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 acompañara de una ficha descripción que orienta 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 informático 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, etc. 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 (camisetas, bolsas, gorras, etc.), y en el segundo podría ser a través de participar parcial o totalmente en los gastos de mantenimiento del equipo (donación de la equipación, 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) necesitará que otro empleado le ayude en las ventas, 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 muchos representantes.
- Atender al público

HORARIOS

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

5.2. Formación

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

- Organización y gestión de una tienda de deportes.
- 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 65 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. En esta página se muestra una distribución típica de una tienda de artículos deportivos.

- Zona de almacén. En esta zona se mantiene un pequeño stock de aquellos productos de mayor rotación.

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 coste del mobiliario y la decoración del establecimiento puede alcanzar un coste de aproximadamente 12.020 euros (IVA incluido). En este presupuesto se contempla un mobiliario básico (sillas, mostradores, etc.) y el resto se dedicaría a estanterías y 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	12.020 €	1.923 €	13.943 €
OTROS MATERIALES (Bolsas, material de oficina...)	600 €	96 €	696 €
TOTAL	12.620 €	2.019 €	14.639 €

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.

Esta primera compra tendría que ser al contado, como es práctica habitual en el sector. Una vez que se demuestra una buena línea de pedidos y respuesta en los pagos, se empezará a girar efectos a uno, dos y tres meses.

Otro aspecto a tener en cuenta es que en este tipo de negocios se hacen dos grandes compras al año: primavera-verano y otoño-invierno por lo que lo habitual es hacer una compra al principio de cada temporada (una en primavera y otra en otoño) e ir posteriormente adecuando la oferta mediante reposiciones puntuales.

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, 1.100 € 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 1.300 € (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	650 €
Suministros	100 €
Sueldos	1.600 €
S.S. (Autónomo + trabajador)	444 €
Asesoría	60 €
Publicidad	90 €
Otros gastos	60 €
Total Pagos en un mes	3.004 €
Meses a cubrir con F. Maniobra	3
FM 3 meses (APROX)	9.012 €

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	10.362 €	1.658 €	12.020 €
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	1.300 €	0 €	1.300 €
Fondo de maniobra	9.012 €	0 €	9.012 €
TOTAL	48.547 €	6.117 €	54.664 €

7. INGRESOS Y ESTRUCTURA DE COSTES

7.1. Ingresos

Los márgenes comerciales en este sector pueden variar en gran medida ya que no todos los artículos tienen el mismo margen, dándose gran variedad entre ellos en función de la línea a la que pertenezcan y la marca que los acredite.

Para realizar este estudio se ha usado un margen medio del 50% sobre precio de compra (equivalente a un 33,3% sobre precio de venta).

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 66,7% del volumen de las ventas del mes, este consumo es equivalente al margen del 50% sobre el precio de compra.

- **Alquiler:**

Para este negocio es necesario contar con un local de unos 65 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 650 €.

- **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:**

Para realizar el estudio se ha considerado que la tienda será atendida por el emprendedor, que será el gerente del negocio, y además se contratará a un empleado para la atención a los clientes.

El gasto de personal se distribuirá mensualmente del modo siguiente:

Puesto de trabajo	Sueldo / mes	S.S. a cargo empresa	Coste mensual
Gerente (emprendedor autónomo)	900 €	225 € (*)	1.125 €
Trabajador	700 €	219 € (**)	919 €
TOTAL	1.600 €	444 €	2.044 €

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

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

- **Otros gastos:**

Contemplamos aquí una partida para otros posibles gastos no incluidos en las partidas anteriores. 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	10.362 €	20 %	2.072 €
Equipo informático	1.100 €	25 %	275 €
TOTAL ANUAL			3.642 €

(*) 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 €
TOTAL ANUAL			400 €

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 66,7% 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	CUNTÍA
Alquiler	7.800 €
Suministros	1.200 €
Sueldos	19.200 €
S.S. (Cuota Autónomos + S.S. trabajador)	5.328 €
Asesoría	720 €
Publicidad	1.080 €
Otro gastos	720 €
Amortización del inmovilizado material	3.642 €
Gastos a distribuir en varios ejercicios	400 €
Total gastos fijos estimados	40.090 €
Margen bruto medio sobre ventas	33,3%
Umbral de rentabilidad	120.390 €

Esto supondría una facturación anual de 120.390 euros. Por tanto, la facturación media mensual para mantener el negocio es de 10.032 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 artículos de deporte 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	10.362 €	Fondos Ajenos	FA
Equipo informático	1.100 €		
Gastos de constitución	1.200 €		
Fianzas	1.300 €		
Mercancía y materiales	12.620 €		
Tesorería (*)	9.012 €		
IVA soportado	6.117 €		
Total activo	54.664 €	Total pasivo	54.664 €

(*) Se consideran 9.012 € 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	108.000	144.000	180.000
Coste de las ventas (Ventas x 66,7%)	72.036	96.048	120.060
Margen bruto (Ventas - Coste de las ventas)	35.964	47.952	59.940

La previsión de resultados para el negocio es la siguiente:

PREVISIÓN DE RESULTADOS	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
VENTAS	108.000	144.000	180.000
COSTE DE LAS VENTAS	72.036	96.048	120.060
MARGEN BRUTO	35.964	47.952	59.940
GASTOS DE ESTRUCTURA:			
GASTOS DE EXPLOTACIÓN			
Alquiler	7.800	7.800	7.800
Suministros, servicios y otros gastos	1.200	1.200	1.200
Otros gastos	720	720	720
GASTOS DE PERSONAL (1)			
Salarios + SS	24.528	24.528	24.528
GASTOS COMERCIALES			
Publicidad, promociones y campañas	1.080	1.080	1.080
GASTOS POR SERVICIOS EXTERNOS			
Asesoría	720	720	720
AMORTIZACIONES			
Amortización del Inmovilizado	3.642	3.642	3.642
GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS			
Gastos a distribuir en varios ejercicios	400	400	400
TOTAL GASTOS DE ESTRUCTURA	40.090	40.090	40.090
RESULTADO antes de intereses e impuestos (2)	- 4.126	7.862	19.850

(1) El gasto de personal estará integrado por el sueldo para la persona que gestione el negocio y el sueldo de un trabajador, 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.