

300 planes de negocio

**Plan de negocio
VEHÍCULOS DE OCASIÓN**

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

La actividad que se desarrolla en este negocio es la compra-venta de vehículos de segunda mano, ya sea a particulares o a empresas.

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 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 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.
- Ley 1/2004, de 21 de diciembre, de Horarios Comerciales.

Además, habrá que tener en cuenta la legislación referida a la compra-venta de vehículos usados:

- Real Decreto Legislativo 1/1993, de 24 de septiembre, por el que se aprueba el Texto refundido de la Ley del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.

- Real Decreto 828/1995, de 29 de mayo, por el que se aprueba el Reglamento del Impuesto sobre Transmisiones patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.
- Ley 13/2003, de 17 de diciembre, de Defensa y Protección de los consumidores y usuarios de Andalucía.
- Decreto 256/2003, de 16 de septiembre, por el que se regula el derecho a la información de los consumidores en la adquisición, por compraventa, de vehículos usados.
- Ley 23/2003, de 10 de julio, de Garantía en la Venta de Bienes de Consumo.

1.2. Perfil del emprendedor

El perfil del emprendedor se corresponde con una persona dinámica que, en principio, no tiene por qué poseer una formación específica, aunque es conveniente que tenga alguna experiencia en el sector. Es imprescindible que esta persona esté preparada para dar a los clientes una atención adecuada y que sea capaz de asesorarles y darles soluciones lo más rápidamente posible.

Además, como se trata de un negocio de compra venta, deberá poseer habilidades para la negociación tanto con sus proveedores como con los compradores.

2. ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1. El sector

El mercado de vehículos de ocasión ha experimentado una evolución muy positiva en los últimos años y una tasa de crecimiento que se prevé siga constante en el futuro. En él suelen incluirse todas las marcas y modelos de coche. En nuestro país se vende 1,01 coche usado por cada uno nuevo.

El total de ventas de vehículos de segunda mano ascendió, en el año 2005, a un total de 1,55 millones de unidades, superando de esta forma a la venta de coches nuevos, la cual se situó en 1,52 millones de unidades.

La tendencia positiva del mercado de vehículos de ocasión se mantuvo a lo largo de los primeros meses del 2006. Según datos extraídos del portal de Ifema Motor, las ventas de vehículos usados hasta abril de 2006 se habían elevado a 472.000 unidades, un 2,4% más que en el mismo periodo del año 2005. El volumen de negocio generado por el mercado de vehículos de ocasión en dicho periodo fue de más de 2.400 millones de euros, lo que supuso un incremento del 3,4%.

En cuanto a las cifras que se tienen del presente año 2008, entre los meses de enero y mayo se han vendido un total de 607.800 unidades, el 26% de esta cifra corresponden a automóviles con menos de dos años de antigüedad, mientras que el 44 % posee ocho o más años.

Se confirma así la tendencia iniciado en 2005, siendo las ventas de turismos de ocasión esta vez superiores un 11,5 % a la de vehículos nuevos (607.800 vehículos de ocasión frente a 544.875 vehículos nuevos) por lo que el periodo se mantiene con una relación de ventas de 1,1 seminuevo por cada nuevo.

Los datos provisionales de la Dirección General de Tráfico (DGT) muestran, por otra parte, un descenso de las baja de vehículos durante los cinco primeros meses de 2008

de un 26,1%, con 242.097 unidades. De estas bajas 8.415 unidades corresponden a vehículos de más de 10 años, y 4.730 a más de 15 años.

Esto nos da una idea de la vida útil de un vehículo y su potencialidad en el mercado de segunda mano.

2.2. La competencia

El sector del automóvil se ha caracterizado siempre por una alta competencia. En cuanto al caso concreto de los vehículos de segunda mano, si bien su trayectoria es más corta, en el tema de la competencia en la actualidad se asemeja a la de los vehículos nuevos.

Para el análisis de la competencia habrá que estudiar las empresas que ofrecen los mismos productos o productos sustitutos y que se encuentran en la zona de influencia del negocio.

Los diferentes tipos de competidores serán:

- *Otras empresas de compra-venta de vehículos de segunda mano:* Establecimientos que se dedican, al igual que nosotros, a la compraventa de vehículos usados.
- *Concesionarios y casas oficiales:* Se trata de la competencia más fuerte que podemos tener, puesto que los consumidores suelen tener más confianza en este tipo de establecimientos.
- *Particulares:* Con la aparición de Internet, los consumidores necesitan cada vez menos intermediarios para realizar transacciones de compraventa entre ellos mismos.

2.3. Clientes

Habitualmente este tipo de negocios abarca diferentes tipos de público, tratando de dirigirse al mayor número de personas posible.

Los clientes de este negocio serán todas aquellas personas que quieran comprar un automóvil de segunda mano, por distintas razones como por ejemplo:

- Personas con el permiso de conducción recién sacado.
- Personas que necesitan un coche pero disponen de poco capital para adquirirlo.
- Personas que quieren disponer de un vehículo de alta gama a un precio más económico.
- Etc.

3. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Si queremos establecernos como un negocio de compra-venta de vehículos de ocasión tendremos que tener presente que los clientes potenciales demandarán nuestro servicio porque les da mayor confianza y garantía que adquirir el vehículo directamente a un particular. Es por ello que tendremos que enfocar nuestro negocio a conseguir dichas premisas.

Así pues, las líneas fundamentales que hay que seguir para que el negocio sea competitivo se basan en unas instalaciones adecuadas, ofrecer servicios de calidad a los clientes y una gestión rápida y eficaz del negocio:

- **Instalaciones adecuadas:** El local tendrá que tener unas dimensiones mínimas, geográficamente bien situado, con un buen escaparate y una adecuada distribución interna que facilite que los clientes puedan observar claramente la mercancía expuesta.
- Además, deberá contar con **servicios muy valorados por la clientela**, entre los que se encuentran:
 - Atención profesional y personalizada.
 - Precios competitivos.
 - Amplitud de horarios.
 - Servicio post-venta (averías dentro o fuera de la cobertura de la garantía).
 - Etc.
- Establecer **acuerdos con otras empresas** para prestar un servicio más integral. En este sentido, podría considerarse la posibilidad de ofrecer al cliente el tuneado del coche (acuerdos de colaboración con empresas de tuning), reparación de pequeños golpes (acuerdos con talleres de chapa y pintura), etc.
- Una **gestión rápida y eficaz** que, además de los servicios antes mencionados, implicaría la incorporación de los siguientes:

- *Gestión de la información* (contabilidad financiera, gestión de stocks, cálculo de márgenes comerciales, etc.). Existe gran número de "software" específico para estos comercios que resuelven toda esta información requerida.
 - *Técnica Merchandising*. Estas técnicas ayudan a incrementar las ventas del pequeño comercio.
-
- *Diversidad*: Ofrecer la máxima variedad de todas las marcas posibles. Para ello, será fundamental tener una buena relación con los proveedores y distribuidores del sector, de manera que los productos se puedan conseguir en buenas condiciones y a buen precio.

Además, en caso de no disponer de un vehículo determinado en un momento concreto, una buena manera de fidelizar al cliente es comprometerse a tenerlo disponible en un corto período de tiempo.

- *Página Web*: El avance de las nuevas tecnologías hace que sea muy importante contar con una página web completa y con un diseño innovador, de manera que el posible cliente pueda tener una idea de la gama de productos del negocio. Además, se plantearía la posibilidad de ofrecer la compra on-line.

4. PLAN COMERCIAL

4.1. Artículos y desarrollo de las actividades

Son vehículos de segunda mano los que llevan más de seis meses en circulación o han recorrido más de 6.000 kilómetros y se adquieren en un establecimiento autorizado.

De esta forma, las mercancías que se van a comercializar en este negocio serán vehículos de segunda mano cuyo valor oscile entre los 6.000 y los 12.000 euros de manera que con un retoque se puedan vender sacándole rentabilidad.

Así, las fases de la actividad, serían básicamente las siguientes:

1.- Búsqueda de los vehículos.

El emprendedor deberá buscar los distintos coches mediante diferentes fuentes: a través de particulares, yendo a distintos concesionarios... Esta etapa será en la que se dedicará un mayor tiempo y esfuerzo puesto que se tiene que procurar encontrar aquellas ofertas que mejor se ajusten a lo que se está buscando.

2.- Puesta a punto de los vehículos.

Para poder obtener de la venta de los vehículos una mayor rentabilidad, habrá que poner los coches a punto. Para ello, habrá que revisar, rellenar y cambiar en caso necesario los siguientes elementos: aceite, filtro de aceite, filtro del aire, bujías, aceite de caja de cambios, líquido de la batería, líquido de la servo-dirección, líquido de frenos, líquido refrigerante, escobillas del motor de arranque, correas, presión de inflado neumáticos y equilibrado, iluminación... Para ello, lo mejor sería tener un acuerdo con un taller, de manera que nosotros le garantizásemos la puesta a punto de todos nuestros coches en su taller, y ellos a cambio, nos cobrasen un precio estándar por debajo del habitual.

3.- Venta de vehículos.

Una vez que los coches están a punto, ya están disponibles para la venta. Según expertos en el sector, el periodo medio de venta de un vehículo ronda los dos meses.

4.2. Precios

La estrategia de precios debe basarse en ofrecer artículos de calidad a precios competitivos. La fijación de precios va a estar orientada, no sólo en función del tipo y características concretas de los artículos que se vendan, sino también habrá que considerar los precios de la competencia.

Así pues, el precio de un vehículo concreto dependerá del precio al que lo compramos, de los arreglos que hayamos tenido que hacerle y de las condiciones en que éste se encuentre. Además, la marca y el modelo será un factor clave a la hora de aplicarle el margen de rentabilidad.

4.3. Comunicación

La captación de clientes es muy importante en los inicios para darse a conocer. Algunas variables que deben tenerse en cuenta para elaborar el plan de comunicación para el negocio son las que se exponen a continuación:

- El local debe reflejar una imagen moderna. La zona dedicada a la exposición y venta debe ofrecer todo el surtido a disposición del cliente de manera cómoda.
- El personal debe transmitir profesionalidad, que el cliente aprecie que es atendido por un experto capaz de asesorarle y aconsejarle en su compra.
- Realizar distintas promociones en temporadas.
- Publicidad: Buzoneo por la zona donde se ubique el negocio; folletos en el local sobre ofertas mensuales; directorios comerciales, etc.
- Diseñar una página web del negocio donde se incluya el catálogo de productos y servicios, y que permita realizar consultas on-line.
- Participación en ferias y eventos relacionados con el sector de los vehículos de ocasión. Así es el caso del Salón Internacional del Automóvil, dentro del cual se encuentra el Salón del Vehículo de Ocasión.
- El trabajo bien hecho y el servicio prestado adecuadamente hacen que el "boca a boca" sea la mejor publicidad para el negocio.

5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

5.1. Personal y tareas

Para este negocio vamos a contar con dos personas, el emprendedor, que estará en el Régimen de la Seguridad Social como autónomo y será quien gestione el negocio y ayude a atender cuando sea necesario a los clientes, y un empleado más, que atenderá el local.

En cuanto al perfil requerido por los trabajadores, éste depende de las funciones a realizar en este negocio:

- Gestión del negocio. Sus tareas a desarrollar serán:
 - Atender y asesorar a la clientela cuando sea necesario.
 - Búsqueda de los distintos vehículos de ocasión.
 - Establecer políticas de precios y promociones con la idea de incrementar el margen bruto por periodo.
 - Cobro y pago a los proveedores.
 - Cierre de caja diario.
 - Ingresos diarios en banco.
 - Etc.

- Tareas de ventas. Las funciones a realizar serán: atención al cliente, asesoramiento y venta de vehículos. También se ocupará de realizar algunas tareas administrativas diarias.

Según la evolución de las ventas y el nivel de concentración de las mismas en determinadas épocas del año se decidirá la contratación de otra persona.

HORARIOS

Los horarios de los concesionarios de coches pueden ser diferentes, siendo habitual en el sector de 9.00-21.00 de lunes a viernes y sábados de 9.00-14.00, no obstante se pueden ver modificados adecuándose a las necesidades del cliente.

5.2. Formación

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

- Gestión del negocio. Se requiere que tenga conocimientos sobre temas de gestión de pequeñas empresas (precios, contabilidad, compras, facturación...). Además, se recomienda que tenga conocimientos y/o experiencia en el sector de la automoción. Aunque existen diversas titulaciones que pueden formar tanto en una materia (gestión de empresas) como en otra (mecánica y automoción) no es requisito indispensable para llevar a cabo este proyecto poseer un titulación. Sin embargo, sí que se recomienda poseer cierta experiencia. Para otros aspectos de gestión del negocio se puede recurrir a una asesoría externa.
- Tareas de venta. Las personas que vayan a realizar tareas de este tipo deben tener conocimientos sobre los artículos que vende la empresa, experiencia comercial y habilidades sociales. Para ello, pueden poseer la titulación de formación profesional relacionada con la actividad comercial y ventas. También serán admisibles aquellas personas con titulación en la rama administrativa que tengan una clara vocación comercial.

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 se desglosa en:

6.1. Las instalaciones

UBICACIÓN DEL LOCAL

En general, la tienda de coches de segunda mano no presenta grandes condicionantes de ubicación por lo que es perfectamente trasladable a cualquier ámbito geográfico.

En lo que a los clientes de este tipo de empresas se refiere, es recomendable situar la empresa en una zona de gran afluencia de público y buenos accesos. De esta forma es más fácil "invitar" a los clientes a que entren a echar un vistazo a los coches que tenemos en exposición. De lo contrario, tendremos que hacer un mayor esfuerzo en la campaña de comunicación.

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LAS INSTALACIONES

El tamaño del local que se observa en el mercado es muy variado. Para este proyecto consideramos adecuado un local de unos 120 m², puesto que como hemos comentado a lo largo del plan, en un principio se tratará de un negocio de pequeña envergadura.

Es fundamental contar con unos buenos y grandes escaparates, y que sean muy atractivos de cara al público. Después, en el interior del local, hay que lograr la máxima racionalidad en el espacio. De esta forma, dichas dimensiones estarían divididas en:

- Zona de exposición: en ella se ubicarán los vehículos con los que se cuente en cada momento. Por ello, uno de los aspectos fundamentales a considerar aquí será la iluminación. Para esta zona hemos dedicado 100 m² del total.
- Oficina: para un comienzo bastará con unas dimensiones de unos 15 m² para el trato con los clientes.
- Aseos: con una superficie aproximada de 5 m².

COSTES POR ACONDICIONAMIENTO DEL LOCAL

Aquí se incluyen los conceptos relativos a:

- **Acondicionamiento externo:** Rótulos, lunas del escaparate, cierres, etc.
- **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 25.964,40 € (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

Debe conseguirse la máxima funcionalidad reparando en que se cuiden todos los detalles estéticos que transmitan la imagen que queremos para el negocio, a la vez que resulte cómodo para los clientes. 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 básicamente por los elementos necesarios para la oficina, así como algún otro para la zona de exposición.

El coste por estos elementos puede rondar los 1.850,20 € (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

Cuando hablamos de la primera compra de mercancía, estamos haciendo referencia al stock de vehículos de segunda mano que necesitaremos para poder iniciar la actividad. Según empresas especializadas en el sector, se podría iniciar la actividad con un número de aproximado de vehículos de cinco o seis coches, cuyos precios (para que obtengamos mayor rentabilidad al revenderlos) deberían oscilar entre 6.000 y 12.000 euros.

Para comenzar el negocio adquiriremos seis vehículos de diferentes marcas y modelos. Hay que tener en cuenta que al adquirir los vehículos, no pagaremos IVA, puesto que lo estamos adquiriendo a particulares, sino que deberemos pagar el Impuesto sobre Transmisiones y Actos Jurídicos Documentados. El tipo impositivo aplicable a los vehículos es del 4%. Considerando estos datos, el importe total ascendería a:

DESCRIPCIÓN DE LOS ARTÍCULOS	CUANTÍA	IVA	TOTAL CON IVA
ADQUISICIÓN DEL STOCK INICIAL	52.290,00 €	3.664,00 € (*)	55.954,00 €
OTROS MATERIALES (Bolsas, material de oficina...)	500,00 €	80,00 € (**)	580,00 €
TOTAL	52.790,00 €	3.744,00 €	56.534,00 €

(*) ITPAJD (Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados).

(**) IVA (Impuesto sobre el Valor Añadido) al 16%.

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.

Además, se deberá contar con un Software específico que permita catalogar todos los artículos que se tienen en stock.

El coste de este equipo informático junto con el software es de unos 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

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, entre otros aspectos. Además aumentará en el caso de que se decida crear una sociedad.

FIANZAS DEPOSITADAS

Es frecuente que se pida una garantía o fianza de arrendamiento equivalente a dos meses de alquiler del local, lo que puede rondar los 3.600,00 € (este coste va a depender mucho de las condiciones del local y, sobre todo, de la ubicación del mismo).

6.7. 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	2.088,00 €
Suministros	174,00 €
Sueldos	2.728,00 €
Seguridad Social	382,14 €
Asesoría	116,00 €
Publicidad	116,00 €
Otros gastos	214,60 €
Total Pagos en un mes	5.818,74 €
Meses a cubrir con F. Maniobra	3
FM 3 meses (APROX)	17.456,22 €

6.8. 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	22.383,10 €	3.581,30 €	25.964,40 €
Mobiliario y decoración	1.595,00 €	255,20 €	1.850,20 €
Stock inicial y materiales	52.790,00 €	3.744,00 €	56.534,00 €
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	3.600,00 €	0,00 €	3.600,00 €
Fondo de maniobra	17.456,22 €	0,00 €	17.456,22 €
TOTAL	101.724,32 €	8.204,50 €	109.928,82 €

7. ESTRUCTURA DE COSTES

7.1. Márgenes

A la hora de calcular el margen, hay que tener en cuenta que éste varía en función del vehículo que se trate así como de las características concretas de cada uno (kilómetros realizados, año de matriculación, precio, etc.).

Según expertos del sector, el margen sobre ventas en un negocio de compra-venta de coches usados se suele encontrar entre el 15% y el 20%, dependiendo del modelo, marca, estado del vehículo, etc. como se ha comentado anteriormente.

Para realizar este estudio, consideraremos que el margen bruto sobre las ventas será el promedio de dichos porcentajes, es decir, de un 17,50%. Este margen es equivalente a un margen sobre el precio de compra del 21,21%.

7.2. Estructura de costes

La estimación de los principales costes mensuales es la siguiente (gastos sin IVA incluido):

- **Costes variables:**

Los costes variables mensuales (consumo mensual de la mercadería vendida y costes variables derivados de la prestación de servicios) se estiman en un 82,50% del volumen de los ingresos del mes.

- **Alquiler:**

Para este negocio es necesario contar con un local de unos 120 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 1.800,00 €.

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

Aquí se consideran los gastos relativos a suministros tales como: luz, agua, teléfono, etc. 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:**

El gasto de personal (el coste bruto mensual considerado incluye prorrateadas las pagas extraordinarias en doce meses) estará compuesto por:

- Un sueldo para el gerente. Sería conveniente que el gerente fuera el propio emprendedor que, además de encargarse de tareas administrativas y comerciales, atendiera el negocio.
- Sueldo para el comercial encargado de las ventas. Normalmente, el comercial suele llevar incluida en su sueldo una parte variable que se corresponde con una retribución por la consecución de objetivos de venta. Este se establece como un porcentaje en función de las ventas que ha tenido en un determinado período de tiempo (mes o año). Para este caso, supondremos que el primer año cobra un sueldo fijo son parte variable. Si quisiéramos incluirle dicha parte, ésta la tendríamos que añadir en los costes variables de la empresa, minorando de esta manera el margen.

Puesto de trabajo	Sueldo / mes	S.S. a cargo empresa	Coste mensual
Emprendedor (trabajador autónomo)	1.570,00 €	0,00 € (*)	1.570,00 €
Comercial	1.158,00 €	382,14 € (**)	1.540,14 €
TOTAL	2.728,00 €	382,14 €	3.110,14 €

(*) Cotización a la Seguridad Social en régimen de autónomo incluida en el sueldo.

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

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

▪ Otros gastos:

Contemplamos aquí una partida para otros posibles gastos no incluidos en las partidas anteriores (seguros, tributos, imprevistos, etc.). La cuantía estimada anual será de 2.220,00 €, por lo que su cuantía mensual será de 185,00 €.

▪ Amortización:

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

CONCEPTO	Inversión	% Amortización	Cuota anual Amortización
Adecuación del local (*)	22.383,10 €	10 %	2.238,31 €
Mobiliario y decoración	1.595,00 €	20 %	319,00 €
Equipo informático	1.900,00 €	25 %	475,00 €
TOTAL ANUAL			3.032,31 €

(*) 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 éste 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 de productos y los servicios prestados.
- **Gastos:** Estarán compuestos por el coste variable (se ha supuesto un coste del 82,50% de los ingresos) y la suma de: alquiler, suministros, servicios y otros, gastos comerciales, servicios externos, gastos de personal, amortización y otros gastos.

Gastos (*)	CUANTÍA
Alquiler	21.600,00 €
Suministros	1.800,00 €
Sueldos	32.736,00 €
Seguridad Social	4.585,68 €
Asesoría	1.200,00 €
Publicidad	1.200,00 €
Otros gastos	2.220,00 €
Amortización del inmovilizado material	3.032,31 €
Gastos a distribuir en varios ejercicios	666,67 €
Total gastos fijos estimados	69.040,66 €
Margen bruto medio sobre ingresos	17,50%
Umbral de rentabilidad	394.518,06 €

Esto supondría una facturación anual de 394.518,06 euros. Por tanto, la facturación media mensual para mantener el negocio es de 32.876,50 euros.

8. FINANCIACIÓN

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

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

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	22.383,10 €	Fondos Propios	FP
Mobiliario y decoración	1.595,00 €	Fondos Ajenos	FA
Equipo informático	1.900,00 €		
Gastos de constitución	2.000,00 €		
Fianzas	3.600,00 €		
Mercancía y materiales	52.790,00 €		
Tesorería (*)	17.456,22 €		
ITPAJD	3.664,00 €		
IVA soportado	4.540,50 €		
Total activo	109.928,82 €	Total pasivo	109.928,82 €

(*) Se consideran 17.456,22 € como fondo de maniobra.

9.2. Estimación de resultados

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

	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
Ingresos	320.000,00	410.000,00	480.000,00
Costes variables (Ingresos x 82,50%)	264.000,00	338.250,00	396.000,00
Margen bruto (Ingresos - Costes variables)	56.000,00	71.750,00	84.000,00

La previsión de resultados para el negocio es la siguiente:

PREVISIÓN DE RESULTADOS	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
INGRESOS	375.000,00	400.000,00	425.000,00
COSTES VARIABLES	264.000,00	338.250,00	396.000,00
MARGEN BRUTO	56.000,00	71.750,00	84.000,00
GASTOS DE ESTRUCTURA:			
GASTOS DE EXPLOTACIÓN			
Alquiler	21.600,00	21.600,00	21.600,00
Suministros, servicios y otros gastos	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Otros gastos	2.220,00	2.220,00	2.220,00
GASTOS DE PERSONAL (1)			
Sueldos + Seguridad Social	37.321,68	37.321,68	37.321,68
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	3.032,31	3.032,31	3.032,31
GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS			
Gastos a distribuir en varios ejercicios	666,67	666,67	666,67
TOTAL GASTOS DE ESTRUCTURA	69.040,66 €	69.040,66 €	69.040,66 €
RESULTADO antes de intereses e impuestos (2)	-13.040,66 €	2.709,34 €	14.959,34 €

(1) El gasto de personal estará integrado por el sueldo para la persona que gestione el negocio y el sueldo de un trabajador a tiempo completo, a lo que se le suma 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 dispongan las personas concretas que vayan a emprender el negocio.