



TIENDA DE CONVENIENCIA

MODELOS DE PLAN DE NEGOCIO

0. INTRODUCCIÓN:	4
1. MODELO DE PLAN DE NEGOCIO: TIENDA DE CONVENIENCIA	10
1.1 Definición de las características generales del proyecto	10
1.2 Presentación de los emprendedores.....	12
1.3 Datos básicos del proyecto.....	13
2 ENTORNO EN EL QUE SE REALIZARÁ LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA 15	
2.1 Entorno económico y sociocultural.....	15
2.2 Entorno normativo	21
2.3 Entorno tecnológico	23
3 ACTIVIDAD DE LA EMPRESA	26
3.1 Definición del servicio que realizará la empresa.....	26
3.2 Factores clave de éxito.....	27
4 EL PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	29
4.1 Determinación del proceso de prestación del servicio	29
4.2 Subcontrataciones.....	33
4.3 Aprovisionamientos y gestión de stocks.....	34
4.4 Procedimientos y controles de calidad	36
4.5 Niveles de tecnología aplicados en los procesos.....	37
5 EL MERCADO	39
5.1 Definición del mercado.....	39
5.2 Evolución y previsiones del mercado.....	43
5.3 La competencia	45
5.4 Análisis DAFO.....	50
6 LA COMERCIALIZACIÓN DEL SERVICIO	51
6.1 Presentación de la empresa	51
6.2 Acciones de promoción.....	52
6.3 Determinación del precio de venta.....	53
7 LA LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA	56
7.1 Asentamiento previsto y criterios para su elección	56
7.2 Terrenos, edificios, instalaciones	58
7.3 Comunicaciones e infraestructuras del asentamiento	60
8 RECURSOS HUMANOS	62
8.1 Relación de puestos de trabajo que se van a crear.....	62
8.2 Organización de recursos y medios técnicos y humanos	64
8.3 Organigrama. Estructura de dirección y gestión.....	65

8.4	Selección de personal.....	66
8.5	Formas de contratación.....	67
9	PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	69
9.1	Inversión y fondo de maniobra del proyecto	70
9.2	Financiación	73
9.3	Política de amortizaciones.....	74
9.4	Ingresos por áreas de negocio. Previsión de ventas anuales.....	75
9.5	Evaluación de los costes variables	77
9.6	Evaluación de los costes fijos	78
9.7	Política de circulante	80
9.8	Cuentas de resultados previsionales	81
9.9	Balances de situación previsionales	83
9.10	Previsiones de tesorería	85
9.11	Punto de Equilibrio.....	86
9.12	Ratios del Proyecto	87
9.13	Flujo de caja	88
9.14	Rentabilidad del proyecto	89
10	LOS ASPECTOS FORMALES DEL PROYECTO	91
10.1	Forma jurídica elegida para el proyecto	91
10.2	Protección jurídica	92
10.3	Autorizaciones, permisos, etc	93
10.4	Medidas de prevención de riesgos laborales	94
11	LA INNOVACIÓN	95
11.1	Aspectos innovadores	96
12	PLANIFICACIÓN TEMPORAL DE LA PUESTA EN MARCHA.....	97

0. Introducción:

BIC GALICIA presenta una colección de **Modelos de Plan de Negocio** destinada especialmente a emprendedores y técnicos de apoyo a la creación de empresas. Estos documentos son el resultado de la utilización de muchos de los recursos que BIC GALICIA ha desarrollado para apoyar la creación y consolidación de empresas, aplicados de forma práctica sobre una idea empresarial concreta.

La redacción de estos Modelos de Plan de Negocio se configuró a partir de la recreación de un/os promotor/es y su idea empresarial, con un perfil ficticio, pero inspirado en las características medias del sector en el que están enmarcados.

Cada modelo desarrolla un proyecto empresarial de forma íntegra, mostrando un análisis de la viabilidad técnica, comercial, financiera y económica de la futura empresa, con el objetivo final de presentar un documento completo, que sin sustituir el trabajo específico del emprendedor o de los técnicos, le facilite información de interés y le sirva como ejemplo y referencia para el desarrollo de su propio plan de negocio.

A lo largo del texto el lector encontrará notas ajenas al discurrir del mismo, estas notas, claramente diferenciadas, mencionan los recursos y herramientas de BIC GALICIA empleados en la elaboración de un apartado genérico o de un epígrafe concreto del proyecto. Su consulta facilitará la adaptación de los Modelos de Plan de Negocio a la situación particular de cada emprendedor y/o ampliar información sobre conceptos fundamentales en la creación, puesta en marcha y consolidación de una empresa.

Relación de Herramientas y Recursos empleados para realizar los Modelos de Plan de Negocio

En la elaboración de esta colección se trabajó con varias de las herramientas y recursos que BIC GALICIA pone a disposición de emprendedores, técnicos y empresarios, para la elaboración del Plan de Negocio. Indicamos la relación de las mismas, su descripción y la forma de aplicarlas sobre el proyecto empresarial, con el fin de facilitar que cualquier emprendedor pueda adaptar los Planes de Negocio a sus propias circunstancias.

Todas las herramientas y recursos están a disposición de los usuarios en el Portal Web de BIC GALICIA, en la dirección: www.bicgalicia.es

- **Guías de Actividad Empresarial.**- Las Guías de Actividad Empresarial son una colección de trabajos de análisis cualitativo y estadístico sobre diferentes sectores y actividades económicas en Galicia.

En el presente Modelo de Plan de Negocio se emplearon las siguientes Guías de Actividad Empresarial:

- Guía nº 13.- Comercio minorista de alimentación
- Guía nº 27.- Tienda de conveniencia
- Guía nº 95.- Comercio de proximidad

Cómo aplicarlas.- El usuario deberá buscar en el directorio de Guías de Actividad Empresarial aquellas que estén relacionadas directa o indirectamente con su actividad. Una vez localizadas podrá consultarlas y seleccionar la información que sea de su interés, como el volumen de mercado en el sector, la competencia, la normativa que regula el sector...para incorporarla a su plan de negocio. También podrá consultar las fuentes de información que se detallan en las Guías para profundizar en el estudio y desarrollo de su propio proyecto.

- **Guía para la Elaboración de un Plan de Negocio.**- Documento con un contenido específico sobre los elementos fundamentales que debe recoger el plan de empresa. Su índice es la referencia seguida en este Plan.

Cómo aplicarla.- La lectura completa de esta guía antes o durante la realización del plan de empresa aportará al usuario un conocimiento práctico sobre cómo se estructura y cómo se elabora un plan de negocio.

- **Guía de Recursos.**- Documento en el que se recoge información específica sobre los elementos necesarios en la puesta en marcha y consolidación de un proyecto.

Cómo aplicarla.- esta guía es un documento de consulta directa en la que el usuario encontrará respuestas dentro del propio texto o el enlace para obtener más información sobre la cuestión que le interese. Destacamos por su utilidad la relación de organismos y recursos de apoyo a emprendedores que contiene la guía.

- **Procedimientos de Calidad para la mejora de la Gestión de las MicroPymes.-** Documentos en los que se recogen una serie de procedimientos de gestión interna de las pymes, tanto de tipo general como sectorial.

En el presente Modelo de Plan de Negocio se emplearon los Procedimientos Sectoriales para el Comercio Minorista:

- Atención al cliente
- Diseño exterior del establecimiento comercial

Cómo aplicarlos.- El usuario podrá consultar en los procedimientos de tipo general o sectorial aquellos que se ajusten a su proyecto. Una vez seleccionados su lectura será de utilidad no sólo para la elaboración del plan de negocio, sino como referente para su aplicación práctica en la futura gestión de la empresa.

- **Bic Proyecta y Simula.-** Herramienta informática para realizar el plan económico y financiero del proyecto empresarial para sus primeros cinco años de actividad.

Cómo aplicarlo.- Tras ejecutar el programa lo más recomendable es trabajar con la opción del asistente activada hasta familiarizarse con la aplicación. Siguiendo las indicaciones e introduciendo los datos económicos del proyecto (inversión, financiación, ingresos, costes variables y costes fijos) se obtendrá el informe económico y financiero del mismo. El programa permite elaborar y guardar un gran número de proyectos.

- **Memofichas.-** Compendio de información sobre aspectos legales, laborales, financieros, fiscales...etc relacionados con la creación, puesta en marcha, gestión y consolidación de una empresa.

Cómo aplicarlas.- Las Memofichas facilitan tanto que el usuario encuentre de forma rápida respuestas a dudas específicas como que se acerque de forma general a un tema vinculado a los procesos de creación, gestión y consolidación de la empresa. La lectura de los numerosos ejemplos y el uso de la navegación a través de las fichas relacionadas mediante enlaces, optimiza los resultados de esta herramienta.

- **Tutoriales.-** Documentos basados en las Memofichas sobre temas de interés para la creación, puesta en marcha, gestión y consolidación de una empresa. Están concebidos para complementar a las Memofichas ya que facilitan el acceso a éstas desde una óptica diferente, orientada a responder a las necesidades genéricas de información por parte de los usuarios.

Cómo aplicarlos.- Desplegando el índice de los Tutoriales el usuario podrá conocer los temas en los que se estructuran y el contenido de los mismos. Tras seleccionar los que sean de su interés es posible realizar una lectura guiada de las Memofichas sin perder el acceso a los ejemplos prácticos de las mismas.

- **Manuales Prácticos de la Pyme.-** Documentos que ofrecen información sobre aspectos fundamentales en la gestión y consolidación de la empresa desde un enfoque lo más práctico posible.
 - En el presente Modelo de Plan de Negocio se emplearon los siguientes Manuales:
 - Cómo realizar un estudio de mercado
 - Innovación Empresarial
 - Cómo Valorar un Proyecto de Inversión.- Este manual no se aplicó directamente en la elaboración del Plan de Negocio, sino que se cita en el apartado de análisis económico y financiero como referencia de consulta para conocer la definición de los conceptos básicos empleados en este análisis (cuenta de resultados, balance, tesorería, rentabilidad, ratios...)

Cómo aplicarlos.- El usuario deberá seleccionar y consultar los Manuales que le interesen en función de la temática de cada uno y de las características de su proyecto.

Recomendamos especialmente, por su interés, la consulta de los ejemplos prácticos que contienen algunos de los Manuales.

- **Manual de autoevaluación de la innovación.-** Herramienta informática diseñada para ayudar a las empresas en la correcta implantación y desarrollo de un sistema de Gestión de la Innovación.

Cómo aplicarlo.- Tras instalar el programa el usuario deberá seguir las indicaciones del mismo para obtener un informe personalizado del estado de la innovación en la empresa. Además el programa incluye informes sectoriales, de benchmarking y módulos específicos.

- **Redactor de Memorias.-** Herramienta que facilita la correcta presentación formal de un Plan de Negocio, además de permitir el trabajo conjunto sobre un mismo proyecto por parte de dos o más personas.

Cómo aplicarlo.- Tras descargar el programa e instalarlo, el usuario podrá optar por configurar su propio índice de Plan de Empresa o seguir alguno de los ejemplos facilitados por el propio programa.

Formación para emprendedores y empresarios

BIC GALICIA a través de su Portal en Internet: <http://www.bicgalicia.es> oferta una amplia relación de cursos y seminarios presenciales y on-line, orientados a emprendedores, empresarios y técnicos, en los que se imparten conocimientos necesarios para la creación, gestión y consolidación de una empresa.

1. Modelo de Plan de Negocio: Tienda de Conveniencia

1.1 Definición de las características generales del proyecto

La **ciudad de Ourense** se ha visto inmersa en el boom inmobiliario que viene afectando en los últimos años a la mayoría de las ciudades españolas. Esta situación ha traído consigo la creación de nuevos barrios que hay que dotar de todo tipo de servicios. Es el caso del barrio de Novo Val, todavía en proceso de entrega de viviendas, y en el que habitarán, cuando éste concluya, unas 5.000 personas (actualmente, según datos municipales, hay ya en esta zona 3.232 nuevos censados). El precio de la vivienda es relativamente elevado para la zona, por lo que se espera el asentamiento de familias de renta media-alta.

Ésta es la oportunidad de negocio que observó **Fernando Conde** y que determinó, finalmente, que se decidiese por convertirse en empresario con la creación de una **tienda de conveniencia** y surtir a los nuevos pobladores del barrio de productos de primera necesidad de **alimentación, droguería y perfumería**. Dado el perfil de los vecinos, se incluirá una selección de **productos gourmet**, con el objeto de diferenciar con ello su oferta y servir de gancho para el establecimiento.

En las últimas décadas el comercio minorista ha venido sufriendo un proceso de profunda transformación, provocado por diferentes dinámicas sociales y empresariales. Destacan, entre las primeras, la incorporación de la mujer al mundo laboral que trae consigo, entre otras cuestiones, el cambio de hábitos de compra de las familias, al poder destinar menos tiempo a esta tarea. Paralelamente a este proceso social, en el mundo empresarial se ha producido también un importante cambio de escenario: de la existencia de multitud de pequeñas tiendas repartidas por la ciudad y regentadas por empresarios autónomos, hemos pasado a la proliferación de grandes superficies de compra y a las cadenas de distribución, con las que es muy difícil competir tanto en precios como, muchas veces, en comodidad (parking gratuito, servicio a domicilio, amplios horarios ...).

En este contexto muchas pequeñas tiendas de barrio se han visto obligadas al cierre, pero perviven aquellas que han sabido adaptarse a este nuevo entorno, haciendo más atractiva su oferta y, sobre todo, adaptando sus horarios a la nueva situación social; ofreciendo al mercado su gran baza: la **comodidad** que supone la cercanía.

Será el primer establecimiento de estas características que se instale en el barrio, por lo que el emprendedor tratará de aprovechar esta ventaja para llegar al mayor número de clientes y fidelizarlos. Así, el objetivo del emprendedor será el de consolidarse en este mercado y obtener una rentabilidad razonable que le permita en primera instancia mantener su autoempleo. Consciente de encontrarse ante un negocio con limitadas posibilidades de crecimiento, un escenario favorable le permitiría ampliar su oferta con líneas afines al negocio principal: comidas para llevar, panadería-pastelería, quiosco ... etc.

1.2 Presentación de los emprendedores

Fernando Conde, perteneciente a una familia de comerciantes de Ourense – su familia regentó durante muchos años una conocida pastelería de la ciudad – se plantea emprender este negocio en solitario, bajo la forma de empresario autónomo¹.

Cuenta con más de 10 años de experiencia como encargado de un supermercado perteneciente a una cadena de ámbito nacional. Conoce, por tanto, el funcionamiento del sector (márgenes, rotaciones ...) y dispone de numerosos contactos con proveedores.

Pretende, con la puesta en marcha de este negocio, convertirse en empresario, inquietud con la que desde hace años viene observando la dinámica de la ciudad en la que siempre ha vivido, en espera de la oportunidad con la que ahora se encuentra. Constituirá ésta su única actividad profesional y empresarial.

¹ Nota de los autores: el currículum del promotor se adjuntará como anexo al Plan de Negocio, ampliando y detallando la información que se indica en este epígrafe.

1.3 Datos básicos del proyecto

Presentamos de forma resumida la empresa y sus características principales, las cuales se desarrollarán de forma pormenorizada a lo largo de este Plan de Negocio.

Cuadro 1.- Características de la Empresa

Sector	COMERCIO
Actividad	Comercio al por menor de alimentación y droguería
Clasificación Nacional de Actividades Económicas	52114 Autoservicios (entre 119 y 40 m ²)
Forma Jurídica	Empresario autónomo
Localización	Ourense. Barrio nuevo de la ciudad
Instalaciones	Local de 150 m ²
Personal y estructura organizativa	El titular y un dependiente
Cartera de Servicios	Productos básicos de alimentación: frutas, pan, leche, conservas, embutidos,... Incluye una selección de productos de calidad: vinos, embutidos, chocolates,... Productos básicos de droguería y perfumería, así como productos de higiene personal y del hogar.
Clientes	Personas físicas residentes en el entorno más próximo
Herramientas de Promoción	Merchandising, escaparate, buzoneo, campañas promocionales específicas (Navidad, Carnavales, ...)

Los datos de inversión y los resultados económicos básicos se detallan en la siguiente tabla

Cuadro 2: Resumen de los datos económicos y financieros

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión total	66.888,00	2.100,00	6.600,00	5.000,00	600,00
Fondo de maniobra inicial	38.112,00				
Recursos propios	50.000,00				
Recursos ajenos	55.000,00				
Previsión de ventas	200.000,00	250.000,00	287.500,00	316.250,00	347.875,00
Resultados estimados después de impuestos	20.684,34	36.871,52	51.463,33	62.043,43	74.289,85
Tesorería acumulada	77.737,41	114.798,01	160.657,43	217.040,08	289.788,28

2 Entorno en el que se realizará la actividad de la empresa

2.1 Entorno económico y sociocultural

El último informe sobre coyuntura económica publicado por el Banco de España (tercer trimestre de 2007) plantea una suave desaceleración del ritmo de crecimiento de la economía y el empleo españoles, aunque sigue manteniéndose en una fase de dinamismo. Algunas cifras que avalan esta información:

- Tasa de crecimiento anual de PIB: 3,7 %
- Tasa de avance de la demanda nacional: 4,3%
- Inflación interanual: 2,7%

La coyuntura económica internacional se ha visto afectada en la segunda mitad del año 2007 por una serie de turbulencias de carácter financiero, con origen principalmente en la economía americana. A pesar de ello, los datos publicados continúan mostrando un notable dinamismo de la economía mundial, impulsado principalmente por la fortaleza de las economías emergentes, así como por el mantenimiento del tono en el crecimiento de las economías europeas. Se espera, sin embargo, que durante el año 2008 continúen los efectos de estas turbulencias financieras, según se desprende de las previsiones de crecimiento del producto mundial que han realizado los principales organismos internacionales.

Por lo que respecta a la economía española, el gasto de las familias viene sufriendo una suave desaceleración desde finales de 2006, aunque dentro de un contexto de dinamismo apoyado en la fortaleza del empleo.

La situación económica general del país tiene lógicamente una gran influencia sobre la marcha del sector del comercio minorista. Sin embargo, dadas las características del negocio ante el que nos encontramos, es factible una adaptación rápida y sin apenas costes a variaciones del poder adquisitivo del mercado sobre el que se ejerce influencia. No hay que olvidar que la mayoría de los productos que se ofrecen son de primera necesidad, por lo que la reacción ante situaciones de crisis se limitará a adaptar la gama de productos y, consecuentemente, de precios a las nuevas circunstancias; es posible que esto afecte a los márgenes, pero no tendría por que suponer efectos trágicos para el negocio.

El análisis específico del sector del comercio minorista español nos muestra que está formado, según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) correspondientes a 2005, por un total de 550.379 empresas, cifra que representa aproximadamente el 18% del total nacional de empresas registrado en esa fecha (3.064.129). Absorbe casi un 10% del total de población ocupada (9,6% en 2004, según datos de la Encuesta de Población Activa).

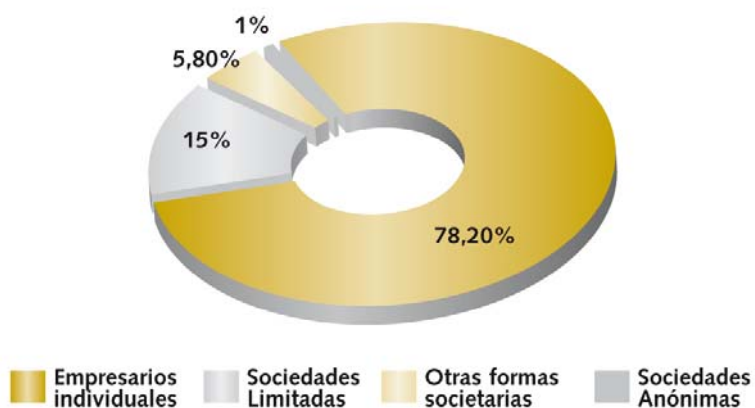
Del total de empresas, según el Anuario Económico La Caixa 2005, destaca la proporción de empresas destinadas a la alimentación, bebidas y tabaco (39%), seguido por hogar (15%), ropa de vestir y calzado (15%); el restante 31% agrupa al resto de actividades comerciales.

En el año 2004 la Encuesta Anual de Comercio del INE indica que el sector generó más de 635.789.986 miles de euros, de los que corresponden al comercio minorista algo más de 183.400.000 miles de euros (28,8%).

Se muestran a continuación los principales parámetros que permiten caracterizar al sector:

- El 98,22% de las empresas tienen menos de 10 empleados en plantilla; los autónomos y las empresas con 1 ó 2 empleados suponen el 87,6% de las empresas del sector minorista.
- Con más de 10 empleados, existen solamente 9.821 empresas.
- En relación a la forma jurídica adoptada, el 78,2% son empresarios individuales, el 15% son sociedades limitadas, el 1% son sociedades anónimas, y el 5,8% restante se corresponde con otras formas societarias.

Cuadro 3: Distribución de la forma jurídica en el sector



Fuente.- INE

El panorama gallego mostraba en 2005 un total de 63.518 licencias, en datos obtenidos de la Fundación La Caixa. La distribución provincial por naturaleza de la actividad comercial es la siguiente:

Cuadro 4: Distribución provincial de la actividad

Total provincial y estatal	Total alimentación	Total no alimentación	Vestido y calzado	Hogar	Resto no alimentación	C.mixto y otros
Coruña	8.133	14.059	3.764	3.176	7.199	1.955
Lugo	2.440	4.950	1.266	1.185	2.499	731
Ourense	2.427	3.978	1.157	891	1.930	732
Pontevedra	6.168	10.627	2.671	2.400	5.196	2.038
Total España	312.042	478.799	120.115	117.244	241.440	72.551

En los últimos años la distribución comercial al por menor ha experimentado una profunda transformación que se concreta, principalmente, en los fenómenos que a continuación se indican:

- Las nuevas tecnologías aplicadas a la distribución al por menor: lectores de códigos de barras, pinzas antirrobo, detectores volumétricos de clientes, etc.
- La aparición de nuevas formas comerciales: franquicias, televenta, comercio electrónico, etc.
- Transformaciones sociales, tales como la incorporación masiva de la mujer al ámbito laboral o los cambios de hábitos en las compras, en referencia principal a los horarios y frecuencia de las mismas o al momento de la semana, o del mes, en que se realizan.
- Política aperturista mantenida en España en las últimas décadas, que ha facilitado el rápido desarrollo de los hipermercados.

Este proceso de transformación está obligando al comercio minorista a reconvertirse, lo que está cristalizando en diversas iniciativas. Algunas de estas iniciativas son de carácter individual, como la especialización y la mejora en las técnicas de gestión; otras son de carácter colectivo, como la asociación en cadenas voluntarias o en centrales de compra y la integración espacial en centros comerciales abiertos y cerrados. Podrían concretarse estas alternativas como sigue:

- Adaptación de las estructuras comerciales para hacerlas más ágiles en su funcionamiento.
- Especialización de la oferta.
- Búsqueda de formas de colaboración, de actuación conjunta. Y es que la unión de los pequeños comercios se hace cada vez más necesaria.
- Alternativas como "los centros integrados", tanto en zonas comerciales como de ocio y equipamientos sociales, son una alternativa interesante para sectores del pequeño comercio. Los empresarios se convierten en accionistas del proyecto, a la vez que logran beneficios por su actividad comercial normal.

- Establecimiento de marcas comerciales presentadas por las asociaciones de detallistas para competir publicitariamente con las grandes superficies.

Principales características del subsector de la droguería-perfumería

El sector de la Droguería-Perfumería cuenta en España con 17.037 comercios que venden este tipo de productos (según datos del año 2005).

Según datos del Anuario AC Nielsen 2006, el gasto en productos de consumo básico para el hogar en 2005 ascendió a 53.645 millones de euros (de los cuales un 15,6% correspondieron a productos de droguería y perfumería) lo que supuso un incremento del 5,7% respecto a 2004. El crecimiento de la droguería/perfumería fue de un 5,8%.

Se están produciendo cambios significativos en el sector, como:

- Los perfumes se están convirtiendo en el primer segmento en ventas, lo que está motivando que la droguería tradicional esté decayendo. Hay un crecimiento en los últimos años de la demanda de productos de belleza y productos selectivos; en el apartado de perfumería y cosmética femenina continúa la tendencia creciente desde hace un largo período, y se está sumando ahora el interés por la cosmética y el cuidado masculino.
- Los establecimientos tienden a aumentar su superficie media y actuar como "libre-servicio". Además se están consolidando grandes cadenas mediante la adquisición de tiendas y cadenas más pequeñas. Esto ha hecho que las droguerías y perfumerías tradicionales, pese a ser mayoritarias en número, hayan sufrido un descenso a favor de los formatos modernos.
- El mayor volumen de ventas de productos de droguería y perfumería se produce a través de supermercados, principalmente, en productos de droguería y limpieza.

- La competencia es amplia. Desde las grandes superficies y supermercados, líderes en droguería y limpieza, hasta las llamadas Droguerías y Perfumerías Modernas, pasando por las tradicionales, Grandes Almacenes, cadenas especializadas y venta por Internet.

Principales características del subsector alimentación

Este sector ha experimentado numerosos cambios en los últimos años.

Los comercios de pequeño o mediano tamaño del sector de la alimentación se vieron convulsionados con la progresiva implantación de hipermercados. Las previsiones económicas y de mercado no son muy halagüeñas para el pequeño supermercado tradicional, debido a que este modelo de negocio presenta elevados costes generales, bajo volumen de ventas y un surtido de productos limitado.

Sin embargo, poseen ciertas ventajas competitivas que pueden ayudarles a sobrevivir en el mercado como son la cercanía, el servicio al cliente habitual, el fomento de las relaciones humanas, etc.

Según datos de La Caixa de los años 2005 y 2006 hay una evolución poco significativa ya que sólo hay un incremento de establecimientos de 1,174 %.

2.2 Entorno normativo

De acuerdo con el Estatuto de Autonomía de Galicia, corresponde a la Comunidad Autónoma Gallega la competencia exclusiva en materia de comercio interior, sin perjuicio de la política general de precios y legislación sobre la defensa de la competencia. En la Comunidad Gallega, el Comercio Interior se regula a través de la Ley 10/1988, de 20 de julio, de Ordenación del Comercio Interior de Galicia (DOG 26/08//1988), modificada por la Ley 9/2003 del 23 de diciembre.

Un aspecto importante a tener en cuenta en el comercio de proximidad es el de la regulación de los horarios comerciales, competencia transferida a la Comunidad Autónoma Gallega y regulada a través del Decreto 365/1996, de 26 de septiembre, modificado por el Decreto 98/1998, del 20 de marzo.

Además, deberemos tener en cuenta que anualmente se publica en el DOG la Orden que determina las fiestas locales en las que se autoriza la apertura de establecimientos comerciales y la Orden en la que se establecen los domingos y festivos en los que se autoriza la apertura de los establecimientos comerciales.

El comercio de proximidad, al igual que cualquier otra empresa, está obligado a cumplir la legislación existente en materia de Prevención de Riesgos Laborales.

Normativa subsector droguería

Cualquier empresa que fabrique, importe, distribuya y/o comercialice productos de perfumería, cosmética, peluquería, jabones, dentífricos, esencias y aromas o similares, dentro del territorio nacional, se ve afectada por la Legislación que directa e indirectamente influye en este sector. Esta legislación se recoge en:

- Legislación Española (Real Decreto 1599/1997): sanitaria, fiscal, laboral, medioambiental, etc.
- Legislación Comunitaria (76/768/CEE): directivas europeas con sus actualizaciones.

Normativa subsector alimentación

- Real Decreto 709/2002, sobre el Estatuto de la Agencia Española de Seguridad Alimentaria, con ámbito de aplicación nacional, a 19 de Julio 2002.
- Real Decreto 1334/1999, de 31 de julio, por el que se aprueba la Norma general de etiquetado, presentación y publicidad de los productos alimenticios.
- Ley 11/1997, de 24 de abril, sobre envases y residuos desarrollada según la Directiva 94/62/CE.
- Real Decreto 2207/1995, de 28 de diciembre, por el que se establecen las normas de higiene relativas a los productos alimenticios.
- Ley Orgánica 1/1992, de 21 de febrero, sobre protección de la seguridad ciudadana a determinados establecimientos, tales como autoservicios, supermercados o hipermercados.
- Real Decreto 381/1984 sobre la Reglamentación técnico-sanitaria del comercio minorista de alimentación.

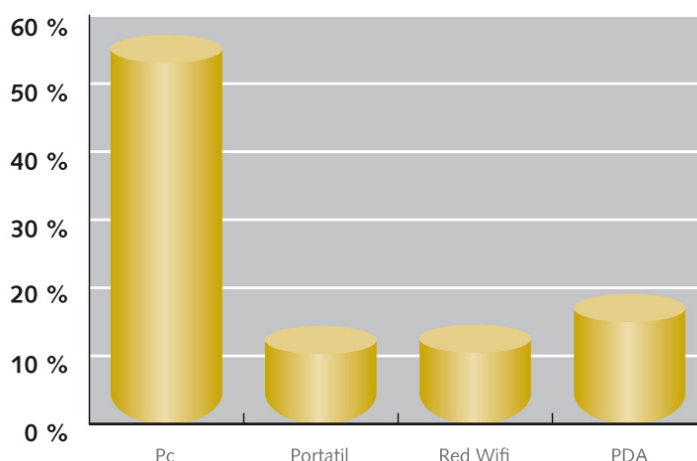
2.3 Entorno tecnológico

En los últimos años, la distribución comercial minorista experimentó una profunda transformación en los diferentes países de la Unión Europea, siendo uno de los fenómenos más relevantes la introducción de nuevas tecnologías aplicadas a la distribución al por menor: lectores de códigos de barras, pinzas antirrobo, detectores volumétricos de clientes,..etc. El uso de la tecnología aunque se está ampliando cada vez más, todavía sufre muchas carencias. El uso de TPVs para la gestión de las compras se extiende cada vez más, y muchas veces es el introductor de innovaciones tecnológicas.

El ordenador se va imponiendo poco a poco como elemento central desde el cual controlar el negocio, las cifras, la gestión del personal, la previsión, la publicidad, pero muchas veces si se dispone, por ejemplo, de conexión a Internet su uso es, en la mayoría de las ocasiones, particular y personal.

La siguiente tabla muestra el grado de introducción de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el comercio minorista en España, según datos de Red.es.

Cuadro 5: Porcentaje de comercio minorista que cuenta con elementos TIC



Fuente:- Encuesta diagnóstico comercio minorista Red.es. Total empresas

La misma fuente indica que el 44,5 % del comercio minorista cuenta con acceso a Internet y de este porcentaje casi un 90% usa con frecuencia el correo electrónico en su actividad económica y un 44% cuenta con página Web propia. Sin embargo, elementos más avanzados en la aplicación de las TIC no tienen una difusión tan elevada, por ejemplo, sólo el 15% de los comercios realizan facturación electrónica y únicamente un 4% realiza venta online.

3 Actividad de la empresa

3.1 Definición del servicio que realizará la empresa

La *Tienda* ofertará productos de primera necesidad, habituales en la cesta de la compra de una familia media española. Habrá tres grandes familias de productos:

- **Alimentación:** arroces, pastas, verduras y hortalizas, frutas, conservas, lácteos, pan, harinas, legumbres, bebidas varias, aceites y aliños, precocinados y congelados, etc.
- **Droguería:** ambientadores, productos de conservación y cuidado de calzado, insecticidas, detergentes, lavavajillas, baño y celulosa (papel higiénico, pañales, pañuelos...etc).
- **Perfumería e higiene personal:** Colonias, perfumes, productos de afeitado, de cuidado de piel, cabello...etc

Aunque podría considerarse integrado dentro de la familia de productos de alimentación, se ha querido destacar la oferta de una selección de **productos gourmet**. Es una tendencia que se ha venido observando en diversas ciudades gallegas: la reconversión de las pequeñas tiendas ultramarinos hacia este tipo de oferta diferenciada por su calidad; así, mientras algunos establecimientos han optado por incluir en su cartera una selección de vinos, quesos o embutidos, otras se han decidido por productos ecológicos, de precio justo o exóticos (destinados al cliente inmigrante).

En este caso, inicialmente se incluirá una oferta variada de productos listos para el consumo, como pueden ser: embutidos y quesos selectos, conservas, pastas, setas y vinos. La demanda determinará si esta selección es la adecuada y se irá adaptando en función de lo que los clientes determinen.

3.2 Factores clave de éxito

Se detallan en la siguiente tabla los factores clave de éxito (FCE) y el peso de los mismos en el contexto del proyecto, atendiendo a los datos obtenidos del Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria 2005. Se ha tratado, además, de hacer una estimación de la posición que el proyecto que nos ocupa detentará en relación con la competencia directa.

Cuadro 6: Factores Clave de Éxito

Factor de Éxito (FCE)	Posición del FCE	Posición de proyecto	Mejor competidor
Proximidad	1	1º	Comestibles Toño
Calidad de productos	2	2º	El especialista
Buenos precios, aparte de ofertas	3	3º	Hipergrande
Variedad de productos	4	3º	Hipergrande
Atención al cliente	5	2º	Comestibles Toño
Buenas ofertas	6	3º	Hipergrande
Variedad de marcas	7	2º	Hipergrande
Rapidez de compra	8	1º	El especialista
Parking	9	2º	Hipergrande
Horario	10	2º	Hipergrande

4 El proceso de prestación del servicio

4.1 Determinación del proceso de prestación del servicio

El proceso de prestación del servicio será, en su conjunto, muy sencillo, ya que no se llevará a cabo la transformación de ningún producto en el establecimiento. La parte más compleja será, por tanto, la gestión del stock, tema que se tratará en profundidad en el apartado correspondiente.

El local combinará las ventajas del autoservicio con las del comercio tradicional, permitiendo a los clientes curiosear por el establecimiento y seleccionar personalmente los productos, pero prestando especial atención a cualquier demanda de información o escogiendo por los clientes los productos en caso de que prefieran esta opción de compra.

En la prestación del servicio el aspecto más importante es el trato y la atención al cliente. La Tienda seguirá un proceso sistemático para atender a los clientes que accedan a la tienda, que buscará como resultado la satisfacción plena de sus necesidades.

Cuadro 7: Procedimiento de atención al cliente



Fuente: Procedimiento de Calidad para el comercio minorista: Atención al cliente. BIC GALICIA

Acogida del Cliente

La acogida del cliente es clave en el proceso de venta. Saludar, recibir y despedir al cliente debe ser observado como un proceso conjunto. Es decir, tan importante es la recepción inicial como la despedida final.

Cortesía

El personal de la tienda debe ofrecer en todo momento un trato cortés, con independencia de la edad, apariencia del cliente, el momento en que se presente, el importe de la compra, la presentación de una queja o reclamación y similares.

El responsable de tienda ha de definir las pautas de comportamiento para dirigirse al cliente a su llegada, para clientes habituales, para confirmar su compra, para agradecer su compra, para su despedida y para atender las quejas, reclamaciones o devoluciones. Todo el personal de la tienda ha de conocer y utilizar estas pautas definidas.

Credibilidad

El responsable de tienda debe garantizar que la publicidad y las campañas promocionales no induzcan a error o engaño respecto a los productos o servicios ofertados ni respecto al propio establecimiento. Así mismo, el personal de tienda siempre ha de proporcionar al cliente información veraz sobre las características de los productos y/o servicios ofertados.

Capacidad de respuesta

Los empleados deben dar muestra de su capacidad para atender y de su agilidad para gestionar; y deben estar comprometidos en todas las fases de atención al cliente, incluidas las quejas y reclamaciones.

Comprensión al cliente

El dependiente debe mantener una disposición de ayudar, colaborando sin presionar, pero mostrando la misma disponibilidad y accesibilidad, tanto para vender, como para atender una reclamación.

Comunicación

El responsable del establecimiento ha de garantizar un adecuado nivel de comunicación en todo momento con el cliente. Para ello se tendrá a disposición del público, en un lugar claramente visible del establecimiento, información sobre los periodos y condiciones especiales de venta (rebajas, saldos, promociones...)

Seguridad

El responsable de tienda ha de garantizar que el establecimiento cumple con los requisitos legales aplicables para prevenir riesgos y accidentes durante la prestación del servicio y para proteger los datos de carácter personal recogidos de los clientes.

En el cobro de los productos con tarjeta el personal del establecimiento comprobará siempre la identidad del cliente.

Fiabilidad

El responsable de tienda ha de garantizar que la publicidad no contenga errores, que los productos expuestos se correspondan con la etiqueta identificativa y que los precios marcados en las etiquetas coincidan con los emitidos por los terminales de cobro.

El personal del establecimiento ha de inspeccionar los productos antes de su entrega y tener especial cuidado durante la facturación y cobro para no cometer errores, revisando que el cambio entregado al cliente sea correcto.

Accesibilidad

Entendemos por accesibilidad la facilidad para obtener el servicio y aquí intervienen varias acciones como horarios amplios, acceso fácil y despejado al interior de la tienda, desplazamientos sencillos por su interior y accesibilidad en la resolución de quejas.

*En la elaboración de este apartado del Plan de Negocio, se trabajó con el **Procedimiento de Calidad para el Comercio Minorista: Atención al cliente***

[Más información en el epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]

4.2 Subcontrataciones

Se subcontratarán las siguientes actividades:

- Asesoramiento fiscal y laboral.
- Servicio de prevención de riesgos laborales.

4.3 Aprovechamientos y gestión de stocks

La política de aprovisionamientos del establecimiento se referirá exclusivamente a las mercancías objeto de la actividad. Dada la experiencia del emprendedor en el sector, ha decidido canalizar la mayoría de sus pedidos a través de una **central de compras**, que le ofrece grandes ventajas en costes, rapidez de entrega y periodos de pago. Sin embargo, habrá determinados productos que se adquirirán directamente a productores (pan, vegetales de temporada...) o a distribuidores especializados (productos gourmet).

Se cuidará especialmente el control del número de unidades en tienda o almacén de cada producto, para conseguir una actualización efectiva de las existencias en el programa de gestión de la tienda. En caso de que se detecte una desviación, se analizarán las causas para poder subsanarlas, si procede.

Asimismo, la persona responsable de la realización del control de existencias se asegurará de que las instalaciones destinadas al almacenamiento de mercancía cumplan los requisitos exigibles, especialmente en cuanto a orden, limpieza y condiciones de higiene.

En el subsector de la alimentación y droguería hay que tener en cuenta que con la compra inicial, según empresas del sector, sólo se cubriría una serie de artículos básicos para empezar la actividad. Somos conscientes de que cuanto mayor sea la inversión en stock, mayores riesgos corremos de que nuestros productos se deprecien, deterioren o estropeen.

Para el éxito del negocio es necesario que se vayan destinando los ingresos obtenidos en los primeros meses en ampliar el surtido.

5.3 La competencia

5.3.1 Identificación de las empresas competidoras, características de éstas, posición en el mercado

Podrán ser competidores de La Tienda los siguientes tipos de establecimientos:

- Tienda tradicional: en el entorno más próximo no existe ninguna, ya que se trata de un barrio de nueva construcción. A unos 10 minutos caminando ya nos encontramos tres tiendas que responden a esta tipología; de ellas, tan sólo Comestibles Toño es un competidor a considerar, sobre todo por su buena atención al cliente.
- Mercados: el único mercado tradicional que existe en Ourense se encuentra a una media hora del barrio y no abre por las tardes. Representa competencia en el área de alimentación, pero por su horario es casi un competidor a no tener en cuenta.
- Tiendas de descuento: se ha instalado un macrocentro de descuento a unos 20 min; dado el perfil del cliente al que nos dirigimos y la necesidad que pretendemos cubrir, no afectará demasiado su actividad.
- Autoservicios: no existe ninguno en un radio de 20 min.
- Supermercados: existen tres a unos 20 min; su actividad es complementaria a la nuestra, ya que el objeto de La Tienda no es convertirse en el lugar donde una familia realice toda su compra: nos destinamos más a las compras de urgencia, fruto de olvidos, compras de última hora, etc.
- Hipermercados: en la ciudad de Ourense hay un gran hipermercado. Hipergrande goza de buena acogida.

- Tiendas delicatessen: existen cuatro tiendas específicas de delicatessen en Ourense con las que no competiremos por una cuestión de variedad de oferta. Sin embargo, muchos de los establecimientos anteriormente citados están incorporando en sus lineales productos de reconocida calidad, con los que habrá que competir. Nuestra estrategia se centrará en la selección más adecuada de la oferta.
- Tiendas 24 horas: ya anteriormente mencionadas, constituyen un competidor a considerar, ya que coinciden en una de nuestras mayores ventajas, que es la amplitud de horarios. Trataremos de aprovechar la ventaja de la proximidad al cliente, junto con una mayor y mejor selección de productos para competir con ellos.

En el caso de las droguerías, hay que distinguir varios tipos principales de competidores:

1. Droguerías que cuentan con un surtido amplio de artículos y un nivel de precios variado. Estos comercios van a ser la competencia directa del negocio. Habrá que estudiar la zona escogida para la ubicación, ya que es básico saber qué hace la competencia que ya está establecida en una zona cercana a la nuestra y apostar por la diferenciación.
2. Supermercados. Los consumidores españoles cada vez se dirigen más a los supermercados a adquirir los productos de droguería/perfumería. Sobre todo, tiene mucho éxito en los productos de droguería y limpieza.
3. Tiendas especializadas en un tipo de producto, de perfumería, cosmética,... Algunos ejemplos son:
 - Tiendas especializadas en perfumería y cosmética.
 - Los herbolarios, que son locales que cuentan con un surtido de productos dietéticos, artículos de perfumería y cosmética, aunque suelen tener marcas menos conocidas.
 - Salones de belleza y peluquerías, con muchos productos cosméticos y para el cuidado del pelo.

- Farmacias, que cuentan con cremas, artículos para el cuidado de la piel, de higiene bucal y dental, artículos de baño, desodorantes y cuidado infantil,... Para muchos de estos productos, el asesoramiento del farmacéutico tiene mucha importancia a la hora de la compra.

5.3.2 Diferencias respecto a los productos y/o servicios de la competencia

Tal y como se ha venido exponiendo a lo largo de este documento, el establecimiento tratará de diferenciarse de sus competidores en base a los siguientes parámetros:

- Localización: se ha buscado un lugar en el que no existiesen otras tiendas similares, con el claro objetivo de aprovechar la ventaja de ser el primero.
- Flexibilidad de horario: se adaptará el horario del comercio al ritmo del barrio en el que se instalará. Una primera medida será la apertura los domingos por la mañana de 11 a 14 horas.
- Selección adecuada de productos: no se trata de tener una amplia variedad de marcas, sino que se trata de dar respuesta a la necesidad de un producto genérico que pueda suponer una urgencia en un momento dado, o que simplemente permita al cliente disponer de él sin necesidad de desplazarse demasiado de su lugar de residencia.

5.3.3 Productos sustitutos

La identificación de productos sustitutos supone la búsqueda de otros establecimientos que puedan cumplir la misma función y, por tanto, satisfacer las mismas necesidades.

Existen diversas modalidades de venta a distancia: a domicilio, por TV, por teléfono, por correo, por Internet, etc. Todas ellas tienen una baja implantación en nuestro país. Así, la venta domiciliaria o la venta por catálogo apenas alcanzan el 0,75% de las ventas minoristas en España. Más importancia alcanza la venta automática o vending, realizada a través de máquinas expendedoras de diversos artículos: bebidas calientes y frías, snacks, tabaco, bollería, etc.

Sin duda, de todas estas modalidades es la venta a través de Internet o comercio electrónico la que ha despertado mayor interés entre comerciantes y consumidores. Un estudio de la Asociación Española de Comercio Electrónico (AECE-fecemd) del año 2003, refleja un incremento del volumen de ventas on-line en nuestro país del 121,07% en 2002 respecto a 2001 (de 525,12 millones de euros en 2001 se pasa a unas ventas de 1.160,9 millones de euros en el año siguiente).

Entre los productos que más se comercializan en la Red, destacan los libros, discos, vídeos y materiales informáticos; es decir, productos muy estandarizados. Es lógico suponer que este nuevo canal vea aumentada su cuota de mercado en los próximos años, pero por el momento no parece afectar a los productos que se ofrecen en La Tienda.

Otro tipo de negocios que pueden suponer una competencia a considerar por la ventaja de horarios que ofrecen son los *24 horas*; su amplia disponibilidad compite seriamente con establecimientos como el objeto de estudio, al dejar total libertad al cliente para poder posponer sus compras de manera casi indefinida. En el caso que nos ocupa, existe un negocio de estas características en el centro de la ciudad, a unos 15 minutos caminando, por lo que habrá que considerarlo en el análisis de la competencia.

5.4 Análisis DAFO

Se plantean en la siguiente tabla de modo resumido las principales amenazas y oportunidades que se presentan para el desarrollo de la actividad en el sector del comercio minorista en España, así como las ventajas y desventajas de la empresa frente a la competencia.

Cuadro 12: DAFO

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
Ser los primeros: en la actualidad no existe competencia	Competencia en precios de grandes superficies
Conocimiento del sector y amplia red de contactos con proveedores	Las cestas de compra no serán grandes, por lo que necesitará de una gran rotación de clientes para obtener rentabilidad
El establecimiento cubre una necesidad importante para el ciudadano medio actual: disponer de una tienda cerca del lugar donde vive	Las barreras de entrada y salida son muy reducidas, por lo que la entrada de competidores es muy probable
Horarios amplios	
Selección adecuada de productos	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Renta disponible en manos de las familias con tendencia a reducirse, lo que puede provocar ajustes en el sector	Entorno económico internacional favorable, aunque con síntomas de debilidad (mejora del nivel de vida debido al incremento del nivel de renta)
Dependencia de la coyuntura económica	Consideración del sector minorista como sector estratégico, por su capacidad para generar empleo y riqueza
Exceso de oferta	Papel dinamizador del pequeño comercio en los barrios
Competencia de las grandes superficies.	La proximidad es el principal factor que empuja a los gallegos a decidirse por el establecimiento en sus compras de productos diarios
Nuevos hábitos de compra, que favorecen el desplazamiento y exigen una oferta de ocio complementaria	

6 La comercialización del servicio

6.1 Presentación de la empresa

El nombre del establecimiento “La Tienda” responde a un principio muy sencillo: se quiere dejar claro qué puede esperarse el cliente dentro del local, retomando esta denominación genérica popularmente utilizada. El logotipo será asimismo sencillo y fácilmente legible; combinará los colores azul, blanco y amarillo, tradicionalmente utilizados en los países mediterráneos en productos de supermercado. El logo se imprimirá en las bolsas del establecimiento y en los tickets.

El trato al cliente será amable, aunque considerando que la compra se llevará a cabo principalmente mediante el sistema de autoservicio, la atención se centrará más en tener todos los productos ordenados y fácilmente accesibles para el cliente. Se ofrecerá ayuda si es requerida y se solventarán todas las dudas o requerimientos que el cliente haga.

El horario de apertura será de 10:00 A 15:00 y de 17:00 a 21:30 de lunes a sábado; el domingo se abrirá de 11:00 a 14:00, facilitando de esta forma el tipo de compras mayoritarias en un establecimiento como *La Tienda*.

*Para ampliar información sobre este apartado del Plan de Negocio, se puede consultar el **Procedimiento de Calidad para el Comercio Minorista: Diseño exterior de establecimiento comercial**.*

6.2 Acciones de promoción

En el sector que vamos a operar las acciones de promoción más importantes son:

- Técnicas de merchandising y escaparatismo. El local debe dar una imagen adecuada para que el cliente se sienta atraído y pase al interior, por ello son fundamentales los escaparates. El interior del local reflejará una imagen totalmente identificada con los artículos que comercializa. La exposición de los productos en el establecimiento será estudiada cuidadosamente.
- Se harán promociones en ocasiones especiales, por ejemplo, en épocas navideñas, etc.
- Publicidad: se realizarán inicialmente campañas de buzoneo por el barrio, para dar a conocer el establecimiento entre los vecinos.
- La atención amable al cliente y las buenas prestaciones de los productos hacen que con el "boca a boca" vuelvan a comprar los clientes e inviten a ello a conocidos.
- La semana de apertura se hará entrega a los clientes de pequeños obsequios de regalo (agendas, bolígrafos,...) para tratar de fidelizarlo.

No se realizará un esfuerzo específico comercial al inicio de la actividad, estableciéndose la estrategia de un gasto publicitario más o menos constante para los primeros años de actividad. La razón de esta decisión es que el emprendedor considera que serán la propia ubicación de la tienda, junto con el boca a boca positivo derivado de su buen hacer, los principales factores que influirán en la captación de nuevos clientes.

Cuadro 13: Gasto en promoción. 1º año

Acciones promoción	Presupuesto
Gastos comerciales	2.400
Total	2.400

6.3 Determinación del precio de venta

Los precios de todos los productos se obtendrán tras aplicar los márgenes habituales en el sector para establecimientos similares.

Respecto a los precios en el subsector de la droguería, perfumería e higiene personal:

Por lo general, es un sector de precios elevados, pero en la actualidad el desarrollo del modelo tradicional a otros formatos permite ofrecer los productos a precios más competitivos. Los márgenes varían en función de los productos, siendo los de perfumería y cosmética los que mayores beneficios generan.

Respecto a los precios en el subsector de la alimentación:

En el sector de la alimentación, al comercializar artículos de diferente naturaleza, el abanico en el que se mueven los márgenes comerciales es muy amplio. Informaciones procedentes del sector los sitúan entre el 35% y el 50% sobre el precio de venta.

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 calidad de los artículos que se vendan, sino también en función de los precios de la competencia.

Las relaciones del emprendedor con los proveedores del sector le permitirán conseguir buenos precios, rapidez en el servicio y obtener una imagen de seriedad. Así, se podrán ofrecer a los clientes mejores ventajas y el margen final será mayor.

En consecuencia, los márgenes medios que hemos establecido en el presente análisis, son los siguientes:

- En alimentación: 40 %
- En droguería: 20%.
- En perfumería: 50 %
- En cuidado personal: 50 %

Comprar en una Central de Compras además trae asociado una reducción de costes (incluyendo el precio) entre un 15 % y un 30 %. Por esta razón en la parte financiera se ha optado por sumar a este margen medio un 15 %; salvo en el sector de la alimentación ya que posiblemente suframos mermas de productos perecederos que hagan que nuestros márgenes caigan y, considerando también, que muchos de estos productos los compraremos a proveedores cercanos.

7 La localización de la empresa

7.1 Asentamiento previsto y criterios para su elección

La Tienda se ubicará en el barrio de Novo Val, en la ciudad de Ourense, barrio de reciente construcción, en la que se están asentando familias de renta media-alta, principalmente profesionales liberales y asalariados con ingresos superiores a la media. La entrega de las viviendas ha tenido lugar a finales de 2006, por lo que la mayoría de los pisos están ya habitados.

La ciudad de Ourense ronda los 100.000 habitantes, y el barrio donde se ubicará el negocio tiene censados según datos del ayuntamiento 3.232 personas, pero se estima que no tardará en alcanzar los 5.000 en cuanto esté completamente habitado. Se está considerando en esta estimación que no todos los ciudadanos acaban censándose en el lugar en el que viven.

La localización - Calle del Pinar Nº 2 bajo - es idónea para la instalación de una tienda de estas características, por las razones que se exponen a continuación:

- No existe en todo el barrio ningún negocio similar, ni se cuenta en las proximidades (a menos de 15 minutos andando) con grandes superficies comerciales. Aunque es probable que con el tiempo se instalen comercios similares, se tratará de aprovechar las ventajas de ser el primero, procurando la fidelización de la clientela.
- El coste de alquiler del bajo comercial es moderado, en comparación con otros barrios más establecidos o con la zona centro.
- Las obras a realizar no suponen grandes inversiones y, al tratarse de un edificio de nueva planta, cuenta con unas buenas instalaciones técnicas que facilitan el desarrollo de las obras y la actividad.

- El acceso, tanto rodado como a pié, es cómodo; existe una zona de carga y descarga a escasos metros, y no es una zona de tráfico denso. De todas formas, se espera que la mayoría de los clientes acudan a la tienda a pié.
- La ubicación dentro del barrio es idónea para un establecimiento de estas características, ya que se sitúa en el primer portal de una de las calles perpendiculares a la vía principal siendo, por tanto, fácilmente visible y evitando la mayor densidad de tráfico de esta.

7.2 Terrenos, edificios, instalaciones

La tienda se instalará en un bajo comercial de 150 m² distribuidos como sigue:

Cuadro 14: Distribución del local

Uso	Superficie
Tienda	105
Almacén	40
Servicios	5
Total superficie	150 m²

Para el desarrollo de la actividad se precisará de un acondicionamiento, cuyo presupuesto se ha estimado en 30.000 € (IVA excluido), y que se destinará a:

- Acondicionamiento externo: Rótulos, lunas del escaparate,...
- Acondicionamiento interno: suelos, recebados y pintura. Además, la ley obliga a incorporar un aseo para uso personal.
- Se incluyen en este importe la licencia de obras y los honorarios técnicos de aparejador.

Las instalaciones se utilizarán en régimen de alquiler, negociado por 5 años prorrogables en las siguientes condiciones:

- Coste mensual: 1.650 €. Este importe se verá gravado con el correspondiente IVA (16%).
- Incremento anual previsto: IPC de alquileres a aplicar a 1 de enero de cada año (estimado en el estudio económico en un 4% anual)
- Fianza: no se ha establecido fianza, dada la relación de confianza entre arrendador y arrendatario.

Para ampliar información sobre este apartado del Plan de Negocio, se pueden consultar las **Memofichas** de Bic Galicia, concretamente las del grupo **Contratos que se pueden dar en la Vida de una Empresa**, que contienen información sobre los Contratos de Arrendamiento.

[Más información en el epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]

Aunque inicialmente se consideró un coste elevado de alquiler, tanto la ubicación como las condiciones del bajo han sido determinantes a la hora de decidirnos por esta opción frente a otras que también se valoraron.

Se han estimado los gastos de mantenimiento anuales de las instalaciones según sigue, básicamente destinados a pintura, pulido de suelos y reposición de luminarias (incremento anual del 5%):

Cuadro 15: Gasto de mantenimiento del local

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
0	1.540,00	1.617,00	1.697,85	1.782,74

7.3 Comunicaciones e infraestructuras del asentamiento

Se ha comentado ya la facilidad de acceso al local, por lo que únicamente resta referirnos a las infraestructuras de que dispone la zona, que son las habituales en zonas de moderna urbanización:

- Recogida selectiva de basuras
- Banda ancha; se dispone de acceso a Internet.
- Alcantarillado
- Acceso próximo a línea de potencia eléctrica adecuada a la actividad.
- Servicio de aguas en excelentes condiciones.

8 Recursos humanos

*En la elaboración de este apartado del Plan de Negocio, se trabajó con las **Memofichas** de los grupos de **Contratos de Trabajo** y **Legislación Laboral** que contienen información sobre los tipos de contrato y sus características, así como de la legislación que regula las relaciones laborales.*

8.1 Relación de puestos de trabajo que se van a crear

No están previstas más incorporaciones que la de un trabajador durante el periodo objeto de estudio, puesto que dadas sus dimensiones es fácilmente asumible su gestión con el emprendedor y un empleado. Sin embargo, en función de la demanda del barrio, no se descartan contrataciones a media jornada que permitan establecer horarios más adecuados al funcionamiento de la clientela.

Cuadro 16: Relación de puestos de trabajo

Puesto de trabajo	Fecha incorporación
Encargado (Emprendedor)	Enero Año 1
Dependiente	Enero Año 1

El encargado será quien asuma la gestión de pedidos, atención a proveedores, gestiones bancarias y relaciones con asesores y organismos, además de compartir con el dependiente la atención al cliente.

El dependiente asumirá básicamente las tareas de reposición, cobro, recuento y etiquetado de artículos y mantenimiento de lineales, además de la atención de clientes. Se contratará inicialmente por 6 meses, con la intención de convertir posteriormente su contrato en indefinido.

En su contratación se valorará su experiencia anterior como dependiente, aunque su capacidad de relación y de trabajo será tanta o más importante que la experiencia. No hay que olvidar que el establecimiento se ubica en un barrio de clase media-alta, por lo que la atención al público debe ser especialmente cuidada. El servicio que se preste en el establecimiento va a ser fundamental para ganarse a la clientela; por eso, el personal que atienda al público debe tener conocimientos sobre los productos que va a vender para poder asesorar y aconsejar al cliente durante su compra.

Ambos compartirán las tareas de limpieza del local.

8.2 Organización de recursos y medios técnicos y humanos

Puesto que nos encontramos ante una empresa de reducida dimensión, la estructura organizativa y, consecuentemente, la asignación de responsabilidades es muy sencilla, ya que la toma de decisiones recaerá exclusivamente en el emprendedor.

Por la misma razón, no existe la posibilidad de ofrecer a los trabajadores un plan de carrera, aunque sí se favorecerá su formación y tratará de estimularse su rendimiento con el cobro de incentivos.

8.3 Organigrama. Estructura de dirección y gestión

Cuadro 17: Organigrama



La empresa va a contar con un asesor externo (asesoría), que le llevará todo el tema laboral (contrataciones, seguros sociales, nóminas), fiscal (declaraciones trimestrales y resúmenes anuales de IVA e IRPF), contabilidad y tramitación de ayudas y subvenciones varias para la empresa (por constitución, contratación o innovación). Su coste mensual ascenderá a 180 €.

Contará además, en cumplimiento de la legislación vigente, con un servicio ajeno de prevención de riesgos laborales.

8.4 Selección de personal

Para la selección del dependiente se recurrirá al Servicio Galego de Colocación, a quien se requerirá un número reducido de candidatos para ser entrevistados por el emprendedor. Simultáneamente el emprendedor recurrirá a sus contactos y colocará un cartel en el establecimiento, con el fin de disponer de candidatos suficientes para hacer una selección adecuada.

8.5 Formas de contratación.

El convenio colectivo a aplicar será el II Convenio Colectivo interprovincial de las empresas minoristas de droguerías, herboristerías, ortopedias y perfumerías. El contrato al dependiente tendrá carácter indefinido.

El salario del dependiente se corresponde con el Grupo Profesional II de dicho convenio, aunque se establecerán incentivos en función del rendimiento observado.

Cuadro 18: Personal

CATEGORÍA PROFESIONAL	Tipo contrato	Horas año	Coste salarial bruto anual
Encargado	Autónomo	--	23.868,00 €
Dependiente	Indefinido	1.760	15.086,40 €

El emprendedor desarrollará su actividad bajo el régimen de Autónomo, estimando una cuota anual de cotización a la Seguridad Social de 3.000,00 € (por aproximación).

9 Plan económico-financiero

*Para la elaboración del Plan económico y financiero del Plan de Negocio se trabajó con el programa informático **BIC Proyecta y Simula**.*

*Muchos de los términos empleados en el desarrollo del Plan Económico pueden resultar desconocidos para los emprendedores sin formación específica en este campo. Con el fin de solventar esta dificultad y facilitar una explicación de los conceptos básicos –inversión, balance, tesorería, VAN, TIR, Ratio...- recomendamos la lectura del **Manual Práctico de la Pyme: Cómo Valorar un Proyecto de Inversión***

[Más información sobre estos recursos en el epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]

9.1 Inversión y fondo de maniobra del proyecto

Se presentan a continuación el total de inversiones previstas para los cinco primeros años de actividad:

Cuadro 19: Inversiones previstas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de constitución y primer establecimiento					
Gastos de constitución	3.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de Gastos de constitución	3.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inmovilizaciones Inmateriales					
Aplicaciones informáticas	600	0,00	0,00	0,00	600,00
Total de Inmovilizaciones Inmateriales	600	0,00	0,00	0,00	600
Inmovilizaciones Materiales					
Construcciones	30.000,00	0,00	6.600,00	0,00	0,00
Maquinaria	6.638,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mobiliario	25.000,00	0,00	0,00	5.000,00	0,00
Equipos para procesos de información	1.650,00	2.100,00	0,00	0,00	0,00
Total de Inmovilizado Material	63.288,00	2.100,00	6.600,00	5.000,00	0,00
Total de partidas de Inversiones	66.888,00	2.100,00	6.600,00	5.000,00	600,00
Importe de IVA de las Inversiones	10.702,08	336,00	1.056,00	800,00	96,00
Total del importe de Inversiones	77.590,08	2.436,00	7.656,00	5.800,00	696,00

Unas notas sobre las partidas de inversión²:

- **Gastos de constitución.**- recoge los gastos derivados de los diferentes trámites necesarios para la puesta en marcha del negocio. En concreto se refiere a licencias y tasas municipales, gastos notariales de constitución de préstamos,... etc.
- **Inmovilizado material.**- se recogen: expositores modulares, vitrinas de cristal, góndolas diversas, mostrador, estanterías de almacén, expositores refrigerados, PC, TPV, impresora... etc. Incluye además una partida destinada al acondicionamiento del local.

Por lo que respecta a inversiones de renovación se prevén lectores de códigos de barras para el segundo año, así como un nuevo equipo informático para el almacén. El tercer año se acometerá un remozado de la zona de tienda, mientras que el mobiliario se renovará parcialmente el cuarto año. El quinto año está prevista la renovación de los programas informáticos de gestión.

Por lo que respeta al fondo de maniobra, hemos tomado en consideración las siguientes cifras:

Cuadro 20: Fondo de Maniobra

Fondo de maniobra	Importe
IVA inversiones	10.702,08
Gastos fijos iniciales	13.146,05
Gastos variables iniciales	12.606,88
Remanente	1.656,99
TOTAL	38.112,00

² Nota de los autores: es recomendable adjuntar presupuestos de todas las partidas de inversión para dotar de una mayor credibilidad al estudio.

A la hora de estimar el fondo de maniobra se ha considerado, además del IVA de las inversiones iniciales, una cantidad suficiente para hacer frente a los pagos de costes fijos durante los 2 primeros meses; esto es: alquiler, sueldos, seguridad social, suministros, asesoría, publicidad, etc.

En los costes variables iniciales se ha incluido sólo el stock de seguridad y la primera compra de mercancías. Tanto las mercancías compradas como el stock de seguridad será inferior al del resto del año, ya que muy probablemente tengamos un menor volumen de negocio al comenzar la actividad.

9.2 Financiación

Se muestran en el siguiente cuadro las necesidades financieras totales, de acuerdo con lo expuesto en el apartado anterior, y la financiación prevista de las mismas:

Cuadro 21: Financiación

Concepto	Importe
Inversión Total	66.888,00
Fondo de maniobra	38.112,00
Necesidad financiera total	105.000,00
Recursos propios	50.000,00
Financiación ajena	55.000,00
% de autofinanciación	47,62%

El emprendedor, que desarrollará la actividad como empresario autónomo, destinará 50.000 euros de su patrimonio personal para la puesta en marcha de la empresa. Con esta **aportación** se cubrirán el 47,62% de las necesidades financieras iniciales del proyecto de inversión. Los recursos propios consistirán íntegramente en aportaciones dinerarias.

Para la **financiación ajena**, se ha negociado un préstamo a largo plazo con el Banco X, bajo las condiciones ofrecidas por el ICO en su línea Pyme.

- Importe: 55.000,00 €.
- Plazo: 5 años con un año de carencia.
- Tipo de interés: EURIBOR a 6 meses + 0,65 puntos porcentuales
- Comisiones: sin comisiones

Se valorará como opción de financiación para los equipos y software informático un préstamo del Plan Avanza para el fomento del uso de nuevas tecnologías, a un tipo de interés del 0 %, sin comisiones y con un período máximo de amortización de 3 años.

*En la elaboración de este epígrafe del Plan de Negocio, se trabajó con las **Memofichas** del grupo **Fuentes de Financiación**, que contienen información sobre las alternativas públicas y privadas de acceso a recursos financieros para la puesta en marcha y consolidación del proyecto.*

9.3 Política de amortizaciones

En este apartado se seguirán las indicaciones que la Agencia Estatal de la Administración Tributaria hace al respecto.

Cuadro 22: Amortizaciones

Dotación anual Amortización	% dotación
Gastos de Constitución	20,0%
Gastos de 1er. Establecimiento	20,0%
Inversión en I + D	20,0%
Propiedad Industrial	20,0%
Aplicaciones Informáticas (soft)	45,0%
Terrenos	0,0%
Construcciones	3,0%
Maquinaria	10,0%
Instalaciones	10,0%
Mobiliario	10,0%
Equipos Informáticos (hard)	33,0%
Elementos de Transporte	16,0%
Otro Inmovilizado	10,0%

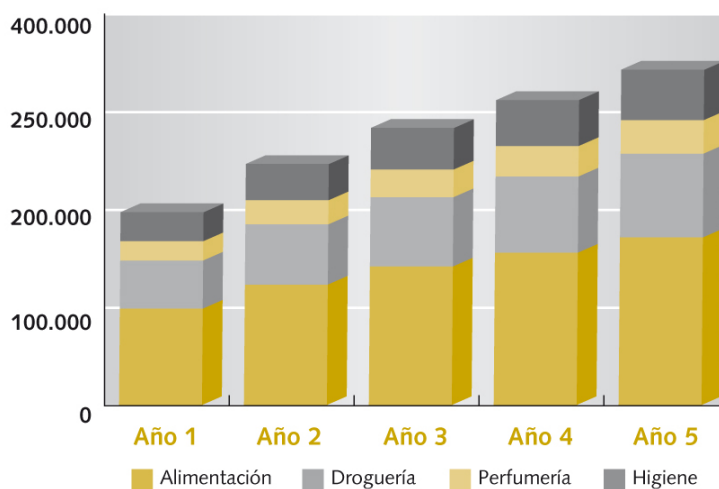
9.4 Ingresos por áreas de negocio. Previsión de ventas anuales

Las ventas se han estimado en función de la experiencia del emprendedor. Se presenta a continuación el cuadro resumen de las ventas previstas por línea de productos:

Cuadro 23: Ingresos de la actividad

LÍNEAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alimentación	100.000,00	125.000,00	143.750,00	158.125,00	173.937,50
Droguería	50.000,00	62.500,00	71.875,00	79.062,50	86.968,75
Perfumería	20.000,00	25.000,00	28.750,00	31.625,00	34.787,50
Higiene	30.000,00	37.500,00	43.125,00	47.437,50	52.181,25
Total de Ventas	200.000,00	250.000,00	287.500,00	316.250,00	347.875,00

Cuadro 24: Gráfica con la evolución de los ingresos



Los incrementos interanuales que se han considerado en la facturación son los que siguen:

- segundo año: 25%
- tercer año: 15%
- cuarto año: 10%
- quinto año: 10%

Se ha considerado un periodo de tres para la completa estabilización del negocio, motivado tanto por el tiempo necesario para introducirse en el mercado, como para que se habite por completo el barrio que constituye su mercado principal.

El IVA a repercutir en alimentación será mayoritariamente del 7%, mientras que para las restantes líneas será del 16%. Los cobros se realizarán principalmente al contado, y se ha estimado un mes como media de permanencia en stock de los productos.

9.5 Evaluación de los costes variables

Se presentan a continuación los costes variables asociados a los productos que vende la empresa agrupados por líneas.

Cuadro 25: Costes variables asociados a los ingresos

LÍNEAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alimentación	40.000,00	50.000,00	57.500,00	63.250,00	69.575,00
Droguería	17.500,00	21.875,00	25.156,25	27.671,88	30.439,06
Perfumería	13.000,00	16.250,00	18.687,50	20.556,25	22.611,88
Higiene	19.500,00	24.375,00	28.031,25	30.834,38	33.917,81
Total Costes Variables	90.000,00	112.500,00	129.375,00	142.312,50	156.543,75

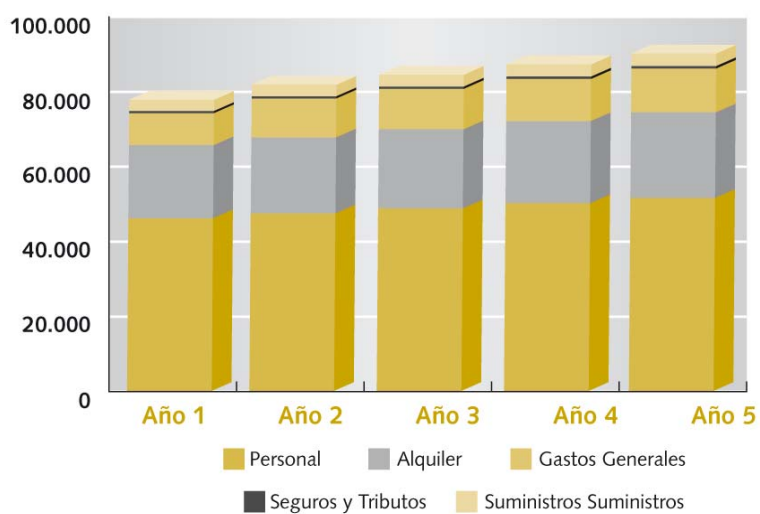
Los costes variables asociados a cada línea de productos representan únicamente los costes de adquisición de las mercancías. Los márgenes aplicados han sido explicados en detalle en el apartado 4.4. de este mismo documento (determinación del precio de venta).

9.6 Evaluación de los costes fijos

Cuadro 26: Costes fijos de la actividad

CONCEPTOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Personal	46.798,27	48.116,26	49.473,79	50.872,04	52.312,24
Alquileres	19.800,00	20.592,00	21.416,00	22.273,00	23.164,00
Gastos Generales	8.678,00	10.549,00	10.974,00	11.420,00	11.890,00
Seguros y Tributos	600,00	618,00	637,00	656,00	676,00
Suministros	3.000,00	3.090,00	3.183,00	3.278,00	3.377,00
Total de Costes Fijos	78.876,27	82.965,26	85.683,79	88.499,04	91.419,24
Amortizaciones	5.268,30	5.793,30	5.991,30	6.323,30	6.078,80
Total de Costes Fijos	84.144,57	88.758,56	91.675,09	94.822,34	97.498,04

Cuadro 27: Gráfica de evolución de los costes fijos



En la partida de **Gastos de Personal** se recoge el gasto correspondiente a los salarios del emprendedor y de un dependiente, según se indica en el apartado 8.5. de este documento.

- **Alquileres:** su importe mensual y características se explican en el apartado 7.2.
- **Gastos Generales:** representan los gastos de asesoría, prevención de riesgos laborales, mantenimiento, material de oficina, publicidad, además de tasas e impuestos municipales.
- **Seguros:** su importe anual y características se explican en el apartado 10.2.
- **Suministros:** gasto estimado en agua y electricidad.

En general se han estimado incrementos anuales de gasto entre un 3 y un 5% para todas las partidas.

9.7 Política de circulante

La mayoría de los cobros en este sector se producen en efectivo. Por tanto, en base a este condicionante podemos estimar un Período Medio de Cobro (PMC) para nuestra empresa próximo a cero.

En cuanto al Período Medio de Pago (PMP), tener en cuenta que cuando comenzamos una actividad existe una cierta desconfianza por parte de los proveedores por lo que al principio el plazo del período medio de pago se reduce. El plazo del pago va a variar en función de los hábitos de cada una de las líneas de actividad y de nuestra relación con los proveedores. Estableceremos de todas formas una estimación media de 90 días, atendiendo a datos del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio:

Cuadro 28: Plazos de pago y cobro en el sector

Concepto	2000	2001	2002	2003	2004
Período medio pago (días)	91,3	88,4	89	86,3	86,7
Período medio de cobro (días)	11,9	11,7	10,8	9,6	8,7
Diferencias pagos-cobros (días)	79,4	76,7	78,2	76,0	78

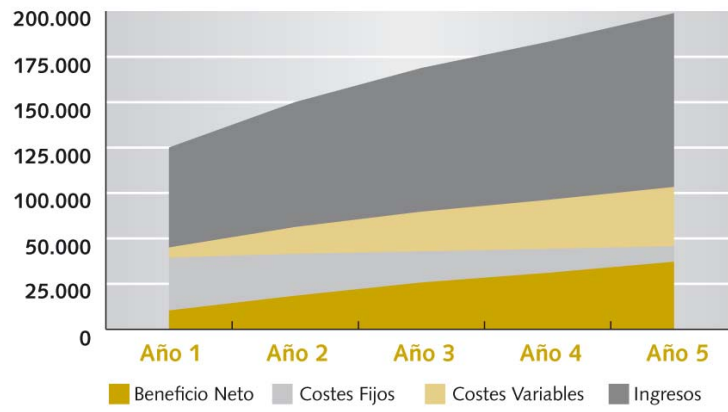
Fuente: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio

9.8 Cuentas de resultados previsionales

Cuadro 29: Cuenta de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	200.000,00	250.000,00	287.500,00	316.250,00	347.875,00
Ventas	200.000,00	250.000,00	287.500,00	316.250,00	347.875,00
Costes Variables	90.000,00	112.500,00	129.375,00	142.312,50	156.543,75
Materiales	90.000,00	112.500,00	129.375,00	142.312,50	156.543,75
Margen Bruto	110.000,00	137.500,00	158.125,00	173.937,50	191.331,25
Costes fijos	78.876,27	82.965,26	85.683,79	88.499,04	91.419,24
Costes fijos de Personal	46.798,27	48.116,26	49.473,79	50.872,04	52.312,24
Alquileres	19.800,00	20.592,00	21.416,00	22.273,00	23.164,00
Gastos Generales	8.678,00	10.549,00	10.974,00	11.420,00	11.890,00
Seguros y Tributos	600	618	637	656	676
Suministros	3.000,00	3.090,00	3.183,00	3.278,00	3.377,00
Amortizaciones	5.268,30	5.793,30	5.991,30	6.323,30	6.078,80
Costes Fijos y Amortizaciones	84.144,57	88.758,56	91.675,09	94.822,34	97.498,04
Resultado Bruto	25.855,43	48.741,44	66.449,91	79.115,16	93.833,21
Gastos Financieros		2.652,04	2.120,75	1.560,88	970,9
Resultado Financiero		-2.652,04	-2.120,75	-1.560,88	-970,9
Beneficio antes de Impuestos	25.855,43	46.089,40	64.329,17	77.554,28	92.862,31
Impuestos sobre beneficios	5.171,09	9.217,88	12.865,83	15.510,86	18.572,46
Beneficio después de Impuestos	20.684,34	36.871,52	51.463,33	62.043,43	74.289,85

Cuadro 30: Gráfica de la cuenta de resultados



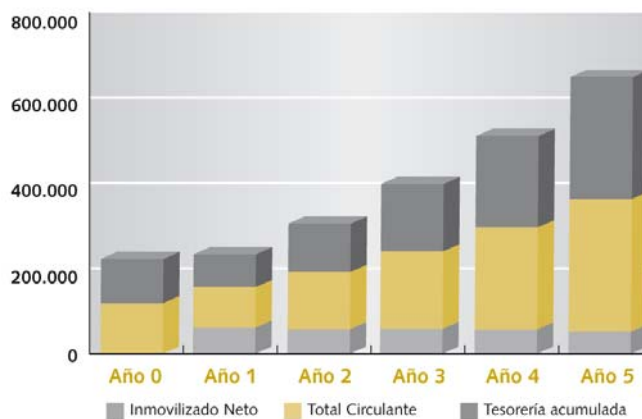
9.9 Balances de situación previsionales

Se presenta a continuación el Balance previsional para los cinco primeros años de análisis del proyecto.

Cuadro 31: Balance provisional del Activo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de establecimiento	0	2.400,00	1.800,00	1.200,00	600,00	0,00
Inmovilizados Inmateriales	0	600	600	600	600,00	1.200,00
(Amortización Acumulada)	0	192	384	576	600,00	792,00
Inmovilizados Materiales	0	63.288,00	65.388,00	71.988,00	76.988,00	76.988,00
(Amortización Acumulada)	0	4.476,30	9.477,60	14.676,90	20.376,20	25.663,00
Total Inmovilizado	0,00	61.619,70	57.926,40	58.535,10	57.211,80	51.733,00
Existencias	14.994,00	18.742,50	21.553,88	23.709,26	26.080,19	26.080,19
Tesorería acumulada	105.000,00	77.737,41	114.798,01	160.657,43	217.040,08	289.788,28
Total de Circulante	119.994,00	96.479,91	136.351,89	184.366,69	243.120,27	315.868,47
Total de Activo	119.994,00	158.099,61	194.278,29	242.901,79	300.332,07	367.601,47

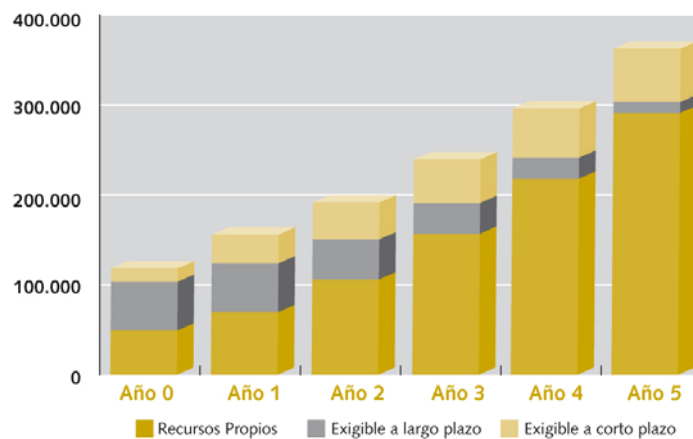
Cuadro 32: Gráfica de la evolución del Activo



Cuadro 33: Balance previsional de Pasivo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Reservas y Pérdidas	0,00	0,00	20.684,34	57.555,86	109.019,20	171.062,62
Resultado del ejercicio	0,00	20.684,34	36.871,52	51.463,33	62.043,43	74.289,85
Total Recursos Propios	50.000,00	70.684,34	107.555,86	159.019,20	221.062,62	295.352,47
Deuda a largo plazo	55.000,00	55.000,00	45.121,29	34.711,29	23.741,42	12.181,56
Total Exigible a largo plazo	55.000,00	55.000,00	45.121,29	34.711,29	23.741,42	12.181,56
Acreeedores comerciales	14.994,00	26.275,50	30.970,13	34.537,95	37.991,75	39.182,90
Otras deudas no comerciales	0,00	6.139,77	10.631,00	14.633,35	17.536,29	20.884,54
H.P. por Impuesto sobre beneficios	0,00	5.171,09	9.217,88	12.865,83	15.510,86	18.572,46
H.P. por Iva	0,00	968,69	1.413,12	1.767,52	2.025,43	2.312,07
Total Exigible a corto plazo	14.994,00	32.415,27	41.601,13	49.171,30	55.528,03	60.067,44
Total de Pasivo	119.994,00	158.099,61	194.278,28	242.901,79	300.332,07	367.601,47

Cuadro 34: Gráfica de la evolución del Pasivo



9.10 Previsiones de tesorería

Se presenta la tesorería anualizada para los cinco primeros ejercicios.

Cuadro 35: Tesorería anualizada

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cobros por Ventas	200.000,0	250.000,0	287.500,0	316.250,0	347.875,0
Total de Cobros	200.000,0	250.000,0	287.500,0	316.250,0	347.875,0
Total de Cobros Operativos	200.000,0	250.000,0	287.500,0	316.250,0	347.875,0
Pago de materiales	82.467,00	110.616,7	127.962,5	141.229,6	155.352,5
Pagos totales por materiales	82.467,00	110.616,7	127.962,5	141.229,6	155.352,5
Pagos por costes fijos	78.876,27	82.965,26	85.683,79	88.499,04	91.419,24
Total de Pagos Operativos	161.343,2	193.582,0	213.646,3	229.728,6	246.771,8
Cash Flow Operativo	38.656,73	56.417,99	73.853,65	86.521,33	101.103,1
Inversiones	66.888,00	2.100,00	6.600,00	5.000,00	600
Amortizaciones de deuda	0,00	9.878,71	10.410,00	10.969,87	11.559,85
Impuestos sobre beneficios	0,00	5.171,09	9.217,88	12.865,83	15.510,86
IVA soportado	28.655,42	23.173,88	26.870,39	28.946,52	30.720,78
Pagos por IVA	959,49	5.131,68	5.837,72	7.164,32	8.998,21
Intereses de deuda	0	2.652,04	2.120,75	1.560,88	970,9
Pagos extraoperativos	96.502,90	48.107,40	61.056,73	66.507,42	68.360,59
IVA repercutido	23.000,00	28.750,00	33.062,50	36.368,75	40.005,63
Devoluciones de IVA	7.583,59	0,00	0,00	0,00	0,00
Ingresos extraoperativos	30.583,59	28.750,00	33.062,50	36.368,75	40.005,63
Cash Flow extraoperativo	-65.919,31	-19.357,40	-27.994,23	-30.138,67	-28.354,96
Déficit / Superávit	-27.262,59	37.060,60	45.859,42	56.382,66	72.748,20
Déficit / Superávit Acumulado	77.737,41	114.798,0	160.657,4	217.040,0	289.788,2

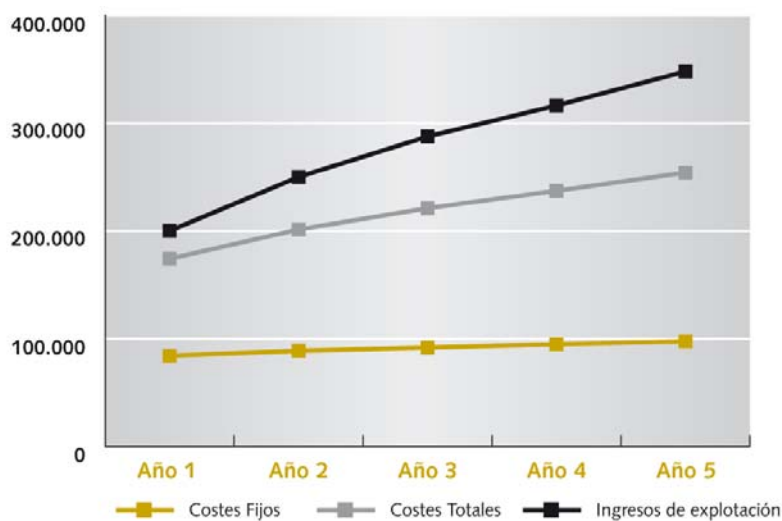
9.11 Punto de Equilibrio

Se presentan a continuación unas tablas resumen de los productos y servicios que vende la empresa agrupados por líneas de productos:

Cuadro 36: Cálculo del punto de equilibrio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos de explotación	200.000,00	250.000,00	287.500,00	316.250,00	347.875,00
Costes variables	90.000,00	112.500,00	129.375,00	142.312,50	156.543,75
Margen	110.000,00	137.500,00	158.125,00	173.937,50	191.331,25
Costes Fijos	84.144,57	88.758,56	91.675,09	94.822,34	97.498,04
Costes Totales	174.144,57	201.258,56	221.050,09	237.134,84	254.041,79
Resultado bruto	25.855,43	48.741,44	66.449,91	79.115,16	93.833,21
Equilibrio en %	76,50%	64,55%	57,98%	54,52%	50,96%
Equilibrio en €	152.990,13	161.379,20	166.681,98	172.404,25	177.269,16

Cuadro 37: Gráfica de la evolución del punto de equilibrio

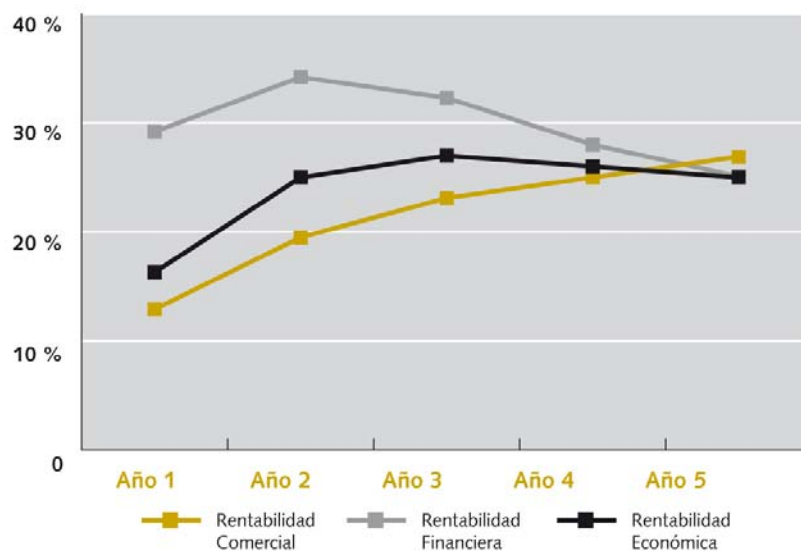


9.12 Ratios del Proyecto

Cuadro 38: Ratios

	Cálculo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad económica	$BAIT/AT$	16,3%	25%	27%	26%	25%
Rentabilidad comercial	$BAIT/Ingresos$	12,9%	19,5%	23,11%	25%	26,9%
Rotación sobre activos	$Ingresos/A$	1,27	1,29	1,18	1,05	0,95
-Rotación activos fijos	$Ingresos/AF$	1,44	1,45	1,31	1,15	1,02
-Rotación activo circulante	$Ingresos/AC$	10,67	11,6	12,13	12,13	13,34
-Rotación stocks	$Ingresos/STOCKS$	10,67	11,6	12,13	12,13	13,34
-Rotación deudores	$Ingresos/CLIENTES$	N D	N D	N D	N D	N D
Punto de equilibrio	$CF/(MARGEN)$	76,5%	64,5%	57,9%	54,5%	50,9%
Apalancamiento operativo	$(BAIT+CF)/BAIT$	4,25	2,82	2,38	2,2	2,04
Rentabilidad financiera	BDT/RP	29,2%	34,2%	32,3%	28%	25,1
Apalancamiento financiero	$(RR. AA/ AT)$	0,55	0,45	0,35	0,26	0,2

Cuadro 39: Gráfica de rentabilidades



9.13 Flujo de caja

Cuadro 40: Flujo de caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Resultados después de impuestos	0	20684,34	36871,52	51463,33	62043,43	74289,85
+ Amortizaciones	0,00	5.268,30	5.793,30	5.991,30	6.323,30	6.078,80
- Variaciones del fondo de maniobra	105.000,00	-113.501,69	-2.327,69	-1.766,83	-1.340,78	-1.477,80
+ Incrementos en impuestos pendientes	0,00	5.171,09	4.046,79	3.647,95	2.645,02	3.061,61
+ Gastos financieros tras impuestos	0,00	0,00	2.121,63	1.696,60	1.248,70	776,72
- Adquisiciones de activo fijo	0,00	66.888,00	2.100,00	6.600,00	5.000,00	600,00
+ Valor terminal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	12.550.276,61
Flujo neto de caja del proyecto	105.000,00	77.737,41	49.060,94	57.966,02	68.601,23	83.329,18
Resultados después de impuestos	0,00	20.684,34	36.871,52	51.463,33	62.043,43	74.289,85
+ Amortizaciones	0,00	5.268,30	5.793,30	5.991,30	6.323,30	6.078,80
- Variaciones del fondo de maniobra	105.000,00	-113.501,69	-2.327,69	-1.766,83	-1.340,78	-1.477,80
+ Incrementos en impuestos pendientes	0,00	5.171,09	4.046,79	3.647,95	2.645,02	3.061,61
- Devolución neta de deuda	-55.000,00	0,00	9.878,71	10.410,00	10.969,87	11.559,85
+/- Ingreso de subvenciones	0	0	0	0	0	0
- Adquisiciones de activo fijo	0,00	66.888,00	2.100,00	6.600,00	5.000,00	600,00
+ Valor terminal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	12.478.027,61
Flujo neto de caja del capital	-50.000,00	77.737,41	37.060,60	45.859,42	56.382,66	12.550.775,81

9.14 Rentabilidad del proyecto

Se presentan a continuación los parámetros más significativos sobre los resultados obtenidos:

Cuadro 41: Rentabilidad

Coste de capital medio ponderado	5,0%
VAN del proyecto	104.884,89 €
TIR del proyecto	111,2%

10 Los aspectos formales del proyecto

10.1 Forma jurídica elegida para el proyecto

*En la elaboración de este epígrafe del Plan de Negocio, se trabajó con las **Memofichas** del grupo **Formas Jurídicas y el Tutorial Cómo Crear mi Empresa** que contienen información sobre los diferentes tipos de formas jurídicas, sus características y las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas entre otras cuestiones de interés.*

[Más información sobre estas herramientas en el epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]

La actividad será desarrollada por el emprendedor como empresario individual, bajo el régimen de Autónomos. La simplicidad en su constitución y posterior gestión ha sido uno de los principales factores que se han tenido en cuenta en esta decisión; sin embargo, no han dejado de considerarse:

- Aspectos fiscales: dado el nivel de beneficios esperados, se considera más ventajoso para el empresario el tributar por IRPF, frente a hacerlo por el Impuesto de Sociedades.
- No es necesario depositar capital mínimo.
- Puesto que se trata de un emprendimiento en solitario, la responsabilidad que asumiría el socio como administrador de una Sociedad Limitada Unipersonal no difiere sustancialmente de la que asume en solitario.
- El coste de asesoría se reduce sensiblemente, por ser menores las obligaciones formales de un empresario autónomo.

10.2 Protección jurídica

La empresa suscribirá un seguro de robo y daños del contenido del local comercial. Complementará esta protección con un seguro de responsabilidad civil.

Solicitados varios presupuestos, se opta por la propuesta presentada por Seguros La Seguridad, por ofrecer mayores coberturas a un precio razonable. El coste de la prima anual asciende a 600,00 euros, pagadero por trimestres anticipados sin incremento adicional en precio.

Respecto al alquiler la empresa firmará un contrato de cinco años de duración prorrogables por otros cinco.

*En la elaboración de este epígrafe del Plan de Negocio, se trabajó con las **Memofichas** del grupo **Contratos que se pueden dar durante la vida de la empresa** que contienen información sobre seguros y protección jurídica.*

10.3 Autorizaciones, permisos, etc

La puesta en marcha del proyecto tan sólo supondrá la solicitud de las correspondientes licencias de carácter municipal:

- Licencia de obras
- Licencia de apertura

Para la obtención de la licencia de apertura, el establecimiento deberá disponer de todas las autorizaciones precisas para el desarrollo de la actividad que, básicamente, se corresponden con los servicios de Medio Ambiente, Sanidad e Industria.

La empresa deberá abonar las cuotas de la Cámara de Comercio, que en el caso de La Tienda, por su forma jurídica y volumen de facturación reducido, dependerá exclusivamente de los beneficios a declarar ante la Hacienda Pública.

10.4 Medidas de prevención de riesgos laborales

Detallar en primer lugar la normativa vigente en prevención de riesgos laborales, que la empresa conoce y aplicará en el desarrollo de su actividad diaria:

- Prevención de Riesgos Laborales. Ley 31/1995, de 8 de Noviembre y su modificación por la Ley 54/2003 de 12 de diciembre, de reforma del marco normativo de la prevención de Riesgos Laborales. BOE nº 298 de 13 de diciembre.
- Real Decreto 39/1997 por el que se establece el Reglamento de los Servicios de Prevención y Orden de 27 de junio de 1997 donde se desarrolla.
- Real Decreto 485/97, de 14 de abril, en el que se indican las disposiciones mínimas en materia de señalización para la seguridad y salud en el trabajo.
- Real Decreto 486/97 sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo.
- Real Decreto 488/97, de 14 de abril, sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud en el trabajo que incluye pantallas de visualización.
- Real Decreto 773/97 sobre equipos de protección individual y demás disposiciones legales que afecten a la actividad.

Se contará con un servicio ajeno de prevención de riesgos, por lo que se ha solicitado un presupuesto a la empresa Previniendo SL, quien hace una oferta por 118 € anuales, precio que incluye tanto la prevención de riesgos como la vigilancia de la salud.

*En la elaboración de este epígrafe del Plan de Negocio, se trabajó con las **Memofichas** del grupo **Obligaciones del Empresario** que contienen información sobre la prevención de riesgos laborales*

11 La innovación

*Para ampliar la información sobre este apartado del Plan de Negocio, se pueden consultar las **Memofichas** del grupo **Funcionamiento de la Empresa**, que contienen información sobre la gestión de la innovación y de los programas y organismo de apoyo a la I+D.*

*Otra fuente de información sobre la Innovación es el **Manual Práctico de la Pyme: Innovación Empresarial**. Este manual incluye una relación de técnicas y herramientas orientadas a facilitar la gestión de la innovación.*

*Para facilitar el proceso de implantación y evaluación de la innovación se puede utilizar el programa informático **Manual de Autoevaluación de la Innovación**.*

[Más información sobre estas herramientas en el epígrafe no epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio].

11.1 Aspectos innovadores

La innovación en este establecimiento estará centrada en dos aspectos fundamentales:

- Horarios adaptados a las necesidades de los clientes del entorno.
- Productos ofertados, en los que se combinarán los más habituales de cualquier cesta de la compra de una familia media, con una cuidada selección de productos gourmet. Este último aspecto pretende a la vez actuar como atracción sobre la clientela del barrio, de manera que pueda acudir al establecimiento tanto para satisfacer una compra básica como para buscar una de las especialidades que se ofrecen.

12 Planificación temporal de la puesta en marcha

El listado de trámites que realizará el promotor de La Tienda son los siguientes³

- Declaración previa al inicio de actividad
- Registro del dominio Web
- Declaración previa al inicio de actividad
- Selección del local
- Contactos con proveedores
- Solicitud de préstamo
- Solicitud de licencia de obra y acondicionamiento del local
- Selección de trabajador
- Solicitud de licencia de apertura
- Adquisición de equipamiento
- Solicitud de pedido a proveedores
- Inicio de la campaña promocional de apertura
- Trámites laborales (alta del promotor y del trabajador, comunicación de la apertura del centro de trabajo y sellado de libros)
- Inicio de la actividad

³ Nota de los autores: la planificación de la actividad es un proceso importante, ya que muchas actuaciones están interrelacionadas y dependen unas de otras para poder realizarse. Es necesario jerarquizarlas en función de la situación concreta de cada emprendedor y de su empresa (forma jurídica, tipo de financiación, si se alquila o se compra un local, si son necesarias reformas, si se solicitarán subvenciones, el tipo y cantidad de aprovisionamientos iniciales necesarios ... etc)

Cuadro 42.- Cronograma

Meses	1				2				3				4				5		
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
Registro de dominio Web y declaración previa al inicio de actividad	■																		
Selección de local	■	■	■	■															
Contactos con proveedores	■	■	■	■	■	■													
Solicitud de financiación			■	■															
Licencia de obra y acondicionamiento del local					■	■	■	■	■	■									
Selección de trabajador					■	■	■												
Solicitud licencia de apertura													■						
Compra de equipamiento y pedido a proveedores											■	■	■	■					
Trámites laborales													■	■	■				
Inicio de la campaña promocional													■	■	■	■			
Inicio de la actividad																		■	

*En la elaboración de este epígrafe del Plan de Negocio, se trabajó con las Memofichas del grupo **Trámites de Constitución de una Empresa** que contienen información sobre los organismos implicados y los trámites necesarios para la creación y puesta en marcha de una empresa*