



Tenda de conveniencia

MODELOS DE PLAN DE NEGOCIO

ÍNDICE

0. INTRODUCCIÓN: MODELOS DE PLAN DE NEGOCIO	7
1. MODELO DE PLAN DE NEGOCIO: TENDA DE CONVENIENCIA	13
1.1. Definición das características xerais do proxecto	13
1.2. Presentación dos emprendedores	14
1.3. Datos básicos do proxecto	15
2. CONTORNA NA CAL SE REALIZARÁ A ACTIVIDADE DA EMPRESA	19
2.1. Contorna económica e sociocultural	19
2.2. Contorna normativa	23
2.3. Contorna tecnolóxica	24
3. ACTIVIDADE DA EMPRESA	27
3.1. Definición dos servizos que realizará a empresa	27
3.2. Factores chave de éxito	28
4. O PROCESO DE PRESTACIÓN DO SERVIZO	31
4.1. Determinación do proceso de prestación do servizo	31
4.2. Subcontratacións	34
4.3. Fornecementos e xestión de stocks	35
4.4. Procedementos e controis de calidade	36
4.5. Niveis de tecnoloxía aplicados nos procesos	37
5. O MERCADO	41
5.1. Definición do mercado ao que se dirixirá o servizo	41
5.2. Evolución e previsións do mercado	44
5.3. A competencia	45
5.4. Análise DAFO	48
6. A COMERCIALIZACIÓN DO SERVIZO	51
6.1. Presentación da empresa	51
6.2. Accións de promoción	52
6.3. Determinación do prezo de venda	53
7. A LOCALIZACIÓN DA EMPRESA	57
7.1. Asentamento previsto e criterios para a súa elección	57
7.2. Terreos, edificios, instalacións	58
7.3. Comunicacións e infraestructuras do asentamento	60
8. RECURSOS HUMANOS	63
8.1. Relación de postos de traballo que se van a crear	63
8.2. Organización de recursos e medios técnicos e humanos	64
8.3. Organigrama. Estrutura de dirección e xestión	65
8.4. Selección de persoal	66
8.5. Formas de contratación.	67

9. PLAN ECONÓMICO E FINANCEIRO	71
9.1. Financiamento e fondo de manobra do proxecto	71
9.2. Investimentos	74
9.3. Política de amortizacións	75
9.4. Ingresos por áreas de negocio. Previsión de vendas anuais	76
9.5. Evolución dos custes variables	77
9.6. Evolución dos custes fixos	78
9.7. Política de circulante	79
9.8. Contas de resultados previsionais	80
9.9. Balances de situación previsionais	81
9.10. Previsións de tesourería	83
9.11. Punto de equilibrio	84
9.12. Ratios do proxecto	85
9.13. Fluxo de caixa	86
9.14. Rendibilidade do proxecto	87
10. OS ASPECTOS FORMAIS DO PROXECTO	91
10.1. Forma xurídica elixida para o proxecto	91
10.2. Protección xurídica	92
10.3. Autorizacións e permisos	93
10.4. Medidas de prevención de riscos laborais	94
11. A INNOVACIÓN	97
11.1. Aspectos innovadores	97
12. PLANIFICACIÓN TEMPORAL DA POSTA EN MARCHA	101

0. Introducción





0. Introducción

BIC GALICIA presenta unha colección de **Modelos de Plan de Negocio** destinada especialmente a emprendedores e técnicos de apoio á creación de empresas. Estes documentos son o resultado da utilización de moitos dos recursos que BIC GALICIA ten desenvolvido para apoiar á creación e consolidación de empresas, aplicados de forma práctica sobre unha idea empresarial concreta.

A redacción destes Modelos de Plan de Negocio configúrouse a partir da recreación dun/s promotor/es e a súa idea empresarial, cun perfil ficticio, pero inspirado nas características medias do sector no cal están enmarcados.

Cada modelo desenvolve un proxecto empresarial de forma íntegra, mostrando unha análise da viabilidade técnica, comercial, financeira e económica da futura empresa, co obxectivo final de presentar un documento completo, que sen substituír o traballo específico do emprendedor ou do técnico, lle facilite información de interese e lle sirva coma exemplo e referencia para o desenvolvemento do seu propio plan de negocio.

Ao longo do texto o lector atopará notas alleas ao discorrer do mesmo, estas notas, claramente diferenciadas, mencionan os recursos e ferramentas de BIC GALICIA empregados na elaboración dun apartado xenérico ou dun epígrafe concreto do proxecto. A súa consulta facilitará a adaptación dos Modelos de Plan de Negocio á situación particular de cada emprendedor e/ou ampliar información sobre conceptos fundamentais na creación, posta en marcha e consolación dunha empresa.



Relación de ferramentas e recursos empregados para realizar os modelos de plan de negocio

Na elaboración desta colección traballouse con varias das ferramentas e recursos que BIC GALICIA pon a disposición de emprendedores, técnicos e empresarios, para a elaboración do Plan de Negocio. Indicamos a relación das mesmas, a súa descrición e o xeito de aplicalas sobre o proxecto empresarial, co fin de facilitar que calquera emprendedor poida adaptar os Plans de Negocio as súas propias circunstancias.

Todos as ferramentas e recursos están a disposición dos usuarios no Portal Web de Bic Galicia, no enderezo: <http://www.bicgalicia.es>

- **Guías de Actividade Empresarial.-** As Guías de Actividade Empresarial son unha colección de traballos de análise cualitativo e estatístico sobre diferentes sectores e actividades económicas en Galicia.

No presente Modelo de Plan de Negocio empregáronse as seguintes Guías de Actividade Empresarial:

- Guía nº 13.- Comercio polo miúdo de alimentación
- Guía nº 27.- Tenda de conveniencia
- Guía nº 95.- Comercio de proximidade

Cómo aplicalas.- O usuario deberá buscar no directorio de Guías de Actividade Empresarial aquelas que estean relacionadas directa ou indirectamente coa súa actividade. Unha vez localizadas poderá consultalas e seleccionar a información que sexa do seu interese, coma o volume de mercado no sector, a competencia, a normativa que regula o sector.. para incorporala ao seu plan de negocio. Tamén poderá consultar as fontes de información que se detallan nas Guías para afondar no estudo e desenvolvemento do seu propio proxecto.

- **Guía Para a Elaboración dun Plan de Negocio.-** Documento cun contido específico sobre os elementos fundamentais que debe recoller o plan empresa. O seu índice é a referencia seguida neste Plan.

Cómo aplicala.- A lectura completa desta guía antes ou durante a realización do plan de empresa aportará ao usuario un coñecemento práctico sobre cómo se estrutura e cómo se elabora un plan de negocio.

- **Guía de Recursos.-** Documento no cal se recolle información específica sobre os elementos necesarios na posta en marcha e consolidación dun proxecto.

Cómo aplicala.- Esta guía é un documento de consulta directa na que o usuario atopará respostas dentro do propio texto ou o enlace para obter máis información sobre a cuestión que lle interese. Destacamos pola súa utilidade a relación de organismos e recursos de apoio a emprendedores que contén a guía.

- **Procedementos de Calidade para a mellora da Xestión das MicroPemes.-** Documentos nos que se recollen unha serie de procedementos de xestión interna das pemes, tanto de tipo xeral coma sectorial.

No presente Modelo de Plan de Negocio empregouse o Procedemento:

- Xestión da Satisfacción do Cliente

Cómo aplicalos.- O usuario poderá consultar nos procedementos de tipo xeral ou sectorial aqueles que se axusten ao seu proxecto. Unha vez seleccionados a súa lectura será de utilidade non só para a elaboración do plan de negocio, senón coma referente para a súa aplicación práctica na futura xestión da empresa.



- **Bic Proxecta e Simula.-** Ferramenta informática para realizar o plan económico e financeiro do proxecto empresarial para os seus primeiros cinco anos de actividade.

Cómo aplicalo.- Tras executar o programa o máis recomendable e traballar coa opción do asistente activada ate familiarizarse coa aplicación. Seguindo as indicacións e introducindo os datos económicos do proxecto (investimento, financiamento, ingresos, custes variables e custes fixos) obterase o informe económico e financeiro do mesmo. O programa permite elaborar e gardar un gran número de proxectos.

- **Memofichas.-** Compendio de información sobre aspectos legais, laborais, financeiros, fiscais... etc relacionados coa creación, posta en marcha, xestión e consolidación dunha empresa.

Cómo aplicalas.- As Memofichas facilitan tanto que o usuario atope de forma rápida respostas a dúbidas específicas coma que se achegue de forma xeral a un tema vinculado aos procesos de creación, xestión e consolidación da empresa. A lectura dos numerosos exemplos e o uso da navegación a través das fichas relacionadas mediante enlaces, optimiza os resultados desta ferramenta.

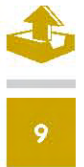
- **Manuais Prácticos da Peme.-** Documentos que ofrecen información sobre aspectos fundamentais na xestión e consolidación da empresa dende un enfoque o máis práctico posible.

No presente Modelo de Plan de Negocio empregáronse os seguintes Manuais:

- Cómo elaborar o meu Plan de Marketing
- Innovación Empresarial
- Cómo Valorar un Proxecto de Investimento.- Este manual non se aplicou directamente na elaboración do Plan de Negocio, senón que se cita no apartado de análise económica e financeira coma referencia de consulta para coñecer a definición dos conceptos básicos empregados nesta análise (conta de resultados, balance, tesourería, rendibilidade, ratios...)

Cómo aplicalos.- O usuario deberá seleccionar e consultar os Manuais que lle interesen en función da temática de cada un e das características do seu proxecto.

Recomendamos especialmente, polo seu interese, a consulta dos exemplos prácticos que conteñen algún dos Manuais.



- **Manual de autoevaluación da innovación.-** Ferramenta informática deseñada para axudar ás empresas na correcta implantación e desenvolvemento dun sistema de Xestión da Innovación.

Cómo aplicalo.- Tras instalar o programa o usuario deberá seguir as indicacións do mesmo para obter un informe personalizado do estado da innovación na empresa. Ademais o programa inclúe informes sectoriais, de benchmarking e módulos específicos.

- **Redactor de Memorias.-** Ferramenta que facilita a correcta presentación formal dun Plan de Negocio, ademais de permitir o traballo conxunto sobre un mesmo proxecto por parte de dúas ou máis persoas.

Cómo aplicalo.- Tras descargar o programa e instalalo, o usuario poderá optar por configurar o seu propio índice de Plan de Empresa ou seguir algún dos exemplos facilitados polo propio programa.

Formación para emprendedores e empresarios

BIC GALICIA a través do seu Portal en Internet: <http://www.bicgalicia.es> oferta unha ampla relación de cursos e seminarios presenciais e on-line, orientados a emprendedores, empresarios e técnicos, nos que se imparten coñecementos necesarios para a creación, xestión e consolidación dunha empresa.



1. Modelo de Plan de Negocio: Tenda de Conveniencia





1. Modelo de Plan de Negocio: Tenda de Conveniencia

1.1. Definición das características xerais do proxecto

A cidade de Ourense viuse inmersa no boom inmobiliario que vén afectando nos últimos anos á maioría das cidades españolas. Esta situación trouxo consigo a creación de novos barrios que hai que dotar de todo tipo de servizos. é o caso do barrio de Novo Val, aínda en proceso de entrega de vivendas, e no que habitarán, cando este conclúa, unhas 5.000 persoas (actualmente, segundo datos municipais, hai xa nesta zona 3.232 novos censados). O prezo da vivenda é relativamente elevado para a zona, polo que se espera o asentamento de familias de renda media-alta.

Ésta é a oportunidade de negocio que observou Fernando Conde e que determinou, finalmente, que se decidise por se converter en empresario coa creación dunha tenda de conveniencia e fornecer aos novos poboadores do barrio de produtos de primeira necesidade de alimentación, droguería e perfumería. Dado o perfil dos veciños, incluírase unha selección de produtos gourmet, co obxecto de diferenciar con iso a súa oferta e servir de gancho para o establecemento.

Nas últimas décadas o comercio polo miúdo veu sufrindo un proceso de profunda transformación, provocado por diferentes dinámicas sociais e empresariais. Destacan, entre as primeiras, a incorporación da muller ao mundo laboral que trae consigo, entre outras cuestións, o cambio de hábitos de compra das familias, ao poder destinar menos tempo a esta tarefa. Paralelamente a este proceso social, no mundo empresarial produciuse tamén un importante cambio de escenario: da existencia de multitude de pequenas tendas repartidas pola cidade e rexentadas por empresarios autónomos, pasamos á proliferación de grandes superficies de compra e ás cadeas de distribución, coas que é moi difícil competir tanto en prezos coma, moitas veces, en comodidade (aparcadoiro gratuito, servizo a domicilio, amplos horarios ...).

Neste contexto moitas pequenas tendas de barrio víronse obrigadas ao peche, pero perviven aquelas que souberon adaptarse a esta nova contorna, facendo máis atractiva a súa oferta e, principalmente, adaptando os seus horarios á nova situación social; ofrecendo ao mercado a súa gran baza: a comodidade que supón a proximidade.

Será o primeiro establecemento destas características que se instale no barrio, polo que o emprendedor tratará de aproveitar esta vantaxe para chegar ao maior número de clientes e fidelizalos. Así, o obxectivo do emprendedor será o de consolidarse neste mercado e obter unha rendibilidade razoable que lle permita en primeira instancia manter o seu autoemprego. Consciente de atoparse ante un negocio con limitadas posibilidades de crecemento, un escenario favorable permitiríalle ampliar a súa oferta con liñas afíns ao negocio principal: comidas para levar, panadería-pastelería, quiosco ... etc.



1.2. Presentación dos emprendedores

Fernando Conde, pertencente a unha familia de comerciantes de Ourense - a súa familia rexentou durante moitos anos unha coñecida pastelería da cidade - formúlase emprender este negocio en solitario, baixo a forma de empresario autónomo¹.

Conta con máis de 10 anos de experiencia coma encargado dun supermercado pertencente a unha cadea de ámbito nacional. Coñece, xa que logo, o funcionamento do sector (marxes, rotacións ...) e dispón de numerosos contactos con provedores.

Pretende, coa posta en marcha deste negocio, converterse en empresario, inquietude coa que desde fai anos vén observando a dinámica da cidade na que sempre viviu, en espera da oportunidade coa que agora se atopa. Constituirá esta a súa única actividade profesional e empresarial.



¹ Nota dos Autores: Os currículos dos promotores deberán axuntarse coma un anexo ao Plan de Negocio, ampliando e detallando a información que se indica neste epígrafe.

1.3. Datos Básicos do Proxecto

Presentamos de forma resumida a empresa e as súas características principais, as cales se desenvolverán de forma pormenorizada ao longo deste Plan de Negocio.

Cadro 1.- Características da Empresa

Sector	COMERCIO
Actividade	Comercio polo miúdo de alimentación e droguería
Clasificación Nacional de Actividades Económicas	52114 Autoservicios (entre 119 e 40 m ²)
Forma Xurídica	Empresario autónomo
Localización	Ourense. Barrio novo da cidade
Instalacións	Local de 150 m ²
Persoal e estrutura organizativa	O titular e un dependente
Carteira de Servizos	Produtos básicos de alimentación: froitas, pan, leite, conservas, embutidos,... Inclúe unha selección de produtos de calidade: viños, embutidos, chocolates,... Produtos básicos de droguería e perfumería, así coma produtos de hixiene persoal e do fogar.
Clientes	Persoas físicas residentes na contorna máis próxima
Ferramentas de Promoción	Merchandising, escaparate, buzoneo, campañas promocionais específicas (Nadal, Entroidos,...)



Os datos de investimento e os resultados económicos básicos detállanse na seguinte táboa

Cadro 2.- Resumo dos datos económicos e financeiros

Concepto	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Investimento total	66.888,00	2.100,00	6.600,00	5.000,00	600,00
Fondo de manobra inicial	38.112,00				
Recursos propios	50.000,00				
Recursos alleos	55.000,00				
Previsión de vendas	200.000,00	250.000,00	287.500,00	316.250,00	347.875,00
Resultados estimados despois de impostos	20.684,34	36.871,52	51.463,33	62.043,43	74.289,85
Tesourería acumulada	77.737,41	114.798,01	160.657,43	217.040,08	289.788,28

**2. Contorna na que se
realizará a actividade
da empresa**





2. Contorna na que se realizará a actividade da empresa

2.1. Contorna económica e sociocultural

O último informe sobre conxuntura económica publicado polo Banco de España (terceiro trimestre de 2007) expón unha suave desaceleración do ritmo de crecemento da economía e o emprego españois, aínda que sigue manténdose nunha fase de dinamismo. Algunhas cifras que avalan esta información:

- Taxa de crecemento anual do PIB: 3,7 %
- Taxa de avance da demanda nacional: 4,3%
- Inflación interanual: 2,7%

A conxuntura económica internacional viuse afectada na segunda metade do ano 2007 por unha serie de turbulencias de carácter financeiro, con orixe principalmente na economía americana. A pesar diso, os datos publicados continúan mostrando un notable dinamismo da economía mundial, impulsado principalmente pola fortaleza das economías emerxentes, así coma polo mantemento do ton no crecemento das economías europeas. Espérase, con todo, que durante o ano 2008 continúen os efectos destas turbulencias financeiras, segundo se desprende das previsións de crecemento do produto mundial que realizaron os principais organismos internacionais.

Polo que respecta á economía española, o gasto das familias vén sufrindo unha suave desaceleración desde finais de 2006, aínda que dentro dun contexto de dinamismo apoiado na fortaleza do emprego.

A situación económica xeral do país ten lóxicamente unha gran influencia sobre a marcha do sector do comercio polo miúdo. Con todo, dadas as características do negocio ante o que nos atopamos, é factible unha adaptación rápida e sen apenas custos a variacións do poder adquisitivo do mercado sobre o que se exerce influencia. Non hai que esquecer que a maioría dos produtos que se ofrecen son de primeira necesidade, polo que a reacción ante situacións de crises limitarase a adaptar a gama de produtos e, consecuentemente, de prezos ás novas circunstancias; é posible que isto afecte ás marxes, pero non tería por que supor efectos tráxicos para o negocio.

A análise específica do sector do comercio polo miúdo español móstranos que está formado, segundo datos do Instituto Nacional de Estadística (INE) correspondentes a 2005, por un total de



550.379 empresas, cifra que representa aproximadamente o 18% do total nacional de empresas rexistrado nesa data (3.064.129). Absorbe case un 10% do total de poboación ocupada (9,6% en 2004, segundo datos da Encuesta de Población Activa).

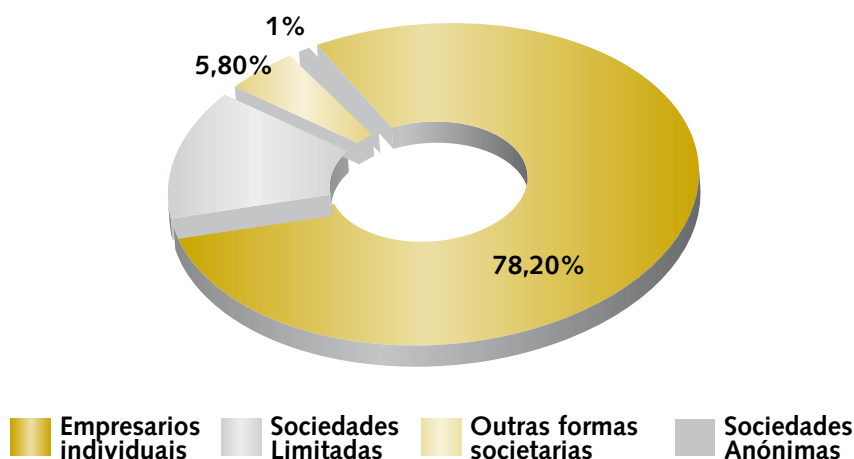
Do total de empresas, segundo o Anuario Económico La Caixa 2005, destaca a proporción de empresas destinadas á alimentación, bebidas e tabaco (39%), seguido por fogar (15%), roupa de vestir e calzado (15%); o restante 31% agrupa ao resto de actividades comerciais.

No ano 2004 a Encuesta Anual de Comercio do INE indica que o sector xerou máis de 635.789.986 miles de euros, dos que corresponden ao comercio polo miúdo algo máis de 183.400.000 miles de euros (28,8%).

Móstranse a continuación os principais parámetros que permiten caracterizar ao sector:

- O 98,22% das empresas teñen menos de 10 empregados en persoal; os autónomos e as empresas con 1 ou 2 empregados supoñen o 87,6% das empresas do sector comerciante polo miúdo.
- Con máis de 10 empregados, existen soamente 9.821 empresas.
- En relación á forma xurídica adoptada, o 78,2% son empresarios individuais, o 15% son sociedades limitadas, o 1% son sociedades anónimas, e o 5,8% restante correspóndese con outras formas societarias.

Cadro 3.- Gráfica da distribución da forma xurídica no sector



Fonte: Encuesta Anual de Comercio. INE. 2004

O panorama galego mostraba en 2005 un total de 63.518 licenzas, en datos obtidos da Fundación La Caixa. A distribución provincial por natureza da actividade comercial é a seguinte:

Cadro 4.- Distribución provincial da actividade

Total provincial e estatal	Total alimentación	Total non alimentación	Vestido e calzado	Fogar	Resto non alimentación	C.mixto e outros
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

Fonte: Anuario Económico La Caixa 2006.

Nos últimos anos a distribución comercial polo miúdo experimentou unha profunda transformación que se concreta, principalmente, nos fenómenos que a continuación se indican:

- As novas tecnoloxías aplicadas á distribución polo miúdo: lectores de códigos de barras, pinzas antirrobo, detectores volumétricos de clientes, etc.
- A aparición de novas formas comerciais: franquías, televenta, comercio electrónico, etc.
- Transformacións sociais, coma a incorporación masiva da muller ao ámbito laboral ou os cambios de hábitos nas compras, en referencia principal aos horarios e frecuencia das mesmas ou ao momento da semana, ou do mes, en que se realizan.
- Política aperturista mantida en España nas últimas décadas, que facilitou o rápido desenvolvemento dos hipermercados.

Este proceso de transformación está obrigando ao comercio polo miúdo a reconvertirse, o que está cristalizando en diversas iniciativas. Algunhas destas iniciativas son de carácter individual, coma a especialización e a mellora nas técnicas de xestión; outras son de carácter colectivo, coma a asociación en cadeas voluntarias ou en centrais de compra e a integración espacial en centros comerciais abertos e pechados. Poderían concretarse estas alternativas coma segue:

- Adaptación das estruturas comerciais para facelas máis áxiles no seu funcionamento.
- Especialización da oferta.
- Procura de formas de colaboración, de actuación conxunta. E é que a unión dos pequenos comercios faise cada vez máis necesaria.
- Alternativas coma “os centros integrados”, tanto en zonas comerciais coma de lecer e equipamentos sociais, son unha alternativa interesante para sectores do pequeno comercio. Os empresarios convértense en accionistas do proxecto, á vez que logran beneficios pola súa actividade comercial normal.
- Establecemento de marcas comerciais presentadas polas asociacións de retalistas para competir publicitariamente coas grandes superficies.



Principais características do subsector da droguería-perfumería

O sector da Droguería-Perfumería conta en España con 17.037 comercios que venden este tipo de produtos (segundo datos do ano 2005).

Segundo datos do Anuario AC Nielsen 2006, o gasto en produtos de consumo básico para o fogar en 2005 ascendeu a 53.645 millóns de euros (dos cales un 15,6% corresponderon a produtos de droguería e perfumería) o que supuxo un incremento do 5,7% respecto de 2004. O crecemento da droguería/perfumería foi dun 5,8%.

Estanse producindo cambios significativos no sector, coma:

- Os perfumes estanse convertendo no primeiro segmento en vendas, o que está motivando que a droguería tradicional estea decaendo. Hai un crecemento nos últimos anos da demanda de produtos de beleza e produtos selectivos; no apartado de perfumería e cosmética feminina continúa a tendencia crecente desde fai un longo período, e estase sumando agora o interese pola cosmética e o coidado masculino.
- Os establecementos tenden a aumentar a súa superficie media e actuar coma "libre-servizo". Ademais estanse consolidando grandes cadeas mediante a adquisición de tendas e cadeas máis pequenas. Isto fixo que as droguerías e perfumerías tradicionais, a pesar de ser maioritarias en número, sufran un descenso a favor dos formatos modernos.
- O maior volume de vendas de produtos de droguería e perfumería prodúcese a través de supermercados, principalmente, en produtos de droguería e limpeza.

A competencia é ampla. Desde as grandes superficies e supermercados, líderes en droguería e limpeza, ata as chamadas Droguerías e Perfumerías Modernas, pasando polas tradicionais, Grandes Almacéns, cadeas especializadas e venda por Internet.



Principais características do subsector alimentación

Este sector experimentou numerosos cambios nos últimos anos.

Os comercios de pequeno ou mediano tamaño do sector da alimentación víronse convulsionados coa progresiva implantación de hipermercados. As previsións económicas e de mercado non son moi halagüeñas para o pequeno supermercado tradicional, debido a que este modelo de negocio presenta elevados custos xerais, baixo volume de vendas e unha variedade de produtos limitado.

Con todo, posúen certas vantaxes competitivas que poden axudarlles a sobrevivir no mercado coma son a proximidade, o servizo ao cliente habitual, o fomento das relacións humanas, etc.

Segundo datos de La Caixa dos anos 2005 e 2006 hai unha evolución pouco significativa xa que só hai un incremento de establecementos de 1,174 %.

2.2. Contorna normativa

De acordo co Estatuto de Autonomía de Galicia, corresponde á Comunidade Autónoma Galega a competencia exclusiva en materia de comercio interior, sen prexuízo da política xeral de prezos e lexislación sobre a defensa da competencia. Na Comunidade Galega, o Comercio Interior regúlase a través da Lei 10/1988, de 20 de xullo, de Ordenación do Comercio Interior de Galicia (DOG 26/08//1988), modificada pola Lei 9/2003 do 23 de decembro.

Un aspecto importante a ter en conta no comercio de proximidade é o da regulación dos horarios comerciais, competencia transferida á Comunidade Autónoma Galega e regulada a través do Decreto 365/1996, de 26 de setembro, modificado polo Decreto 98/1998, do 20 de marzo.

Ademais, deberemos ter en conta que anualmente se publica no DOG a Orde que determina as festas locais nas que se autoriza a apertura de establecementos comerciais e a Orde na que se establecen os domingos e festivos nos que se autoriza a apertura dos establecementos comerciais.

O comercio de proximidade, do mesmo xeito que calquera outra empresa, está obrigado a cumprir a lexislación existente en materia de Prevención de Riscos Laborais.

Normativa subsector droguería

Calquera empresa que fabrique, importe, distribúa e/ou comercialice produtos de perfumería, cosmética, barbería, xabóns, dentífricos, esencias e aromas ou similares, dentro do territorio nacional, vese afectada pola Lexislación que directa e indirectamente inflúe neste sector. Esta lexislación recóllese en:

- Lexislación Española (Real Decreto 1599/1997): sanitaria, fiscal, laboral, ambiental, etc.
- Lexislación Comunitaria (76/768/CEE): directivas europeas coas súas actualizacións.

Normativa subsector alimentación

- Real Decreto 709/2002, sobre o Estatuto da Agencia Española de Seguridad Alimentaria, con ámbito de aplicación nacional, a 19 de Xullo 2002.
- Real Decreto 1334/1999, de 31 de xullo, polo que se aproba a Norma xeral de etiquetaxe, presentación e publicidade dos produtos alimenticios.
- Lei 11/1997, de 24 de abril, sobre envases e residuos desenvolvida segundo a Directiva 94/62/CE.
- Real Decreto 2207/1995, de 28 de decembro, polo que se establecen as normas de hixiene relativas aos produtos alimenticios.
- Lei Orgánica 1/1992, de 21 de febreiro, sobre protección da seguridade cidadá a determinados establecementos, coma autoservicios, supermercados ou hipermercados.
- Real Decreto 381/1984 sobre a Regulamentación técnico-sanitaria do comercio polo miúdo de alimentación.



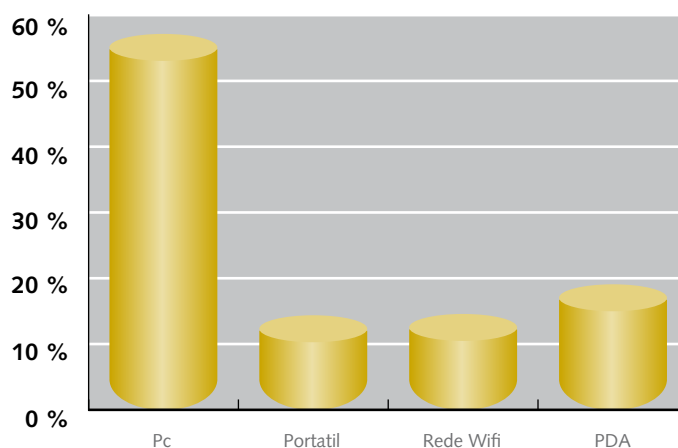
2.3. Contorna tecnolóxica

Nos últimos anos, a distribución comercial polo miúdo experimentou unha profunda transformación nos diferentes países da Unión Europea, sendo un dos fenómenos máis relevantes a introdución de novas tecnoloxías aplicadas á distribución polo miúdo: lectores de códigos de barras, pinzas anti roubo, detectores volumétricos de clientes,..etc. O uso da tecnoloxía aínda que se está ampliando cada vez máis, sofre moitas carencias. O uso de TPVs para a xestión das compras esténdese cada vez máis, e moitas veces é o introductor de innovacións tecnolóxicas.

O computador vaise impondo aos poucos coma elemento central desde o cal controlar o negocio, as cifras, a xestión do persoal, a previsión, a publicidade, pero moitas veces se dispón, por exemplo, de conexión a Internet o seu uso é, na maioría das ocasións, particular e persoal.

A seguinte táboa mostra o grao de introdución das Tecnoloxías da Información e a Comunicación (TIC) no comercio polo miúdo en España, segundo datos de Rede.es.

Cadro 5.- Porcentaxe de Comercio polo miúdo que conta con elementos TIC



Fonte: Encuesta diagnóstico comercio minorista Red.es. Total empresas

A mesma fonte indica que o 44,5 % do comercio polo miúdo conta con acceso a Internet e desta porcentaxe case un 90% usa con frecuencia o correo electrónico na súa actividade económica e un 44% conta con páxina Web propia. Con todo, elementos máis avanzados na aplicación das TIC non teñen unha difusión tan elevada, por exemplo, só o 15% dos comercios realizan facturación electrónica e unicamente un 4% realiza venda online.



3. Actividade da empresa





3. Actividade da empresa

3.1. Definición dos servizos que realizará a empresa

A Tenda ofertará produtos de primeira necesidade, habituais na cesta da compra dunha familia media española. Habrá tres grandes familias de produtos:

- Alimentación: arroces, pastas, verduras e hortalizas, froitas, conservas, lácteos, pan, fariñas, legumes, bebidas varias, aceites e aliños, precocinados e conxelados, etc.
- Droguería: ambientadores, produtos de conservación e coidado de calzado, insecticidas, deterxentes, lavalouzas, baño e celulosa (papel hixiénico, cueiros, panos...etc).
- Perfumería e hixiene persoal: colonias, perfumes, produtos de afeitado, de coidado de pel, cabelo...etc

Aínda que podería considerarse integrado dentro da familia de produtos de alimentación, quíxose destacar a oferta dunha selección de produtos gourmet. É unha tendencia que se veu observando en diversas cidades galegas: a reconversión das pequenas tendas ultramarinos cara a este tipo de oferta diferenciada pola súa calidade; así, mentres algúns establecementos optaron por incluír na súa carteira unha selección de viños, queixos ou embutidos, outras se decidiron por produtos ecolóxicos, de prezo xusto ou exóticos (destinados ao cliente inmigrante).

Neste caso, inicialmente incluírase unha oferta variada de produtos listos para o consumo, coma poden ser: embutidos e queixos selectos, conservas, pastas, cogomelos e viños. A demanda determinará se esta selección é a adecuada e irase adaptando en función do que os clientes determinen.



3.2. Factores clave de éxito

Detállanse na seguinte táboa os factores clave de éxito (FCE) e o peso dos mesmos no contexto do proxecto, atendendo aos datos obtidos do Observatorio do Consumo e a Distribución Alimentaria 2005. Tratouse, ademais, de facer unha estimación da posición que o proxecto que nos ocupa detentará en relación coa competencia directa.

Cadro 6.- Factores Clave de Éxito

Factor de Éxito (FCE)	Posición do FCE	Posición de proxecto	Mellor competidor
Proximidade	1	1º	Comestibles Toño
Calidade de produtos	2	2º	El especialista
Bos prezos, a parte de ofertas	3	3º	Hipergrande
Variedade de produtos	4	3º	Hipergrande
Atención ao cliente	5	2º	Comestibles Toño
Boas ofertas	6	3º	Hipergrande
Variedade de marcas	7	2º	Hipergrande
Rapidez de compra	8	1º	El especialista
Aparcadoiro	9	2º	Hipergrande
Horario	10	2º	Hipergrande



4. O proceso de prestación do servizo





4. O proceso de prestación do servizo

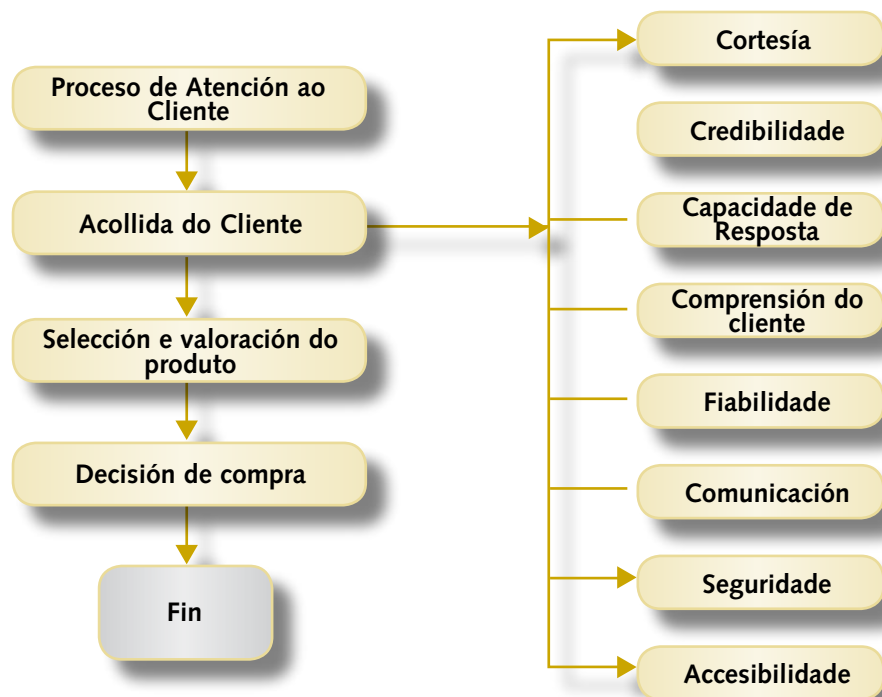
4.1. Determinación do proceso de prestación do servizo

O proceso de prestación do servizo será, no seu conxunto, moi sinxelo, xa que non se vai levar a cabo a transformación de ningún produto no establecemento. A parte máis complexa será, xa que logo, a xestión do stock, tema que se tratará en profundidade no apartado correspondente.

O local combinará as vantaxes do autoservicio coas do comercio tradicional, permitindo aos clientes buscar polo establecemento e seleccionar persoalmente os produtos, pero prestando especial atención a calquera demanda de información ou escollendo polos clientes os produtos no caso de que prefiran esta opción de compra.

Na prestación do servizo o aspecto máis importante é o trato e a atención ao cliente. A Tenda seguirá un proceso sistemático para atender aos clientes que accedan á tenda, que buscará coma resultado a satisfacción plena das súas necesidades.

Cadro 7.- Procedemento de atención ao cliente



Fonte: Procedemento de Calidade para o comercio polo miúdo: Atención ao cliente. BIC GALICIA



Acollida do Cliente

A acollida do cliente é clave no proceso de venda. Saudar, recibir e despedir ao cliente debe ser observado coma un proceso conxunto. É dicir, tan importante é a recepción inicial coma a despedida final.

Cortesía

O persoal da tenda debe ofrecer en todo momento un trato cortés, con independencia da idade, aparencia do cliente, o momento en que se presente, o importe da compra, a presentación dunha queixa ou reclamación e similares.

O responsable de tenda ha de definir as pautas de comportamento para dirixirse ao cliente á súa chegada, para clientes habituais, para confirmar a súa compra, para agradecer a súa compra, para a súa despedida e para atender as queixas, reclamacións ou devolucións. Todo o persoal da tenda ha de coñecer e utilizar estas pautas definidas.

Credibilidade

O responsable de tenda debe garantir que a publicidade e as campañas promocionais non induzan a erro ou engano respecto dos produtos ou servizos ofertados nin respecto ao propio establecemento. Así mesmo, o persoal de tenda sempre ha de proporcionar ao cliente información veraz sobre as características dos produtos e/ou servizos ofertados.

Capacidade de resposta

Os empregados deben dar mostra da súa capacidade para atender e da súa axilidade para xestionar; e deben estar comprometidos en todas as fases de atención ao cliente, incluídas as queixas e reclamacións.

Comprensión ao cliente

O dependente debe manter unha disposición de axudar, colaborando sen presionar, pero mostrando a mesma dispoñibilidade e accesibilidade, tanto para vender, coma para atender unha reclamación.

Comunicación

O responsable do establecemento ha de garantir un adecuado nivel de comunicación en todo momento co cliente. Para iso terase a disposición do público, nun lugar claramente visible do establecemento, información sobre os períodos e condicións especiais de venda (rebaixas, saldos, promocións...)

Seguridade

O responsable de tenda ha de garantir que o establecemento cumpre cos requisitos legais aplicables para previr riscos e accidentes durante a prestación do servizo e para protexer os datos de carácter persoal recollidos dos clientes.

No cobro dos produtos con cartón o persoal do establecemento comprobará sempre a identidade do cliente.



Fiabilidade

O responsable de tenda ha de garantir que a publicidade non conteña erros, que os produtos expostos se correspondan coa etiqueta identificativa e que os prezos marcados nas etiquetas coincidan cos emitidos polos terminais de cobro.

O persoal do establecemento ha de inspeccionar os produtos antes da súa entrega e ter especial coidado durante a facturación e cobro para non cometer erros, revisando que o cambio entregado ao cliente sexa correcto.

Accesibilidade

Entendemos por accesibilidade a facilidade para obter o servizo e aquí interveñen varias accións coma horarios amplos, acceso fácil e despexado ao interior da tenda, desprazamentos sinxelos polo seu interior e accesibilidade na resolución de queixas.

Na elaboración deste apartado do Plan de Negocio, traballouse co Procedemento de Calidade para o Comercio polo miúdo: Atención ao Cliente. [Máis información no epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]

*Na elaboración deste apartado do Plan de Negocio, traballouse co **Procedemento de Calidade para o Comercio polo miúdo: Atención ao Cliente.***

[Máis información no epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]



4.2. Subcontratacións

Subcontrataranse as seguintes actividades:

- Asesoramento fiscal e laboral.
- Servizo de prevención de riscos laborais.



4.3. Fornecementos e xestión de stocks

A política de aprovisionamentos do establecemento referirase exclusivamente ás mercadorías obxecto da actividade. Dada a experiencia do emprendedor no sector, decidiu canalizar a maioría dos seus pedidos a través dunha central de compras, que lle ofrece grandes vantaxes en custos, rapidez de entrega e períodos de pago. Con todo, haberá determinados produtos que se adquiriran directamente a produtores (pan, vexetais de tempada...) ou a distribuidores especializados (produtos gourmet).

Coidarase especialmente o control do número de unidades en tenda ou almacén de cada produto, para conseguir unha actualización efectiva das existencias no programa de xestión da tenda. No caso de que se detecte unha desviación, analizaranse as causas para poder emendalas, se procede.

Así mesmo, a persoa responsable da realización do control de existencias asegurarse de que as instalacións destinadas ao almacenamento de mercadoría cumpran os requisitos exixibles, especialmente en canto a orde, limpeza e condicións de hixiene.

No subsector da alimentación e droguería hai que ter en conta que coa compra inicial, segundo empresas do sector, só se cubriría unha serie de artigos básicos para empezar a actividade. Somos conscientes de que canto maior sexa o investimento en stock, maiores riscos corremos de que os nosos produtos se deprecien, deterioren ou estraguen.

Para o éxito do negocio é necesario que se vaian destinando os ingresos obtidos nos primeiros meses en ampliar a variedade.

En consecuencia, a estimación de stock inicial, que recollerá a provisión de mercadorías para o primeiro mes máis un stock de seguridade, sería o seguinte:



Cadro 8.- Stock inicial

CONCEPTO	IMPORTE	IVE	TOTAL
Liña de venda 1 (Alimentación)	1.770,18	4%	1.840,99
Liña de venda 2 (Droguería)	2.352,24	16%	2.728,60
Liña de venda 3 (Perfumería)	6.018,00	16%	6.980,88
Liña de venda 4 (Hixiene)	2.080,80	16%	2.413,73
Material de oficina	214,00	16%	248,24
Outros aprovisionamentos	171,66	16%	199,13
TOTAL	12.606,88		14.411,56

4.4. Procedementos e controis de calidade

No caso de que, finalmente, o produto sexa adquirido polo cliente informaráselle dos seguinte datos:

- Prazos de posibles devolucións: deberá informarse do prazo máximo ao cal o cliente ten dereito para realizar unha devolución ou cambio e as condicións en que se realizarán, segundo normas da propia tenda (entrega de ticket, produto sen abrir...).
- Prazo de garantía: o persoal de tenda deberá indicar o tempo de duración máximo da garantía do produto, ademais do procedemento para cubrir a mesma, para que así sexa efectiva.

Respectarase a normativa vixente en materia de dereitos do consumidor. Os aspectos principalmente contemplados son os que seguen:

- Existirá un libro de reclamacións a disposición do público.
- Retiraranse da venda todos aqueles produtos cuxa data de caducidade venza.

Como medidas adicionais, manteranse todos os produtos susceptibles de sufrir deterioracións (percedoiros, conxelados...) nas mellores condicións para que estean en perfectas condicións para a venda. Se a pesar diso algún resultase defectuoso, será substituído por outro de similares características.



4.5. Niveis de tecnoloxía aplicados nos procesos

Como xa se comentou no apartado da contorna tecnolóxica, pódese afirmar que o comercio polo miúdo está cheo de oportunidades para a tecnoloxía, xa que é un mundo por descubrir para a maioría dos seus responsables.

Tal e coma se detalla no apartado de investimentos, o establecemento constará dos seguintes equipamentos:

- ordenador
- impresora
- TPV
- Teléfono, fax e liña de alta capacidade.



5. O mercado





5. O mercado

Na elaboración deste apartado do Plan de Negocio, traballouse co **Manual Práctico da Peme: Cómo realizar un estudio de mercado**.

[Máis información no epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]

5.1. Definición do mercado ao que se dirixirá o servizo

España viuse inmersa nunha serie de cambios que están afectando, entre outras cousas, tanto á súa forma de relacionarse coma de distribuír o seu tempo. O comercio polo miúdo sufriu no seu seo especialmente estes cambios, principalmente coma consecuencia dos seguintes elementos:

- O peso cada vez maior das compras familiares nas fins de semana.
- A incorporación da muller ao traballo.
- O atractivo duns horarios flexibles.

Dedicamos as próximas liñas a realizar unha breve análise dos hábitos de compra dos consumidores galegos, que se diferencia en cuestións particulares do comportamento do resto das comunidades autónomas:

- Polo que se refire a produtos de alimentación, é destacable o feito de que a súa frecuencia de compra é cada vez maior. Case a metade dos fogares galegos (48%) adquireos diariamente e 9 de cada 10 fogares (86%) confesa adquirelos dúas veces á semana, coma mínimo. A compra semanal ou por un período maior queda reducida ao 14% dos fogares. Esta conduta contrasta co ritmo de vida actual e as maiores posibilidades de conservación nos electrodomésticos; con todo, a compra diaria é para moitas persoas maiores unha boa oportunidade para relacionarse, ao que hai que engadir a ampliación dos horarios comerciais que tivo lugar na maioría dos establecementos.

A seguinte táboa mostra os lugares de compra preferidos polos consumidores para a adquisición de produtos de alimentación:



Cadro 9.- Tipo de establecimiento utilizado para a compra de produtos de alimentación, Galicia, 2004 (%)

Tenda tradicional	29,18%
Mercados	28,98%
Tendas de desconto	21,88%
Autoservicios	26,68%
Supermercados	57,21%
Hipermercados	23,44%
Mercadillos	24,68%
Tendas delicatessen	25,4%
Tendas 24 horas	20,84%

Fonte: Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria 2005, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación

Polo que respecta a outros produtos coma droguería, perfumería e mercería, o lugar seleccionado en primeiro lugar polos enquisados é a tenda especializada (82%), sendo practicamente residual a porcentaxe de fogares que recorren a outros tipos de tenda: supermercados (10%), tendas tradicionais (6%), feiras e mercadillos (5%), hipermercados (3%) e grandes almacéns (2%).

Consideramos interesante resaltar que, segundo constata este estudo, crece a mobilidade dos consumidores á hora de realizar as súas compras. Así, en 2001 o 48% dos clientes desprazábanse de localidade para adquirir bens perecedoiros (alimentación, droguería-perfumería e mercería), o dobre da porcentaxe que se rexistraba en 1982 (24%). Polo que se refire a produtos non perecedoiros (o resto), a porcentaxe en 2001 era do 59%, cinco puntos máis que en 1982. Finalmente, a seguinte táboa reflexa os criterios de elección dun establecemento:



Cadro 10.- Motivacións para a elección dun establecemento, Galicia, 2005 (%)

	TOTAL
Proximidade	59,5 %
Calidade de produtos	57,2 %
Bos prezos, a parte de ofertas	40,1 %
Variedade de produtos	25,6 %
Atención ao cliente	24,0 %
Boas ofertas	21,4 %
Variedade de marcas	13,0 %
Rapidez de compra	5,6 %
Aparcadoiro	4,0 %
Horario	3,3 %

Fonte: Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria 2005
Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación

As características do cliente tipo dunha tenda de alimentación e droguería son:

- Son clientes que viven nunha zona próxima ao establecemento e que tardan menos de 5 minutos en acudir andando.
- Realizan compras unhas dúas ou tres veces por semana.
- Adoitan ser mulleres amas de casa cunha idade superior aos 35 anos.

O subsector da droguería ten algunhas características particulares coma:

- As vendas subsector droguería dependen da posición social dos fogares, sendo maiores no caso dos fogares de clase media/alta e alta.
- Hai que ter en conta, ademais, que as tendencias que se dan respecto dos clientes deste tipo de produtos son as seguintes:
 - O público é cada vez máis novo, sobre todo para o consumo de perfumes e cosmética.
 - O tipo de produtos que compran é diferente por tramos de idade (anti-acne, hidratantes, anti-engurras...).
 - Cada vez crece máis o segmento do coidado persoal do home.

Estes datos referidos ao mercado da perfumería e droguería debemos tomalos con todo con certas reservas, xa que non establecen ningún matiz respecto da alta cosmética; os produtos de perfumería que se adquiren en calquera establecemento non especializado, seguramente non respondan aos mesmos patróns de compra que os dispoñibles en centros de estética ou perfumerías especializadas. Responden máis á idea de produtos de primeira necesidade ou urxencia, polo que as súas motivacións de compra serán similares ás establecidas de modo xenérico para o grupo de produtos de alimentación.

Para calcular o tamaño do mercado do noso establecemento, tomaremos en consideración os datos que seguen:

- poboación da área de influencia: 5.000 persoas
- gasto medio por persoa: 8.500 €/ano (estimado para 2008)
- mercado potencial: 42.500.000 €/ano
- vendas estimadas para o primeiro ano: 200.000 €
- porcentaxe de participación sobre o total de gasto en comercio: 0,5 %



5.2. Evolución e previsións do mercado

O comercio polo miúdo coma xa comentamos é un dos motores do sector servizos do noso país. O seu volume de negocio é de máis de 560 millóns de euros anuais, segundo datos do Instituto Nacional de Estadística.

Analizando a demanda do comercio polo miúdo podemos deducir as seguintes conclusións:

- O gasto medio por persoa na actualidade en Galicia rolda os 7.500 euros/ano. Esta cantidade pode verse incrementada nos próximos anos nun modo notable polo encarecemento dos bens de primeira necesidade debido a subidas nos prezos coma a dos combustibles e cereais.
- Os niveis de gasto foron aumentando de forma progresiva en Galicia. No entanto, os niveis de gasto son inferiores na nosa Comunidade se os comparamos coa media conxunta dos valores de todo o país. Posiblemente isto sexa debido a que a renda dispoñible está aínda a unha certa distancia da media do resto do país.
- Os gastos de compra (adquisición de bens) abarcan o 47% do total do consumo familiar, mentres que o gasto en servizos abarca o 53% restante. A subida dos prezos de primeira necesidade pode facer que cambien estas porcentaxes dando un maior peso á adquisición de bens.
- O tamaño de mercado da zona vai depender de variables coma a oferta, poboación e hábitos de compra.
- A porcentaxe de fogares que se desprazan para a compra de produtos perecedoiros incrementouse dun modo notable, a este factor favoreceu a aparición de novas áreas comerciais en todo o territorio galego.
- Os clientes teñen cada vez máis un grao de esixencia maior en relación coa calidade e variedade dos produtos, a limpeza do establecemento, a realización de ofertas e promocións e a oferta de prezos máis baratos.



Cadro 11.- Evolución do gasto(*) total e medio anual, Galicia, 2000-2005

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Gasto total	16.035.682,22	16.487.305,91	17.299.143,79	18.304.995	18.914.146,52	20.386.090,43
Gasto medio por fogar	19.366,14	19.276,77	19.287,93	20.820,22	21.795,44	22.872,92
Gasto medio por persoa	5.948,81	6.124,88	6.436,35	6.806,27	7.022,52	7.549,77

Fuente: Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria 2006 Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación
(*) (Gasto total: miles de euros/gasto medio: euros)

5.3. A competencia

5.3.1. Identificación das empresas competidoras, características destas, posición no mercado

Poderán ser competidores da Tenda os seguintes tipos de establecementos:

- Tenda tradicional: na contorna máis próxima non existe ningunha, xa que se trata dun barrio de nova construción. A uns 10 minutos camiñando xa nos atopamos tres tendas que responden a esta tipoloxía; delas, tan só Comestibles Toño é un competidor a considerar, sobre todo pola súa boa atención ao cliente.
- Mercados: o único mercado tradicional que existe en Ourense atópase a unha media hora do barrio e non abre polas tardes. Representa competencia na área de alimentación, pero polo seu horario é case un competidor a non ter en conta.
- Tendas de desconto: instalouse un macrocentro de desconto a uns 20 min; dado o perfil do cliente ao que nos diriximos e a necesidade que pretendemos cubrir, non afectará demasiado a súa actividade.
- Autoservicios: non existe ningún nun radio de 20 min.
- Supermercados: existen tres a uns 20 min; a súa actividade é complementaria á nosa, xa que o obxecto da Tenda non é converterse no lugar onde unha familia realice toda a súa compra: destinámonos máis ás compras de urxencia, froito de esquecementos, compras de última hora, etc.
- Hipermercados: na cidade de Ourense hai un gran hipermercado. Hipergrande goza de boa acollida.
- Tendas delicatessen: existen catro tendas específicas de delicatessen en Ourense coas que non competiremos por unha cuestión de variedade de oferta. Con todo, moitos dos establecementos anteriormente citados están incorporando nos seus lineais produtos de recoñecida calidade, cos que haberá que competir. A nosa estratexia centrarase na selección máis adecuada da oferta.
- Tendas 24 horas: xa anteriormente mencionadas, constitúen un competidor a considerar, xa que coinciden nunha das nosas maiores vantaxes, que é a amplitude de horarios. Trataremos de aproveitar a vantaxe da proximidade ao cliente, xunto cunha maior e mellor selección de produtos para competir con eles.

No caso das droguerías, hai que distinguir varios tipos principais de competidores:

1. Droguerías que contan cunha variedade ampla de artigos e un nivel de prezos variado. Estes comercios van ser a competencia directa do negocio. Haberá que estudar a zona escollida para a localización, xa que é básico saber que fai a competencia que xa está establecida nunha zona próxima á nosa e apostar pola diferenciación.
2. Supermercados. Os consumidores españois cada vez diríxense máis aos supermercados a adquirir os produtos de droguería/perfumería. Sobre todo, ten moito éxito nos produtos de droguería e limpeza.



3. Tendas especializadas nun tipo de produto, de perfumería, cosmética,... Algúns exemplos son:

- Tendas especializadas en perfumería e cosmética.
- Os herbolarios, que son locais que contan cunha variedade de produtos dietéticos, artigos de perfumería e cosmética, aínda que adoitan ter marcas menos coñecidas.
- Salóns de beleza e barberías, con moitos produtos cosméticos e para o coidado do cabelo.
- Farmacias, que contan con cremas, artigos para o coidado da pel, de hixiene bucal e dental, artigos de baño, desodorizantes e coidado infantil,... Para moitos destes produtos, o asesoramento do farmacéutico ten moita importancia á hora da compra.

5.3.2. Diferenzas respecto aos produtos e/ou servizos da competencia

Tal e coma se veu expondo ao longo deste documento, o establecemento tratará de diferenciarse dos seus competidores en base aos seguintes parámetros:

- Localización: buscouse un lugar no que non existisen outras tendas similares, co claro obxectivo de aproveitar a vantaxe de ser o primeiro.
- Flexibilidade de horario: adaptárase o horario do comercio ao ritmo do barrio no que se instalará. Unha primeira medida será a apertura os domingos pola mañá de 11 a 14 horas.
- Selección adecuada de produtos: non se trata de ter unha ampla variedade de marcas, senón que se trata de dar resposta á necesidade dun produto xenérico que poida supor unha urxencia nun momento dado, ou que simplemente permita ao cliente dispor del sen necesidade de desprazarse demasiado do seu lugar de residencia.



5.3.3. Produtos substitutos

A identificación de produtos substitutos supón a procura doutros establecementos que poidan cumprir a mesma función e, xa que logo, satisfacer as mesmas necesidades.

Existen diversas modalidades de venda a distancia: a domicilio, por TV, por teléfono, por correo, por Internet, etc. Todas elas teñen unha baixa implantación no noso país. Así, a venda domiciliaria ou a venda por catálogo apenas alcanzan o 0,75% das vendas polo miúdo en España. Máis importancia alcanza a venda automática ou vending, realizada a través de máquinas expendedoras de diversos artigos: bebidas quentes e frías, snacks, tabaco, bollería, etc.

Sen dúbida, de todas estas modalidades é a venda a través de Internet ou comercio electrónico a que espertou maior interese entre comerciantes e consumidores. Un estudo da Asociación Española de Comercio Electrónico (AECE-fecemd) do ano 2003, reflicte un incremento do volume de vendas on-line no noso país do 121,07% en 2002 respecto de 2001 (de 525,12 millóns de

euros en 2001 pásase a unhas vendas de 1.160,9 millóns de euros no ano seguinte).

Entre os produtos que máis se comercializan na Rede, destacan os libros, discos, vídeos e materiais informáticos; é dicir, produtos moi estandarizados. É lóxico supor que esta nova canle vexa aumentada a súa cota de mercado nos próximos anos, pero polo momento non parece afectar aos produtos que se ofrecen na Tenda.

Outro tipo de negocios que poden supor unha competencia a considerar pola vantaxe de horarios que ofrecen son os 24 horas; a súa ampla dispoñibilidade compite seriamente con establecementos coma o obxecto de estudo, ao deixar total liberdade ao cliente para poder pospor as súas compras de xeito case indefinido. No caso que nos ocupa, existe un negocio destas características no centro da cidade, a uns 15 minutos camiñando, polo que haberá que consideralo na análise da competencia.



5.4. Análise DAFO

Expóñense na seguinte táboa de modo resumido as principais ameazas e oportunidades que se presentan para o desenvolvemento da actividade no sector do comercio polo miúdo en España, así coma as vantaxes e desvantaxes da empresa fronte á competencia.

Cadro 12.- DAFO

PUNTOS FORTES	PUNTOS DÉBILES
Ser os primeiros: na actualidade non existe competencia	Competencia en prezos de grandes superficies
Coñecemento do sector e ampla rede de contactos con provedores	As cestas de compra non serán grandes, polo que necesitará dunha gran rotación de clientes para obter rendibilidade
O establecemento cobre unha necesidade importante para o cidadán medio actual: dispor dunha tenda cerca do lugar onde vive	As barreiras de entrada e saída son moi reducidas, polo que a entrada de competidores é moi probable
Horarios amplos	
Selección adecuada de produtos	
Ameazas	Oportunidades
Renda dispoñible en mans das familias con tendencia a reducirse, o que pode provocar axustes no sector	Contorna económica internacional favorable, aínda que con síntomas de debilidade (mellora do nivel de vida debido ao incremento do nivel de renda)
Dependencia de la coyuntura económica	Consideración do sector comerciante polo miúdo coma sector estratéxico, pola súa capacidade para xerar emprego e riqueza
Exceso de oferta	Papel dinamizador do pequeno comercio nos barrios
Competencia das grandes superficies.	A proximidade é o principal factor que empuxa aos galegos a decidirse polo establecemento nas súas compras de produtos diarios
Novos hábitos de compra, que favorecen o desprazamento e esixen unha oferta de lecer complementaria	



6. A comercialización do servizo





6. A comercialización do servizo

6.1. Presentación da empresa

O nome do establecemento “A Tenda” responde a un principio moi sinxelo: quérese deixar claro que pode esperarse o cliente dentro do local, retomando esta denominación xenérica popularmente utilizada. O logotipo será así mesmo sinxelo e facilmente lexible; combinará as cores azul, branco e amarelo, tradicionalmente utilizados nos países mediterráneos en produtos de supermercado. O logo imprimirase nas bolsas do establecemento e nos tickets.

O trato ao cliente será amable, aínda que considerando que a compra levarase a cabo principalmente mediante o sistema de autoservicio, a atención centrarase máis en ter todos os produtos ordenados e facilmente accesibles para o cliente. Ofrecerase axuda se é requirida e liquidaranse todas as dúbidas ou requirimentos que o cliente faga.

O horario de apertura será de 10:00 a 15:00 e de 17:00 a 21:30 de luns a sábado; o domingo abrirase de 11:00 a 14:00, facilitando desta forma o tipo de compras maioritarias nun establecemento coma A Tenda.



*Para ampliar información sobre este apartado do Plan de Negocio, pode consultarse o **Procedemento de Calidade para o Comercio Polo Miúdo: Deseño exterior de establecemento comercial.***

6.2. Accións de promoción: Publicidade, catálogos, descontos..etc

No sector que imos operar as accións de promoción máis importantes son:

- Técnicas de merchandising e escaparatismo. O local debe dar unha imaxe adecuada para que o cliente se sinta atraído e pase ao interior, por iso son fundamentais os escaparates. O interior do local reflectirá unha imaxe totalmente identificada cos artigos que comercializa. A exposición dos produtos no establecemento será estudada coidadosamente.
- Faranse promocións en ocasións especiais, por exemplo, en épocas do Nadal, etc.
- Publicidade: realizaranse inicialmente campañas de buzoneo polo barrio, para dar a coñecer o establecemento entre os veciños.
- A atención amable ao cliente e as boas prestacións dos produtos fan que co "boca a boca" volvan comprar os clientes e inviten a iso a coñecidos.
- A semana de apertura farase entrega aos clientes de pequenos obsequios de agasallo (axendas, bolígrafos,...) para tratar de fidelizalos.

Non se realizará un esforzo específico comercial ao comezo da actividade, establecéndose a estratexia dun gasto publicitario máis ou menos constante para os primeiros anos de actividade. A razón desta decisión é que o emprendedor considera que serán a propia localización da tenda, xunto co boca a boca positivo derivado do seu bo facer, os principais factores que influirán na captación de novos clientes.



52

Cadro 13.- Gasto en promoción. 1º ano

Accións promoción	Orzamento
Gastos comerciais	2.400
Total	2.400

6.3. Determinación do prezo de venda

Os prezos de todos os produtos obteranse tras aplicar as marxes habituais no sector para establecementos similares.

Respecto dos prezos no subsector da droguería, perfumería e hixiene persoal:

Polo xeral, é un sector de prezos elevados, pero na actualidade o desenvolvemento do modelo tradicional a outros formatos permite ofrecer os produtos a prezos máis competitivos.

As marxes varían en función dos produtos, sendo os de perfumería e cosmética os que maiores beneficios xeran.

Respecto dos prezos no subsector da alimentación:

- No sector da alimentación, ao comercializar artigos de diferente natureza, o abanico no que se moven as marxes comerciais é moi amplo. Informacións procedentes do sector sitúanos entre o 35% e o 50% sobre o prezo de venda.
- A estratexia de prezos debe basearse en ofrecer artigos de calidade a prezos competitivos. A fixación de prezos vai estar orientada, non só en función do tipo e calidade dos artigos que se vendan, senón tamén en función dos prezos da competencia.
- As relacións do emprendedor cos provedores do sector permitiránlle conseguir bos prezos, rapidez no servizo e obter unha imaxe de seriedade. Así, poderanse ofrecer aos clientes mellores vantaxes e a marxe final será maior.

En consecuencia, as marxes medias que establecemos na presente análise, son as seguintes:

- En alimentación: 40 %
- En droguería: 20%.
- En perfumería: 50 %
- En coidado persoal: 50 %

Comprar nunha Central de Compras ademais trae asociado unha redución de custos (incluíndo o prezo) entre un 15 % e un 30 %. Por esta razón na parte financeira optouse por sumar a esta marxe media un 15 %; salvo no sector da alimentación xa que posiblemente suframos diminucións de produtos perecedoiros que fagan que as nosas marxes caian e, considerando tamén, que moitos destes produtos comparémoslos a provedores próximos.



7. A localización da empresa





7. A localización da empresa

7.1. Asentamento previsto e criterios para a súa elección

A Tenda situarase no barrio de Novo Val, na cidade de Ourense, barrio de recente construción, no que se están asentando familias de renda media-alta, principalmente profesionais liberais e asalariados con ingresos superiores á media. A entrega das vivendas tivo lugar a finais de 2006, polo que a maioría dos pisos están xa habitados.

A cidade de Ourense rolda os 100.000 habitantes, e o barrio onde se situará o negocio ten censados segundo datos do concello 3.232 persoas, pero se estima que non tardará en alcanzar os 5.000 en canto estea completamente habitado. Estase considerando nesta estimación que non todos os cidadáns acaban censándose no lugar no que viven.

A localización - Rúa do Piñeiral Nº 2 baixo - é idónea para a instalación dunha tenda destas características, polas razóns que se expoñen a continuación:

- Non existe en todo o barrio ningún negocio similar, nin se conta nas proximidades (a menos de 15 minutos andando) con grandes superficies comerciais. Aínda que é probable que co tempo se instalen comercios similares, tratarase de aproveitar as vantaxes de ser o primeiro, procurando a fidelización da clientela.
- O custo de aluguer do baixo comercial é moderado, en comparación con outros barrios máis establecidos ou coa zona centro.
- As obras a realizar non supoñen grandes investimentos e, ao tratarse dun edificio de nova planta, conta cunhas boas instalacións técnicas que facilitan o desenvolvemento das obras e a actividade.
- O acceso, tanto rodado coma a pé, é cómodo; existe unha zona de carga e descarga a escasos metros, e non é unha zona de tráfico denso. De todos os xeitos, espérase que a maioría dos clientes acudan á tenda a pé.
- A localización dentro do barrio é idónea para un establecemento destas características, xa que se sitúa no primeiro portal dunha das rúas perpendiculares á vía principal sendo, xa que logo, facilmente visible e evitando a maior densidade de tráfico desta.



7.2. Terreos, edificios, instalacións

A tenda instalárase nun baixo comercial de 150 m² distribuídos coma segue:

Cadro 14.- Distribución do local

Uso	Superficie
Tenda	105
Almacén	40
Servizos	5
Total superficie	150 m²

Para o desenvolvemento da actividade precisarase dun acondicionamento, cuxo orzamento estimouse en 30.000 € (IVE excluído), e que se destinará a:

- Acondicionamento externo: rótulos, lúas do escaparate,...
- Acondicionamento interno: chans, recibados e pintura. Ademais, a lei obriga a incorporar un aseo para uso persoal.
- Inclúense neste importe a licenza de obras e os honorarios técnicos de aparelador.



As instalacións utilizaranse en réxime de aluguer, negociado por 5 anos prorrogables nas seguintes condicións:

58

- Custo mensual: 1.650 €. Este importe verase gravado co correspondente IVE (16%).
- Incremento anual previsto: IPC de alugueres a aplicar a 1 de xaneiro de cada ano (estimado no estudo económico nun 4% anual)
- Fianza: non se estableceu fianza, dada a relación de confianza entre arrendador e arrendatario.

*Para ampliar información sobre este apartado do Plan de Negocio, pódense consultar as **Memofichas** de Bic Galicia, concretamente as do grupo **Contratos que se poden dar na Vida dunha Empresa**, que conteñen información sobre os Contratos de Arrendamento.*

[Máis información no epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]

Aínda que inicialmente considerouse un custo elevado de aluguer, tanto a localización coma as condicións do baixo foron determinantes á hora de decidirnos por esta opción fronte a outras que tamén se valoraron.

Estimáronse os gastos de mantemento anuais das instalacións segundo sigue, basicamente destinados a pintura, pulido de chans e reposición de luminarias (incremento anual do 5%):

Cadro 15.- Gasto de mantemento do local

GASTOS DE MANTEMENTO DAS INSTALACIÓNS				
Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
0	1.540,00	1.617,00	1.697,85	1.782,74



7.3. Comunicaci3ns e infraestruturas do asentamento

Comentouse xa a facilidade de acceso ao local, polo que unicamente resta referirnos 3s infraestruturas de que disp3n a zona, que son as habituais en zonas de moderna urbanizaci3n:

- Recollida selectiva de lixos.
- Banda ancha; disponse de acceso a Internet.
- Rede de sumidoiros.
- Acceso pr3ximo a li3a de potencia el3ctrica adecuada 3 actividade.
- Servizo de augas en excelentes condici3ns.



8. Recursos humanos





8. Recursos humanos

*Na elaboración deste apartado do Plan de Negocio, traballouse coas **Memofichas** dos grupos de **Contratos de Traballo** e **Lexislación Laboral** que conteñen información sobre os tipos de contrato e as súas características así coma da lexislación que regula as relacións laborais.*

8.1. Relación de postos de traballo que se van a crear

Non están previstas máis incorporacións que a dun traballador durante o período obxecto de estudo, posto que dadas as súas dimensións é facilmente asumible a súa xestión co emprendedor e un empregado. Con todo, en función da demanda do barrio, non se descartan contratacións a media xornada que permitan establecer horarios máis adecuados ao funcionamento da clientela.

Cadro 16.- Relación de postos de traballo

Posto de traballo	Data incorporación
Encargado (Emprendedor)	Xaneiro Ano 1
Dependente	Xaneiro Ano 1



O encargado será quen asuma a xestión de pedidos, atención a provedores, xestións bancarias e relacións con asesores e organismos, ademais de compartir co dependente a atención ao cliente.

O dependente asumirá basicamente as tarefas de reposición, cobro, recuento e etiquetaxe de artigos e mantemento de lineais, ademais da atención de clientes. Contratarase inicialmente por 6 meses, coa intención de converter posteriormente o seu contrato en indefinido.

Na súa contratación valorarase a súa experiencia anterior coma dependente, aínda que a súa capacidade de relación e de traballo será tanta ou máis importante que a experiencia. Non hai que esquecer que o establecemento sitúase nun barrio de clase media-alta, polo que a atención ao público debe ser especialmente coidada. O servizo que se preste no establecemento vai ser fundamental para gañarse á clientela; por iso, o persoal que atenda ao público debe ter coñecementos sobre os produtos que vai vender para poder asesorar e aconsellar ao cliente durante a súa compra.

Ambos compartirán as tarefas de limpeza do local.

8.2. Organización de recursos e medios técnicos e humanos

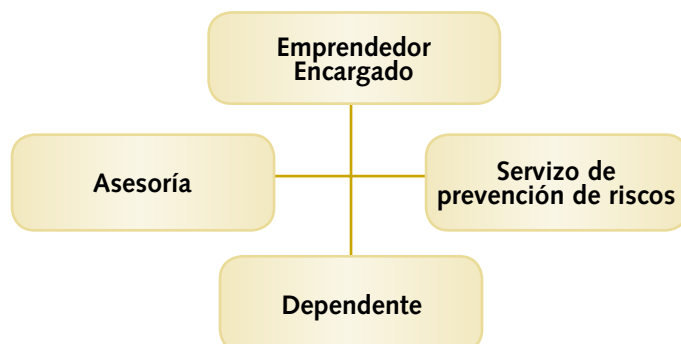
Posto que nos atopamos ante unha empresa de reducida dimensión, a estrutura organizativa e, consecuentemente, a asignación de responsabilidades é moi sinxela, xa que a toma de decisións recaerá exclusivamente no emprendedor.

Pola mesma razón, non existe a posibilidade de ofrecer aos traballadores un plan de carreira, aínda que si se favorecerá a súa formación e tratará de estimularse o seu rendemento co cobro de incentivos.



8.3. Organigrama. Estrutura de dirección e xestión

Cadro 17.- Organigrama



A empresa vai contar cun asesor externo (asesoría), que lle levará todo o tema laboral (contratacións, seguros sociais, nóminas), fiscal (declaracións trimestrais e resumos anuais de IVE e IRPF), contabilidade e tramitación de axudas e subvencións varias para a empresa (por constitución, contratación ou innovación). O seu custo mensual ascenderá a 180 €.

Contará ademais, en cumprimento da lexislación vixente, cun servizo alleo de prevención de riscos laborais.



8.4. Selección de persoal

Para a selección do dependente recorrerase ao Servizo Galego de Colocación, a quen se requirirá un número reducido de candidatos para ser entrevistados polo emprendedor. Simultaneamente o emprendedor recorrerá aos seus contactos e colocará un cartel no establecemento, co fin de dispor de candidatos suficientes para facer unha selección adecuada.



8.5. Formas de contratación

O convenio colectivo a aplicar será o II Convenio Colectivo interprovincial das empresas comerciantes polo miúdo de droguerías, herboristerías, ortopedias e perfumerías. O contrato ao dependente terá carácter indefinido.

O salario do dependente correspóndese co Grupo Profesional II de devandito convenio, aínda que se establecerán incentivos en función do rendemento observado.

Cadro 18.- Persoal

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

O emprendedor desenvolverá a súa actividade baixo o réxime de Autónomo, estimando unha cota anual de cotización á Seguridade Social de 3.000,00 €(por aproximación).



9. Plan económico e financeiro



9. Plan económico-financieiro

Para a elaboración do Plan económico e financeiro do Plan de Negocio traballouse co programa informático **BIC Proxecta e Simula**.

Moitos dos termos empregados no desenvolvemento do Plan económico poden resultar descoñecidos para os emprendedores sen formación específica neste campo. Co fin de resolver esta dificultade e facilitar unha explicación dos conceptos básicos (investimento, balance, tesourería, VAN, TIR, Ratio...) recomendamos a lectura do **Manual Práctico da Peme: Cómo Valorar un Proxecto de Inversión**.

[Máis información sobre estes recursos no epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]



9.1. Inversión e fondo de manobra do proxecto

Preséntanse a continuación o total de investimentos previstos para os cinco primeiros anos de actividade:

Cadro 19.- Inversións previstas

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Gastos de constitución e primeiro establecemento					
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
Inmobilizacións Inmateriais					
Aplicacións informáticas	600,00	0,00	0,00	0,00	600,00
Total de Inmobilizacións Inmateriais	600,00	0,00	0,00	0,00	600,00
Inmobilizacións Materiais					
Construcións	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 Inmovilizaciones Materiais	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 IVE dos Inversiones	10.702,08	336,00	1.056,00	800,00	96,00
Total do importe de Inversiones	77.590,08	2.436,00	7.656,00	5.800,00	696,00

Unhas notas sobre as partidas de investimento²:

- **Gastos de constitución.**- recolle os gastos derivados dos diferentes trámites necesarios para a posta en marcha do negocio. En concreto refírese a licenzas e taxas municipais, gastos notariais de constitución de préstamos,... etc.
- **Inmovilizado material.**- recóllense: expositores modulares, vitrinas de cristal, góndolas diversas, mostrador, andeis de almacén, expositores refrixerados, PC, TPV, impresora... etc. Inclúe ademais unha partida destinada ao acondicionamento do local.

Polo que respecta a investimentos de renovación prevense lectores de códigos de barras para o segundo ano, así coma un novo equipo informático para o almacén. O terceiro ano acometerase un remocicado da zona de tenda, mentres que o mobiliario renovarase parcialmente o cuarto ano. O quinto ano está prevista a renovación dos programas informáticos de xestión.



72

No cálculo do fondo de manobra, tomamos en consideración as seguintes cifras:

Cadro 20.- Fondo de Manobra

Fondo de manobra	Importe
IVE investimentos	10.702,08
Gastos fixos iniciais	13.146,05
Gastos variables iniciais	12.606,88
Remanente	1.656,99
TOTAL	38.112,00

² Nota dos autores: é recomendable adxuntar orzamentos de todas as partidas de investimento para dotar dunha maior credibilidade ao estudo.

Á hora de estimar o fondo de manobra considerouse, ademais do IVE dos investimentos iniciais, unha cantidade suficiente para facer fronte aos pagos de custos fixos durante os 2 primeiros meses; isto é: aluguer, soldos, seguridade social, subministracións, asesoría, publicidade, etc.

Nos custos variables iniciais incluíuse só o stock de seguridade e a primeira compra de mercadorías. Tanto as mercadorías compradas coma o stock de seguridade será inferior ao do resto do ano, xa que moi probablemente teñamos un menor volume de negocio ao comezar a actividade.



9.2. Financiamento

Móstranse no seguinte cadro as necesidades financeiras totais, de acordo co exposto no apartado anterior, e o financiamento previsto das mesmas:

Cadro 21.- Financiamento

Concepto	Importe
Investimento Total	66.888,00
Fondo de manobra	38.112,00
Necesidade financeira total	105.000,00
Recursos propios	50.000,00
Financiamento alleo	55.000,00
% de autofinanciamento	47,62%

O emprendedor, que desenvolverá a actividade coma empresario autónomo, destinará 50.000 euros do seu patrimonio persoal para a posta en marcha da empresa. Con esta achega cubriranse o 47,62% das necesidades financeiras iniciais do proxecto de investimento. Os recursos propios consistirán integramente en achegas dinerarias.

Para o financiamento alleo, negociouse un préstamo a longo prazo co Banco X, baixo as condicións ofrecidas polo ICO na súa liña Peme.



74

- Importe: 55.000,00 €.
- Prazo: 5 anos cun ano de carencia.
- Tipo de interese: EURIBOR a 6 meses 0,65 puntos porcentuais
- Comisións: sen comisións

Valorarase coma opción de financiamento para os equipos e software informático un préstamo do Plan Avanza para o fomento do uso de novas tecnoloxías, a un tipo de interese do 0 %, sen comisións e cun período máximo de amortización de 3 anos.

*Na elaboración deste epígrafe do Plan de Negocio, traballouse coas **Memofichas** do grupo **Fontes de Financiamento**, que conteñen información sobre as alternativas públicas e privadas para obter recursos económicos na posta en marcha e na consolidación do proxecto.*

9.3. Política de amortizacións

Neste apartado seguiranse as indicacións que a Axencia Estatal da Administración Tributaria fai respecto diso.

Cadro 22.- Amortizacións

Dotación anual Amortización	% dotación
Gastos de Constitución	20,0%
Gastos de 1ero. Establecemento	20,0%
Investimento en I + D	20,0%
Propiedade Industrial	20,0%
Aplicacións Informáticas (soft)	45,0%
Terreos	0,0%
Construcións	3,0%
Maquinaria	10,0%
Instalacións	10,0%
Mobiliario	10,0%
Equipos Informáticos (hard)	33,0%
Elementos de Transporte	16,0%
Outro Inmobilizado	10,0%



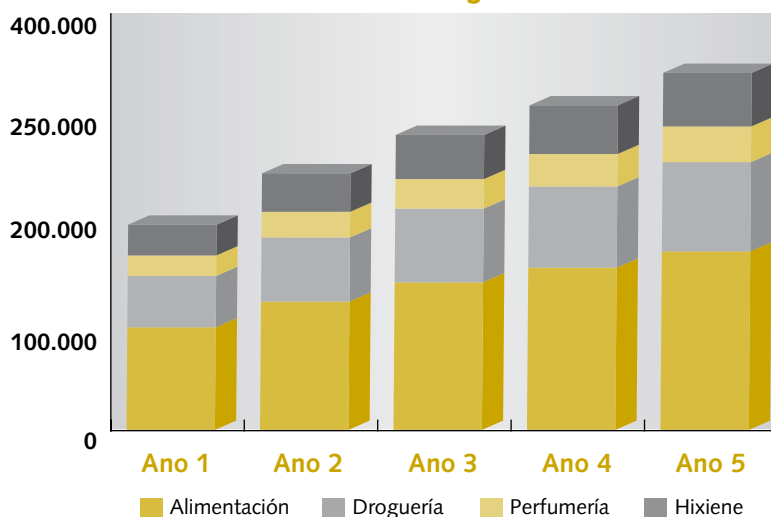
9.4. Ingresos por áreas de negocio. Previsión de ventas anuais

As vendas estimáronse en función da experiencia do emprendedor. Preséntase a continuación o cadro resumen das vendas previstas por liña de produtos:

Cadro 23.- Ingresos da actividade

LIÑAS	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 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
Hixiene	30.000,00	37.500,00	43.125,00	47.437,50	52.181,25
Total de Vendas	200.000,00	250.000,00	287.500,00	316.250,00	347.875,00

Cadro 24.- Gráfica coa evolución dos ingresos



76

Os incrementos interanuais que se consideraron na facturación son os que seguen:

- segundo ano: 25%
- terceiro ano: 15%
- cuarto ano: 10%
- quinto ano: 10%

Considerouse un período de tres para a completa estabilización do negocio, motivado tanto polo tempo necesario para introducirse no mercado, coma para que se habite por completo o barrio que constitúe o seu mercado principal.

O IVE a repercutir en alimentación será maioritariamente do 7%, mentres que para as restantes liñas será do 16%. Os cobros realizaranse principalmente en man, e estimouse un mes coma media de permanencia en stock dos produtos.

9.5. Evolución dos custes variables

Preséntanse a continuación os custos variables asociados aos produtos que vende a empresa agrupados por liñas.

Cadro 25.- Custos variables asociados aos ingresos

LIÑAS	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 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
Hixiene	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

Os custos variables asociados a cada liña de produtos representan unicamente os custos de adquisición das mercadorías. As marxes aplicadas foron explicados en detalle no apartado 4.4. deste mesmo documento (determinación do prezo de venda).

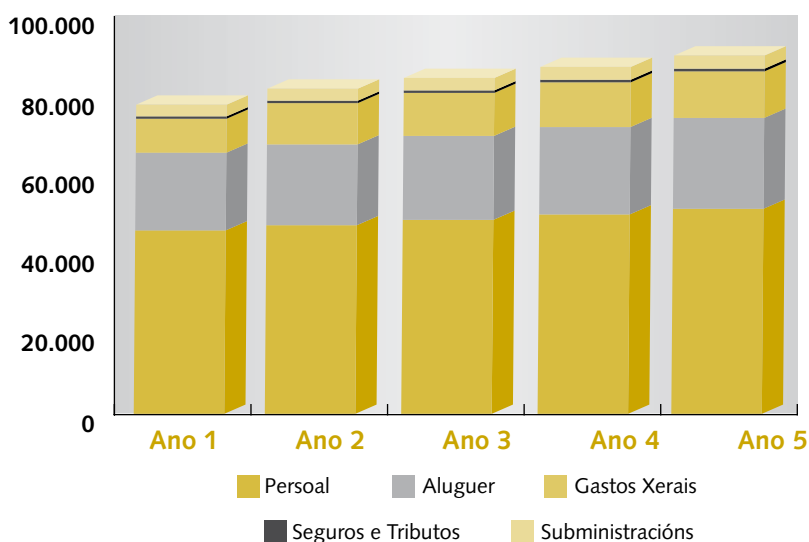


9.6. Evolución dos custes fixos

Cadro 26.- Custos fixos da actividade

CONCEPTOS	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Gastos de Persoal	46.798,27	48.116,26	49.473,79	50.872,04	52.312,24
Alugueres	19.800,00	20.592,00	21.416,00	22.273,00	23.164,00
Gastos Xerais	8.678,00	10.549,00	10.974,00	11.420,00	11.890,00
Seguros e Tributos	600,00	618,00	637,00	656,00	676,00
Subministracións	3.000,00	3.090,00	3.183,00	3.278,00	3.377,00
Total de Custos Fixos	78.876,27	82.965,26	85.683,79	88.499,04	91.419,24
Amortizacións	5.268,30	5.793,30	5.991,30	6.323,30	6.078,80
Total de Custos Fixos	84.144,57	88.758,56	91.675,09	94.822,34	97.498,04

Cadro 27.- Gráfica de evolución dos custos fixos



78

Na partida de Gastos de Persoal recóllese o gasto correspondente aos salarios do emprendedor e dun dependente, segundo indicase no apartado 8.5. deste documento.

Alugueres: o seu importe mensual e características explícanse no apartado 7.2.

Gastos Xerais: representan os gastos de asesoría, prevención de riscos laborais, mantemento, material de oficina, publicidade, ademais de taxas e impostos municipais.

Seguros: o seu importe anual e características explícanse no apartado 10.2.

Subministracións: gasto estimado en auga e electricidade.

En xeral estimáronse incrementos anuais de gasto entre un 3 e un 5% para todas as partidas.

9.7. Política de circulante

A maioría dos cobros neste sector prodúcese en efectivo. Xa que logo, en base a este condicionante podemos estimar un Período Medio de Cobro (PMC) para a nosa empresa próximo a cero.

En canto ao Período Medio de Pago (PMP), ter en conta que cando comezamos unha actividade existe unha certa desconfianza por parte dos provedores polo que ao principio o prazo do período medio de pago redúcese. O prazo do pago vai variar en función dos hábitos de cada unha das liñas de actividade e da nosa relación cos provedores. Estableceremos de todos os xeitos unha estimación media de 90 días, atendendo a datos do Ministerio de Industria, Turismo e Comercio:

Cadro 28.- Prazos de pago e cobro no 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
Diferenzas pagos-cobros (días)	79,4	76,7	78,2	76,0	78

Fonte: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio



9.8. Contas de resultados previsionais

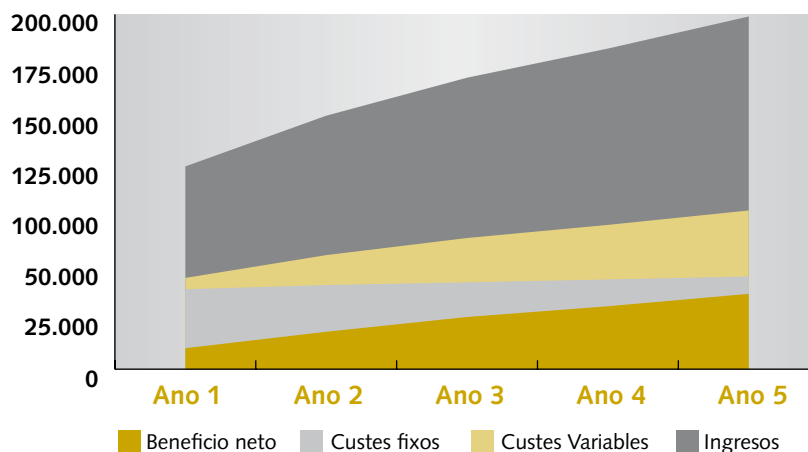
Cadro 29.- Conta de resultados

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Ingresos	200.000,00	250.000,00	287.500,00	316.250,00	347.875,00
Vendas	200.000,00	250.000,00	287.500,00	316.250,00	347.875,00
Custos Variables	90.000,00	112.500,00	129.375,00	142.312,50	156.543,75
Materiais	90.000,00	112.500,00	129.375,00	142.312,50	156.543,75
Marxe Bruta	110.000,00	137.500,00	158.125,00	173.937,50	191.331,25
Custos fixos	78.876,27	82.965,26	85.683,79	88.499,04	91.419,24
Custos fixos de Persoal	46.798,27	48.116,26	49.473,79	50.872,04	52.312,24
Alugueres	19.800,00	20.592,00	21.416,00	22.273,00	23.164,00
Gastos Xerais	8.678,00	10.549,00	10.974,00	11.420,00	11.890,00
Seguros e Tributos	600,00	618,00	637,00	656,00	676,00
Subministracións	3.000,00	3.090,00	3.183,00	3.278,00	3.377,00
Amortizacións	5.268,30	5.793,30	5.991,30	6.323,30	6.078,80
Custos fixos e Amortizacións	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 Financeiros		2.652,04	2.120,75	1.560,88	970,90
Resultado Financeiro		-2.652,04	-2.120,75	-1.560,88	-970,90
Beneficio antes de Impostos	25.855,43	46.089,40	64.329,17	77.554,28	92.862,31
Impostos sobre beneficios	5.171,09	9.217,88	12.865,83	15.510,86	18.572,46
Beneficio despois de Impostos	20.684,34	36.871,52	51.463,33	62.043,43	74.289,85



80

Cadro 30.- Gráfico da conta de resultados



9.9. Balances de situación previsionais

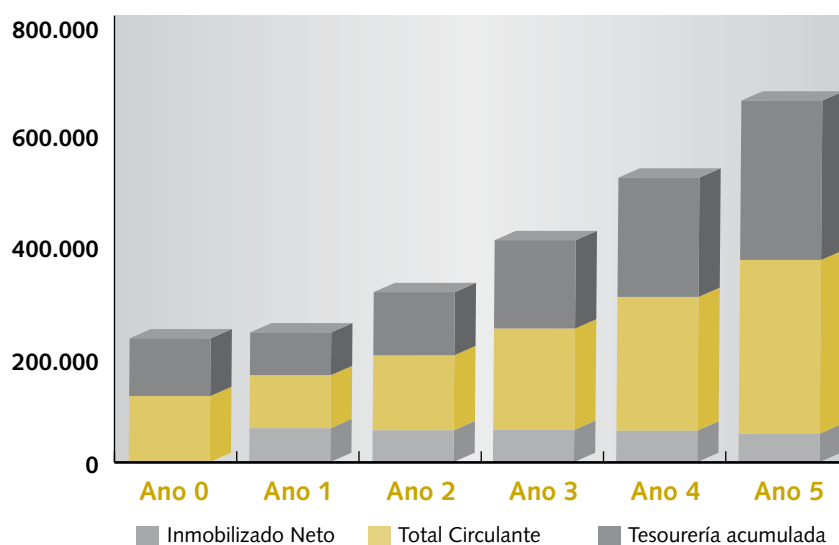
Preséntase a continuación o Balance previsional para os cinco primeiros anos de análise do proxecto.

Cadro 31.- Balance previsional do Activo

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Gastos de establecemento	0,00	2.400,00	1.800,00	1.200,00	600,00	0,00
Inmobilizados Inmateriais	0,00	600,00	600,00	600,00	600,00	1.200,00
(Amortización Acumulada)	0,00	192,00	384,00	576,00	600,00	792,00
Inmobilizados Materiais	0,00	63.288,00	65.388,00	71.988,00	76.988,00	76.988,00
(Amortización Acumulada)	0,00	4.476,30	9.477,60	14.676,90	20.376,20	25.663,00
Total de Inmobilizado	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
Tesourería 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



Cadro 32: Gráfico da evolución do Activo

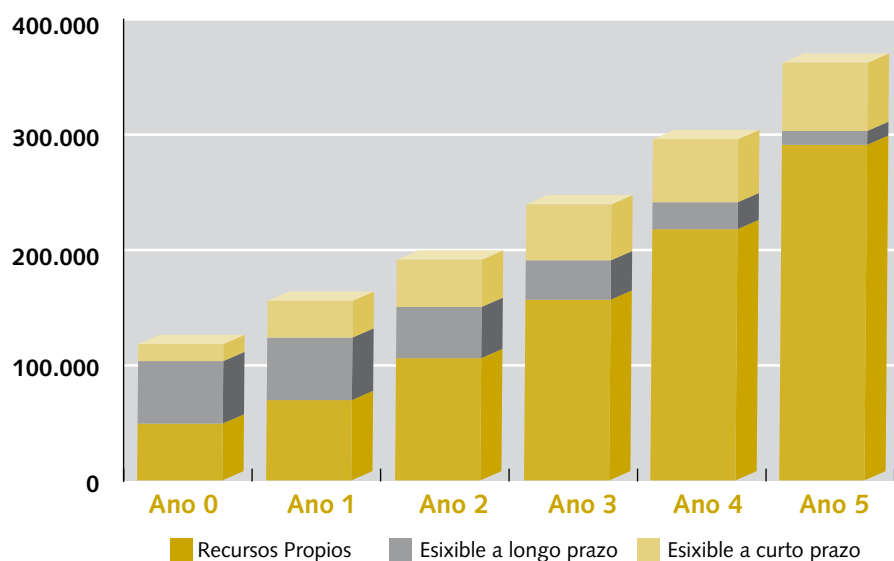


Cadro 33.- Balance previsional de Pasivo

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Capital	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Reservas e Perdas	0,00	0,00	20.684,34	57.555,86	109.019,20	171.062,62
Resultado do exercicio	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
Débeda a longo prazo	55.000,00	55.000,00	45.121,29	34.711,29	23.741,42	12.181,56
Total de Esixible a longo prazo	55.000,00	55.000,00	45.121,29	34.711,29	23.741,42	12.181,56
Acreedores comerciais	14.994,00	26.275,50	30.970,13	34.537,95	37.991,75	39.182,90
Outras débedas non comerciais	0,00	6.139,77	10.631,00	14.633,35	17.536,29	20.884,54
F.P. por Imposto sobre beneficios	0,00	5.171,09	9.217,88	12.865,83	15.510,86	18.572,46
F.P. por Ive	0,00	968,69	1.413,12	1.767,52	2.025,43	2.312,07
Total de Exixible a corto prazo	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



Cadro 34.- Gráfica da evolución do Pasivo



9.10. Previsións de tesourería

Preséntase a Tesourería anualizada para os cinco primeiros exercicios.

Cadro 35.- Táboa de Tesourería

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Cobros por Vendas	200.000,00	250.000,00	287.500,00	316.250,00	347.875,00
Total de Cobros	200.000,00	250.000,00	287.500,00	316.250,00	347.875,00
Total de Cobros Operativos	200.000,00	250.000,00	287.500,00	316.250,00	347.875,00
Pago de materiais	82.467,00	110.616,75	127.962,56	141.229,63	155.352,59
Pagos totais por materiais	82.467,00	110.616,75	127.962,56	141.229,63	155.352,59
Pagos por custos fixos	78.876,27	82.965,26	85.683,79	88.499,04	91.419,24
Total de Pagos Operativos	161.343,27	193.582,01	213.646,35	229.728,67	246.771,83
Cash Flow Operativo	38.656,73	56.417,99	73.853,65	86.521,33	101.103,17
Investimentos	66.888,00	2.100,00	6.600,00	5.000,00	600,00
Amortizacións de débeda	0,00	9.878,71	10.410,00	10.969,87	11.559,85
Impostos sobre beneficios	0,00	5.171,09	9.217,88	12.865,83	15.510,86
IVE soportado	28.655,42	23.173,88	26.870,39	28.946,52	30.720,78
Pagos por IVE	959,49	5.131,68	5.837,72	7.164,32	8.998,21
Intereses de débeda	0,00	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
IVE repercutido	23.000,00	28.750,00	33.062,50	36.368,75	40.005,63
Devolucións de IVE	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	114.798,01	160.657,43	217.040,08	289.788,28



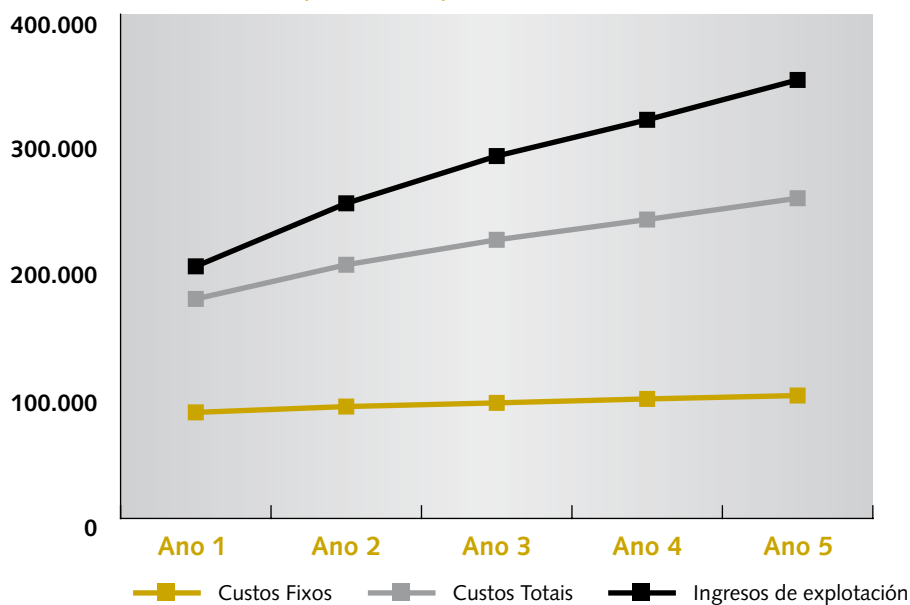
9.11. Punto de equilibrio

Preséntanse a continuación unhas táboas resumen dos produtos e servizos que vende a empresa agrupados por liñas de produtos:

Cadro 36.- Cálculo do punto de equilibrio

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Ingresos de explotación	200.000,00	250.000,00	287.500,00	316.250,00	347.875,00
Custos variables	90.000,00	112.500,00	129.375,00	142.312,50	156.543,75
Marxe	110.000,00	137.500,00	158.125,00	173.937,50	191.331,25
Custos Fixos	84.144,57	88.758,56	91.675,09	94.822,34	97.498,04
Custos Totais	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

Cadro 37.- Evolución do punto de equilibrio

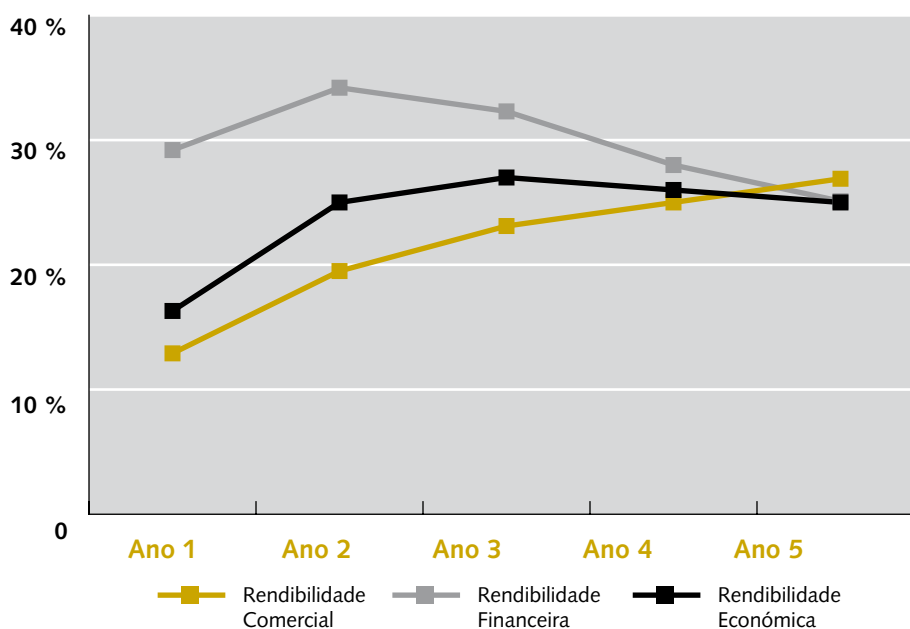


9.12. Ratios do proxecto

Cadro 38.- Ratios

	Cálculo	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Rendibilidade económica	BAIT/AT	16,3%	25%	27%	26%	25%
Rendibilidade 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 fixos	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 debedores	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%
Apalancamento operativo	(BAIT+CF)/BAIT	4,25	2,82	2,38	2,2	2,04
Rendibilidade financeira	BDT/RP	29,2%	34,2%	32,3%	28%	25,1%
Apalancamento financeiro	(RR. AA/ AT)	0,55	0,45	0,35	0,26	0,2

Cadro 39.- Gráfica de Rendibilidades



9.13. Fluxo de caixa

Cadro 40.- Fluxo de caixa

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Resultados despois de impostos	0,00	20684,34	36871,52	51463,33	62043,43	74289,85
+ Amortizacións	0,00	5.268,30	5.793,30	5.991,30	6.323,30	6.078,80
- Variacións do fondo de manobra	105.000,00	-113.501,69	-2.327,69	-1.766,83	-1.340,78	-1.477,80
+ Incrementos en impostos pendentes	0,00	5.171,09	4.046,79	3.647,95	2.645,02	3.061,61
+ Gastos financeiros tras impostos	0,00	0,00	2.121,63	1.696,60	1.248,70	776,72
- Adquisicións de activo fixo	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
Fluxo neto de caixa do proxecto	105.000,00	77.737,41	49.060,94	57.966,02	68.601,23	83.329,18

Resultados despois de impostos	0,00	20.684,34	36.871,52	51.463,33	62.043,43	74.289,85
+ Amortizacións	0,00	5.268,30	5.793,30	5.991,30	6.323,30	6.078,80
- Variacións do fondo de manobra	105.000,00	-113.501,69	-2.327,69	-1.766,83	-1.340,78	-1.477,80
+ Incrementos en impostos pendentes	0,00	5.171,09	4.046,79	3.647,95	2.645,02	3.061,61
- Devolución neta de débeda	-55.000,00	0,00	9.878,71	10.410,00	10.969,87	11.559,85
+/- Ingreso de subvencións	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Adquisicións de activo fixo	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
Fluxo neto de caixa do capital	-50.000,00	77.737,41	37.060,60	45.859,42	56.382,66	12.550.775,81



9.14. Rendibilidade do proxecto

Preséntanse a continuación os parámetros máis significativos sobre os resultados obtidos:

Cadro 41.- Rendibilidade

Custo de capital medio ponderado	5,0%
VAN do proxecto	104.884,89 €
TIR do proxecto	111,2%



10. Os aspectos formais do proxecto





10. Os aspectos formais do proxecto

10.1. Forma xurídica elexida para o proxecto

*Na elaboración deste apartado do Plan de Negocio, traballouse coas **Memofichas** do grupo **Formas Xurídicas**, e o **Titorial** relacionado posta en marcha dunha empresa, que conteñen información sobre os diferentes tipos de formas xurídicas, as súas características e as vantaxes e inconvenientes de cada unha delas.*

[Máis información sobre estas ferramentas no epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]

A actividade será desenvolvida polo emprendedor coma empresario individual, baixo o réxime de Autónomos. A simplicidade na súa constitución e posterior xestión foi un dos principais factores que se tiveron en conta nesta decisión; con todo, non deixaron de considerarse:

- Aspectos fiscais: dado o nivel de beneficios esperados, considérase máis vantaxoso para o empresario o tributar por IRPF, fronte a facelo polo Imposto de Sociedades.
- Non é necesario depositar capital mínimo.
- Posto que se trata dun emprendemento en solitario, a responsabilidade que asumiría o socio coma administrador dunha Sociedade Limitada Unipersonal non difire substancialmente da que asume en solitario.
- O custo de asesoría redúcese sensiblemente, por ser menores as obrigacións formais dun empresario autónomo.



10.2. Protección xurídica

A empresa subscribirá un seguro de roubo e danos do contido do local comercial.

Complementará esta protección cun seguro de responsabilidade civil.

Solicitados varios orzamentos, óptase pola proposta presentada por Seguros A Seguranza, por ofrecer maiores coberturas a un prezo razoable. O custo da prima anual ascende a 600,00 euros, pagadero por trimestres anticipados sen incremento adicional en prezo.

Respecto ao aluguer a empresa asinará un contrato de cinco anos de duración prorrogables por outros cinco.

*Na elaboración deste epígrafe do Plan de Negocio, traballouse coas **Memofichas** do grupo de **Contratos que se poden dar durante a Vida da Empresa**, que conteñen información sobre seguros e protección xurídica.*



10.3. Autorizacións e permisos

A posta en marcha do proxecto tan só suporá a solicitude das correspondentes licenzas de carácter municipal:

- Licenza de obras
- Licenza de apertura

Para a obtención da licenza de apertura, o establecemento deberá dispor de todas as autorizacións precisas para o desenvolvemento da actividade que, basicamente, correspóndense cos servizos de Medio Ambiente, Sanidade e Industria.

A empresa deberá abonar as cotas da Cámara de Comercio, que no caso da Tenda, pola súa forma xurídica e volume de facturación reducido, dependerá exclusivamente dos beneficios a declarar ante a Facenda Pública.



10.4. Medidas de prevención de riscos laborais

Detallar en primeiro lugar a normativa vixente en prevención de riscos laborais, que a empresa coñece e aplicará no desenvolvemento da súa actividade diaria:

- 1.Prevenición de Riscos Laborais. Lei 31/1995, de 8 de Novembro e a súa modificación pola Lei 54/2003 de 12 de decembro, de reforma do marco normativo da prevención de Riscos Laborais. BOE nº 298 de 13 de decembro.
- 2.Real Decreto 39/1997 polo que se establece o Regulamento dos Servizos de Prevención e Orde de 27 de xuño de 1997 onde se desenvolve.
- 3.Real Decreto 485/97, de 14 de abril, no que se indican as disposicións mínimas en materia de sinalización para a seguridade e saúde no traballo.
- 4.Real Decreto 486/97 sobre disposicións mínimas de seguridade e saúde nos lugares de traballo.
- 5.Real Decreto 488/97, de 14 de abril, sobre disposicións mínimas de seguridade e saúde no traballo que inclúe pantallas de visualización.
- 6.Real Decreto 773/97 sobre equipos de protección individual e demais disposicións legais que afecten á actividade.

Contarase cun servizo alleo de prevención de riscos, polo que se solicitou un orzamento á empresa Previndo SL, quen fai unha oferta por 118 €anuais, prezo que inclúe tanto a prevención de riscos coma a vixilancia da saúde.



*Na elaboración deste epígrafe do Plan de Negocio, traballouse coas **Memofichas** do grupo **Obrigas do Empresario**, que conteñen información sobre a prevención de riscos laborais.*

11. A innovación





11. A innovación

*Para ampliar información sobre este apartado do Plan de Negocio, poden consultarse as **Memofichas** do grupo **Funcionamento da Empresa**, que conteñen información sobre a xestión da innovación e dos programas e organismo de apoio á I+D.*

*Outra fonte de información sobre a Innovación atoparase no **Manual Prácticos da Peme: Innovación Empresarial**. Este Manual inclúe unha relación de técnicas e ferramentas orientadas a facilitar a xestión da innovación.*

*Para facilitar o proceso de implantación e avaliación da Innovación pódese empregar o programa informático **Manual de Autoavaliación da Innovación**.*

[Máis información sobre estas ferramentas no epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]



11.1. Aspectos innovadores

A innovación neste establecemento estará centrada en dous aspectos fundamentais:

- Horarios adaptados ás necesidades dos clientes da contorna.
- Produtos ofertados, nos que se combinarán os máis habituais de calquera cesta da compra dunha familia media, cunha coidada selección de produtos gourmet. Este último aspecto pretende á vez actuar coma atracción sobre a clientela do barrio, de maneira que poida acudir ao establecemento tanto para satisfacer unha compra básica coma para buscar unha das especialidades que se ofrecen.

12. Planificación temporal da posta en marcha





12. Planificación temporal da posta en marcha

A listaxe de trámites que realizará o promotor de A Tenda son os seguintes³

Declaración previa ao comezo de actividade

- Rexistro do dominio Web
- Declaración previa ao comezo de actividade
- Selección do local
- Contactos con provedores
- Solicitud de préstamo
- Solicitud de licenza de obra e acondicionamento do local
- Selección de traballador
- Solicitud de licenza de apertura
- Adquisición de equipamento
- Solicitud de pedido a Fornecedores
- Inicio da campaña promocional de apertura
- Trámites laborais (alta do promotor e do traballador, comunicación da apertura do centro de traballo e selado de libros)
- Inicio da actividade



³ Nota dos autores: a planificación da actividade é un proceso importante, xa que moitas actuacións están interrelacionadas e dependen unhas doutras para poder realizarse. É necesario xerarquizalas en función da situación concreta de cada emprendedor e da súa empresa (forma xurídica, tipo de financiamento, se se aluga ou se compra un local, se son necesarias reformas, se se solicitarán subvencións, o tipo e cantidade de aprovisionamentos iniciais necesarios...etc)

