

300 planes de negocio

**Plan de negocio
ZAPATERÍA DE CABALLERO**

Sector de Comercio

Datos de 2007



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 negocio minorista dedicado a la comercialización de calzado para caballero en general, así como de algunos complementos para el hombre.

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 a la Ley 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

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

El perfil idóneo se corresponde con personas que tengan ganas de emprender y estén dispuestas a adquirir conocimientos sobre los artículos y el funcionamiento del negocio. Es conveniente que el comerciante tenga capacidad negociadora y posea facilidad para la relación y el servicio con el cliente.

2. ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1. El sector

El mercado de distribución de moda (ropa y calzado) en el mundo ha sufrido un notable cambio en las tres últimas décadas, pasando de ser un producto elitista a ser un producto de consumo masivo.

Así, desde los años 80 ha ido sufriendo un crecimiento continuo en el conjunto de la Unión Europea.

En concreto, dentro de estos países la industria se encuentra muy concentrada a nivel regional, destacando las siguientes regiones:

- Comunidad Valenciana en España.
- Herzogenaurach y Pirmasens en Alemania.
- East Midlands en Reino Unido.
- Pays de Loire en Francia.
- Marche y Veneto en Italia.
- Norte de Portugal.

A pesar de ello, en los últimos años, se está produciendo una grandísima importación de calzado proveniente de China, que ha llegado a alcanzar un 50% del mercado europeo en 2005. Ante ello, las autoridades europeas se han planteado subir los aranceles a las importaciones de calzado.

En España, el sector del calzado es un sector sólido y consolidado, donde se han dado cambios importantes en los últimos años, ya que la demanda ha girado hacia un zapato de calidad, apostándose, cada vez más, por el diseño y la tecnología.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística, el sector de calzado, en el año 2005, estaba conformado por unas 4.500 empresas y autónomos que, de forma desglosada, quedan de la siguiente manera:

- Existe un 25% de autónomos asignados a la actividad de fabricación de calzado.
- Las microempresas (entre 1 y 9 trabajadores) suponen el 50% de las empresas del sector.
- Las pequeñas empresas entre (10 y 49 empleados) suponen un 22% y las empresas de más de 50 empleados apenas llegan al 2% del total.

Por otra parte, según esta misma fuente (INE), en los primeros meses del año 2007 el IPC en este sector ha ido aumentando.

Respecto al consumo, España ocupa una posición intermedia entre los países de la Unión Europea referente al consumo de zapatos al año. En nuestro país los ciudadanos consumen una media de 3,5 pares al año lo que representa un gasto medio anual por habitante de unos 44 €, según los datos del Anuario de Calzado editado por la Federación de Industria del Calzado Español (FICE).

Por último, debe comentarse que para todo tipo de calzado, la compra se realiza, principalmente, en tiendas especializadas (en torno al 70%). Este dato diferencia a España de otros países como Francia, donde las grandes superficies alcanzan una cifra del 50% en relación a las ventas totales de zapatos.

2.2. La competencia

Para el análisis de la competencia hay que distinguir dos tipos principales de competidores:

- *Zapaterías situadas en la zona de influencia del establecimiento.* Estos comercios van a ser la competencia directa y por tanto habrá que estudiar la zona elegida para la ubicación del negocio ya que es básico saber qué hace la competencia establecida y apostar por la diferenciación.

- *Hipermercados y grandes almacenes*: Establecimientos que incorporan calzado a su oferta comercial.
- *Guarnicionerías*: tiendas especializadas en el negocio del cuero y productos de equitación, que suelen incorporar diversa variedad de calzado entre su oferta.
- *Tiendas de ropa de caballero*: Establecimientos que se dedican a la venta de ropa y complementos para hombre, que incluyen en su oferta calzado a pesar de no estar especializados en el mismo.

2.3. Clientes

La demanda de los artículos de calzado procede básicamente del municipio, desplazándose las personas a zonas comerciales para realizar la compra. También es frecuente encontrar determinadas poblaciones, donde la oferta comercial de este tipo de artículos no es muy amplia, en las que un núcleo de población relativamente elevado se desplaza fuera del municipio para realizar la compra.

Por tanto, los clientes principales serán los varones del municipio que frecuenten la zona de ubicación del establecimiento.

3. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

El éxito de un negocio como el que se propone en este proyecto se basa en ofrecer siempre artículos acordes con el gusto de los clientes a **precios competitivos** y, sobre todo, un **trato exquisito**. La relación con cada cliente debe ser personal y directa, detectando sus necesidades y aconsejándole si lo precisa.

En este sector se observa una clara tendencia hacia la especialización. Lo que exige tener bien claro cuál es el público objetivo, el segmento de edad al que dirigirse y lo que se les quiere ofrecer.

Para conseguir una oferta de calidad, es fundamental conocer los gustos de los clientes e ir adaptando progresivamente la variedad de artículos a sus necesidades. Todo ello teniendo en cuenta que el calzado se caracteriza por estar sometido a una fuerte rotación debido a la evolución de la moda, que provoca su rápida obsolescencia. Además, crearía un valor añadido un posible **servicio post-venta**, como la reparación o limpieza de calzado.

Para ello es muy importante estar al día en cuestión de novedades del sector. A este fin, es recomendable estar presente en las distintas **ferias** que se celebran a lo largo del año, donde se podrán conocer proveedores y comparar precios.

En este sentido, cabe destacar que según se desprende del Informe del Consumidor y la Distribución del Calzado en España 2006, la comodidad, seguida de la calidad, son los dos aspectos más valorados por el cliente a la hora de elegir el calzado que adquiere, siendo el precio y el diseño, por este orden, los siguientes factores a tener en cuenta. Sólo un 4,42% considera que su decisión de comprar una marca está determinada por el prestigio o status social que le reporta.

Por otra parte, en este tipo de comercio es muy importante la imagen que se transmite a través de todos los elementos del negocio. Por ello, es fundamental contar con un **diseño interior y exterior muy cuidado** que transmita una imagen de elegancia y actualidad. Es necesario, por tanto, contar con un **amplio escaparate** donde se expongan todas las líneas de artículos y que sirva de carta de presentación y de atracción a los clientes.

En relación a esto, debe resaltarse que en un negocio de este tipo es necesario cuidar la **accesibilidad de todos los elementos del local** evitándose todo tipo de barreras como escaleras, puertas estrechas...

Otro punto interesante en este apartado se refiere a la posibilidad de ofrecer a los clientes la **venta por catálogo o por Internet**. Se trata de una opción que está todavía por explotar en el sector, ya que los clientes, por lo general, aún son reacios a la compra a distancia. Sin embargo, es probable que con el paso del tiempo esta tendencia cambie y se generalice la venta de calzado a través de estos canales.

Por último, una línea estratégica a seguir en un futuro sería la de ampliar el negocio **diversificándolo** hacia otros segmentos de clientes, como el de la mujer y los niños y a otros segmentos de productos, como los complementos de moda.

4. PLAN COMERCIAL

4.1. Servicios y desarrollo de las actividades

Los artículos que se comercializarán en el establecimiento se pueden agrupar, básicamente, en las siguientes líneas:

- Calzado para hombre.
- Otros artículos como calzado para niños y/o complementos (cinturones, cremas, cepillos, carteras,...).

A medida que avance el negocio es posible que se vaya diversificando la oferta, girando hacia más amplia variedad de género, así como de artículos complementarios. Con todo ello, es posible ofrecer a los clientes servicios adicionales relacionados con el calzado, como puede ser la limpieza o el arreglo del mismo.

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 en números y colores evitando al mismo tiempo almacenamientos innecesarios e incorrectos que pudieran provocar el deterioro o deformación.

Con todo ello, hay que conseguir que los artículos de lenta rotación y próximos a quedarse obsoletos (por ejemplo, artículos de moda pasajera) sean los mínimos posibles y, en caso de existir, deben estar correctamente valorados.

Los artículos deben ser expuestos en el escaparate y dentro de la tienda. Además, el almacén debe estar perfectamente ordenado para que sea fácil y rápida la búsqueda de los distintos modelos y números.

Para este negocio la línea a seguir en cuanto a los artículos debe basarse en una oferta adaptada a las necesidades de los clientes mediante la adaptación continua del surtido y la mejora de los servicios.

Para conseguir que estos artículos sean los mínimos posibles deben realizarse todas las actuaciones comerciales necesarias tendentes a la liquidación de los mismos, mediante las oportunas ofertas a los clientes.

Las compras más importantes habrán de hacerse dos veces al año, coincidiendo con el comienzo de las temporadas: otoño/invierno y primavera/verano. Por su parte, las ventas más altas suelen coincidir con las épocas de rebaja (enero y julio) y fechas señaladas como Navidades o Semana Santa.

4.2. Precios

Anteriormente, comentamos que según el Informe del Consumidor y la Distribución del Calzado en España 2006, los clientes de este tipo de negocio valoran la comodidad y la calidad del calzado por delante del precio del mismo.

Ello no es óbice para que la estrategia de precios en un negocio como el que se desarrolla en este proyecto, deba basarse en ofrecer un producto de calidad a precios competitivos.

Por ello, la fijación de precios va a estar orientada, no sólo en función del tipo y calidad de los artículos que se ofrezcan, sino también habrá que considerar los precios de la competencia.

Habrà que realizar ofertas en ciertos períodos para liquidar el stock sobrante, principalmente en las épocas de cambio de temporada coincidiendo con las rebajas.

4.3. Comunicación

Pueden utilizarse 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 y el trato

recibido. Por este motivo, proporcionar un servicio de calidad es la mejor estrategia publicitaria que puede tener el negocio.

En este sentido, es muy importante la comunicación que se realiza en el propio establecimiento. Por ello, el vendedor debe estar perfectamente preparado para **asesorar del mejor modo al cliente** conociendo:

- Las características y los materiales con los que están confeccionados los artículos.
- Cómo se conservan y se limpian.
- Qué diferencias tienen frente a otros artículos.

Un elemento de comunicación que debe ser utilizado dentro del establecimiento es el **merchandising**, estudiando cuál es el mejor modo de distribuir la superficie del local y cómo colocar los artículos para conseguir atraer a los clientes. Del mismo modo, se deben emplear las **técnicas de escaparatismo** para atraer la atención de los transeúntes que caminan por delante del establecimiento.

Además de todo esto, se está generalizando en el sector del calzado la utilización de **páginas web** como medio de comunicación y para dar a conocer la empresa. Ante ello, se debe disponer de una web de calidad, con un diseño innovador y con diversos contenidos como la historia de la empresa, catálogos, ofertas, contacto, tiendas,...

5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

5.1. Personal y tareas

Respecto al personal, para el funcionamiento normal de este tipo de negocio se necesita de una persona a tiempo completo y otra a media jornada que también sirva de apoyo en momentos de trabajo punta (principalmente al inicio de temporada y en épocas de rebajas).

Es conveniente que la persona que esté a tiempo completo sea el emprendedor, para lo que deberá darse de alta en el Régimen de la Seguridad Social de autónomo y será quien gestione el negocio y atienda a los clientes.

En cuanto al perfil requerido para los trabajadores, éste depende de las tareas que vayan 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.
- *Gestión del negocio.* Se requiere que tenga conocimientos sobre temas de gestión de pequeñas empresas (precios, contabilidad, compras, facturación...). Para algunos de estos aspectos se puede recurrir a una asesoría externa.

HORARIOS

Respecto a los horarios, debe ser horario comercial habitual teniendo en cuenta que en épocas de mayores ventas, como Navidad, será adecuado modificar el horario para adecuarse a la fuerte demanda.

5.2. Formación

En este sector, la oferta de formación se dirige fundamentalmente hacia la industria, encontrándonos numerosos cursos sobre confección y reparación de calzado, realización de patrones de calzado, etc.

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.

A pesar de lo anterior, a la hora de emprender un negocio de zapatería se puede encontrar ayuda en una gran cantidad de asociaciones existentes en el sector, así como anuarios y estudios sobre el calzado. Entre las asociaciones destacan:

- La Federación de Industrias del Calzado Español (FICE).
- Asociación Nacional de Empresas Auxiliares del Calzado (AEAC).
- Asociación de Fabricantes de Calzado y Afines (AFCYCA).

6. PLAN DE INVERSIÓN

Para realizar la cuantificación de la inversión necesaria 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

Para lograr un buen volumen de ventas, el local deberá estar situado en una zona de gran afluencia de público: centros comerciales y sus inmediaciones, calles comerciales, peatonales o de mucho paso.

Puede ser conveniente situarse en una zona donde ya existan otras zapaterías pues la competencia sirve para atraer a un mayor volumen de público. Así mismo, una zona acertada para ubicar el negocio es en barrios nuevos en los que hay un crecimiento de población.

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LAS INSTALACIONES

Para iniciar la actividad, será suficiente contar con un local de unos 80 m² como mínimo.

Es importante, que el local cuente con unos escaparates amplios y atractivos. Después, en el interior del comercio, hay que lograr una buena distribución y colocación de los artículos. Para ello, es conveniente dividir el local en zonas diferenciadas:

- **Zona de venta al público:** Esta zona comprenderá la parte del local en la que se asesorará y cobrará la compra realizada a los clientes. Contará con un pequeño mostrador dotado de TPV.
- **Almacén:** donde se almacenarán los distintos artículos. Otra posibilidad es disponer de un almacén aparte, en cuyo caso deberá tenerse en cuenta que

aumentarán los costes debido a la necesidad de transporte de la mercancía desde el almacén hasta la tienda.

- **Aseo:** para uso del personal.

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 objetivo debe ser conseguir la máxima funcionalidad cuidando a su vez todos los detalles estéticos que transmitan la imagen de elegancia y actualidad 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 pueda apreciarse la variedad que se ofrece.

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

- Mostrador.

- Mueble expositor y estanterías.
- Asientos y espejos.

El coste por estos elementos puede rondar los 5.220,00 € (IVA incluido) como mínimo para un mobiliario básico. Esta cantidad será muy superior si los elementos anteriores son de diseño o de materiales especiales.

6.3. Adquisición del stock inicial

Para poner en marcha el negocio, deberá realizarse una compra de muebles y artículos que estarán en exposición y una pequeña parte en almacén que, en este proyecto, se ha estimado en 18.000,00 €. Pero esta cuantía dependerá de los proveedores escogidos, de la calidad del material del calzado, etc.

De este modo, 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	18.000,00 €	2.880,00 €	20.880,00 €
OTROS MATERIALES (Bolsas, material de oficina...)	600,00 €	96,00 €	696,00 €
TOTAL	18.600,00 €	2.976,00 €	21.576,00 €

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 a 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, 1.650,00 € más 264,00 € 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 2.204,00 € (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 2.080,00 € (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 préstamo en caso de que la inversión se realizase mediante financiación ajena.

Pagos Mensuales	TOTAL CON IVA
Alquiler	1.206,40 €
Suministros	174,00 €
Sueldos	2.050,00 €
S.S. trabajador	181,50 €
Asesoría	110,20 €
Publicidad	110,20 €
Otros gastos	104,40 €
Total Pagos en un mes	3.936,70 €
Meses a cubrir con F. Maniobra	3
FM 3 meses (APROX)	11.810,10 €

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	4.500,00 €	720,00 €	5.220,00 €
Stock inicial y materiales	18.600,00 €	2.976,00 €	21.576,00 €
Equipo informático	1.650,00 €	264,00 €	1.914,00 €
Gastos de constitución y puesta en marcha	1.900,00 €	248,00 €	2.204,00 €
Fianzas	2.080,00 €	0,00 €	2.080,00 €
Fondo de maniobra	11.810,10 €	0,00 €	11.810,10 €
TOTAL	55.540,10 €	6.664,00 €	62.204,10 €

7. ESTRUCTURA DE COSTES

7.1. Márgenes

Según estimaciones del sector, para un establecimiento de este tipo, el margen medio suele ser del 130% sobre el precio de compra de la mercancía. Este margen es muy inferior en épocas de rebajas, por lo que en el cálculo anual, el margen queda reducido al 90-105% (una vez descontadas las rebajas y deterioro de la mercancía).

Para realizar este estudio hemos utilizado un margen anual del 90% sobre el precio de compra. Este margen es equivalente a un margen del 47,37 % sobre las ventas.

7.2. Estructura de costes

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

- **Consumo de mercadería:**

El consumo mensual de mercadería se estima en un 52,63% del volumen de las ventas del mes, este consumo es equivalente al margen del 90% sobre el precio de compra.

- **Alquiler:**

Para este negocio es necesario contar con un local de unos 80 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 1.040,00 €.

- **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 95,00 € mensuales.

- **Gastos por servicios externos:**

En los gastos por servicios externos se recogen los gastos de asesoría. Estos gastos serán de unos 95,00 € 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 a tiempo parcial 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)	1.500,00 €	0 € (*)	1.500,00 €
Trabajador	550,00 €	181,50 € (**)	731,50 €
TOTAL	2.050,00 €	181,50 €	2.231,50 €

(*) 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 contratado a tiempo parcial.

- **Otros gastos:**

Contemplamos aquí una partida para otros posibles gastos no incluidos en las partidas anteriores. La cuantía estimada anual será de 1.080,00 € anuales por lo que su cuantía mensual será de 90,00 €.

- **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	4.500,00 €	20 %	900,00 €
Equipo informático	1.650,00 €	25 %	412,50 €
TOTAL ANUAL			2.812,50 €

(*) 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 aquélla.

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	1.900,00 €	33,3 %	633,33 €
TOTAL ANUAL			633,33 €

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:** éstos vendrán dados por las ventas.
- **Gastos:** estarán compuestos por el consumo de mercaderías (se ha supuesto un consumo del 52,63% 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	12.480,00 €
Suministros	1.800,00 €
Sueldos	24.600,00 €
S.S. trabajador	2.178,00 €
Asesoría	1.140,00 €
Publicidad	1.140,00 €
Otro gastos	1.080,00 €
Amortización del inmovilizado material	2.812,50 €
Gastos a distribuir en varios ejercicios	633,33 €
Total gastos fijos estimados	47.863,83 €
Margen bruto medio sobre ventas	47,37%
Umbral de rentabilidad	101.042,50 €

(*) Para calcular el umbral se toman los gastos sin IVA.

Esto supondría una facturación anual de 101.042,50 euros. Por tanto, la facturación media mensual para mantener el negocio es de 8.420,21 euros.

8. FINANCIACIÓN

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

Para financiar la zapatería de caballero existen varias opciones: Financiación propia, subvenciones, préstamos, etc. La elección final 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	4.500,00 €	Fondos Ajenos	FA
Equipo informático	1.650,00 €		
Gastos de constitución	1.900,00 €		
Fianzas	2.080,00 €		
Mercancía y materiales	18.600,00 €		
Tesorería (*)	11.810,10 €		
IVA soportado	6.664,00 €		
Total activo	62.204,10 €	Total pasivo	62.204,10 €

(*) Se consideran 11.810,10 € como fondo de maniobra.

9.2. Estimación de resultados

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

	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
Ventas	90.000,00	110.000,00	130.000,00
Coste de las ventas (Ventas x 52,63%)	47.368,42	57.894,74	68.421,05
Margen bruto (Ventas - Coste de las ventas)	42.631,58	52.105,26	61.578,95

La previsión de resultados para el negocio es la siguiente:

PREVISIÓN DE RESULTADOS	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
VENTAS	90.000,00	110.000,00	130.000,00
COSTE DE LAS VENTAS	47.368,42	57.894,74	68.421,05
MARGEN BRUTO	42.631,58	52.105,26	61.578,95
GASTOS DE ESTRUCTURA:			
GASTOS DE EXPLOTACIÓN			
Alquiler	12.480,00	12.480,00	12.480,00
Suministros, servicios y otros gastos	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Otros gastos	1.080,00	1.080,00	1.080,00
GASTOS DE PERSONAL (1)			
Salarios + SS	26.778,00	26.778,00	26.778,00
GASTOS COMERCIALES			
Publicidad, promociones y campañas	1.140,00	1.140,00	1.140,00
GASTOS POR SERVICIOS EXTERNOS			
Asesoría	1.140,00	1.140,00	1.140,00
AMORTIZACIONES			
Amortización del Inmovilizado	2.812,50	2.812,50	2.812,50
GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS			
Gastos a distribuir en varios ejercicios	633,33	633,33	633,33
TOTAL GASTOS DE ESTRUCTURA	47.863,83	47.863,83	47.863,83
RESULTADO antes de intereses e impuestos (2)	-5.232,25	4.241,43	13.715,11

(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 parcial, 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.