

# GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE EMPRESA PARA UN COMERCIO DE ROPA Y CALZADO

Alcalá de Guadaíra

## Índice

<b>1</b>	<b>SERVICIO: COMERCIO DE ROPA Y CALZADO.....</b>	<b>4</b>
1.1	DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO .....	4
1.2	NECESIDADES QUE PRETENDE CUBRIR EL SERVICIO.....	4
1.3	POR QUÉ EL SERVICIO SERÁ VALORADO POR EL CLIENTE.....	5
1.4	REQUISITOS LEGALES PARA DESARROLLAR LA ACTIVIDAD.....	6
<b>2</b>	<b>EL SECTOR Y LA COMPETENCIA.....</b>	<b>8</b>
2.1	DELIMITACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL SECTOR EN EL QUE SE VA A ACTUAR .....	8
2.2	LA COMPETENCIA: ¿QUIÉNES SON? SERVICIOS.....	8
2.3	LA COMPETENCIA: PUNTOS FUERTES Y PUNTOS DÉBILES.....	10
2.4	PRINCIPALES DIFERENCIAS DEL SERVICIO RESPECTO A LOS DE LA COMPETENCIA.....	11
<b>3</b>	<b>EL CLIENTE .....</b>	<b>12</b>
3.1	CARACTERIZACIÓN DEL CLIENTE .....	12
3.2	DESCRIPCIÓN DE LOS HÁBITOS O DEL PROCESO DE COMPRA.....	12
3.3	LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA .....	16
<b>4</b>	<b>EL MERCADO.....</b>	<b>19</b>
4.1	CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO.....	19
<b>5</b>	<b>EL PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>22</b>
5.1	PRECIOS DEL SERVICIO.....	22
5.2	PLAZOS DE COBRO A CLIENTES.....	22
5.3	CANALES DE DISTRIBUCIÓN PARA DISTRIBUIR EL SERVICIO A LOS CLIENTES.....	23
5.4	PROMOCIÓN DEL SERVICIO, ACCIONES COMERCIALES Y DE COMUNICACIÓN.....	23
5.5	ESTIMACIÓN DEL VOLUMEN DE NEGOCIO .....	27
<b>6</b>	<b>EL PLAN DE OPERACIONES .....</b>	<b>29</b>
6.1	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	29
6.2	EQUIPOS E INSTALACIONES NECESARIOS.....	31
6.3	GESTIÓN Y CONTROL DE LA CALIDAD .....	33
<b>7</b>	<b>LA FORMA JURÍDICA .....</b>	<b>34</b>
7.1	DEFINICIÓN DE LA FORMA JURÍDICA .....	34
<b>8</b>	<b>LA ORGANIZACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>36</b>
8.1	ORGANIGRAMA .....	36
8.2	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.....	37
8.3	COSTES LABORALES.....	38
<b>9</b>	<b>EL PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.....</b>	<b>39</b>
9.1	PLAN DE INVERSIONES INICIAL.....	39
9.2	PLAN DE FINANCIACIÓN INICIAL.....	39
9.3	CUENTA DE RESULTADOS.....	40
9.4	PLAN DE TESORERÍA .....	41
9.5	TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) Y PLAZO DE RECUPERACIÓN .....	42
<b>10</b>	<b>RECURSOS BIBLIOGRÁFICOS.....</b>	<b>44</b>



PROYECTO

atenea

tu oportunidad de  
autoempleo

 [www.complejoideal.com/atenea](http://www.complejoideal.com/atenea)



<b>11</b>	<b>ANEXOS</b> .....	<b>47</b>
11.1	PROCEDIMIENTO DE ACCESO Y EJERCICIO DE ACTIVIDADES DE SERVICIOS INCLUIDAS EN LA LEY 17/2009, DE 23 DE NOVIEMBRE (ANTIGUA LICENCIA DE APERTURA).....	47

## 1 SERVICIO: COMERCIO DE ROPA Y CALZADO

### 1.1 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

*En este primer punto se trata de delimitar claramente las especificidades de carácter funcional, técnico y comercial que presenta el servicio que pretende ofrecer al mercado.*

Un **comercio de ropa y calzado** forma parte de la categoría del comercio al detalle considerándose la actividad de compraventa de productos destinados al consumidor final, es decir, a aquella persona que utiliza o consume el producto.

Los comercios de ropa y calzado son aquellos de piezas de vestir, lencería, mercería, calzado, y artículos de piel.

### 1.2 NECESIDADES QUE PRETENDE CUBRIR EL SERVICIO

*En este apartado deberán tenerse en cuenta la necesidad o necesidades que el servicio pretende satisfacer y explicitarlas.*

Los **comercios de ropa y calzado** estarán orientados a satisfacer las siguientes necesidades:

- ✓ Necesidades básicas de vestido.
- ✓ Ir a la moda, diferenciación, etc.
- ✓ Especialización de producto por edad, género, uso, estilo, marca, etc.
- ✓ Variedad de producto.
- ✓ Calidad de producto.
- ✓ Buena relación calidad/precio.
- ✓ Servicio y atención personalizada al cliente.

### 1.3 POR QUÉ EL SERVICIO SERÁ VALORADO POR EL CLIENTE

*El objetivo de rellenar el presente punto pretende aclarar los motivos por los que el cliente valorará y consumirá el servicio.*

En el caso de **comercios de ropa y calzado**, la identificación de las necesidades que satisface el servicio, junto a las características más apreciadas por el cliente constituirá un elemento básico para prever la aceptación de dicho servicio por parte del mercado. Los principales elementos que va a valorar el cliente son los siguientes:

- ✓ La **especialización** de los productos, en función de diversas variables ya sea por las edades, por el género, por el estilo, poder adquisitivo, por diversas características especiales (como tallas grandes, ropa premamá, etc).
- ✓ Los **precios competitivos**. La competencia en el sector textil es muy elevada y variada por lo que uno de los factores principales en los que deciden los clientes sus compras son por motivos de precio, especialmente en los productos más básicos. También por las ofertas que son capaces de ofrecer en épocas de rebajas que es cuando se concentran una parte importante de las ventas del sector.
- ✓ El **diseño** de los productos. Las tendencias que marca la moda o el gusto por la diferenciación y marcas determinadas, la diferenciación y el diseño suponen otro de los elementos fundamentales que influyen en las decisiones de compra de los clientes.
- ✓ La **calidad** de los productos es otro de los elementos que pueden buscar los clientes, especialmente aquellos con unas capacidades adquisitivas superiores.
- ✓ La **marcas**. Que en un establecimiento se dispongan o no de unas determinadas marcas, más apreciadas por el consumidor tendrá relevancia para que este venga a nuestro establecimiento.
- ✓ La **variedad de productos**. Que el cliente pueda comparar con distintos productos, colores, diseños, etc. es otro de los factores que son importantes para los clientes.
- ✓ La **ubicación** del establecimiento. En función de la tipología de producto la proximidad al domicilio puede tener una mayor o menor importancia, tiene mayor importancia en productos más básicos y menos especializados. En aquellos con una mayor especialización la importancia de la ubicación tiene un peso menor. En aquellos donde el diseño o la variedad de productos es más apreciada por el cliente, la concentración y cercanía a otros establecimientos comerciales o incluso a centros comerciales tiene mayor relevancia.
- ✓ El **establecimiento**. En función de la tipología de productos el establecimiento debe estar en consonancia al producto o a los valores que este pretende transmitir. Cuidar la imagen del mismo tanto en el interior como en el escaparate ya que es el reclamo para los potenciales clientes.

#### 1 SERVICIO: COMERCIO DE ROPA Y CALZADO

- ✓ **Amplitud de horarios.** Los comercios deben ofrecer la posibilidad de acceder a su establecimiento a aquellas personas que por sus obligaciones laborales deban hacerlo en horarios fuera de su horario laboral. Hay una mayor concentración de clientes en horarios no laborales, como puede ser medio día, última hora de la tarde y fines de semana, y con gran saturación en épocas de rebajas.
- ✓ **Atención al cliente.** El servicio personalizado y profesional es siempre apreciado por los clientes de estos establecimientos.
- ✓ **Aparcamiento.** La facilidad de poder aparcar, bien sea en la calle, en zonas habilitadas, o aparcamientos públicos.

## 1.4 REQUISITOS LEGALES PARA DESARROLLAR LA ACTIVIDAD

*En este punto se le propone una reflexión sobre el entorno legal que regula la actividad a la que se refiere el proyecto. Concretamente, en este apartado debe identificar los requisitos legales necesarios para desarrollar la actividad empresarial, pues en ocasiones puede suponer la imposibilidad de la puesta en marcha del negocio o su funcionamiento.*

En el marco de la Comunidad Autónoma de Andalucía los aspectos legales que se deben considerar serán los siguientes:

La legislación básica que hay que observar a la hora de desarrollar este proyecto es la que hace referencia al comercio minorista. Esta normativa se recoge principalmente en:

- ✓ Ley 1/1996, de 10 de enero, de Comercio Interior de Andalucía.
- ✓ Ley 2/1996, de 15 de enero, complementaria de la Ley de Ordenación del Comercio Minorista.
- ✓ Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista.
- ✓ Ley 6/2002, de 16 de diciembre, por la que se modifica la Ley 1/1996, de 10 de enero, del Comercio Interior de Andalucía, y se crea la Tasa por Tramitación de Licencias Comerciales.
- ✓ Ley 47/2002, de 19 de diciembre, de reforma de la Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista, para la transposición al ordenamiento jurídico español de la Directiva 97/7/CE, en materia de contratos a distancia, y para la adaptación de la Ley a diversas Directivas comunitarias. (BOE núm. 304, de 20-12-02).



tu oportunidad de  
autoempleo



 [www.complejoideal.com/atenea](http://www.complejoideal.com/atenea)

1 SERVICIO: COMERCIO DE ROPA Y CALZADO

En el **anexo 11.1** del presente documento se describe el procedimiento de **acceso y ejercicio de actividades de servicios incluidas en la Ley 17/2009, de 23 de noviembre** (Antigua Licencia de Apertura).

## 2 EL SECTOR Y LA COMPETENCIA

### 2.1 DELIMITACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL SECTOR EN EL QUE SE VA A ACTUAR

*Este apartado debe explicar el sector donde piensa operar y las reglas de juego, así como los actores que intervienen en el mismo.*

El sector de la ropa y calzado ha experimentado unos grandes cambios en las últimas décadas. Los comercios minoristas de ropa y calzado han disminuido su cuota de mercado a favor de las franquicias, de los grandes hipermercados, y los productos asiáticos mucho más económicos y con los que por precio es difícil competir. El sector textil tiende a la especialización y a la competencia por diseño y tecnología.

A pesar de haber disminuido de forma considerable su presencia en el mercado, el pequeño comercio sigue teniendo un peso considerable en el sector, a diferencia de otros países. La facturación de la ropa y calzado es superior la de la mujer que la de hombre, pero está creciendo también la del hogar y la de niños.

Hay que tener en cuenta la estacionalización del sector, concentrándose el 20% de las ventas en los dos primeros meses del año por las rebajas. También los ciclos económicos tienen una relevante influencia sobre el sector.

### 2.2 LA COMPETENCIA: ¿QUIÉNES SON? SERVICIOS

*Identificar la competencia que puede tener un servicio en la zona en la que se desea implantar.*

*De la competencia deberá tenerse en cuenta: su volumen de negocio, el personal que contrata, el área territorial de influencia, los servicios ofrecidos, el prestigio, su participación en el mercado global.*

Se podrían considerar competidores los establecimientos siguientes:

- ✓ **Tiendas de ropa y calzado ubicadas en la zona:** son las tiendas de diferentes tipos que venden ropa o calzado en la zona donde ubicaremos nuestro comercio, que serán una competencia directa por proximidad.

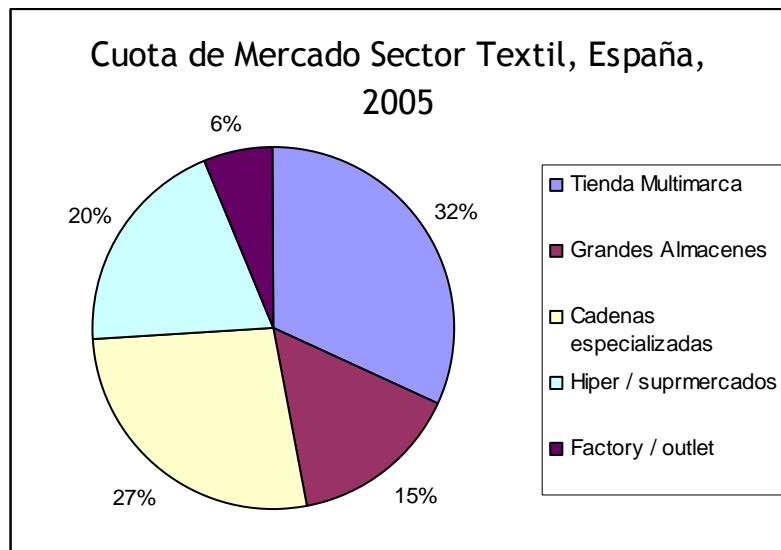
## 2 EL SECTOR Y LA COMPETENCIA

- ✓ **Tiendas multimarca:** son aquellas que ofrecen productos de diferentes fabricantes y se caracterizan por no tener una gran variedad, poca diferenciación y precios poco competitivos.
- ✓ **Tiendas y cadenas especializadas:** Suelen tener una gran variedad de productos, algunas de ellas a precios competitivos y con la introducción del diseño y la tecnología. En este grupo encontramos las franquicias.
- ✓ **Tiendas outlet:** son aquellas que venden stocks de otras temporadas o productos defectuosos. Su ventaja competitiva es el precio.
- ✓ **Grandes almacenes:** tienen una gran variedad de productos, suelen tener otros servicios complementarios como financiación, parking, etc., aunque los precios no suelen ser muy competitivos.
- ✓ **Hiper/supermercados:** suelen tener menos diferenciación de producto, la calidad suele ser más moderada y de marcas menos especializadas. Su ventaja competitiva es el precio.
- ✓ **Mercadillos:** Gran variedad de producto, aunque no muy diferenciado y de calidad más bien baja. Si bien es cierto que a precios muy bajos.

Es conveniente conocer la evolución de cuotas de mercado dentro del comercio de confección y complementos, debido a la gran variedad de establecimientos que dispensan este tipo de productos y las características tan diferentes entre sí, para obtener una visión global de la competencia existente en este mercado. A continuación se detalla la evolución de las cuotas de mercado en España des de 1985 a 2005:

Evolución de cuotas de mercado, España, 1985-2005 (varios años) (%)									
Tipo de Establecimiento	Año								
	1985	1993	1994	1995	1999	2001	2003	2004	2005
Tienda Multimarca	66,1	58,8	58,8	56,6	43,1	39,8	38,6	36	32
Grandes Almacenes	15,4	14,1	14,3	13,7	15,8	16,1	16,2	16	15
Cadenas especializadas	7,8	8,9	8,4	10,2	18,9	20,8	24,1	23	27
Hiper / suprmercados	6,3	7,3	7,1	8,3	14	15,5	17	19	20
Factory / outlet	0	0	0	0	0	0,9	1,5	4	6

Fuente: El comercio textil en cifras (6ª edición). ACOTE



Fuente: El comercio textil en cifras (6ª edición). ACOTE

A modo informativo, se presenta a continuación la relación de establecimientos con actividad dedicada al comercio de ropa y calzado en la zona centro de Alcalá de Guadaíra en el año 2009:

Establecimientos por tipo de negocio en el centro de Alcalá de Guadaíra	
Tienda de Moda	20
Zapatería	9
Complementos	6
Tienda de deportes	1

Fuente: Ayuntamiento de Alcalá de Guadaíra

## 2.3 LA COMPETENCIA: PUNTOS FUERTES Y PUNTOS DÉBILES

*Aprovechando la información del apartado anterior, deberá realizarse una comparación entre las características identificadas en la competencia y las características propias del servicio que queremos ofrecer, destacando fortalezas y debilidades. Este punto es de vital importancia ya que buena parte del éxito empresarial del proyecto dependerá de la capacidad que se tenga de aprovechar y contrarrestar los puntos débiles de la competencia.*

En el caso de un comercio de ropa y calzado, un ejemplo de puntos fuertes y puntos débiles es el siguiente:

## 2 EL SECTOR Y LA COMPETENCIA

Puntos fuertes (elementos que hacen que su competidor tenga fuerza en el mercado): **especialización y variedad de productos, precios competitivos, flexibilidad de horarios, diseño, instalaciones adecuadas, trato personal, etc.**

Puntos débiles (elementos que flojean en su competidor y que podrían hacerle perder clientes a favor de los competidores): **poca diferenciación de producto, poca variedad, precios altos, poca flexibilidad horaria, baja calidad de los productos, la ubicación, etc.**

Para identificar los puntos fuertes y débiles de la competencia detectada en Alcalá de Guadaíra se proponen las siguientes metodologías:

- ✓ **Observación directa sobre el terreno** para valorar la variedad de productos, las marcas, las instalaciones, las calidades de los productos, precios, servicio, etc.
- ✓ **Realizar una pequeña encuesta:** a potenciales clientes para conocer sus hábitos de consumo, preferencias, conocer qué elementos son para ellos prioritarios y en qué establecimientos realizan sus compras y por qué.

### 2.4 PRINCIPALES DIFERENCIAS DEL SERVICIO RESPECTO A LOS DE LA COMPETENCIA

*Explicitar los elementos diferenciales de su servicio respecto a la competencia. Será necesario identificar las características más diferenciales, e identificar qué necesidades se satisfacen con el servicio y que no quedan satisfechas con los servicios de la competencia.*

En el caso de un **comercio de ropa y calzado** debería coincidir con los principales factores que influyen en el proceso de compra descritos en el punto 3.2 de la presente guía.

## 3 EL CLIENTE

### 3.1 CARACTERIZACIÓN DEL CLIENTE

*Se trata de efectuar una caracterización del cliente del servicio, entendiendo por cliente aquel que directamente adquirirá el bien o contratará los servicios. En este sentido es importante distinguir entre cliente y consumidor o usuario final del servicio.*

*Una vez se haya definido el mercado, es necesario identificar las características del cliente al que su empresa va a dirigir su servicio. Durante este proceso, deberá reflexionar sobre quién es su cliente. Es posible que se encuentre con que no tiene un solo tipo de cliente, sino varios, y cada uno de ellos tiene sus peculiaridades. En este caso debería caracterizar a cada uno de ellos y resaltar los aspectos que le hacen diferente de los demás.*

En el caso del **comercio de ropa y calzado**, es necesario realizar una segmentación del público y decidir a qué tipo nos vamos a dirigir. Es necesario tomar la decisión si nos vamos a dirigir a un público masculino o femenino, a un público joven o de mayor edad, etc., también en qué gama de producto nos queremos ubicar: alta, media o baja. También nos tendremos que decidir por el grado de especialización, si nos dirigiremos a un nicho de mercado más concreto, o bien, a un público más general.

De todas formas, y a pesar de que en función de las decisiones antes comentadas, nos dirigiremos a un perfil de cliente o a otro, hay que decir que mayoritariamente el público de un comercio de ropa y calzado es femenino y de una edad comprendida entre los 20 y los 50 años.

### 3.2 DESCRIPCIÓN DE LOS HÁBITOS O DEL PROCESO DE COMPRA

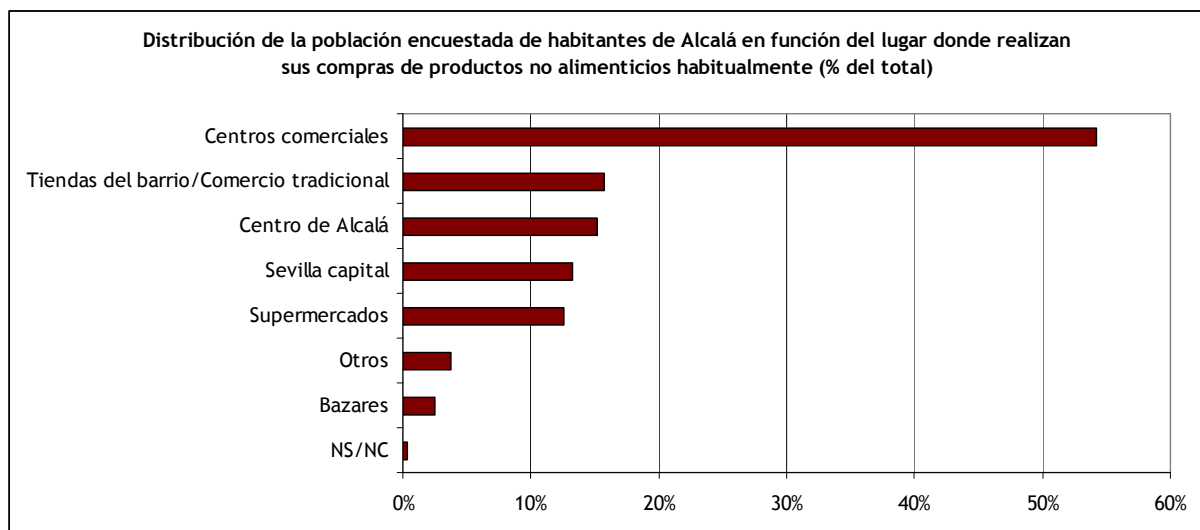
*En este punto debe escribir detalladamente los elementos que caracterizan la forma en que el cliente consume normalmente el servicio. Este apartado es fundamental, ya que la coherencia de su planificación comercial dependerá en buena parte de su adecuación o no a los hábitos o procesos de compra de su cliente. Por otro lado, éste es un ámbito donde se pueden descubrir algunas oportunidades de innovación que mejoren la satisfacción de los clientes en el propio proceso de compra.*

*El proceso de consumo se ve afectado por influencias personales (estilo de vida, motivaciones, etc.), sociales (clase social, cultura, etc.) y familiares.*

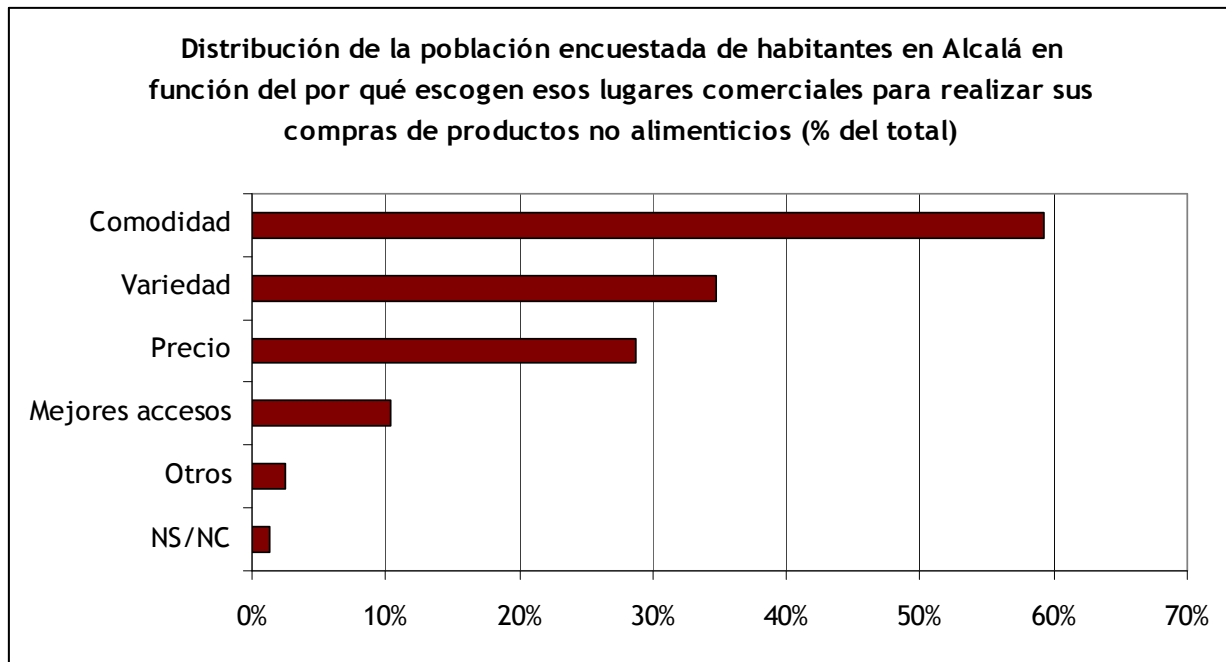
En el caso del **comercio de ropa y calzado** los principales factores que influyen en el proceso de compra son los siguientes:

- ✓ Ubicación
- ✓ Especialización del producto
- ✓ Diseño
- ✓ Las marcas comercializadas
- ✓ El establecimiento
- ✓ Profesionalidad de la persona que atiende a los clientes
- ✓ Flexibilidad de horarios
- ✓ Precio
- ✓ La gama de producto
- ✓ Complementariedad de otros productos
- ✓ Servicios complementarios, ya sea de aparcamiento u otros
- ✓ Facilidades de pago

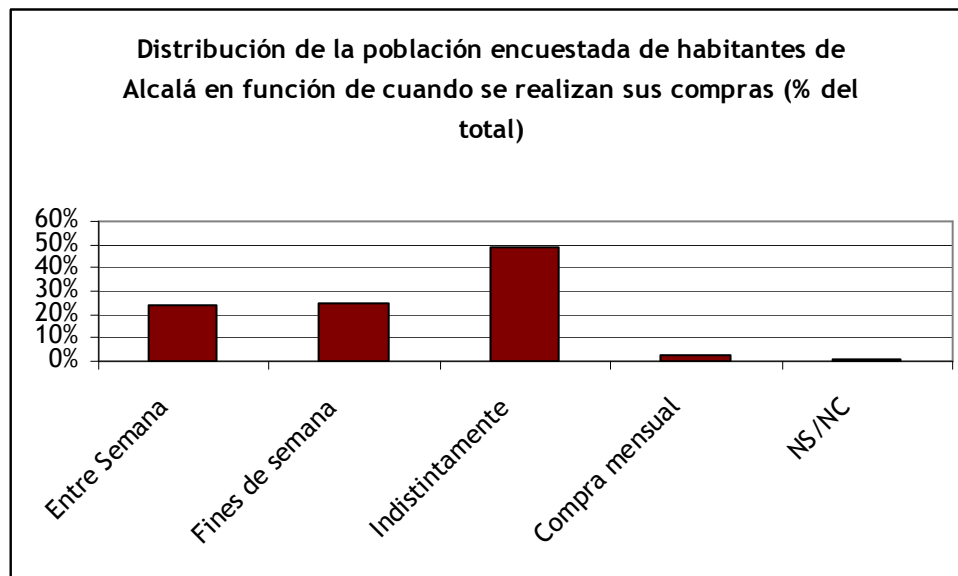
En los gráficos siguientes se muestra dónde se realizan las compras de ropa y calzado habitualmente en el municipio de Alcalá de Guadaíra en el año 2009:



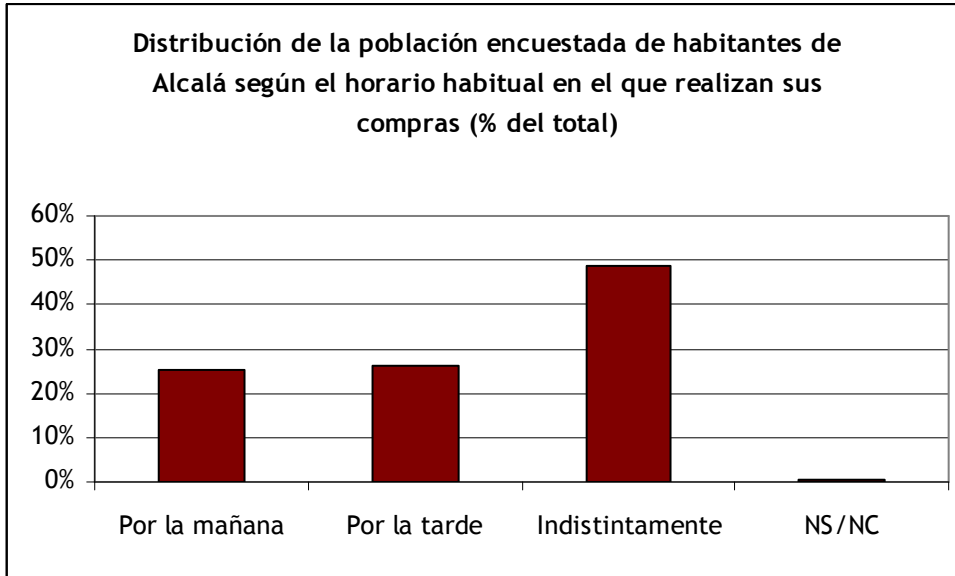
Fuente: Ayuntamiento de Alcalá de Guadaíra



Fuente: Ayuntamiento de Alcalá de Guadaíra

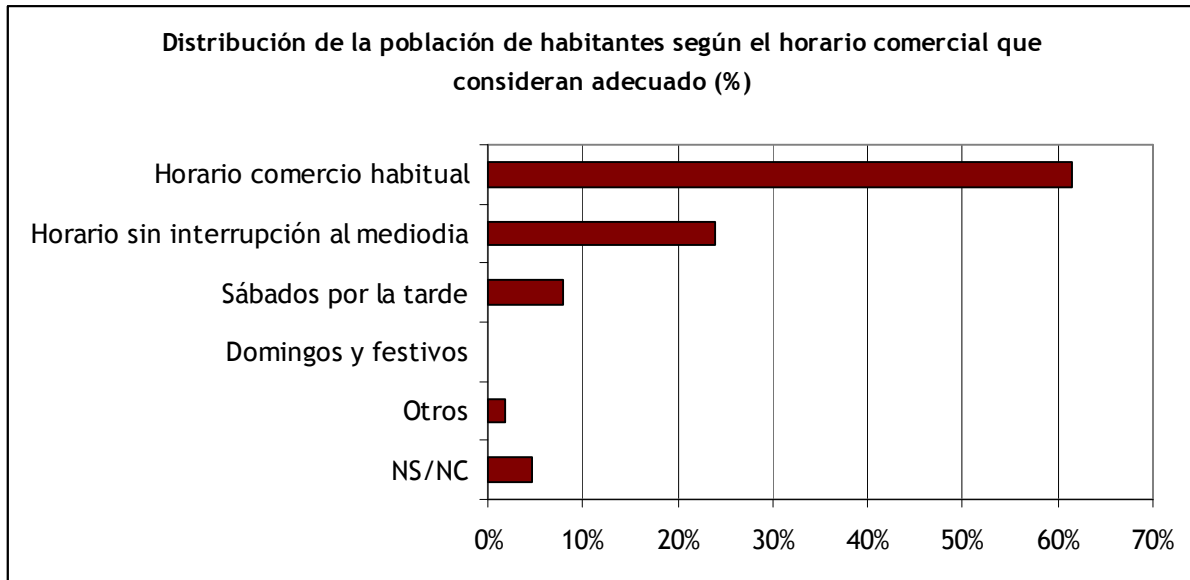


Fuente: Ayuntamiento de Alcalá de Guadaíra



Fuente: Ayuntamiento de Alcalá de Guadaíra

A continuación se presentan un gráfico que hace referencia a las preferencias de la población de Alcalá de Guadaíra sobre horarios comerciales:



Fuente: Ayuntamiento de Alcalá de Guadaíra

### 3.3 LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

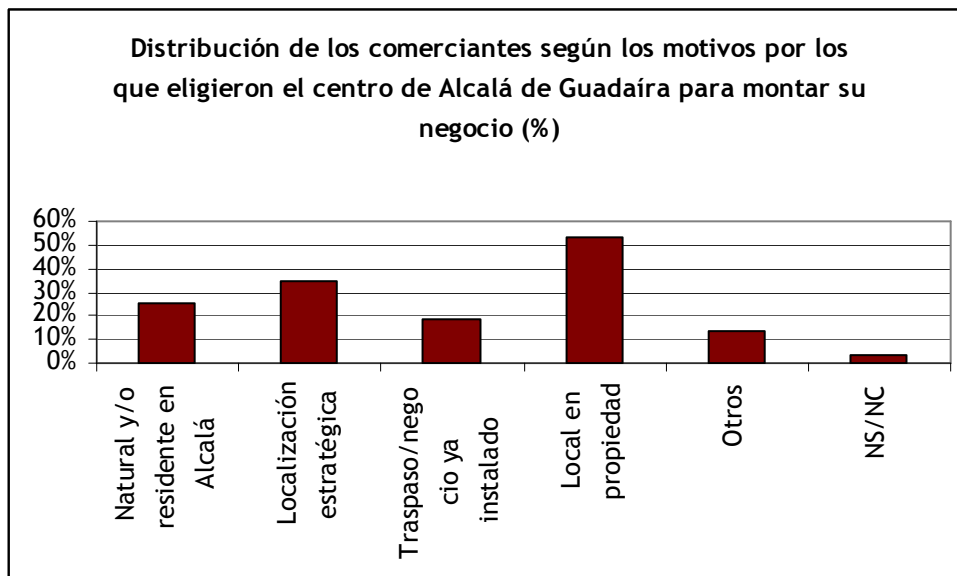
*En este apartado deberá describir, en primer lugar, la zona en la que se ubicará su empresa: si se trata de una zona comercial (en el centro de la población, o en un barrio periférico) o de una zona básicamente residencial.*

*En segundo lugar, expondrá los motivos que le han llevado a tomar la decisión de su localización.*

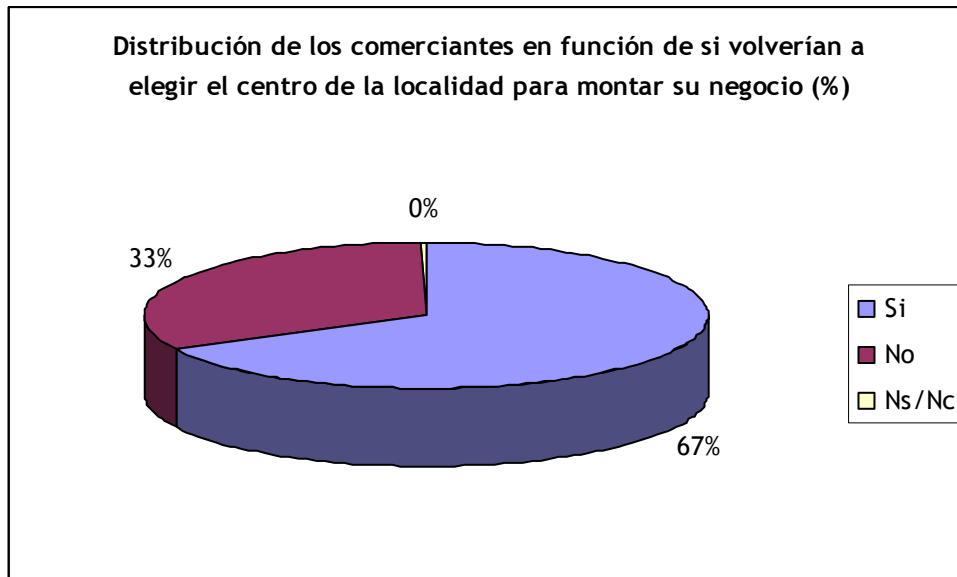
En el caso de un **comercio de ropa y calzado** la localización es una de las decisiones clave en el proceso de puesta en marcha del negocio. Ubicarlo en el centro de la población o en las afueras, en el entorno de un centro comercial o aislado puede suponer grandes diferencias en el éxito del mismo.

Un comercio de ropa y calzado debería situarse, preferentemente, en un centro comercial con gran afluencia de potenciales clientes. En el caso de no optar por este tipo de ubicación entonces debería ofrecer ventajas competitivas significativas de especialización o de diferenciación de la competencia.

Se ha considerado interesante señalar en este apartado, los motivos de los comerciantes para el establecimiento de su comercio en el centro de Alcalá de Guadaíra y el grado de satisfacción respecto a esta acción estratégica. A continuación, se exponen dos gráficos que ilustran esta información:



Fuente: Ayuntamiento de Alcalá de Guadaíra



Fuente: Ayuntamiento de Alcalá de Guadaíra

### El centro comercial urbano

Los centros comerciales urbanos se desarrollan en un entorno urbano, normalmente, alrededor de una calle principal y sus calles adyacentes.

Los elementos de valor que aparecen al pertenecer a un centro comercial urbano se pueden englobar en un conjunto de ámbitos que se especifican a continuación:

- ✓ **Proximidad y accesibilidad:** la buena accesibilidad, en muchas ocasiones con zona de paso exclusiva para viandantes, ejerce de elemento fundamental a la hora de atraer clientela al comercio. Un ejemplo de buena accesibilidad es el hecho de facilitar aparcamientos a los potenciales clientes que se dirijan a la zona comercial.
- ✓ **Oferta comercial:** la concentración comercial genera reciprocidades que benefician de manera individual a cada comercio. Por ejemplo: aumenta el poder de negociación delante de las administraciones, disminuye el gasto necesario en publicidad,...
- ✓ **Imagen común:** los centros comerciales urbanos desarrollan una imagen común que repercute sobre los comercios detallistas que forman parte de él. La imagen común permite llegar a la clientela potencial de manera más directa y eficaz con un coste individual mucho menor.
- ✓ **Seguridad:** la mejora de los espacios urbanos y las infraestructuras existentes en estas zonas urbanas contribuye a una mejora de la seguridad, con un beneficio directo para los comercios instalados.

### 3 EL CLIENTE

- ✓ **Uso de los espacios:** el acondicionamiento de los espacios urbanos donde se ubican los centros comerciales genera una mejora en el uso de los mismos. Con ello se contribuye a una mayor afluencia de público y, por tanto, puede ser determinante para un incremento de las ventas.
- ✓ **Servicio y actividades complementarias:** los centros comerciales urbanos generan determinados servicios y actividades complementarias a la tarea comercial, que ayudan a identificar el acto de compra como un acto de ocio.

## 4 EL MERCADO

### 4.1 CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO

*En este apartado debe efectuar una evaluación cuantitativa y cualitativa de las potencialidades del mercado al que se dirige.*

*En términos económicos generales el mercado designa aquel conjunto de personas y organizaciones que participan de alguna forma en la compra y venta de los bienes y servicios o en la utilización de los mismos. Para definir el mercado en el sentido más específico, hay que relacionarlo con otras variables, como la tipología del servicio o el ámbito geográfico de actuación.*

El mercado en el que actúa un comercio de ropa y calzado se encuentra muy segmentado, puesto que existe una variedad tal de productos finales que no existe un cliente tipo, y cada consumidor puede elegir entre una amplia gama de diseños, calidades y precios. De esta manera, la decisión de compra de productos textiles dependerá de las calidades que el cliente considere esenciales.

Según los datos de Euromonitor, el gasto en ropa en España ronda los 20.000 millones de euros, siendo el gasto medio del consumidor español de aproximadamente 560 euros en prendas de vestir.

La mujer se sitúa así como la principal consumidora de productos textiles destinados al vestuario personal. De esta manera, el consumo realizado por la mujer en productos de vestuario es de un 50%, frente al 35% del hombre y el 15% llevado a cabo por consumidores infantiles. Desde una diferenciación únicamente por sexos, otro dato significativo en cuanto al consumo de productos textiles es el que indica que la mujer gasta como media un 50% más que el hombre.

La importancia de la mujer como principal consumidora de productos textiles aumenta si se toma en consideración que es quien concentra el poder de decisión de las compras del núcleo familiar, siendo la decisoria final de los dos tercios de las compras de vestuario de la familia.

Según el CITYC, la edad es también un factor significativo en la compra de artículos textiles, siendo las personas situadas en la franja de edad juvenil y madura las que acumulan el mayor consumo de vestuario personal. De este modo, el máximo consumo se concentra entre los 35 y los 45 años, y va disminuyendo poco a poco, sobre todo tras la jubilación.

A pesar de todo esto, hay que considerar que existen tendencias hacia una mayor sofisticación en los hábitos de consumo de las personas que se encuentran en la “tercera edad”. Asimismo, debe tenerse en cuenta que los jóvenes gozan cada vez de más autonomía en el proceso de compra, lo cual implica un cambio tanto en relación con la persona sobre la que recae el peso de la decisión de compra en el núcleo familiar, como en relación con la franja de edad que concentra un mayor consumo de productos textiles.

Por otro lado, es importante, sobre todo por el motivo de esta guía, señalar que respecto a la distribución, a pesar del importante crecimiento de las cadenas especializadas y a diferencia de otros países europeos, en España las tiendas independientes tienen el mayor peso dentro de la cesta de compra con un 45,5% del valor.

Una vez estudiado los tipos y características de los clientes, y habiendo obtenido datos significativos de sus decisiones de consumo, se puede proceder a realizar una estimación del mercado potencial del servicio de comercio de equipamientos de la persona en Alcalá de Guadaíra, mediante las siguientes variables:

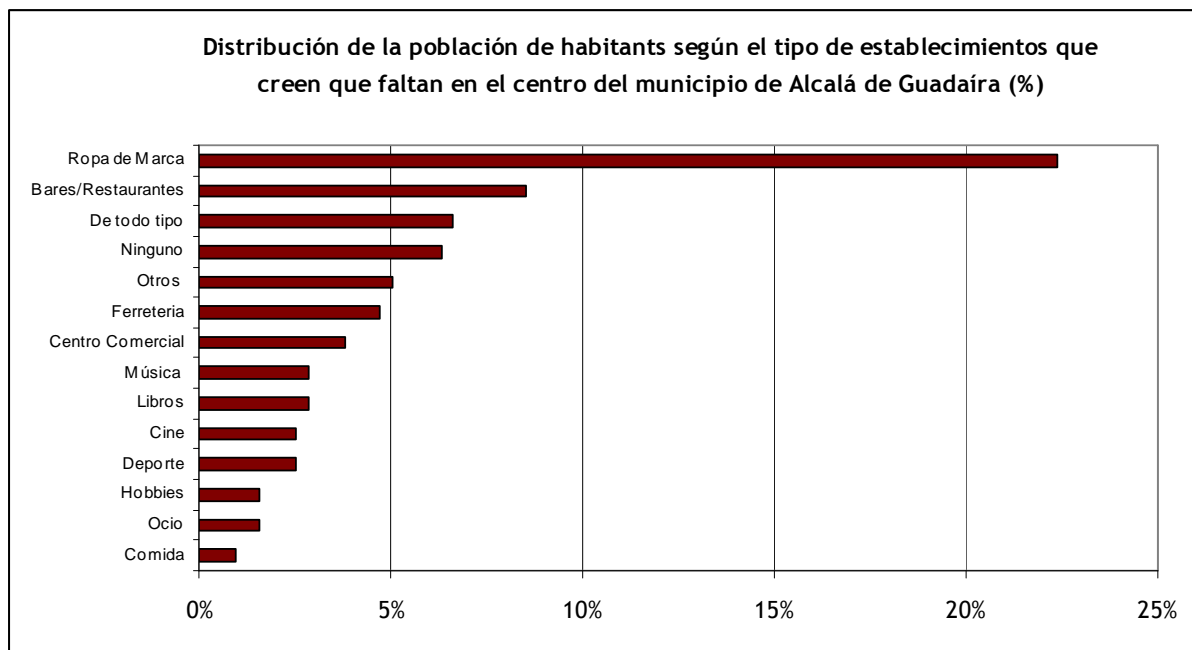
(1) Población total en Alcalá de Guadaíra: 70.155 habitantes

(2) Gasto medio del consumidor español: 560 euros/año

**Mercado potencial local (millones de euros) = (1)\*(2) = 39,29 millones de euros aproximadamente.**

Para analizar las impresiones de la situación del mercado tanto desde el punto de vista de los potenciales clientes, como de los comerciantes ya instalados, se exponen a continuación los gráficos siguientes:

✓ Según los habitantes del municipio:

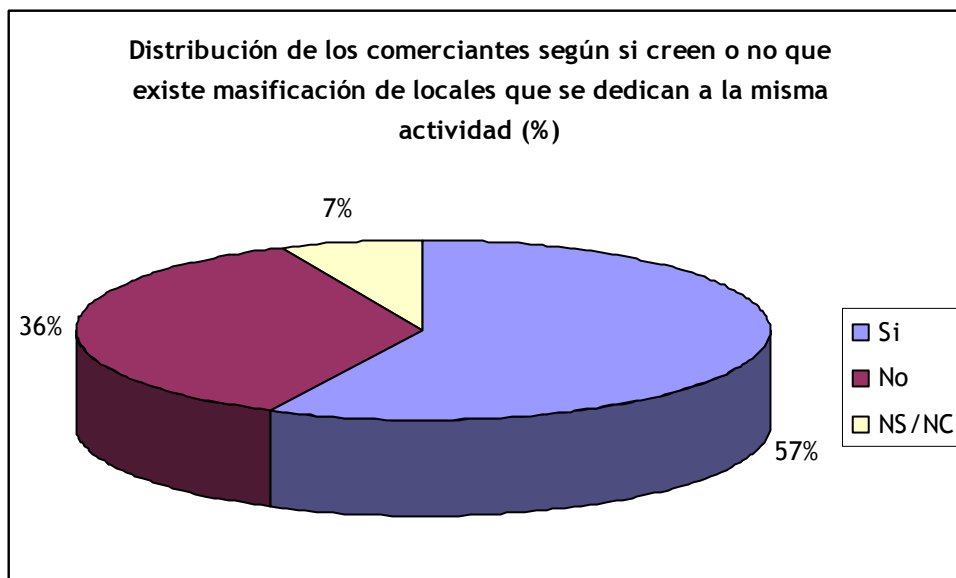


Fuente: Ayuntamiento de Alcalá de Guadaíra

- ✓ Según los comerciantes de la zona centro del municipio:

Distribución de los comerciantes de la zona centro de Alcalá de Guadaíra según el tipo de establecimientos que creen que faltan en el centro del municipio (%)	
Bares/restaurantes/cafeterías	22,02%
Grandes firmas comerciales	17,86%
Ferretería	13,10%
Ocio	3,57%
Moda	2,98%
Supermercado/hipermercado	1,79%
Infantiles	1,19%
Moda hombre	1,19%
Ninguno	12,50%
Cualquier negocio	9,52%
Otros	3,57%
NS/NC	19,64%

Fuente: Ayuntamiento de Alcalá de Guadaíra



Fuente: Ayuntamiento de Alcalá de Guadaíra

## 5 EL PLAN DE MARKETING

### 5.1 PRECIOS DEL SERVICIO

*La cumplimentación de este apartado consiste en que usted reflexione sobre el criterio que utilizará para fijar los precios. Escoja el que le parezca más adecuado y utilícelo en el resto de cálculos del plan de empresa. Para hacerlo, se le propone primeramente escoger la unidad de cuenta adecuada a su actividad, de acuerdo con lo explicado anteriormente. En segundo lugar, escoja el método para fijar los precios. Por último, indique cuál es el o los precios unitarios (si tiene más de un servicio) así como el proceso de cálculo que ha efectuado. Si el criterio que ha utilizado es el del precio de mercado no es necesario que efectúe ningún cálculo, sólo que indique que es el precio de mercado.*

Debido a la gran competencia de establecimientos en el sector textil y del calzado, el precio se ha convertido en uno de los elementos más decisivos en la estrategia comercial de este tipo de negocios, acentuado con la entrada de productos provenientes de Asia, que han introducido en el mercado productos muy baratos, aunque de baja calidad y diferenciación.

La fijación del precio dependerá en gran medida a la gama de nuestros productos. Para una gama alta, el precio y el margen puede ser superior, pero en las gamas media y baja, los precios deben ser competitivos.

Es importante realizar promociones de precio, sobretodo al inicio, y también en periodos de rebajas.

Para determinar la política de fijación de precios será necesario **evaluar los precios de la competencia y la sensibilidad de la demanda** ante variaciones de precio.

### 5.2 PLAZOS DE COBRO A CLIENTES

*En este apartado se debe concretar cuáles serán los plazos que usted ofrecerá a los clientes para que le paguen por sus servicios. Este dato es extraordinariamente relevante puesto que los cálculos financieros variarán ostensiblemente si los plazos de pago son unos u otros.*

Salvo excepciones, el **comercio de ropa y calzado** cobra el precio de los productos que vende a sus clientes **al contado**, ya sea en metálico o a través de tarjetas de crédito.

## 5.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN PARA DISTRIBUIR EL SERVICIO A LOS CLIENTES

*En este apartado se debe reflexionar sobre la manera a través de la cual se hará llegar el producto o servicio hasta sus clientes.*

En el caso del **comercio de ropa y calzado** de forma ordinaria la distribución del producto se realiza entrega en mano al cliente en el propio establecimiento.

Algunas prendas que necesitan arreglos, suelen tardar unos días para poder ser entregadas, y son normalmente recogidas en el establecimiento o, en algunos casos, enviadas al domicilio.

Otros canales a tener en cuenta son la **venta por catálogo** o por **Internet**, que a pesar que los comercios tradicionales aun no utilizan, normalmente, estos canales complementarios, pueden coger más fuerza en los próximos años.

## 5.4 PROMOCIÓN DEL SERVICIO, ACCIONES COMERCIALES Y DE COMUNICACIÓN

*En este apartado debe explicar las diferentes actividades de promoción que tiene pensado realizar con el fin de animar la adquisición del servicio y la justificación de las mismas. La promoción de un servicio puede realizarse por diferentes métodos y sistemas. A modo de ejemplo: folleto explicativo o buzoneo, folleto o carta de presentación, marketing telefónico (a veces incluyendo concertación de visitas), descuentos y ofertas especiales por lanzamiento de actividad, anuncios en prensa local, cuñas radiofónicas en emisora local, anuncios en tv local, anuncios en revistas especializadas, presentaciones públicas del producto o servicio, publicidad en mobiliario urbano, etc.*

*La promoción tiene por objeto dar a conocer la existencia del servicio, sus ventajas y las necesidades que satisface. Tiene también como fin persuadir al comprador potencial de los beneficios del servicio y tratar de estimular la demanda.*

La **comunicación** es un elemento importante por lo que es necesario diseñar una estrategia para ello. Se trata de hacer llegar a nuestros clientes y a los potenciales clientes el mensaje comercial que les queremos transmitir, ya sea para dar a conocer nuestros productos o servicios, promociones y descuentos, etc.

Existen diferentes estrategias de comunicación, como pueden ser la **publicidad** y la **promoción**, y el **márketing relacional**, donde se personaliza las acciones de comunicación.

## 5 EL PLAN DE MARKETING

Una buena técnica comercial es realizar un mailing personalizado, puede ser una estrategia interesante en momentos concretos, como en la apertura del establecimiento o para realizar campañas específicas. También podemos realizar un buzoneo y para ello se debería realizar un folleto explicativo de los principales artículos.

Para llevar a cabo **publicidad** se pueden utilizar **medios masivos** (TV, radio, prensa, revistas especializadas, vallas publicitarias, etc.) o **medios directos** (pósters, catálogos, video/CD, Internet, merchandising, etc.), con unos costes obviamente muy distintos.

Una buena opción es realizar **publicidad en medios locales o de barrio**, ya que son más económicos y llegan a nuestro público objetivo.

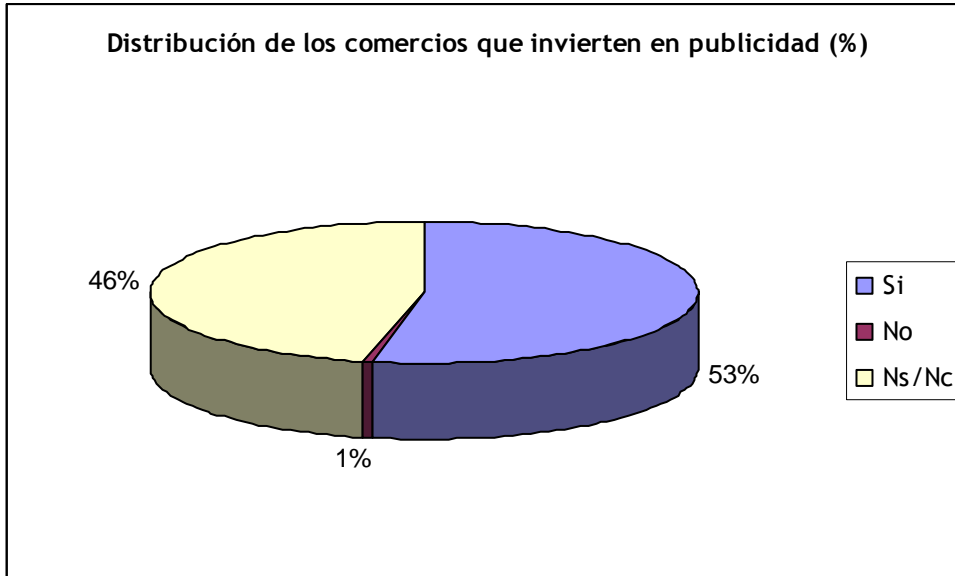
Otra opción es integrarse en las **asociaciones de comerciantes** del barrio para realizar campañas conjuntas, como por ejemplo la campaña de Navidad.

La mejor publicidad es el boca a boca, es decir que hablen bien de nuestro establecimiento, y eso se consigue dando un servicio de calidad. Para ello el personal debe estar formado para atender correctamente a los clientes.

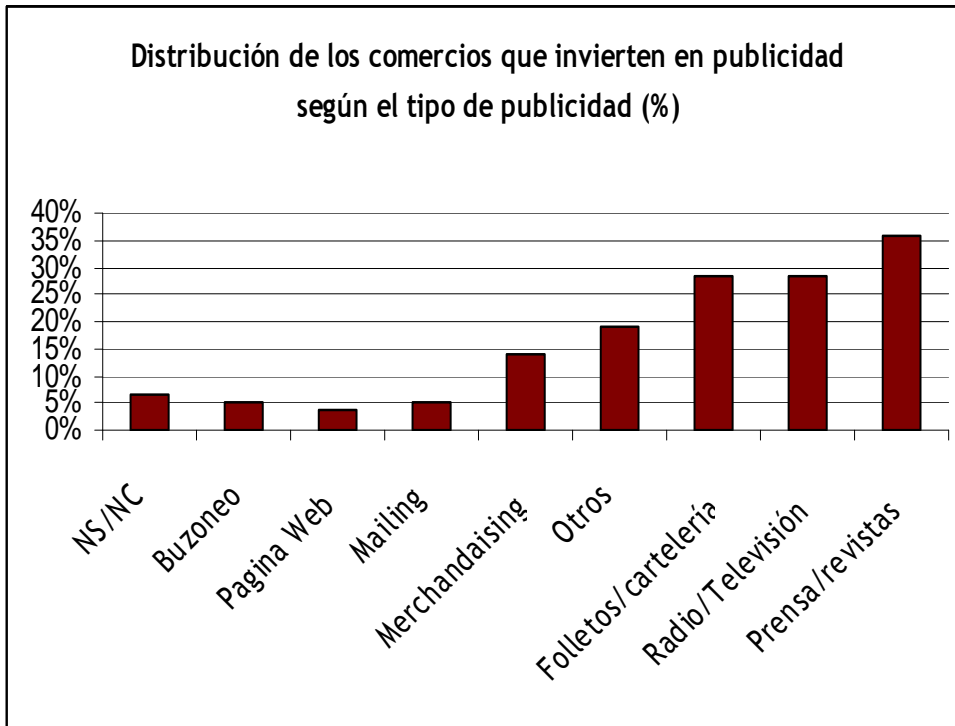
Otro de los mecanismos de comunicación utilizado en el comercio de ropa y calzado es la **promoción de ventas**, que consiste en incentivar la adquisición de productos de forma inmediata a través de descuentos, que se concentra en dos periodos al año como son las rebajas de enero y julio, que incluso se pueden alargar varias semanas. La promoción de ventas suele tener un efecto más inmediato, de hecho, en este periodo se concentra la cuarta parte, aproximadamente, de las ventas del año, aunque lo que se pretende con la publicidad es fidelizar mejor a los clientes.

Otro tipo de publicidad muy efectiva es la que se realiza en el **interior del establecimiento** a través de folletos, carteles, catálogos, expositores, etc. y permiten informar exclusivamente al cliente de los productos, las promociones, etc. También es muy importante como se dispone el **escaparate**, ya que representa el elemento de atracción para el público que pasa por delante del establecimiento. Es recomendable tener nociones de escaparatismo o asesorarse con algún experto. En general, la **imagen** que se da del establecimiento, la decoración, la disposición del mobiliario, etc. es un factor importante en la comunicación de nuestro negocio. Para cuidar esa imagen un elemento recomendable pueden ser las bolsas de la tienda.

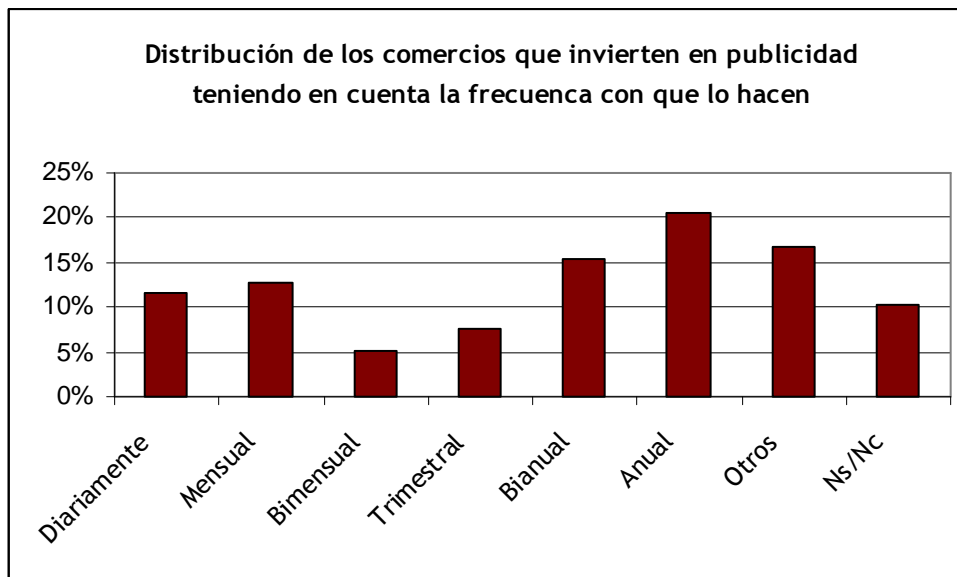
En el caso que nos ocupa, se considera interesante conocer los datos referentes a la distribución de los comercios que invierten en publicidad, el tipo de publicidad utilizada, la frecuencia con la que se ha empleado y la valoración de esta acción por parte de los comerciantes de la zona centro de Alcalá de Guadaíra. A continuación se exponen una serie de gráficos que ilustran esta información:



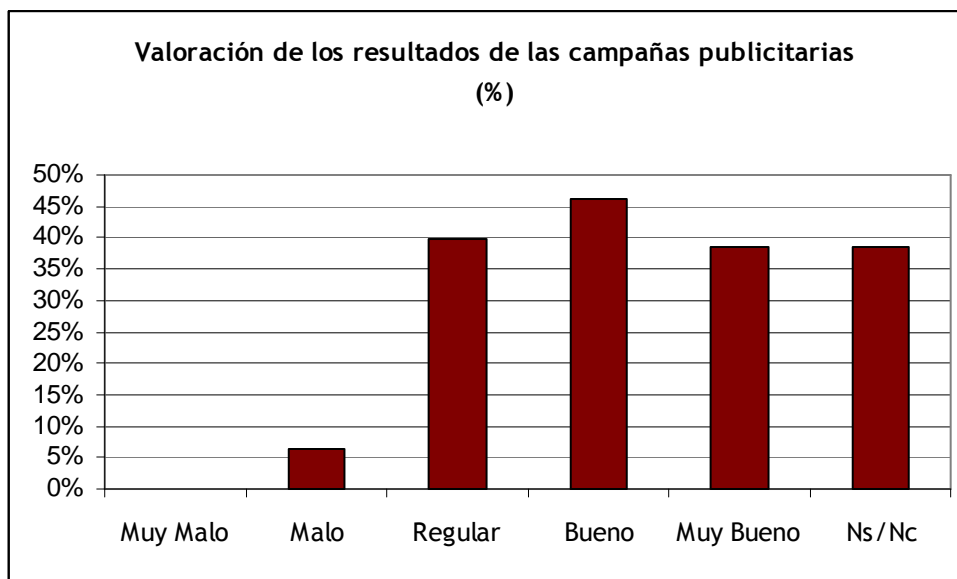
Fuente: Ayuntamiento de Alcalá de Guadaíra



Fuente: Ayuntamiento de Alcalá de Guadaíra

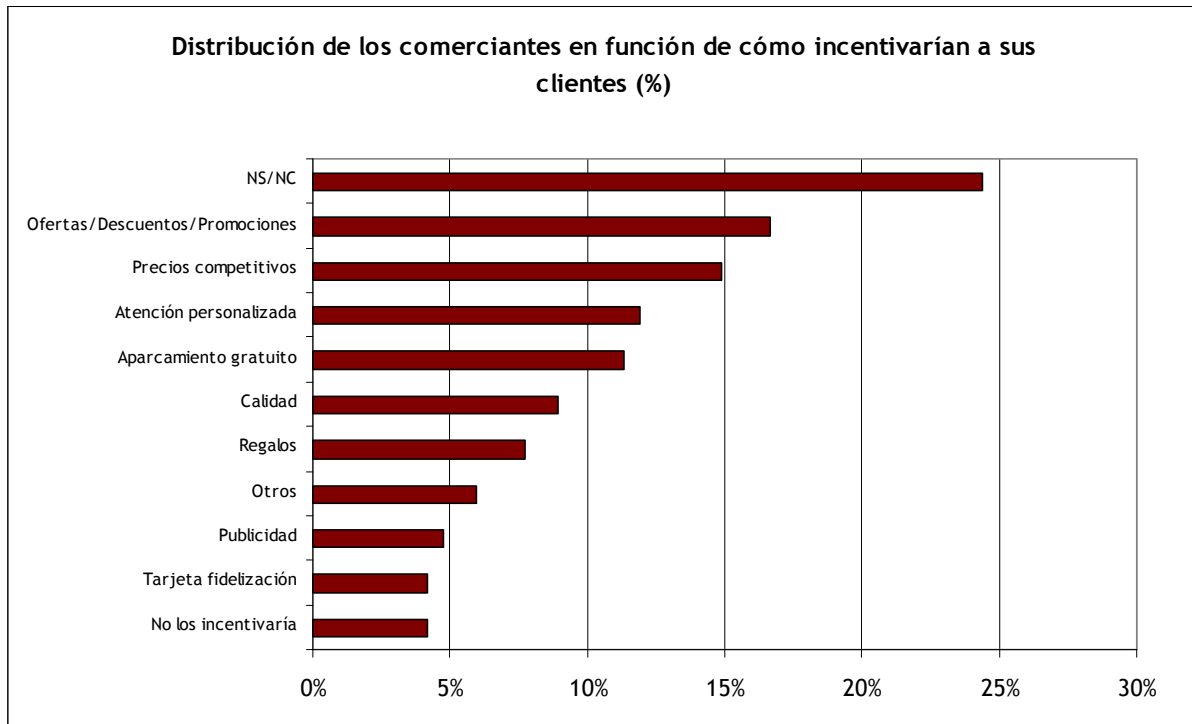


Fuente: Ayuntamiento de Alcalá de Guadaíra



Fuente: Ayuntamiento de Alcalá de Guadaíra

A continuación se expone la opinión de los comerciantes sobre qué acciones utilizarían para incentivar su actividad, teniendo a cuenta que el 44% de los comercios no invierten en publicidad.



Fuente: Ayuntamiento de Alcalá de Guadaíra

## 5.5 ESTIMACIÓN DEL VOLUMEN DE NEGOCIO

*Con todos los datos que usted ha recogido hasta el momento debería ya estar en disposición de efectuar una estimación del volumen de ventas anuales que pretende alcanzar, y efectuar una proyección a tres años de las mismas. Los datos que aparecen aquí se utilizarán posteriormente en el plan económico financiero, por lo que debe ser usted lo más exacto posible.*

*Realizar una correcta previsión no es una tarea nada fácil debido a todos los imponderables que pueden surgir, los cuales provocarán que las ventas se inclinen hacia uno u otro lado de la previsión. La previsión de ventas consiste en calcular la facturación esperada para próximos ejercicios, que suele ser anual.*

La estimación del volumen de negocio se debe basar en los siguientes aspectos:

## 5 EL PLAN DE MARKETING

- ✓ Número de **compradores potenciales**, es decir, aquellas personas que residan en la zona de ubicación del establecimiento y, especialmente, aquellas que se desplazan a comprar a la zona donde se ubica el establecimiento.
- ✓ Número de personas que realmente compran en nuestro establecimiento, por lo tanto, determinaremos el número de **tickets** (de compra) generados.
- ✓ **Precio medio del ticket**. Es decir, la facturación media por cada uno de nuestros clientes.

## 6 EL PLAN DE OPERACIONES

### 6.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

*En este apartado se le propone efectuar una descripción literal y/o gráfica, que explique con detalle las diferentes operaciones que conforman la prestación del servicio.*

*La prestación del servicio, bien gestionada, puede jugar un papel importante en la creación de ventajas competitivas en la empresa. Por ello debe entenderse que el proceso tiene que apoyar la estrategia de negocio de la empresa y contribuir a su realización, o incluso que puede ser una de las bases de dicha estrategia.*

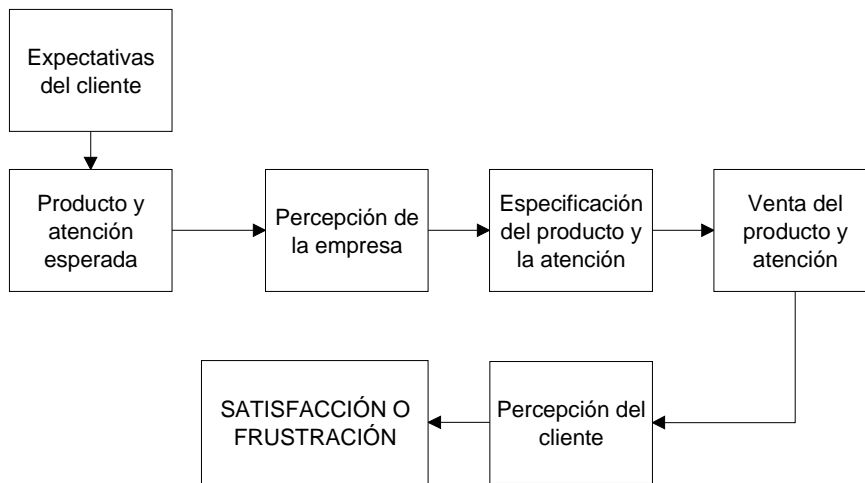
Las habilidades para la venta y la calidad en la atención al cliente son fundamentales para la buena marcha del negocio. El comercio debe contar con profesionales que presenten habilidades para la venta y la capacidad de incorporar las diferentes técnicas comerciales para realizar un proceso de venta.

La persona que se ocupa de las ventas ha de presentar un conjunto de **habilidades comunicativas**, de tipo verbal y no verbal, de forma que pueda captar la atención del cliente y hacerse entender sin problemas.

El personal debe, también, reunir unas características como el buen aspecto y la imagen personal, y una actitud positiva ante las situaciones que se presenten, debe ser una persona empática.

En este tipo de comercios el proceso de venta tiene que ir acompañado con una adecuada **atención al cliente**, que se puede resumir en las actitudes siguientes:

- ✓ actitud positiva
- ✓ actitud receptiva, escucha activa basada en la interacción i el intercambio de información.
- ✓ actitud de servicio, disponibilidad de atender bien al cliente
- ✓ actitud de empatía, mostrar comprensión, entender sus inquietudes y anticiparse a las necesidades manifestadas.



### La conducción de la venta

Existen una serie de capacidades complementarias relacionadas con el comercio, su actividad y los productos que aumentan las probabilidades de éxito de un proceso de venta, como son:

- ✓ Conocer detalladamente todos los productos del comercio.
- ✓ Tener preparado el argumentario de venta (características, ventajas y beneficios de cada producto).
- ✓ Tener el control sobre todas las fases del que componen el proceso de venta.

El proceso de venta, citado anteriormente, se puede dividir en seis fases:

1. **Fase de acogida:** representa la primera toma de contacto con el cliente. Es de gran relevancia ya que suele ser determinante para influir en la predisposición del cliente respecto al personal del establecimiento y al propio comercio.
2. **Fase de indagación:** su objetivo consiste en descubrir las necesidades del cliente y las motivaciones que pueden contribuir a una compra potencial. Representa un punto crítico en todo el proceso de venta y es determinante para que la operación se cierre con éxito.
3. **Fase de argumentación:** la persona encargada de la venta ha de dar a conocer su conocimiento específico sobre los diferentes productos del comercio, para proveer al cliente de argumentos favorables para su venta.

## 6 EL PLAN DE OPERACIONES

4. **Fase de demostración:** tiene por objetivo llevar a la práctica, mediante demostraciones, los argumentos esgrimidos por el vendedor en la fase anterior, para despejar cualquier duda sobre ellos por parte del cliente.
5. **Fase de tratamiento de objeciones:** en este punto es cuando el cliente expone sus dudas o puntos de vista negativos sobre un determinado producto. Es entonces cuando el vendedor ha de escuchar e intentar plantear aspectos positivos, sin discutir ni llevar la contraria al cliente.
6. **Fase de cierre de la venta:** se consigue llegar a esta fase cuando el cliente muestra de alguna manera su voluntad para comprar. Existen varias técnicas para cerrar la venta:
  - Técnica de la alternativa: consiste en dar a elegir al cliente entre dos alternativas, para así minimizar el riesgo de rechazo.
  - Técnica de los puntos secundarios: se trata de hacer que el cliente se pronuncie sobre aspectos teóricamente secundarios.
  - Técnica de anticipar la posesión: se trata de hacer ver al cliente como sería su situación con el producto, exponiendo las ventajas que le reportaría.
  - Técnica de la acción: consiste en hablar y actuar como si el cliente ya hubiese tomado la decisión de compra, aunque no lo haya manifestado claramente.
  - Técnica de la última oportunidad: se trata de poner al cliente en la precipitación de decidir la compra en poco tiempo, por miedo de perder la oportunidad.

### 6.2 EQUIPOS E INSTALACIONES NECESARIOS

*En este apartado, EQUIPOS E INSTALACIONES NECESARIOS, deberá describir los diferentes equipos, instalaciones, utillajes, etc. que son necesarios para desarrollar todo el proceso de prestación del servicio. Efectuar este inventario es muy importante ya que le puede servir de base de buena parte del presupuesto de inversiones que deberá efectuar más adelante.*

*Para la correcta identificación de los equipos e instalaciones necesarios es indispensable analizar la capacidad de la empresa. De este modo se podrán prevenir posibles problemas de inadecuación de los equipos e instalaciones a las necesidades reales de prestación del servicio.*

### Adecuación del local

La adecuación del local se refiere tanto a la externa como a la interna:

- Para la adecuación externa del local se incluye:
  - Rótulos
  - Iluminación externa
  - Lunas escaparate
  - Persianas, cierres
  - Sistema de seguridad, alarma
- Para la adecuación interna del local se incluye:
  - Reformas
  - Pintura
  - Climatización

### Mobiliario y material vario

- Estanterías
- Mostrador
- Equipo informático
- Mueble expositor
- Maniqués
- Espejos
- Percheros
- Material de consumo vario (tijeras, agujas, etiquetas,...)
- Etc.

## 6.3 GESTIÓN Y CONTROL DE LA CALIDAD

*La calidad es una estrategia global que afecta a toda la organización, a todos sus miembros y todas sus actividades.*

*Existen diferentes modelos de gestión de calidad de entre los que destacan el modelo ISO y el modelo EFQM. Cada uno de ellos presta ventajas e inconvenientes. Probablemente, el modelo EFQM es más completo pero el modelo ISO es el más extendido. Una de las bases fundamentales de este último sistema es la protocolización y documentación de todos los procesos que se realizan en la empresa.*

## 7 LA FORMA JURÍDICA

### 7.1 DEFINICIÓN DE LA FORMA JURÍDICA

*Indique cuál es la forma jurídica escogida y explique las razones que han motivado esta elección, teniendo en cuenta la información y criterios del cuadro de las formas jurídicas más habituales.*

*Antes de iniciar cualquier trámite de inicio de actividad, debe estudiar cuidadosamente la fórmula más conveniente para crear la empresa, de acuerdo con los criterios del cuadro expuesto y el asesoramiento especializado.*

## 7 LA FORMA JURIDICA

FORMA	PERSONAS ASOCIADAS	CAPITAL	RESPONSABILIDAD	FISCALIDAD	SEGURIDAD SOCIAL	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Trabajo Autónomo - Empresario o Empresaria Individual	1	No hay límite legal	Ilimitada (personal)	I.V.A. Alta I.A.E. I.R.P.F.	RÉGIMEN ESPECIAL DE TRABAJO AUTÓNOMO -RETA-	Es la forma más sencilla para iniciar la actividad, no requiere proceso de constitución. No exige capital mínimo.	Responsabilidad ilimitada: el empresario responde con su patrimonio personal
Sociedad Civil Privada	2 o más	No hay límite legal	Ilimitada (personal)	I.V.A. Alta I.A.E. Atribución rentas: I.R.P.F. a personas físicas.	Las personas que se asocian en la SCP se darán de alta del RÉGIMEN ESPECIAL DE TRABAJO AUTÓNOMO -RETA-	Requiere pocas gestiones para iniciar actividad con una complejidad y costes mínimos. Se puede formalizar en escritura notarial y adquirir personalidad jurídica. No exige capital mínimo.	Responsabilidad ilimitada, subsidiaria y mancomunada, todos los socios/as responden de las obligaciones de la sociedad frente a terceros
Sociedad Limitada	Mínimo 1 S.L. Unipersonal	Mínimo 3.005,06€	Limitada al capital aportado	I.V.A. Alta I.A.E. I.S. (tipo 25-30%)	*RÉGIMEN GENERAL: -Personas asociadas trabajadoras con <1/3 capital social -Personas trabajadoras no asociadas *RÉGIMEN GRAL SIN FOGA.SA/PARO: -Personas asociadas trabajadoras con <25% capital social que no lo administran ni integren el consejo de forma retribuida.	Limitación de responsabilidad al capital aportado. Restricción entrada nuevos/as socios/as.	Desembolso 100% capital en la constitución
Sociedad Anónima	Mínimo 1 (S.A. Unipersonal)	Mínimo 60.101,21€	Limitada al capital aportado	I.V.A. Alta I.A.E. I.S. (tipo 25-30%)	-Administración y Consejo de la empresa retribuidos por el cargo o como a personal no asociado a RETA: -Personas asociadas trabajadoras con <1/3 capital social o con el 50% o más del capital con familiares 2º grado (*) que convivan en el mismo domicilio. -Personas asociadas que administran o forman el consejo de manera retribuida con el 25% capital social o más.	Responsabilidad de los accionistas limitada al capital aportado. Existe la posibilidad de desembolsar inicialmente solo el 25% del capital social	Gastos de Constitución elevados Capital mínimo elevado
Sociedades Laborales S.A.L. / S.L.L.	Mínimo 3, 2 han de ser de trabajo	Mínimo S.L.L. 3.005,06€ Mínimo S.A.L. 60.101,21€	Limitada al capital aportado	I.V.A. Alta I.A.E. I.S. (tipo 25-30%)	*RÉGIMEN GENERAL: -Personas asociadas de trabajo no administradoras o consejeras retribuidas *RÉGIMEN GRAL SIN FOGA.SA/PARO: -Personas asociadas de trabajo que administran o sean consejeras retribuidas. *RÉGIMEN DE AUTÓNOMOS: -Personas asociadas de trabajo que posean junto con familiares hasta 2º grado* que convivan en el mismo domicilio el 50% o +del capital social	Capitalización 100% pero Beneficios fiscales adicionales a los de las PYMES	No es posible contratar socios trabajadores en prácticas o formación. Ningún socio puede tener más de 1/3 del capital. Limitación contratación trabajadores no socios (no más de 15% horas trabajadas por socios trabajadores)
Sociedad Cooperativa de Trabajo Asociado	3 personas físicas	Mínimo 3.000€	Hay que especificar en los estatutos si se quiere responsabilidad limitada o ilimitada	I.V.A. Alta I.A.E. I.S. (tipo 20%)	Todas las personas asociadas de trabajo han de optar en bloque por el RÉGIMEN GENERAL o por el RÉGIMEN DE AUTÓNOMOS	Capitalización 100% pero Beneficios fiscales adicionales a los de las PYMES	Dificultad toma decisiones (1 persona = 1 voto). Constitución obligatoria fondo de reserva y fondo educación. Limitación contratación trabajadores no socios (no más de 30% horas trabajadas por socios trabajadores)

## 8 LA ORGANIZACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS

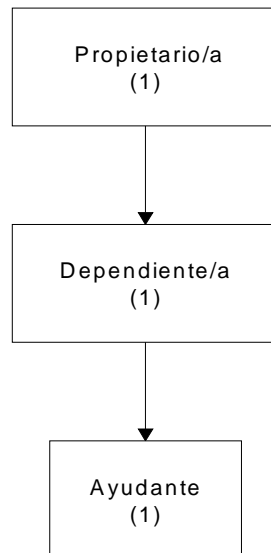
### 8.1 ORGANIGRAMA

*En el apartado ORGANIGRAMA, debe hacer un esquema de tipo piramidal definiendo los diferentes departamentos que tendrá la empresa y quién estará en cada departamento, cuáles serán los niveles de toma de decisiones y quién mandará sobre quién. El organigrama incluirá los promotores de la empresa y todas aquellas personas que haga falta contratar.*

*El organigrama pone las bases que regularán las relaciones entre los promotores y trabajadores de la empresa, ya que refleja gráficamente las personas, sus funciones y tareas, y las relaciones internas entre ellas.*

En el caso de un **comercio de ropa y calzado**, tal y como se indica en el siguiente apartado, la legislación no regula la elección del personal por parte del centro. Únicamente indica una serie de grupos y puestos laborales, pero la composición de los trabajadores dependerá, en gran parte, de la superficie y el volumen de ventas del negocio.

A título de ejemplo, a continuación se expone un posible organigrama:



## 8.2 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

*En el apartado DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO se propone valorar cuántas personas necesita en la empresa y con qué perfil, de acuerdo a los aspectos mencionados.*

*Aparte de los promotores iniciales del proyecto empresarial, puede ser que haya que incorporar a otras personas al mismo, como socios o como trabajadores, en función de sus conocimientos, habilidades o del número de personas necesarias para cubrir el servicio. Hay que valorar cuántas personas se necesitarán en la empresa y con qué perfil.*

*Para describir un puesto de trabajo, se concreta la identificación del puesto, la misión y contenido del puesto, así como los requisitos personales del mismo.*

En el Convenio Colectivo Comercial en General dentro del Ámbito de la Provincia de Sevilla se detallan las diferentes categorías laborales existentes, pero en la presente guía se enfocará este apartado des del prisma de un comercio de reciente creación:

Es posible que, en un principio, una sola persona sea suficiente, dado que hasta que no se vaya dando a conocer el negocio la actividad comercial no será muy elevada.

En algunas ocasiones puede ser necesario contar con personal de apoyo: en épocas del año donde la rotación de artículos es mayor, por ejemplo, Navidad, rebajas, cambios de temporada, etc. Para ello, se puede contratar a una persona para estas ocasiones.

Por ello, en este guía se ha considerado que el negocio será atendido por el propietario, que actuará como encargado del establecimiento, y otras dos personas que sirvan de apoyo en los quehaceres diarios del negocio.

En este sentido se recomienda disponer de los siguientes perfiles profesionales:

**Propietario/a (Encargado/a de establecimiento):** Es quien está al frente de un establecimiento cuyo número de empleados no sea superior a cinco, ocupándose de la organización en general y buena marcha del mismo.

**Dependiente/a:** Es el empleado mayor de veintidós años encargado de realizar las ventas, con conocimientos prácticos de los artículos que se le confíen, de forma que pueda orientar al público en las compras. Deberá cuidar el recuento de mercaderías para su reposición y exhibición en escaparates y vitrinas, poseyendo además los conocimientos mínimos necesarios de cálculo mercantil para efectuar las ventas.

**Ayudante:** Es el empleado menor de veintidós años que auxilia al dependiente en las funciones a éste encomendadas, pudiendo realizar por sí mismo operaciones de venta.

### 8.3 COSTES LABORALES

*La realización de este apartado le ayudará a elaborar el presupuesto de personal. Se desglosará dentro del coste de personal, tanto la parte percibida por el trabajador en concepto de salario bruto anual, como la que corresponde a la seguridad social a cargo de la empresa (cuota patronal o cuota de autónomo). Es posible que su empresa comience con poco personal para más adelante aumentar la plantilla y, por ello, el cuadro que se adjunta incluye una casilla en la que indicará el mes en que piensa efectuar la contratación.*

*De todas formas, habrá que fijar el sueldo que se quiere cobrar en función de la complejidad de sus tareas y de la responsabilidad en la empresa, y también en relación con las remuneraciones que se reciben de media en el mismo sector.*

A modo de ejemplo, el coste de personal para el funcionamiento de un comercio de equipamiento de la persona, siguiendo con el organigrama del punto anterior, puede ser el siguiente:

GASTO DE PERSONAL				
CATEGORÍA DEL EMPLEADO	HORAS DE TRABAJO	SALARIO BASE ( x14)	SEGURIDAD SOCIAL	GASTO ANUAL
Propietario	40 h/sem	841 €	32%	15.541 €
Dependiente/a	40 h/sem	807 €	32%	14.907 €
Ayudante	40 h/sem	721 €	32%	13.323 €

Fuente: Convenio Colectivo Comercial en General dentro del Ámbito de la Provincia de Sevilla.  
Revisión Salarial del 30-04-08

## 9 EL PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

### 9.1 PLAN DE INVERSIONES INICIAL

*Efectúe un inventario de los diferentes bienes duraderos o instrumentos de producción, así como los productos (materias primas, mercancías y embalajes, fundamentalmente) que habrá de tener permanentemente en la empresa para poder trabajar. Igualmente deben considerarse inversiones iniciales todas aquellas inmovilizaciones de dinero que deberá efectuar en el momento de iniciar su actividad, como puede ser el caso de las fianzas por alquiler de locales.*

Ejemplo de plan de inversión inicial en el caso de un **comercio de ropa y calzado**:

CONCEPTO	TOTAL	IVA
Adecuación del local		
Mobiliario y decoración		
Equipo informático		
Stock inicial		
Gastos de constitución		
Fianzas		
Fondo de maniobra		

El importe de la partida Gastos de constitución va a depender, en gran parte, de la forma jurídica escogida.

El importe de la partida de Fianzas va a depender mucho de las condiciones del local y sobre todo de la ubicación del mismo. A modo orientativo, el 42% de los comerciantes que tienen su local en régimen de alquiler pagan una mensualidad inferior a los 600€.

En la partida de Fondo de maniobra se recomienda un **importe suficiente para cubrir a los gastos fijos de los primeros tres meses de actividad.**

### 9.2 PLAN DE FINANCIACIÓN INICIAL

*Para poder efectuar las inversiones previstas, debe tenerse clara la financiación de las mismas. Por ello usted debe cumplimentar analizar las diferentes fuentes de financiación que puede utilizar. Como es lógico, la suma total de los importes de las diferentes fuentes de financiación debe coincidir con la suma total de las inversiones iniciales.*

En el caso de un **comercio de ropa y calzado** existen varias opciones de financiación: financiación propia, subvenciones, préstamos, entre otros. La mejor combinación de ellas va a depender de las condiciones del emprendedor que vaya a poner en marcha el negocio.

Ejemplo de plan de financiación inicial en el caso de un **comercio de ropa y calzado**:

s

El importe de la capitalización\* (forma de recursos propios) va a depender de la situación personal de cada emprendedor/a así como de la forma jurídica escogida.

Existen diversas ayudas y subvenciones a disposición de las personas emprendedoras, tales como las Ayudas del Plan de Fomento y Consolidación del Trabajo Autónomo en Andalucía.

### 9.3 CUENTA DE RESULTADOS

*La cuenta de resultados refleja la diferencia entre la suma de ingresos que corresponden a un período determinado (normalmente un año) y la suma de los gastos que corresponden a este mismo período de tiempo. Si la diferencia es positiva (los ingresos son superiores a los gastos) entonces hay beneficios; en caso contrario, hay pérdidas.*

En el caso de un **comercio de ropa y calzado**, para realizar la previsión de ingresos se recomienda estimar tres escenarios, es decir, un escenario normal, un escenario optimista y un escenario pesimista.

La política de precios jugará un papel clave en el cálculo de la previsión de ingresos, en este sentido se deberá ser coherente con las políticas definidas en apartado 5.1 de la presente guía.

En este punto también se debe tener en consideración la gran variedad de tipologías de comercios de ropa y calzado existentes. En función de su tipología, de los productos que se comercialicen, de los horarios, del personal que tengan, etc. van a influir de forma considerable en la estructura de costes y en los resultados de la empresa.

A partir de estas premisas y a título de ejemplo se realiza una previsión de cuenta de resultados para un **comercio de ropa y calzado**.

Previsión de Resultados	Previsión Pesimista	Previsión Normal	Previsión Optimista
Ventas			
Coste de las Ventas			
<b>Margen Bruto</b>			
<b>Gastos de Explotación</b>			
Alquiler			
Suministros			
Publicidad			
Asesoría			
Sueldos			
Seguridad Social			
Mantenimiento y reparaciones			
Otros Gastos			
Amortización			
<b>Total Gastos de Explotación</b>			
<b>Resultados antes de Intereses e Impuestos</b>			

El importe del alquiler dependerá de la ubicación del local y de los metros cuadrados de este. En este sentido se recomienda realizar un estudio del precio del m<sup>2</sup> en el municipio de Alcalá de Guadaíra.

El importe de la partida de publicidad dependerá de las acciones de comunicación programadas, en este sentido se recomienda la realización de un estudio coste/beneficio de cada acción.

Se recomienda contratar los servicios un profesional experto (asesoría o gestoría) que realice un seguimiento fiscal, laboral y contable de la empresa. Las tarifas dependerán del volumen de servicios contratados.

El importe de la partida de sueldos dependerá de la estructura y el volumen de recursos humanos definida por la empresa. En este sentido se recomienda que las empresas trabajen con una plantilla limitada de personal y la amplíen en función de la previsión de crecimiento del volumen negocio.

## 9.4 PLAN DE TESORERÍA

*El PLAN DE TESORERÍA le servirá para visualizar el flujo de cobros y de pagos en su futura empresa y, en este sentido, puede explicitar los momentos en que su empresa puede necesitar inyecciones adicionales de tesorería en forma de créditos bancarios. Puede servirle para variar su política de cobros y de pagos o incluso puede manifestar problemas endémicos de estructura financiera producidos desde el inicio de sus actividades*

## 9 EL PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

En el caso de un **comercio de ropa y calzado** la política de cobros, tal y como se ha comentado a lo largo de la presente guía será al contado, hecho que permite afrontar la situación financiera con un cierto optimismo.

A título de ejemplo se adjunta un cuadro para la realización del correspondiente Plan de Tesorería.

Previsión de Tesorería	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>Saldo Inicial</b>												
Cobro de clientes												
Subvenciones												
Prestamos												
<b>Total cobros</b>												
Proveedores												
Alquiler												
Suministros												
Publicidad												
Asesoría												
Sueldos												
Seguridad Social												
Otros Gastos												
Devolucion de prestamos												
Intereses de prestamos												
<b>Total pagos</b>												
<b>IVA repercutido</b>												
<b>IVA soportado</b>												
<b>Diferencia cobros-pagos</b>												
<b>Saldo Final</b>												

### 9.5 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) Y PLAZO DE RECUPERACIÓN

La *tasa interna de retorno* o *tasa interna de rentabilidad (TIR)* de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto (VAN) es igual a cero. El VAN es calculado a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad.

Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, el coste de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el coste de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo). Si la tasa de rendimiento del proyecto - expresada por la TIR- supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza.

## 9 EL PLAN ECONOMICO-FINANCIERO

*El **payback** o "plazo de recuperación" es un criterio de valoración de inversiones que permite seleccionar un determinado proyecto en base a cuánto tiempo se tardará en recuperar la inversión inicial mediante los flujos de caja. Resulta muy útil cuando se quiere realizar una inversión de elevada incertidumbre y de esta forma tenemos una idea del tiempo que tendrá que pasar para recuperar el dinero que se ha invertido.*

*Los analistas financieros que utilizan este método de valoración fijan primero un plazo de recuperación de referencia y después comparan el plazo de recuperación de las inversiones que quieren efectuar con el plazo de referencia y eligen todos los proyectos que tienen un plazo de recuperación menor a igual al plazo de recuperación de referencia. La elección del plazo de recuperación de referencia no puede ser igual para toda la tipología de inversiones ya que es necesario tener en cuenta otros factores como el sector en que la empresa desarrolla su actividad, los mercados etc.*

*La forma de calcularlo es mediante la suma acumulada de los flujos de caja, hasta que ésta iguale a la inversión inicial.*

## 10 RECURSOS BIBLIOGRÁFICOS

- ✓ Complejo de Innovación y Desarrollo de Alcalá de Guadaíra  
(<http://www.complejoideal.com>)  
Instrumento creado por el Ayuntamiento de nuestra ciudad para impulsar la economía local.
- ✓ Junta de Andalucía (<http://www.juntadeandalucia.es/index.html>)  
Servidor institucional del gobierno de la Comunidad Autónoma.
- ✓ Instituto de estadística de Andalucía (SIMA)  
<http://www.juntadeandalucia.es:9002/sima/smind41.htm>  
SIMA ofrece información estadística sobre la demografía, la sociedad, la economía y el medioambiente de los municipios y provincias de la Comunidad Autónoma.
- ✓ [Areafranquicia](http://www.areafranquicia.com/) (<http://www.areafranquicia.com/>)  
Posiblemente la web con una información más completa sobre el mundo de la franquicia en España.
- ✓ [Baquia Inteligencia - Informes y estudios](http://www.baquia.com/com/inteligencia.html) (<http://www.baquia.com/com/inteligencia.html>)  
Informes y estudios sectoriales publicados por Baquia. La mayoría son de pago, pero hay uno por sector que es gratuito.
- ✓ [Infofranquicias](http://www.infofranquicias.com) (<http://www.infofranquicias.com>)  
Web con información muy interesante para moveros en el mundo de las franquicias y abordar este canal de negocio con garantías de éxito.
- ✓ [Revista Emprendedores](http://www.emprendedores.es) (<http://www.emprendedores.es>)  
Web Site de la revista Emprendedores con información diversa sobre el mundo empresarial y de los emprendedores.
- ✓ [AIMC-Asociación para la Investigación de los Medios de Comunicación](http://www.aimc.es) (<http://www.aimc.es>)  
Contiene el Estudio General de Medios (EGM) entre otros informes y documentos de interés estadístico.

## 10 RECURSOS BIBLIOGRÁFICOS

- ✓ [ANCES-Asociación Nacional de CEEI españoles](http://www.ances.com/) (<http://www.ances.com/>)  
Web Site de la Asociación Nacional de Centros Europeos de Empresas e Innovación (CEEI) españoles. Centros encargados en apoyar el establecimiento de PIME innovadoras en el territorio español.
- ✓ [Alimarket](https://www.alimarket.es/alimarket-portal/home) (<https://www.alimarket.es/alimarket-portal/home>)  
Información económica y de mercado y listados de las principales empresas en los sectores del gran consumo y la hostelería en España.
- ✓ [Asociación Española de Bioempresas](http://www.asebio.com/) (<http://www.asebio.com/>)  
En este site encontraréis toda la información necesaria por empresas relacionadas con el sector de la biotecnología.
- ✓ [CIS - Centro de Investigaciones Sociológicas](http://www.cis.es) (<http://www.cis.es>)  
Estudios de opinión, encuestas, informes... Servicio no gratuito.
- ✓ Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Sevilla [www.camaradesevilla.com](http://www.camaradesevilla.com)
- ✓ [Camerdata on line](http://www.camerdata.es) (<http://www.camerdata.es>)  
Fichero de empresas españolas, estadística de actividades y empresas, de marcas, nombres y rótulos. Servicio gratuito
- ✓ [Guia Investigación de Mercados](http://www.plancameral.org/GuiaMercados/GuiaMercadosPresentacion.asp?tipusAct=)  
(<http://www.plancameral.org/GuiaMercados/GuiaMercadosPresentacion.asp?tipusAct=>)  
Les Cámaras de comercio han creado esta guía para facilitar a las empresas exportadoras el análisis de los mercados extranjeros. Indica los factores a tener en cuenta antes de realizar una inversión (visión global del país, tamaño del mercado, canales de distribución, etc).
- ✓ [Instituto Nacional de Estadística \(INE\)](http://www.ine.es) (<http://www.ine.es>)  
Estudios de l'INE y información estadística en general.
- ✓ [OEPM - Oficina Española de Patentes y Marcas](http://www.oepm.es/cs/Satellite?c=Page&cid=1144260495042&classIdioma=es_es&idPage=1144260495042&pagename=OEPMSite%2FPage%2FtplHome)  
([http://www.oepm.es/cs/Satellite?c=Page&cid=1144260495042&classIdioma=es\\_es&idPage=1144260495042&pagename=OEPMSite%2FPage%2FtplHome](http://www.oepm.es/cs/Satellite?c=Page&cid=1144260495042&classIdioma=es_es&idPage=1144260495042&pagename=OEPMSite%2FPage%2FtplHome))  
Servidor Web con información oficial sobre patentes y marcas en España.



tu oportunidad de  
autoempleo



 [www.complejoideal.com/atenea](http://www.complejoideal.com/atenea)

10 RECURSOS BIBLIOGRÁFICOS

- ✓ D'Aleph (<http://www.daleph.com/>)

Firma de servicios de consultoría para las administraciones públicas.

## 11 ANEXOS

### 11.1 PROCEDIMIENTO DE ACCESO Y EJERCICIO DE ACTIVIDADES DE SERVICIOS INCLUIDAS EN LA LEY 17/2009, DE 23 DE NOVIEMBRE (ANTIGUA LICENCIA DE APERTURA)

En el caso de un **comercio de ropa y calzado**:

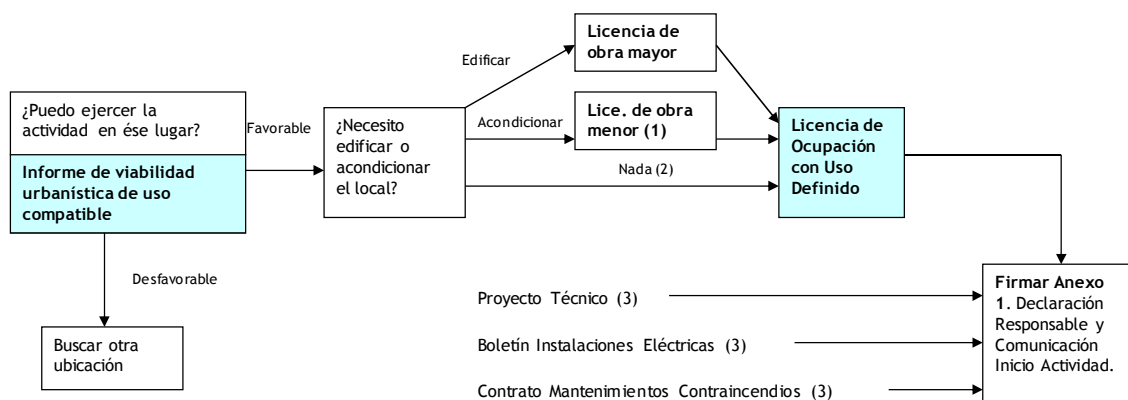
El primer paso es presentar la Declaración Responsable y Comunicación Previa.

La Declaración Responsable y Comunicación Previa habilita para iniciar la actividad desde ese mismo momento.

Se debe tener previamente cierta documentación técnica. (No es necesario presentarla) y puede ser inspeccionada. (Sanciones, Responsabilidades, etc).

El Ayuntamiento puede declarar NO EFICAZ, la Declaración Responsable y Comunicación Previa.

En el caso de un **comercio de ropa y calzado**, la actividad está sometida al ANEXO 1. Actividad No Calificada



1. Se puede solicitar en paralelo a la Licencia de Ocupación
2. En caso de traspasos, si tenemos ya la Licencia de Ocupación con Uso, sólo se solicita el cambio de titularidad de la Licencia de Ocupación con Uso

3. Documentación elaborada por Técnico Responsable, no es necesario presentar en el Ayto.
4. El informe urbanístico y las Licencias son expedidas por el Ayto. (Dpto. de Urbanismo)
5. Consejo: Buscar un buen técnico que se encargue de solicitar y preparar toda la documentación técnica necesaria

Esta actividad no requiere de documentación específica.