



Universidad
Zaragoza

1542

Trabajo Fin de Grado

Plan de Empresa: The Vintage Workshop

Autor/a

Javier Torcal Grimal

Directoras

Sandra Ferreruela Garcés

Begoña Pelegrín Martínez de Pisón

Facultad Economía y Empresa; Universidad de Zaragoza

Año 2016

ÍNDICE

1. RESUMEN	5
2. PRESENTACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO	
2.1. SECTOR.....	6
2.2. LOCALIZACIÓN	7
2.3. ¿POR QUÉ NO UN MATIZ VINTAGE?	8
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL	
3.1. ANÁLISIS ECONÓMICO (INTERNACIONAL, NACIONAL, CCAA)	8
3.2. ANÁLISIS DEL MERCADO(ESQ. TRIDIMENSIONAL DE ABELL)	11
4. ANÁLISIS DEL ENTRNO ESPECIFICO (PORTER)	13
5. PLAN ESTRATEGICO	16
6. MARCO LEGAL	
6.1. NORMATIVA LEGAL APLICABLE	17
6.2. ELECCIÓN FORMA LEGAL DEL NEGOCIO	18
7. PLAN DE MARKETING	
7.1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO	19
7.2. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN	21
7.3. PREVISIÓN DE VENTAS	22
8. PLAN OPERATIVO	
8.1. DESCRIPCIÓN FISICA DEL ESTABLECIMIENTO	23
8.2. APROVISIONAMIENTO DE MATERIAS PRIMAS.....	24
8.3. POLÍTICA DE CALIDAD	24
9. RECURSOS HUMANOS	
9.1. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA	25
9.2. CUANTIFICACIÓN Y CUALIFICACIÓN DEL PERSONAL.....	26
9.3. POLITICA DE PERSONAL.....	26
10. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	
10.1. ESTIMACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL	27
10.2. FUENTES DE FINANCIACIÓN Y GASTOS HABITUALES	29
10.3. COSTE DE LA MOD Y MARGENES	32
10.4. PRESUPUESTO INICIAL DE TESORERÍA	33
10.5. NFR	34
10.6. CASH FLOW	35
10.7. COSTE DE CAPITAL	36

10.8. ANALISIS FINANCIERO (VAN, TIR, PAY-BACK, TMR)	37
10.9. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	38
10.10. CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL	40
11. CONLUSIONES	41
12. BIBLIOGRAFIA Y FUENTES DOCUMENTALES	42
ANEXOS	45
ANEXO I. Matriculaciones	46
ANEXO II. Renta per cápita distritos, Barcelona	46
ANEXO III. Evolución precio del metro cuadrado	47
ANEXO IV. Formas Jurídicas en España	47
ANEXO V. Productos y precios	48
ANEXO VI. Proyectos y precios	48
ANEXO VII. Reparaciones y cambio de piezas	49
ANEXO VIII. Coste de Mantenimiento	49
ANEXO IX. Coste de Pedido y Almacenaje	52
ANEXO X. Pedido óptimo, Punto de pedido y Stock de seguridad	52
ANEXO XI. Evolución de Salarios y Seguridad social	53
ANEXO XII. Amortizaciones	54
ANEXO XIII. Previsión de ventas anuales	55
ANEXO XIV. Previsión de compras anuales	57
ANEXO XV. Gastos de Explotación	60
ANEXO XVI Imputación Gastos - Unidades Generadoras de efectivo.....	62
ANEXO XVII. Cash Flow Completo.....	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1.1. Área Euro: Situación Económica, Financiera y Monetaria.....	9
Figura 3.1.2. Zona Euro – Índice PMI del Sector Manufacturero.....	9
Figura 3.1.3. Indicadores del Consumo Interno	10
Figura 3.1.4. Indicadores del Comercio Exterior	10
Figura 3.1.5. Indicadores de Inversión	10
Figura 3.1.6. Indicadores de Actividad	10
Figura 3.2.1. Esquema Tridimensional de Abell	11
Figura 4.1.1. Núcleo competitivo de Porter.....	13
Figura 4.1.4. Pendientes - Línea de Indiferencia	15

Figura 5.1. Cadena de Valor	16
Figura 7.3. Tasa de Crecimiento.....	22
Figura 8.1.1. Plano Planta Calle	23
Figura 8.1.2. Plano Planta -1	23
Figura 9.2. Sueldos y Salarios	26
Figura 10.3.1. Coste Mano de Obra Directa.....	32
Figura 10.4. Presupuesto Inicial de Tesorería	33
Figura 10.5. Necesidades de Fondo de Rotación.....	34
Figura 10.6. Cash Flow Resumido	35
Figura 10.7. Coste de Capital	37
Figura 10.9.1. Escenario Pesimista.....	39
Figura 10.9.2. Escenario Esperado	39
Figura 10.9.3. Escenario Optimista	39
Figura 10.10. Cuenta de Pérdidas y Ganancias	40

1. RESUMEN

Mi afición por el mundo del motor y en especial por las motos me ha llevado a querer enfocar mis pasos como emprendedor hacia ese mercado. Con la intención de diferenciarme de la competencia y debido al auge de lo “Vintage” me voy a decantar por ese estilo en mi negocio haciendo que cada uno de los productos que vendamos y/o transformemos tenga un estilo propio y único. Para alcanzar este propósito voy a desarrollar un plan de empresa en el que aplicaré diferentes técnicas y procedimientos desarrollados a lo largo de la carrera. Analizaré la situación actual económica, política y social en sus tres niveles (Internacional, Nacional y Autonómica) haciendo hincapié en el segmento de la industria en la que vamos a centrarnos gracias al esquema tridimensional de *Abell* y definiendo las cinco fuerzas claves de *Porter*. Además desarrollaré un plan de marketing, un plan operativo y las políticas sobre gestión del personal. Además y con el objetivo de optimizar los recursos, analizaremos los *Costes Unitarios Estándares* y optimizaremos pedidos de materias primas. Por último llevaremos a cabo un análisis financiero para poder ver la viabilidad o no de nuestro negocio.

1.1. ABSTRACT

My interest in the motorvehicle world and especially in motorcycles, has made me centre on this market as an entrepreneur. With the intention of making the difference among myself and competitors and due to the rise in the “Vintage” style I have chosen this style for my business, making each and every one of the products, which we sell and/or turn into, in a style of their own. To achieve this purpose I shall develop a business plan, in which I will apply different techniques and procedures developed throughout my degree. I will analyse the economic, political and social situation at its three levels (International, National and Regional) underlining the segment of the industry, on which we are going to concentrate, thanks to the Abell Tri-dimensional scheme and defining the five Porter key strengths. Furthermore I will develop a marketing plan, an operative plan and the policies concerning dealing with the personnel. I will also, and with the aim of optimizing resources, analyse the Standard Unit Costs and we will optimize raw material orders. Finally we will carry out a financial analysis to see the viability or not of our business.

2. PRESENTACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

2.1. SECTOR

La idea de negocio consiste en analizar la posibilidad de abrir un taller-tienda de vehículos sobre dos ruedas, ofreciendo productos y servicios identificados bajo el estilo Vintage.

El mundo del motor y en concreto las motocicletas, es uno de los mercados con más éxito gracias a su variada demanda, satisface necesidades fundamentales de transporte, hobbies o el afán por el colecciónismo.

En los años 40 las motos se presentan como un bien de lujo, con unos precios elevados y escasez de modelos comercializados. Eran pocos los españoles que podían disfrutar de su conducción. Sin embargo, paulatinamente y a partir de 1959, la comercialización de motos se incrementó alcanzando un 66,45% del montante de vehículos en España.

2005 fue un año clave para el mundo de la moto, se lanzó una nueva ley (recogida en la última modificación del *Real Decreto 1055/2015, de 20 de noviembre, por el que se modifica el Reglamento General de Conductores, aprobado por Real Decreto 818/2009, de 8 de mayo*) según la cual los conductores de coches con más de tres años de experiencia, tenían la capacidad y la potestad de conducir motos de hasta 125cc. La respuesta del mercado fue un incremento en las ventas, que se duplicaron respecto al año anterior.

En 2009 la Agencia Tributaria Estatal determinó una ley, que grababa aquellos vehículos con unas determinadas emisiones oficiales de CO₂, afectando a motocicletas y quads. Y con la llegada de la crisis económica en 2008, empeoró la situación del sector reduciendo las matriculaciones. El peor año desde el comienzo de la crisis fue 2013.

A pesar de todo, un año más tarde, en 2014, se incrementaron las matriculaciones un 19% llegando a alcanzarse la cifra de 114.600. Se incentivó y comenzó a tener un hueco en este mercado, la venta de segunda mano. Podríamos decir que es entonces cuando aparece un perfil de consumidor interesado en motos antiguas.

Actualmente, los vehículos sobre dos ruedas suponen una forma rápida y económica de medio de transporte, sobre todo en las grandes ciudades donde el tráfico es elevado y existen dificultades de aparcamiento.

Este afán por las motos también ha venido promovido, sin lugar a dudas, por el enorme triunfo de pilotos españoles en la disciplina deportiva de Moto GP y otras categorías. Millones de personas han seguido la carrera profesional de estos magos de las dos ruedas.

2.2. LOCALIZACIÓN

La localización del taller, “*The Vintage Workshop*”, se ubica en Sarrià Sant-Gervasi, Barcelona.

Hemos analizado cuatro de las ciudades con un mayor número de matriculaciones¹ de motos. De las 95.845 matriculaciones en 2013 que se generaron a nivel nacional, 22.302 corresponden a las matriculaciones en Barcelona que representan un 23% del total.

Un año más tarde, de las 114.600 matriculaciones nacionales, 25.864 provienen de Barcelona. Variables a tener en cuenta son el clima, que favorece el uso de motos en cualquier estación del año, los derechos de circulación adquiridos al cabo de los años (por ejemplo capacidad de aparcamiento en cualquier lugar sin coste y zona avanzada para motos en semáforos) y el elevado coste de aparcamiento para coches.

Para la elección del distrito nos hemos basado en la Renta per cápita², dado que nuestro público objetivo se caracterizará por un poder adquisitivo medio - alto.

Con todo esto, destacamos que alrededor de un 24% de motos sobre el total nacional, se concentra en la ciudad de Barcelona y alrededores.

¹ Véase ANEXO I

² Véase ANEXO II

2.3. ¿POR QUÉ UN MATIZ VINTAGE?

Cuando hablamos del estilo Vintage nos referimos, según Oxford learner's dictionaries, a un objeto o vehículo, en nuestro caso, de alta calidad fabricado entre 1919 y 1930 admirado por quienes se identifican bajo este estilo de vida.

Es importante saber y diferenciar Retro de Vintage. Ambos hacen referencia a todo aquello que tiene una antigüedad determinada.

El estilo Retro se basa más bien en representar aquellas antigüedades con un toque moderno, y por el contrario el estilo Vintage trata de recuperar y mantener el producto como salió de fábrica.

En la actualidad, el estilo Vintage ha protagonizado un gran movimiento de masas, sobre todo, en el mundo del motor donde consumidores de entre 35 y 60 años buscan obtener una moto que ya no se fabrica o personalizar la moto deseada.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

3.1. ANÁLISIS ECONÓMICO

La economía mundial, tras ocho años de crisis, no termina de recuperarse y la mejora es lenta y desigual. Los países emergentes, debido a las caídas en los precios de sus principales fuentes de riqueza, como el petróleo, han sufrido una desaceleración en sus economías. China ha sido protagonista en varias sesiones bursátiles estableciéndose en el punto de mira de todos los inversores, generando una incertidumbre en los mercados mundiales, ya que muchos datos macroeconómicos apuntan a una desaceleración gradual.

El PMI manufacturero es un indicador que adelanta la situación en la que se encuentran las empresas privadas dedicadas a un sector en concreto, en la Figura 3.1.1., vemos como este índice se ha mantenido en el último cuatrimestre del año 2015 prácticamente constante. Aunque si lo comparamos con en la Figura 3.1.2., observamos como desde el comienzo de la crisis hasta ahora este nivel ha mejorado notablemente, pero todavía sin la suficiente fortaleza como para poder hablar de una completa salida de la misma.

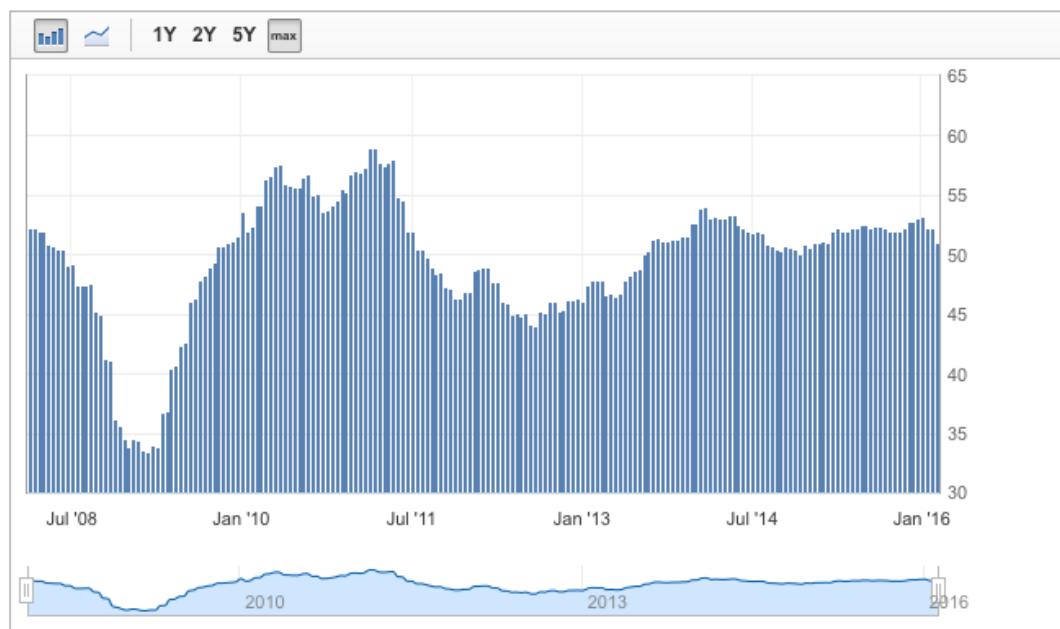
Figura 3.1.1.: ÁREA EURO: SITUACIÓN ECONÓMICA, FINANCIERA Y MONETARIA

		2015					2016 Ene (b)
		Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Actividad y precios	Índice de producción industrial	2,2	1,4	2,0	1,1		
	Comercio al por menor	2,6	3,2	2,4	1,4		
	Indicador de confianza de los consumidores	-6,7	-7,0	-7,5	-5,9	-5,7	
	Indicador de confianza industrial CE	-3,7	-2,3	-2,0	-3,2	-2,0	
	PMI de manufacturas	52,3	52,0	52,3	52,8	53,2	52,3
	PMI de servicios	54,4	53,7	54,1	54,2	54,2	53,6
	IAPC	0,1	-0,1	0,1	0,1	0,2	
Variables monetarias y financieras	M3	4,9	4,9	5,3	5,1		
	M1	11,5	11,7	11,8	11,2		
	Crédito a AAPP (c)	6,3	7,2	6,9	7,8		
	Préstamos a hogares						
	Préstamos a sociedades no financieras						
	Eonia	-0,12	-0,14	-0,14	-0,13	-0,20	-0,24
	Euribor a tres meses	-0,03	-0,04	-0,05	-0,09	-0,13	-0,14
	Euribor a un año	0,16	0,15	0,13	0,08	0,06	0,05
	Rendimiento bonos a diez años	1,39	1,48	1,20	1,16	1,19	1,15
	Diferencial bonos a diez años EEUU-UEM	0,77	0,70	0,86	1,11	1,06	1,00
Índice Dow Jones EUROSTOXX 50 (d)	Tipo de cambio dólar/euro	1,11	1,12	1,12	1,07	1,09	1,09
	Índice Dow Jones EUROSTOXX 50 (d)	3,90	-1,50	8,60	11,40	3,80	-7,50

FUENTES: Eurostat, Comisión Europea, Banco Central Europeo y Banco de España.

Fuente: Boletín Económico Banco de España 01/2016

Figura 3.1.2: ZONA EURO - ÍNDICE PMI DEL SECTOR MANUFACTURERO



Fuente: Investing

A nivel nacional analizaremos los siguientes indicadores muy representativos para medir la demanda y actividad interna del país.

Figura 3.1.3. CONSUMO INTERNO



Figura 3.1.5. INVERSIÓN



Figura 3.1.4. COMERCIO EXTERIOR



Figura 3.1.6. ACTIVIDAD ECONÓMICA



Fuente: Boletín Económico Banco de España 01/2016

La Figura 3.1.3. recoge dos índices muy importantes como son el comercio al por menor, con el que podemos evaluar el nivel de consumo interno del país y la confianza de los consumidores. Como observamos desde 2012, donde ambos índices tocan mínimos, comienzan a incrementarse de forma cautelosa.

Debido a la ralentización de la economía mundial como he explicado al inicio de este apartado 3.1., las exportaciones han caído notablemente siguiendo un patrón muy similar a las importaciones, como se apreciar en la Figura 3.1.4.

Si prestamos atención a la Figura 3.1.5. vemos como la inversión tanto en bienes de equipo como en construcción, están recuperándose de forma discreta. Por su puesto, la inversión en la construcción es menor que en bienes de equipo, consecuencia de la debilidad en el primer sector.

A nivel político, nos encontramos a la fecha de cierre de este trabajo, en proceso electoral a la espera de formar nuevo gobierno, que permita generar una estabilidad política y así conseguir incrementar las inversiones directas del extranjero en el país.

En cuanto a la situación en la Comunidad Autónoma Catalana, podemos constatar que se vive una situación difícil, con un impacto importante sobre la economía.

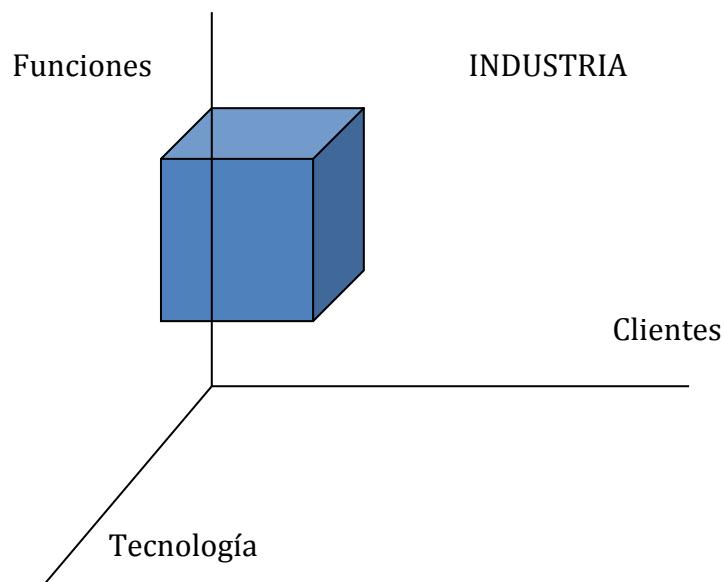
3.2. ANÁLISIS DEL MERCADO

Para conocer y examinar el mercado primero debemos analizar la industria. Para ello, seleccionaremos el CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas), bajo el cual trabajará el taller. En este caso corresponde el código 4540 venta, mantenimiento y reparación de motocicletas y de sus repuestos y accesorios.

De este modo, aquellos talleres que se encuentren registrados bajo el código 4540 formarán parte de nuestro grupo competitivo.

Para concretar cuál será la industria donde nos encontramos, se realizará un análisis mediante el Esquema Tridimensional de Abell.

Figura 3.2.1: ESQUEMA TRIDIMENSIONAL DE ABELL



Fuente: Dirección Estratégica (Tema 3 La Empresa y El Entorno)

Tecnología:

Dentro de esta industria, la producción es personalizada y flexible con una tecnología caracterizada por ser de uso manual.

Se utiliza maquinaria para dar formas diferentes, crear nuevas piezas, facilitar el proceso de ensamblaje y despiece de motocicletas, como por ejemplo tornos, cilindros de curva, plegadores de chapa, dobla tubos, pulidoras, cizalla, prensa manual, elevadores y carros de herramientas.

De necesitar una tecnología más específica y costosa, existe la posibilidad de subcontratarla.

Dependiendo de la estructura y distribución del taller, es necesario contar con montacargas para transportar de un piso a otro las motocicletas y materiales que tengan un peso significativo.

Clientes:

Suelen ser personas apasionadas al mundo del motor, especialmente en la conducción de motos, con un poder adquisitivo alto. La edad oscila entre los 35 y 60 años, dentro de este rango de edad podemos diferenciar dos grupos, aquellos que se aproximan a los 35 y quienes van camino de los 60.

- **Grupo a partir de los 35 años:**

El poder adquisitivo de este grupo de consumidores dependerá en el 90% de la situación laboral en la que se encuentren, ya que sus cargas personales y familiares suelen ser elevadas.

En la actualidad, cada vez son más las personas que se ven obligadas a complementar sus estudios a través de formaciones adicionales como másteres, segundas carreras, cursos, etc. Pero una vez sobrepasado este umbral, toma poder el estilo Vintage, añorando experiencias de tiempos anteriores y deseando poder utilizar aquellos objetos de la época.

- **Grupo hasta los 60 años:**

Conforme se aproximan a los 50 sus cargas familiares poco a poco se reducen y su renta per cápita es mayor. Permitiendo destinar parte de su renta al consumo de bienes de lujo.

Funciones:

Dentro de esta industria, la labor de las empresas consiste en la reparación de motocicletas, quads, ciclomotores y scooters, abarcando todo tipo de modelos y categorías.

Además de prestar servicios también se dedican a la venta de: vehículos, piezas con un abanico amplio de marcas, artículos de ropa motera (guantes, cazadoras, trajes de agua, botas...), accesorios complementarios (cascos, gafas, etc.)

Tratan de satisfacer la necesidad de montar en moto y abastecer el mercado tanto de servicios como de productos complementarios que rodean el mundo de dicho hobby.

4. ANÁLISIS DEL ENTRNO ESPECIFICO (PORTER)

4.1. CINCO FUERZAS DE PORTER

Figura 4.1.1.: NUCLEO COMPETITIVO DE PORTER



Fuente: www.5fuerzasdeporter.com

4.1.1. Poder de negociación de los proveedores

Algunos de nuestros proveedores son Aiquza que distribuye marcas como Grifter Company, Hedon Helmet, Moustache Wax, otros son Aslak Machines and Tools, Michelin, Castrol (aceite), Solmagna (Materia prima) y Würth (herramienta).

El objetivo es crear una relación a largo plazo con los proveedores, consiguiendo ventajas como adaptación rápida a diferentes cambios en la demanda, conseguir precios competitivos y así incrementar nuestros márgenes, reducir los plazos de entrega para ser más rápidos en nuestros servicios, etc.

Por ejemplo con los tres últimos proveedores indicados anteriormente, hemos conseguido limitar los plazos de entrega e incluso los posibles retrasos. Tanto Solmagna como Castrol el PME (Plazo Máximo de entrega) será de 3 días y el PE (plazo de entrega) será de 2 días, difieren solo en un día. En el caso de Würth, ha sido más complicado ajustarse a la perfección, el plazo máximo de entrega será de 4 días mientras que el plazo de entrega será de 2 días.

4.1.2. Nuevos entrantes

Existen varias barreras a nuestro favor, son pocos los talleres que se especializan en un estilo Vintage, debido a la complejidad para encontrar piezas adecuadas y conocer las peculiaridades de este estilo de motos, que requieren gran experiencia y amplios conocimientos.

Otra barrera a la entrada de nuevos competidores, será el precio del metro cuadrado,³ en el distrito de Sarrià Sant-Gervasi es aproximadamente 4.200€ - 4.700€, una inversión no alcanzable para muchos talleres.

4.1.3. Sustitutos

Dentro del sector en que nos movemos, un producto que en un futuro próximo podría sustituir las motos tal cual las conocemos actualmente, serían las motos eléctricas.

El medio ambiente juega un papel muy importante en los medios de transporte, y cada vez más, debido al cambio climático. De este modo, es importante tener en cuenta el cambio del combustible por energía alternativa.

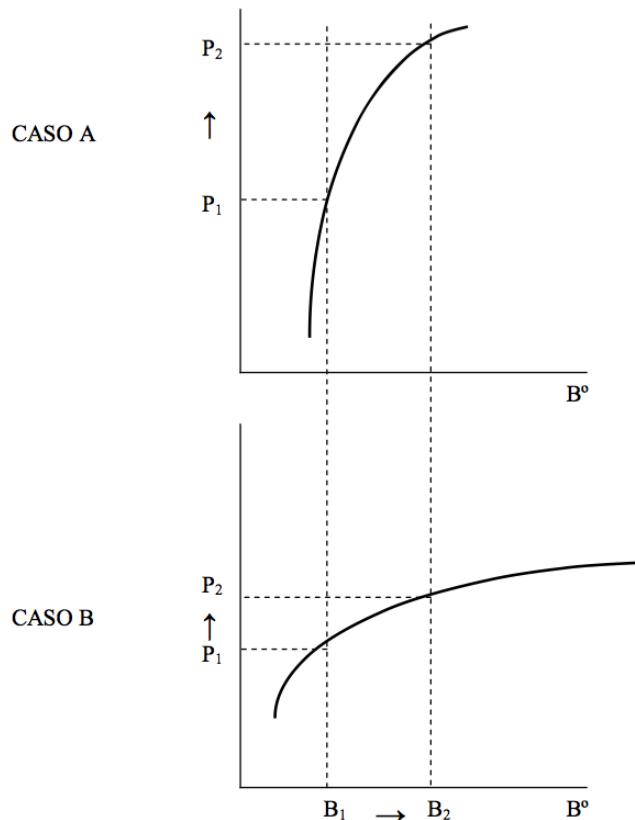
³ Véase ANEXO III

4.1.4. Poder de negociación de los clientes

En todos los servicios, detallaremos las peculiaridades que el consumidor quiera incorporar, mediante una reunión previa. De este modo, el resultado se ajustará de forma precisa a los gustos y preferencias del cliente, siendo indiferente la variable precio. Por lo tanto, el poder de negociación frente al taller será prácticamente nulo.

Buscaremos siempre mejorar la calidad de los productos y servicios consiguiendo que las líneas de indiferencia sean inelástica como vemos en la Figura 4.1.4., para esto es imprescindible crear un aspecto diferenciador que posteriormente detallaremos.

Figura 4.1.4.: PENDIENTES - LINEA DE INDIFERENCIA



Fuente: Política de Empresa (Tema 1 posición estratégica para la Ventaja Competitiva)

Caso A (Inelástica): El consumidor estará dispuesto a pagar una cantidad elevada por una unidad adicional de calidad (la calidad tiene un gran valor para el consumidor)

Caso B (Elástica): El consumidor estará dispuesto a pagar poco por una unidad adicional de calidad.

El taller de motos en este caso replica con mayor exactitud el caso A, donde el valor de la calidad y el resultado del proyecto son importantes para el consumidor.

4.1.5. Competencia en el mercado

En Barcelona el número de talleres destinados a la reparación y venta de motos es elevado, pero dependiendo de los diferentes distritos la situación varía.

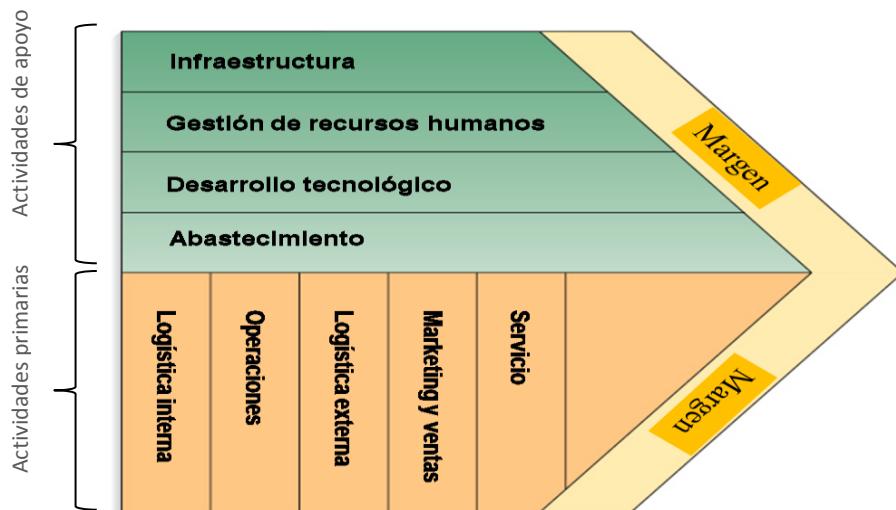
En nuestro caso, la competencia dentro del distrito de Sarrià Sant-Gervasi no es elevada y cabe la posibilidad de obtener una cuota de mercado significativa que garantice la viabilidad de la empresa. En gran parte es debido, como hemos comentado anteriormente, al elevado precio del metro cuadrado y a la escasez de talleres especializados en un estilo Vintage.

5. PLAN ESTRATEGICO

El objetivo será seguir una estrategia competitiva basada en la diferenciación, incrementando el valor percibido por el cliente y controlando nuestros costes para que no sean excesivamente elevados, sin perder calidad, con el fin de obtener un mayor excedente.

Para la consecución de este objetivo, optimizaremos las diferentes actividades de la cadena de valor.

Figura 5.1.: CADENA DE VALOR



Fuente: Dirección Estratégica (Tema 5 Análisis interno de la empresa)

5.1. ACTIVIDADES PRIMARIAS:

- ✓ **Logística de entrada:** Reducir al máximo los periodos de entrega por parte de nuestros proveedores.
- ✓ **Operaciones:** Eliminar el número de defectos y desperfectos, reduciendo así costes.
- ✓ **Logística de Salida:** Puntualidad en la entrega y realización de productos y servicios.
- ✓ **Marketing y Ventas:** Calidad de la publicidad utilizada y atención en el punto de venta lo más personalizada posible.
- ✓ **Servicio posventa:** Atender todos problemas que puedan surgir en la utilización de nuestros productos o resolver posibles defectos sin coste alguno para el cliente.

5.2. ACTIVIDADES DE APOYO

- ✓ **Infraestructura:** Instalaciones adecuadas a la imagen de la empresa.
- ✓ **RR.HH:** Personal cualificado, generar un plan de carrera dentro de la empresa incentivando la motivación.
- ✓ **Desarrollo Tecnológico:** Emplear tecnología específica y medios de comunicación más populares.
- ✓ **Abastecimiento:** Trabajar con proveedores que se identifiquen bajo una diferenciación en valor, con materiales de alta calidad. Gestión del almacén y stocks para evitar roturas de stock y tener capacidad para abastecer incrementos inesperados en la demanda.

6. MARCO LEGAL

6.1. NORMATIVA LEGAL APLICABLE

El procedimiento a seguir para la determinación de la Forma Jurídica de la sociedad y la selección de la denominación social se recogen en el *Apartado 4 Reglamento del Registro Mercantil - Sección 2^a y 3^a Art 409; 410; 411; 398; 399; 407; 412; 413; 414; 403;*

En los artículos correspondientes a la sección 2 explican las directrices a seguir en la selección de la Forma Jurídica (S.A., S.L., S.C., Sociedad Comanditaria, etc.) así como todas aquellas pautas a tener en cuenta y que se deben evitar.

En la sección 3 se explica la correcta selección de la denominación social y las fases para su obtención.

6.2. ELECCIÓN FORMA LEGAL DEL NEGOCIO

Teniendo en cuenta el reglamento y rigiéndonos por el mismo. Explicaré el proceso de selección de la forma legal del negocio⁴.

Constituiremos una Sociedad Limitada de Nueva Creación, el principal problema, de este tipo de sociedad, es el elevado periodo de trámites situándose en 30-40 días, con posibilidad de reducirse en 4 días gracias al programa *Emprende en 3* de CIRCE (Centro de Información y Red de Creación de Empresas).

En dicha sociedad participaremos dos socios con aportaciones económicas que más tarde se explican. Además los dos seremos trabajadores en la empresa,, el socio que aporta más capital y que posee la titulación superior en A.D.E. se ocupará de la tienda y de la administración. El otro socio que posee la titulación de especialista en mecánica de competición, será el responsable del taller.

La primera gestión como hemos mencionado en el apartado anterior según lo dispuesto en el *Reglamento del Registro Mercantil Art. 413 Obligatoriedad de la certificación negativa*. Consultar si la denominación social bajo la cual se distinguirá la empresa, será única y no existe otra que pueda llevar a confusión. Se constituirá los estatutos y escrituras ante notario, posteriormente se procederá a la obtención del modelo 600 del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados aunque se encuentre exenta de su pago. Se inscribirá en el Registro Mercantil en el plazo de dos meses desde la escritura en constitución, es necesario solicitar el CIF y con ello abrir una cuenta en una entidad bancaria depositando los 3005,06€ necesarios para su constitución.

⁴ Véase ANEXO IV

Fiscalmente tributaremos mediante el Impuesto de sociedades, que después de la reforma fiscal se sitúa en el 25% y por ser de nueva creación los dos primeros años el tipo impositivo será del 15%.

A parte de la ventaja de limitar la responsabilidad, también permite desgravar la totalidad de los gastos. Por su puesto, a la hora de solicitar financiación resulta más fiable establecerse bajo la denominación de Sociedad Limitada, para poder acceder a un mayor abanico de productos financieros con mejores condiciones.

7. PLAN DE MARKETING

7.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO Y SERVICIO

7.1.1 Producto⁵

La gama de productos es variada pero no todavía lo suficiente, incluiremos más productos con el paso del tiempo. Como la actividad comenzará en el mes de Enero, en pleno invierno, algunos productos están especializados en esta estación del año, aunque muchos de ellos tras los pedidos de Marzo (Temporada Verano) lanzan nuevos modelos para verano. Septiembre será cuando realizaremos el siguiente aprovisionamiento para la temporada de invierno del año siguiente.

El margen con el que trabajamos, en todos los productos, supera el 100% del coste e incluso en algunos casos alcanza el 200%.

7.1.2 Servicios

Los servicios ofrecidos por el taller son muy variados y gracias a ellos nos permitirán diferenciarnos con un estilo Vintage único e inigualable. Para plasmar esta idea sobre los servicios, hemos creado diferentes novedades, como tres categorías de proyectos (Premium, Medium y Estándar) y tres grupos, Grupo A (Nivel superior), Grupo B (nivel medio) Grupo C (nivel bajo) para la actividad de recambio de piezas.

Además contamos con un servicio de mantenimiento en función del kilometraje o antigüedad del vehículo y venta de motos en depósito (Vehículo propiedad del cliente o concesionarios).

⁵Véase ANEXO V y ANEXO XIV

7.1.2.1 Proyectos⁶

Consiste en desmontar, bien sea una moto propiedad del cliente o un modelo que el cliente nos ha encargado y que nosotros adquiriremos, cambiando todas aquellas piezas que creamos convenientes, debido al desgaste o por la personalización de las mismas. De este modo, crearemos una moto renovada con una puesta a punto de competición, y por supuesto con un acabado que cubra el 100% los gustos y preferencias del cliente.

Antes de comenzar con el proyecto, nos reuniremos con el cliente para detallar el acabado que deseará para la moto, así como cualquier matiz que quiera introducir o variación que considere oportuna.

Son tres niveles que se diferencian por la complejidad de la moto, la calidad de los productos utilizados y las peculiaridades que el cliente quiera incorporar. Variando, por lo tanto, el precios.

7.1.2.2 Reparaciones y Recambio de piezas⁷

En cuanto a los diferentes grupos de reparación, al igual que en los proyectos, es complicado conocer al detalle cuales serán, tanto el número de piezas a cambiar y su coste real como las horas aplicadas en cada reparación, para ello hemos estimado el coste de los materiales utilizados, el número de materiales y horas en cada grupo.

7.1.2.3 Venta de motos en depósito (cliente y concesionario)

En el caso de los clientes, les concederemos la oportunidad de exponer su propia moto a la venta, siempre y cuando esté en condiciones como para ser expuesta y lista para su venta. En caso de no ser así, ofreceremos al cliente la posibilidad de reparar todas aquellas piezas que no se encuentren en un perfecto estado y posteriormente podrá exponerse.

Por otro lado, a los diferentes concesionarios, con un matiz Vintage, les ofreceremos la posibilidad de exponer sus nuevos modelos en nuestra tienda.

⁶ Véase ANEXO VI

⁷ Véase ANEXO VII

En ambos casos existirán costes por el espacio ocupado y el tiempo invertido en la venta, a cambio, cobraremos una comisión, en el caso de que se venda la moto. El precio medio de estas motos ronda los 5.000 euros y tanto para los clientes como para los concesionarios la comisión que cobramos a los clientes es de media 800€/moto vendida.

7.1.2.4 Mantenimiento de acuerdo al kilometraje o tiempo⁸

Para el mantenimiento y seguimiento de todas aquellas motos que pueden haber sido personalizadas (proyectos) en nuestro taller o incluso motos de otros talleres.

Seguiremos unas pautas, en función del criterio que antes se produzca, bien sea por kilometraje o por antigüedad de la moto y dependiendo de estos criterios realizaremos distintos reglajes.

Por supuesto el coste de cada mantenimiento variará en función tanto del número de hora aplicadas como la cantidad de materiales utilizados.

7.2 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN

Actualmente el mundo de la comunicación es muy amplio, tiene como objetivo informar y persuadir al mercado, así como promover la compra de bienes y servicios. Realizándose de diferentes formas mediante publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y venta personal.

En Vintage Workshop, contaremos con publicidad gestionada diariamente en redes sociales como pueden ser Facebook, twitter e instagram, dando a conocer nuestros productos e incluso anunciando nuevas promociones u ofertas disponibles, también optaremos por introducir cuñas en la radio local de manera periódica.

Dispondremos de buzón de sugerencias, porque una opinión de los consumidores, puede ayudarnos a mejorar nuestros productos y servicios.

Trabajaremos la venta personal, ya que influye directamente en la satisfacción de nuestros clientes e incluso dependiendo de este servicio ofrecido, se puede fidelizar a los clientes.

⁸ Véase ANEXO VIII

Cada años acudiremos a diferentes eventos de motos Vintage, donde cada taller expone sus novedades, para darse a conocer y estar presentes en el sector.

Contaremos con nuestra propia página web, que estará adaptada para ser tienda online y poder abastecer un mercado más amplio, en un futuro próximo.

7.3 PREVISIÓN DE VENTAS⁹

En los primeros meses, el negocio todavía se encontrará en fase de introducción y tendremos que conseguir darnos a conocer, la previsión de facturación para los tres primeros meses será de 11.454,01 €, 15.039,96 € y 21.554,97 €.

Por la naturaleza de nuestro sector los meses en que mayor número de servicios realizaremos, serán los meses de invierno cuando normalmente el uso del transporte mediante moto disminuye con respecto a los meses de verano. Es entonces cuando se realizan todo tipo de reparaciones, mantenimientos y restauraciones o personalizaciones.

En todo momento tendremos en cuenta la capacidad del taller que asciende a 384h al mes (20 días laborales al mes por dos trabajadores + el coeficiente corrector del aprendiz por 8h que es la jornada completa que realiza cada trabajador) y aunque algunos meses el uso de la capacidad no es elevado, es importante mantener los dos técnicos de competición para poder satisfacer los incremento inesperados de la demanda.

Para estimar el número de ventas de los años analizados, hemos empleado unas tasas de crecimiento para cada año. Como vemos en la Figura 7.3.

Figura 7.3.: TASA DE CRECIMIENTO

	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
TASA DE CRECIMIENTO	4,00%	6,00%	8,00%	9,50%	10,00%

Fuente: Elaboración Propia

⁹ Véase ANEXO XIII

8. PLAN OPERATIVO

8.1. DESCRIPCIÓN FÍSICA DEL ESTABLECIMIENTO

Figura 8.1.1: PLANO PLANTA CALLE



Fuente: Nicks Motorcycles

Figura 8.1.2.: PLANO PLANTA -1



Fuente: Nicks Motrcycles

El local cuenta con 110 metros cuadrados distribuidos en dos plantas, la planta calle, como vemos en la Figura 8.2.1., se encontrará la tienda. Cuenta con 6 zonas donde exponer las diferentes motocicletas, dos de estos expositores se encuentran en el escaparate.

La segunda planta, Figura 8.2.2., corresponde al taller. Existen diferentes zonas como la zona de trabajo, un cuarto aislado por seguridad donde se encuentra el torno, el almacén, la oficina y el ascensor o montacargas para trasportar de un piso a otro tanto las motos, como maquinaria u objetos de un peso significativo.

8.2. APROVISIONAMIENTO DE MATERIAS PRIMAS¹⁰

Para optimizar nuestro almacén en función del coste de almacenaje y teniendo en cuenta el coste de efectuar un pedido. Emplearemos una gestión optima de nuestras materias primas a través del pedido optimo, utilizaremos este sistema porque los descuentos por rappels que ofrecen nuestros proveedores, no son lo suficientemente llamativos como para realizar una compra de un volumen determinado y beneficiarnos de los mismos.

Junto a este sistema contaremos con un punto de pedido, a partir del cual realizaremos el pedido optimo y fijaremos un stock de seguridad para evitar roturas de stock e incluso incrementos inesperados en la demanda.

8.3. POLÍTICA DE CALIDAD

Para la consecución de una estrategia de diferenciación, como venimos mencionando a lo largo del proyecto, es imprescindible certificar que verdaderamente cumplimos con la normativa vigente y garantizamos la satisfacción de nuestros clientes.

Gracias a las normas de calidad ISO (Organización Internacional de Normalización) conseguiremos dichos certificados. De acuerdo a nuestras capacidades y tamaño como empresa, la norma que podemos lograr obtener será ISO 9001.

ISO 9001: Esta norma internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

¹⁰ Véase ANEXO IX, ANEXO X y ANEXO XIV

Enfatiza sobre diferentes aspectos:

- ✓ La compresión y cumplimiento de los requisitos
- ✓ La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor
- ✓ La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso
- ✓ La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.
- ✓ Para la obtención de la certificación se tiene que cumplir el proceso de la metodología conocida como “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar”
- ✓ Planificar: Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- ✓ Hacer: Implementar los procesos.
- ✓ Verificar: Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto e informar sobre los resultados.
- ✓ Actuar: Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

9. RECURSOS HUMANOS

9.1 ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA

La empresa se divide en dos unidades generadoras de efectivo, la tienda y el taller. En el taller habrá dos técnicos mecánicos de competición, uno de ellos ejercerá la labor de jefe de equipo, y además contará con la ayuda de un becario en prácticas procedente de la escuela Monlaou.

En la tienda todas las labores correspondientes como atención al cliente, gestión de pedidos, facturación, relación con proveedores, control de costes, etc. Será realizadas por un Graduado en Administración y Dirección de Empresas.

9.2. CUANTIFICACIÓN Y CUALIFICACIÓN DEL PERSONAL¹¹

La consecución de una estrategia de diferenciación en valor, indudablemente esta seguida por una cualificación del personal, para lograr alcanzar una calidad extraordinaria. De este modo, como titulación mínima exigible, deberán estar en posesión de uno de estos cuatro títulos: Técnico en diseño industrial, especialista en mecánica de competición (estudiado en cualquier escuela de mecánica como por ejemplo Monlau), Técnico mecanizado o Técnico de Mecatrónica industrial.

De acuerdo con el convenio colectivo del sector de talleres de Reparación del automóvil y/o afines. En la Figura 9.2. Vemos la remuneración que obtendrán cada empleado dependiendo de la categoría que ocupan y detallando los diferentes pluses.

Figura 9.2.: SUELDOS Y SALARIOS

SUELDOS Y SALARIOS					
CATEGORÍA	SALARIO	PAGAS EXTRAS	PLUS JEFE EQUIPO	PLUS FIDELIDAD	TOTAL
ESPECIALISTAS MECÁNICA COMP.	1.563,65 €	1.563,65 €	167,72 €	61,51 €	25.100,32 €
ESPECIALISTAS MECÁNICA COMP.	1.563,65 €	1.563,65 €		61,51 €	22.752,24 €
APRENDIZ MAYOR 18 AÑOS	861,56 €	861,56 €			12.061,84 €
GRADUADO ADE	1.563,65 €	1.563,65 €			21.891,10 €
				TOTAL	81.805,50 €

Fuente: Elaboración Propia

Como seguridad social a cargo de la empresa hemos estimado un porcentaje promedio del 23,6%

9.3. POLITICA DE PERSONAL

De acuerdo a una serie de puntos importante marcamos la estrategia y política que la empresa seguirá en el entorno relacionado con RR.HH.

9.3.1. Reclutamiento:

Las actitudes y aptitudes necesarias para el reclutamiento de candidatos, serán sus estudios, experiencias, saber trabajar en equipo, conocimiento de idioma, destreza en el uso de torno manual y despiece completo tanto de los componentes externos de una moto como la parte más delicada que es el motor de la misma.

¹¹ Véase ANEXO XI

9.3.2. Selección:

Para la selección del personal adecuado, a pesar de los aspectos destacados en el reclutamiento. Una vez se reciban solicitudes de trabajadores, seleccionaremos aquellos que mejor se identifiquen con el estilo Vintage que buscamos en la empresa y sobre todo, que sean creativos e innovadores.

9.3.3. Promoción interna

Para la promoción interna se establecerán unos criterios que determinarán un incremento salarial bien de manera porcentual o a través de diferentes pluses. Estos aspectos formarán parte de la motivación necesaria para los trabajadores y para la evolución y el futuro de la empresa.

9.3.4. Formación

Es importante que los empleados tengan un “plan de carrera” dentro de la empresa, para poder aprender continuamente e incrementar su motivación. Para ello se realizarán cursos contratados por la empresa con diferentes escuelas de mecánicos e incluso si el curso tuviese un coste elevado, será interesante que un miembro del equipo realizase dicho curso o master y posteriormente sea él quien impartiese las clases a sus compañeros de equipo.

10. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

10.1. ESTIMACION DE LA INVERSIÓN INICIAL¹²

CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD LIMITADA = 410,03

- ✓ Certificado de denominación social: 25,88€
- ✓ Inscripción de la escritura de constitución ante notario = 210,45€
- ✓ ITP- AJD (EXENTO)
- ✓ Inscripción en el registro mercantil = 123,78€
- ✓ Legalización y sellados de libros en el registro mercantil
- ✓ Instancia en el Registro Mercantil = 0,3€
- ✓ Libros de actas y socios = 30,10€
- ✓ Legalización de los libros en el Registro Mercantil =19,52€

¹² Véase ANEXO XII

ACONDICIONAMIENTO DEL LOCAL = 35.537,19€

Incorporará coste de la obra, licencia de la misma, instalaciones del aire, sistema de seguridad en caso de incendio, equipo de extintores, instalación de luz, escaparate, compra de todo el mobiliario de la tienda como pueden ser expositores, recepción y estanterías. Vida útil 6 años

INSTALACIÓN DEL MONTACARGAS = 20.661,16 €

Montacargas para subir o bajar de un piso a otro, todas las motos u objetos que tengan un peso significativo. Vida útil 6 años

ORDENADORES, PROGRAMAS Y PAGINA WEB = 7.563,79€

Contaremos con un ordenador de mesa Appel de gran potencia para la gestión de pedidos y existencias tanto del almacén como de la tienda, control de costes, etc. El importe del mismo es de 2.479,34 €.

Además adquiriremos el paquete office para empresas por importe de 539€

La elaboración de la página web adaptada con la posibilidad de ser tienda online en un futuro es de 4.545,45 €.

Vida útil estos tres componentes 6 años.

TRANSPORTE

Compraremos un Mitsubishi de 140 caballos de potencia con un consumo medio de diesel de 5,5 litros/100 km por un importe de 25.000 €. Vida útil 6 años

MAQUINARIA Y EQUIPOS

- ✓ Torno 1.211,57€
- ✓ Prensa Manual = 642,98€
- ✓ Compresor = 461,16€
- ✓ 3x Carros de herramientas = 2650,41€
- ✓ 3x Soportes para moto = 59,50 €

- ✓ 2x Elevadores = 840€
 - ✓ Cizalla= 890,91€
 - ✓ Cilindros de curva = 266,94€
 - ✓ Plegadores de chapa = 287,6 €
 - ✓ Dobla tubos = 947,93 €
 - ✓ Pulidora = 249,59€
 - ✓ Tronzadoras = 331,4 €

La vida útil de todos estos materiales estimamos que será de 6 años.

La política de amortización empleada para todos los activos de la empresa es una amortización constante.

10.2. FUENTES DE FINANCIACIÓN Y GATOS HABITUALES

10.2.1. Fuentes de Financiación

Para poder emprender nuestro negocio es necesario contar con diferentes fuentes de financiación en nuestro caso contaremos con un préstamo con la entidad Bantierra, Aportación por parte de los socios y Subvención a fondo perdido y libre de impuestos que nos han concedido por ser jóvenes desempleados menores de 30 años por importe de 6.000€.

PRÉSTAMO - BANTIERRA

Acudiremos a la entidad financiera Bantierra para solicitar financiación, la propuesta aprobada por el órgano competente de CAJA RURAL DE ARAGÓN, S.C.C., habiendo negociado cada una de las condiciones ofrecidas con el objetivo de continuar trabajando con esta entidad son las siguientes:

- ✓ Importe del préstamo = 75.000€
 - ✓ Tipo de interés nominal anual = 4% + EURIBOR EUR = -0,16%
 - Con un mínimo del 3,80%
 - ✓ Comisión de apertura = 0,5%
 - ✓ Comisión de estudio = 0,1%
 - ✓ Duración sin carencia = 6 años
 - ✓ Comisión por Cancelación/amortización = 0,75%

APORTACIÓN DE LOS SOCIOS

- ✓ Socio 1 = 24.433,41€, obtenido de la aportación de 15.000 € hace 10 años en un seguro ahorro al 5% interés nominal anual, habiendo reinvertido todos los intereses.
- ✓ Socio 2 = Aportación de 15.000 €

10.2.2. Gastos habituales¹³

Formación:

Debido a que Barcelona es una ciudad con abundante turismo y los clientes pueden ser extranjeros, se forma al personal de tienda en una academia de inglés. Con un coste mensual de 93€.

Reparación y Conservación:

- ✓ Limpieza: Subcontrataremos una empresa que se encarga de la limpieza cinco días a las semana. Cada trimestre nos facturan 1.100€ cobrándonos por hora 10€.
- ✓ Mantenimiento de instalaciones: Todos años nos realizarán un exhaustivo mantenimiento de las instalaciones en el mes de Agosto, cobrándonos 600€

Servicios Profesionales independientes:

- ✓ Notaría: En el momento en que formalizamos el préstamo ante notario este nos cobra un 0,3% del importe del préstamo 225 €
- ✓ Gestoría: Trimestralmente nos facturarán 116,7 €.

Seguros:

- ✓ Comercio: Con este seguro nos cubriremos de cualquier improvisto que pueda suceder en la empresa (robos, incendios, inundaciones, rotura de cristales, incluye protección jurídica básica) = 1.100€/anuales
- ✓ Vehículos: terceros + lunas = 210€
- ✓ Accidentes: Seguro que cubre cualquier percance que pueda afectar a los trabajadores del taller, el pago se realiza trimestral por importe de 268€

¹³ Véase ANEXO XV

Publicidad y propaganda:

- ✓ Publicidad: anualmente hemos estimado 600€ en concepto de cuñas en radio
- ✓ Eventos: Anualmente acudiremos a eventos estimando un importe por asistencia de 550€ anuales.

Suministros:

- ✓ Teléfono e internet: Contrataremos una tarifa mensual de 55€/mes
- ✓ Electricidad: El consumo eléctrico medio al mes de 1.554 kwh por un importe aproximado de 200€/mes.
- ✓ Gas: Consumo medio de 34€/mes
- ✓ Agua: Teniendo en cuenta que nos encontraremos en los tramos de m3 inferiores de 6 y entre 6 – 9 con precios del m3 de 0,6123€ y 1,83€ respectivamente, Cannon de agua asciende aproximadamente a 3,5€, alcantarillado entorno al 1,22€ y la tasa metropolitana de tratamiento de residuos es de 9,15€. En total 20€/mes aproximadamente.

Tarjeta de Crédito:

Tendremos una tarjeta de crédito para la empresa con un límite de 600€ mensuales con una comisión por mantenimiento de 25€/semestral. Que utilizamos para el pago de la gasolina.

- ✓ El consumo medio de combustible ascenderá a 280 €/mes aproximadamente.

Alquiler local: El importe es de 5.500€/mes

Mantenimiento extintores: 323€/anual

Recogida de neumáticos: Trimestralmente pagaremos 192€.

10.3.COSTE DE LA MANO DE OBRA Y MARGENES

10.3.1. Coste Mano De Obra Directa

Teniendo en cuenta el total de horas efectivas en el taller, que ascienden a 4.416 h/año (230 días laborales por dos trabajadores más el coeficiente corrector del becario, es decir, del total de horas del becario un 40% de las mismas están destinadas a labores del taller, el resto son horas de formación, aprendizaje de nuevos conocimientos u otras labores, por 8 horas de jornada laboral.) y conociendo los costes que afectan al taller, como vemos en la Figura 10.3.1., el coste de mano de obra directa asciende a 34,97€.

Figura 10.3.1.: COSTE MANO DE OBRA DIRECTA

DATOS		UNIDAD
GASTOS FIJOS (ANUALES)	154.438,06 €	EUR
UNIDADES DE PRODUCCIÓN (Up)	4416	HORAS
DIAS REALES TRABAJADOS AL AÑO	230	DIAS
Horas extraordinarias		DIAS
HORAS/por trabajador	8	h/día
nº trabajadores	3	
Especialistas	2	
Aprendiz	1	Coeficiente corrector
		0,4
COSTES FIJOS/ HORAS EFECTIVAS	34,97 €	€/h-m
Mano de Obra Directa	34,97 €	€/h-m

Fuente: Elaboración Propia

10.3.2. Márgenes

Son tres los márgenes con los que trabajaremos: sobre productos comercializados, materiales incorporados en nuestros servicios y mano de obra directa.

- En el primero de ellos el precio de venta al público viene establecido por el proveedor de modo que no podremos incidir en dicho margen.
- Sobre Materiales incorporados en nuestros servicios aplicaremos un 100% sobre los materiales
- Por último, el margen sobre la Mano De Obra Directa será del 45%.

10.4.PRESUPUESTO INICIAL DE TESORERÍA (Figura 10.4.)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
SALDO INICIAL	21.463,99											
<i>Importe de la cifra de negocios</i>	11.454,01	15.039,96	21.554,97	23.898,05	27.211,65	28.874,92	31.971,86	31.682,68	32.616,08	31.788,60	33.028,69	44.285,67
TOTAL ENTRADAS	32.918,00	15.039,96	21.554,97	23.898,05	27.211,65	28.874,92	31.971,86	31.682,68	32.616,08	31.788,60	33.028,69	44.285,67
<i>Aprovisionamientos</i>	14.258,07	8.307,75	9.019,64	8.576,23	7.287,20	6.178,61	9.461,25	14.717,55	16.026,96	9.135,77	10.565,23	13.827,26
<i>Gastos de personal</i>	7.294,48	7.294,48	7.294,48	7.294,48	7.294,48	7.294,48	14.588,96	7.294,48	7.294,48	7.294,48	7.294,48	14.588,96
<i>Formación</i>	93,00	93,00	93,00	93,00	93,00	93,00	93,00		93,00	93,00	93,00	93,00
<i>Arrendamientos y cánones</i>	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00
<i>Reparación y conservación</i>			1.100,00			1.100,00			600,00	1.100,00		1.100,00
<i>Servicios de profesionales independientes</i>			116,70			116,70				116,70		116,70
<i>Seguros</i>	1.310,00		268,00			268,00				268,00		268,00
<i>Publicidad, propaganda y relaciones públicas</i>	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
<i>Suministros</i>	472,56	605,02	618,59	597,01	574,13	541,38	541,94	545,56	572,86	497,25	708,94	932,49
<i>Tributos</i>		750,00			750,00	137,30			750,00			750,00
<i>Gastos financieros</i>												2.931,23
<i>Cuota Préstamo</i>												11.333,23
<i>Recogida de Neumáticos</i>			192,00			192,00			192,00			192,00
<i>Mantenimiento de Extintores</i>								323,00				
TOTAL SALIDAS	28.978,11	22.600,25	24.252,41	22.110,73	21.548,82	22.021,47	30.235,14	29.030,59	31.963,99	22.570,50	24.211,65	51.682,87
SALDO DE TESORERÍA	3.939,90	-7.560,29	-2.697,44	1.787,32	5.662,83	6.853,46	1.736,72	2.652,09	652,09	9.218,11	8.817,04	-7.397,20

Fuente: Elaboración Propia

Con la finalidad de prever y conocer las necesidades de tesorería, analizando los déficit y superávit para un periodo anual, hemos elaborado un presupuesto de tesorería.

Para los meses dos y tres necesitaremos cubrir un déficit de 10.257,73 €, en parte los cubriremos con el superávit del primer mes de 3.939,9 €. Este exceso de tesorería es consecuencia del saldo inicial del que partimos de 21.463,99 € (Resultado de la diferencia entre las aportaciones iniciales de los dos socios y el saldo de tesorería para el momento cero). En el resto de meses los saldos de tesorería son positivos excepto el último, debido a las amortización del préstamo, que sin duda cubriremos con los excesos de tesorería de los meses anteriores.

10.5.NFR

Para poder emprender nuestra actividad y atender todas aquellas necesidades de fondo de rotación contaremos con un saldo de tesorería de 6.317,83 €, obtenido por medio del presupuesto de tesorería, como consecuencia del inicio de nuestra actividad y un stock de almacén, que coincide con nuestro punto de pedido de 8.290,71 €, necesario para comenzar a ofrecer nuestros servicios.

Para el resto de años analizados, hemos estimado un 0,5% de las ventas como necesidades de tesorería para cubrir movimientos en caja. Cada año estimaremos que el stock de almacén se incremente un 2%.

No tenemos necesidades de fondo de rotación para clientes y proveedores puesto que nuestros saldos de clientes y proveedores son cero, es decir, cobraremos y pagaremos a nuestros clientes y proveedores al contado.

Figura 10.5.: NFR

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Cubrir necesidades de caja	6.317,83					
Porcentaje 0,5% sobre ventas (necesidades de caja)	1.667,04	1.733,72	1.767,06	1.800,40	1.825,40	1.833,74
Stock almacén	8.290,71	8.456,52	8.625,65	8.798,17	8.974,13	9.153,61
NFR TOTALES	16.275,58	10.190,24	10.392,71	10.598,57	10.799,54	10.987,35

	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Variación NFR	-16.275,58	6.085,34	-202,47	-205,85	-200,97	-187,82	10.987,35

Fuente: Elaboración Propia

10.6.CASH FLOW¹⁴

Para conocer la totalidad de flujos de caja, que generará nuestro negocio en los seis años analizados, hemos utilizado una estructura completa donde se incluyen las previsiones de ventas y el conjunto de gastos incurridos, la diferencia entre ambos, representa el Beneficio de explotación.

Posteriormente, antes de aplicar el impuesto sobre sociedades, descontamos aquellos gastos que son fiscalmente deducibles como las amortizaciones, gasto que no implica desembolso, y los intereses pagados en el préstamo. El resultado es el Beneficio Bruto, ahora sí, aplicamos el impuesto sobre sociedades obteniendo el Beneficio Neto.

Como las amortizaciones no implica salida de efectivo, volvemos a incorporarlas. Tenemos en cuenta también la amortización del préstamo, que no se ve afectada por el impuesto, y las necesidades de fondo de rotación hasta su recuperación.

El proceso explicado podemos verlo en la Figura 10.6., y detallado en el ANEXO XVI.

Figura 10.6.: CASH FLOW RESUMIDO

	<i>0</i>	<i>AÑO 1</i>	<i>AÑO 2</i>	<i>AÑO 3</i>	<i>AÑO 4</i>	<i>AÑO 5</i>	<i>AÑO 6</i>
INGRESOS		333.407,14	346.743,42	353.411,57	360.079,71	365.080,82	366.747,85
GASTOS		316.942,05	325.516,26	330.256,77	335.744,59	339.292,99	342.763,63
BENEFICIO DE EXPLORACIÓN		16.465,09	21.227,16	23.154,80	24.335,12	25.787,82	23.984,22
-AMORTIZACIÓN		16.314,07	16.314,07	16.314,07	16.314,07	16.314,07	16.314,07
-GASTOS FINANCIEROS (INTERESES)		2.931,23	2.488,29	2.028,05	1.549,81	1.052,88	536,53
BENEFICIO BRUTO		-2.780,21	2.424,80	4.812,68	6.471,25	8.420,88	7.133,62
BASE NEGATIVA DE AÑOS ANTERIORES			-2.424,80	-355,41			
-IMPUESTO DE SOCIEDADES ¹⁵		0,00	0,00	1.114,32	1.617,81	2.105,22	1.783,41
BENEFICIO NETO		-2.780,21	2.424,80	3.698,37	4.853,44	6.315,66	5.350,22
+AMORTIZACIONES		16.314,07	16.314,07	16.314,07	16.314,07	16.314,07	16.314,07
-PRESTAMO	74.550,00	11.333,23	11.776,17	12.236,42	12.714,66	13.211,59	13.727,93
-DESEMBOLSO INICIAL	-98.519,42						
NFR	-16.275,58	6.085,34	-202,47	-205,85	-200,97	-187,82	10.987,35
CASH FLOW	-40.245,00	8.285,96	6.760,22	7.570,16	8.251,88	9.230,32	18.923,70

Fuente: Elaboración Propia

¹⁴ Véase ANEXO XVI

¹⁵ Sociedad limitada de nueva creación: dos primeros años 15% el resto 25%

10.7.COSTE DE CAPITAL

El coste de capital es un promedio ponderado de recursos ajenos, financiación procedente del exterior, y recursos propios, es decir, rentabilidad mínima exigible a la inversión.

Los recursos ajenos están formados por el préstamo contratado con la entidad financiera Bantierra, que supone un 66% de la financiación total. Como hemos comentado en el apartado 10.3.1 condiciones del préstamo, tendremos que tener en cuenta todos los costes hasta la formalización del préstamo, incorporados en el coste efectivo.

$$Imp. \text{ préstamo} - C. \text{ Apertura} - C. \text{ Estudio} - Gastos \text{ de Notaría} = a \times A_{n-i_{ce}}$$

Donde:

- Importe Préstamo = 75.000 €
- Comisión Apertura = 375 €
- Comisión Estudio = 75 €
- Gastos de Notaría = 225 €
- Término Amortizativo= 14.264,47 €
- $A_{6-i_{ce}} = \frac{1-(1+i)^{-6}}{i}$
- i anual = 3,91%
- Coste efectivo del préstamo 4,186%

Debido a la complejidad para determinar la rentabilidad mínima exigible de nuestros recursos propios, que suponen un 34% de la financiación total. Hemos considerado la rentabilidad que obtendremos si invirtiéramos en letras del tesoro libres de riesgo a 6 años (mismo horizonte temporal), añadiremos una prima de riesgo del 5% por posibles desviaciones negativas en los resultados previstos. De este modo, la rentabilidad mínima exigida a los capitales propios es del 5,524%.

El coste de capital total tendrá en cuenta las proporciones de financiación propia y ajena y los costes de las mismas. Además, la financiación ajena, al ser los intereses deducibles del impuesto de sociedades se le aplicará un factor de corrección del (1-I.S.).

Una vez obtenido el coste de capital nominal le aplicamos la tasa de inflación de 1,3% y obtenemos el coste de Capital efectivo.

Figura 10.7.: COSTE DE CAPITAL

COSTE DE CAPITAL		PONDERACIÓN
% FONDOS PROPIOS	5,52%	34%
% FONDOS AJENOS	3,14%	66%
COSTE DE CAPITAL (NOMINAL)	3,96%	
COSTE DE CAPITAL (EFECTIVO)	5,31%	

Fuente: Elaboración Propia

10.8. ANÁLISIS FINACIERO (VAN, TIR, PAYBACK y PAYBACK DESCONTADO)

10.8.1. Valor Actual Neto (VAN)

Es un procedimiento que permite conocer el valor actualizado de la corriente de los flujos de caja que una inversión generará a lo largo de su vida. Y permite tomar la decisión de aceptar una inversión o rechazarla.

En nuestro caso descontando al coste de capital que hemos calculado en el apartado 10.7. (Coste de capital nominal y efectivo). Hemos obtenido un VAN (Nominal) de 10.371,57 en un periodo de 6 años. Y un VAN (Efectivo) de 7.904,90. Resultado necesario para tomar la decisión de aceptar el proyecto, aunque no lo suficiente como para tomar totalmente esa decisión para ello continuamos analizando los resultados.

10.8.2. Tasa Interna de Rentabilidad (TIR)

Es la tasa de descuento por la que el criterio VAN es igual a cero. Es decir, es el coste de oportunidad de la inversión, asciende a 10,5%. La TIR, por lo tanto, es superior al coste de capital, tanto nominal y efectivo, 3,89% y 5,24% respectivamente. Por lo tanto, aceptaremos el proyecto.

10.9. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Por naturaleza, las variables dentro de un proyecto de inversión no son conocidas con certeza y pueden verse afectadas por variaciones internas y externas. De modo que, puede producirse variaciones adversas a los resultados previstos, cambiando totalmente la viabilidad del proyecto.

Para evitar que estas variables nos sorprendan y realmente conozcamos cual es la magnitud de las variaciones entre escenarios. Sometemos el proyecto a un análisis de sensibilidad, tomando como variable a examinar el precio de la mano de obra directa.

Variando el precio de la mano de obra directa y manteniendo el resto de variables constantes, veremos cómo varia en el criterio de decisión.

Elegimos esta variable porque el éxito y futuro de la empresa se encuentra en la correcta fijación del precio de la mano de obra por dos cuestiones.

La primera, nuestra base de ingresos proviene de los servicios intensivos en mano de obra como proyectos, reparaciones y mantenimientos.

La segunda, un correcto ajuste de la relación calidad-precio, hará que seamos más competitivos y que realmente podamos maximizar nuestros excedentes.

En el mercado, el precio de la mano de obra directa oscila entre 45€, talleres con calidad estándar y 60€, talleres con alta calidad, aproximadamente. Plantearemos tres escenarios con diferentes probabilidades.

10.9.1. Pesimista

Este escenario supone la reducción del margen de mano de obra directa hasta el 38%, estableciendo un precio de 48,26 €. Como vemos en la Figura 10.9.1. Empeorará el resultado comparado con la previsión inicial, hasta el punto de rechazar el proyecto dado que nuestro coste de capital (Apartado 10.7.) es superior a la TIR. La probabilidad de suceder este escenario es de un 20%.

Figura 10.9.1.: ESCENARIO PESIMISTA

VAN (EFECTIVO)	-20.292,57 €
VAN (NOMINAL)	-19.015,50 €
TIR	-8,6%

Fuente: Elaboración Propia

10.9.2. Esperado

Bajo este escenario el precio de la mano de obra asciende a 50,71€ con un margen del 45%. Las hipótesis para la estimación de este precio se han elaborado tratando de ajustarse a la realidad. La Figura 10.9.2. Ofrece los resultados obtenidos. El escenario esperado tiene una probabilidad del 50%.

Figura 10.9.2.: ESCENARIO ESPERADO

VAN (EFECTIVO)	7.904,90 €
VAN (NOMINAL)	10.371,57 €
TIR	10,5%

Fuente: Elaboración Propia

10.9.3. Optimista

Este escenario será el que mejor ajusta la relación calidad-precio, de acuerdo a nuestros servicios. El precio de la mano de obra alcanzará los 55,26€ con un margen del 58%, provocando un incremento notable tanto en el valor actual neto como en la tasa de rentabilidad interna, e incluso continuaremos siendo competitivos en precios con respecto al mercado. Este escenario tiene una probabilidad del 30%.

Figura 10.9.3.: ESCENARIO OPTIMISTA

VAN (EFECTIVO)	56.081,45 €
VAN (NOMINAL)	60.649,61 €
TIR	39,5%

Fuente: Elaboración Propia

10.9.4. Beneficio Monetario Esperado

Con el objetivo de poder determinar si el proyecto de inversión analizado es rentable o no, desde el punto de vista del criterio del Valor Actual Neto, determinaremos el valor

esperado como la suma de los productos, en cada uno de los escenarios, de los rendimientos y sus correspondientes probabilidades de ocurrencia.

$E[VAN] = 19.136,90$ como $E[VAN] > 0$ Aceptaremos el proyecto de inversión.

10.10. CUENTA DE RESULTADOS PROVISIONAL

Con el objetivo de conocer cuál es el origen de nuestros beneficios/perdidas, elaboramos una cuenta de pérdidas y ganancias de manera provisional, donde conoceremos la procedencia de nuestros ingresos, cual es nuestra estructura de gastos, así como la situación de la empresa y prever su futuro.

Figura 10.10.: CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS

	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
Importe neto de la cifra de negocios	333.407,14	346.743,42	353.411,57	360.079,71	365.080,82	366.747,85
Aprovisionamiento	127.361,51	132.455,97	135.003,20	137.550,43	139.460,85	140.097,66
Gastos de personal	102.122,71	103.962,44	104.783,97	106.227,84	106.436,13	107.784,96
Otros gastos de la explotación	87.457,82	89.097,85	90.469,60	91.966,31	93.396,01	94.881,01
RESULTADO BRUTO EXPLOTACIÓN (EBITDA)	16.465,09	21.227,16	23.154,80	24.335,12	25.787,82	23.984,22
Amortización y deterioros	16.314,07	16.314,07	16.314,07	16.314,07	16.314,07	16.314,07
RESULTADO ORDINARIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (EBIT ó RAIT)	151,03	4.913,09	6.840,73	8.021,06	9.473,76	7.670,15
Gastos financieros	2.931,23	2.488,29	2.028,05	1.549,81	1.052,88	536,53
RESULTADO ORDINARIO ANTES IMPUESTOS (EBT ó RAT)	-2.780,21	2.424,80	4.812,68	6.471,25	8.420,88	7.133,62
Bases Negativa de Ejercicios Anteriores		-2.424,80	-355,41			
Impuesto sobre resultado ordinario	0,00	0,00	1.114,32	1.617,81	2.105,22	1.783,41
RESULTADO DEL EJERCICIO	-2.780,21	2.424,80	3.698,37	4.853,44	6.315,66	5.350,22

Fuente: Elaboración Propia

Destacar la diferencia del primer año con respecto al resto, vemos como el EBITDA no es lo suficientemente elevado como para poder hacer frente al grueso de las amortizaciones, debido a esto, el Resultado antes de Impuestos es negativo y por lo tanto nos exime de tributar. Tenemos en cuenta una base negativa que podemos compensar en años posteriores. Generando un crédito a favor de la empresa frente a la administración de 417,03 € contabilizado en la cuenta “(4745) crédito por perdidas a compensar” con abono a “(6301) Impuesto diferido”.

11. CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo fin de grado es conocer la viabilidad de una empresa de nueva creación, bajo el nombre de The Vintage Workshop, sometiéndola a diversos análisis y empleando diferentes técnicas estudiadas a lo largo del grado. Sobre todo centrando nuestros esfuerzos en un estricto control sobre los costes, determinando los costes estándares de producción. Ajustándonos a la realidad y siendo lo más conservadores posibles, la conclusión será la próxima apertura del taller en el distrito de Sarrià Sant-Gervasi (Barcelona).

Después de todos los análisis realizados, encontramos diferentes limitaciones a tener en cuenta. El principal inconveniente es que debido a la naturaleza del sector incurriremos en un gran desembolso para emprender el negocio. Otra limitación, es el precio de la Mano de Obra Directa, que conforme se inicié la actividad de la empresa ajustaremos de acuerdo al análisis de sensibilidad realizado.

Todos estudios realizados a lo largo del trabajo han sido aplicados bajo situaciones conservadoras con tasas de crecimiento relativamente bajas. Dentro del análisis de sensibilidad, el escenario pesimista se ha considerado en un contexto verdaderamente nefasto y por lo contrario, en el escenario optimista la situación no es lo suficientemente positiva como podría serlo.

Actualmente el estilo Vintage se encuentra de moda y es la oportunidad para demostrar como adaptaremos este estilo a nuestros productos y motos, creando un estilo propio con una gran calidad. Nuestro servicio de restauración y personalización es una de las novedades en el mercado y nuestro signo de identificación. Además, como forma de garantizar nuestra calidad y diferenciación, apostaremos por un estricto control sobre los costes y optimización de todas las actividades de nuestra cadena de valor.

Con el fin último de emprender el negocio, dada su viabilidad, hemos prestado todos nuestros esfuerzos en obtener datos lo más realistas posibles, recogiendo información fiable de diferentes fuentes, pero sobre todo basándonos en la información obtenida gracias a la colaboración con un taller de Barcelona.

12. BIBLIOGRAFIA Y FUENTES DOCUMENTALES.

12.1. WEBGRAFÍA (Fecha de la última comprobación 18/06/2016)

Boletín informativo del Banco de España

http://www.bde.es/bde/es/secciones/informes/boletines/Boletin_economic/

CNAE

<http://www.cnae.com.es/obtener-cnae-4.php?nivel=454>

Compañía de Auditoría interna (Certificación ISO 9001)

<http://www.lrqqa.es/certificaciones/iso-9001-norma-calidad/>

Componentes de la factura del agua en Barcelona.

<http://www.aiguesdebarcelona.cat/facturadelaigua/factura-aigua/conceptes-factura/>

Costes Constitución Sociedad limitada

http://www.n1jundiz.com/datos/paginas_doc/archivo59/costes%20sl.pdf

Datos índice Manufacturero

<http://es.investing.com/economic-calendar/manufacturing-pmi-201>

Definición Vintage

http://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/vintage_2

Distrito de Sarrià Sant-gervasi

[http://ajuntament.barcelona.cat/sarria-santgervasi/ca/article/el-districte-de-sarria-sant-gervasi.](http://ajuntament.barcelona.cat/sarria-santgervasi/ca/article/el-districte-de-sarria-sant-gervasi)

Distritos Barcelona

<https://es.wikipedia.org/w/index.php?search=renta+per+capita+distritos+barcelona&title=Especial%3ABuscar&go=Ir>

Evolución Precio del metro cuadrado

http://www.habitaclia.com/informes/precio-medio-viviendas-distrito_sarria_sant_gervasi-barcelona.htm

Fechas de impuestos

<http://ajuntament.barcelona.cat/hisenda/es/gu%C3%A1da-del-contribuyente-y-calendario>.

Impuesto de sociedades

http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/_otros/_Modelos_y_formularios/Declaraciones/Impuesto_sobre_Sociedades/Impuesto_sobre_Sociedades.shtml

Inflación esperada

<http://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/7609774/06/16/Draghi-mata-la-sombra-de-deflacion-y-preve-mas-crecimiento-en-2016.html>

Normativa para trabajo por cuenta propia o Autónomos

http://www.empleo.gob.es/es/Guia/texto/guia_2/contenidos/guia_2_6_2.htm

Proveedor Aiquza

<http://aiquza.wix.com/aiquzarepresenta>

Proveedor Aslak

http://www.aslak.es/es/catalogo/metal/deformacion-de-material/plegadoras-de-chapa/_g;19/

Proveedor Castrol

http://www.castrol.com/es_es/spain.html

Proveedor Würth

<http://www.wurth.es>

Recogida de neumáticos

<http://www.signus.es/es/actores-de-la-gestion/productores/info/tabla-ecovalor>

Renta distritos de Barcelona

http://ccaa.elpais.com/ccaa/2012/01/07/catalunya/1325964661_367270.html

Sarría Sant-Gervasi

https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Sarri%C3%A1-San_Gervasio

12.2. BLACKBOARD-ADD

- ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS. *Esteo, F. Análisis de Estados Financieros, Planificación y Control. Ed. Estudios Financieros, Madrid, 2003.*; *González, J.: Análisis de la Empresa A través de su información Económico – Financiero. Aplicaciones Prácticas, Ed. Pirámide, Madrid, 2011.*
Tema 1: Análisis de los estados financieros individuales
- CÓDIGO DE COMERCIO
- CONTABILIDAD DIRECTIVA. *Jesús Broto Rubio. Apuntes Contabilidad Creativa.*
- DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. *Grant, Robert M. (2006), 5^a ed., Thomson-Cívitas, Madrid.*; *Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2007): Dirección Estratégica de la Empresa, 4^a ed. Thomson-Cívitas, Madrid.* *Navas, J.E. y Guerras, L.A. (2012) Fundamentos de Dirección Estratégica de la empresa, Cívitas, Madrid.*

Tema 3: La empresa y el entorno.

Tema 5: Análisis interno de la empresa: la teoría de los recursos

Tema 6: Estrategias competitivas

- DIRECCIÓN FINANCIERA. *Brealey, R.; Allen, F. (2010): Principios de Finanzas Corporativas (9^a Ed.), Ed. McGraw Hill.; Suárez Suárez, A.S. (2005): Decisiones Óptimas de la Inversión y Financiación de la Empresa (21^a Ed.), Ed. Pirámide.*

Tema 2: Empresa e Inversión

Tema 3: Valoración de inversiones en ambiente de certeza I

Tema 4: Valoración de inversiones en ambiente de certeza II

Tema 5: Efectos de los impuestos y de la inflación en la elección de las inversiones

Tema 7: Coste de Capital

- POLÍTICA DE EMPRESA. *Bensako, D.; y Shanley, M. (2002): Economics of Strategy, John Wiley & Sons, New York. 5^a Edition, September 2009.; Gran, R. (2008) Dirección Estratégica; Ventura Victoria, J. (2008) Análisis Estratégico de la Empresa.*

Tema 1: Posición estratégica para la ventaja competitiva

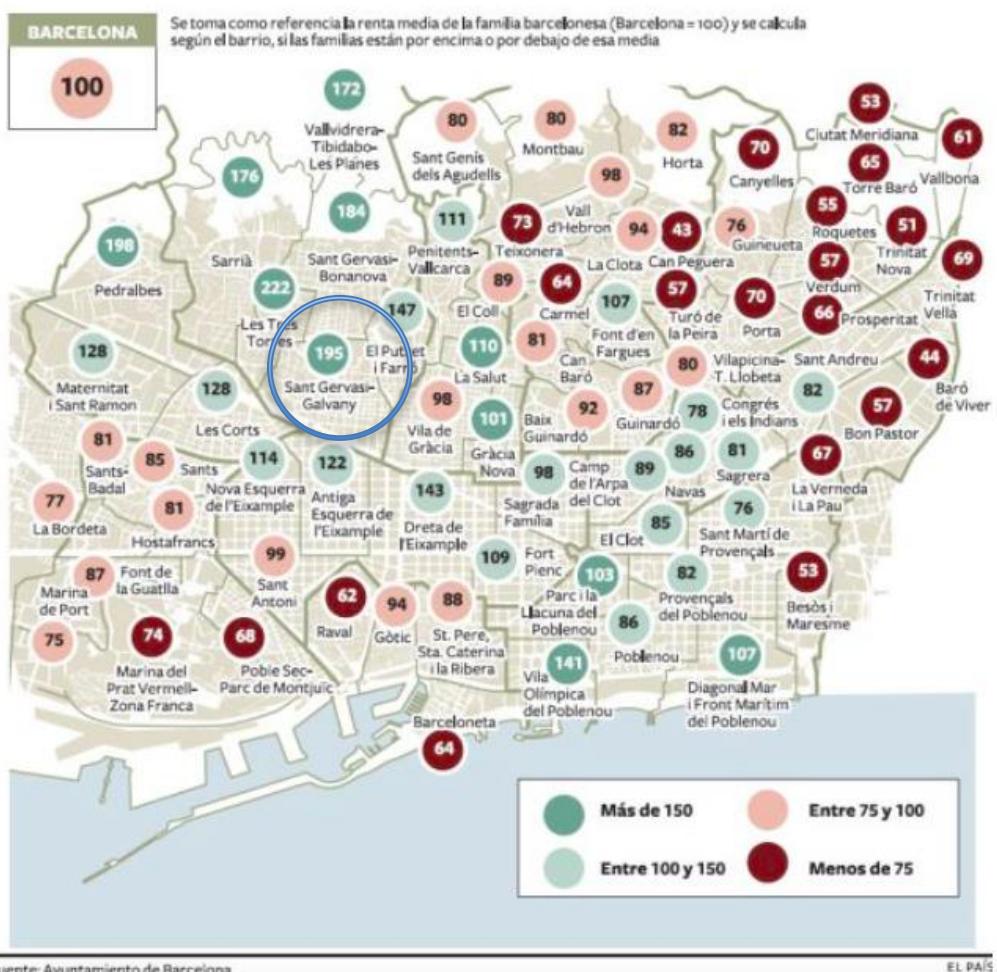
ANEXO

ANEXO I. Matriculaciones

MATRICULACIONES		PODERACIÓN
Barcelona	22302	55,2%
Madrid	11677	28,9%
Zaragoza	1664	4,1%
Valencia	4735	11,7%
	40378	100,0%

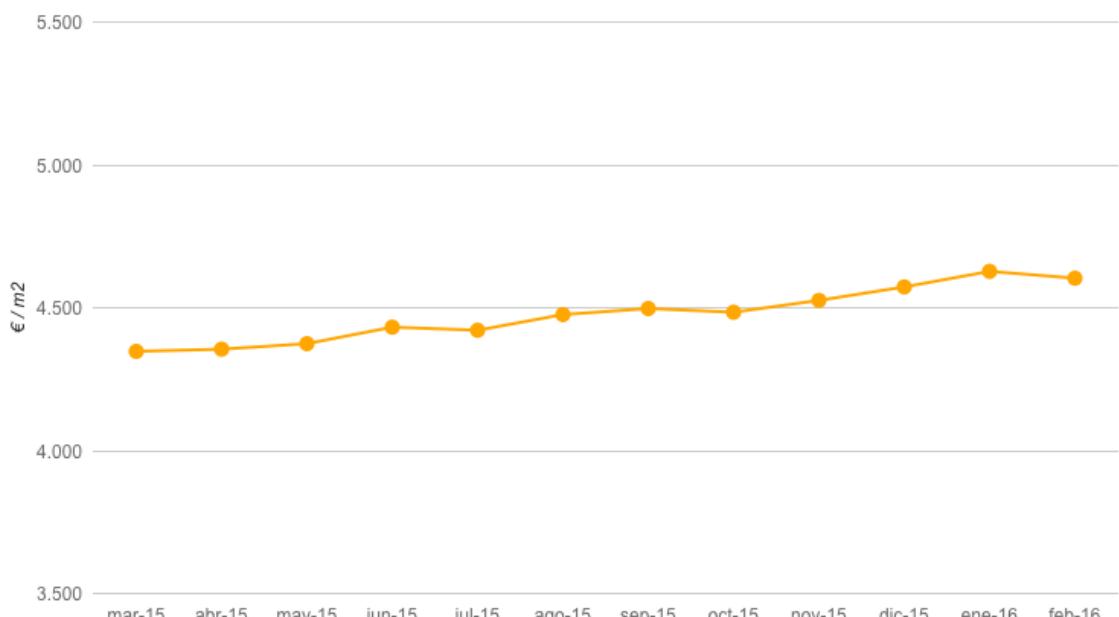
Fuente: Elaboración Propia

ANEXO II. Renta per cápita distritos, Barcelona



Fuente: <http://ccaa.elpais.com>

ANEXO III. Evolución precio del metro cuadrado



Fuente: <http://www.habitaclia.com>

ANEXO IV. Formas Jurídicas en España

Formas jurídicas en España					
Forma jurídica	Nº socios	Capital mínimo	Responsabilidad	Fiscalidad	
Empresario Individual	1	No existe	Ilimitada	IRPF	
Sociedad civil	Mínimo 2	No existe	Ilimitada	IRPF	
Comunidad de Bienes	Mínimo 2	No existe	Ilimitada	IRPF	
Sociedad Limitada (S.L.)	Mínimo 1	3.000 euros	Limitada	Imp. Sociedades	
Sociedad Anónima (S.A.)	Mínimo 1	60.000 euros	Limitada	Imp. Sociedades	
Sociedad Cooperativa (S. Coop.)	Mínimo 3	Según Estatutos o normativa autonómica	Limitada	Imp. Sociedades (Régimen Especial)	
Sociedad Laboral: S.A.L., S.LL.	Mínimo 3	3.000 (S.LL.) 60.000 (S.A.L.)	Limitada	Imp. sociedades	
Sociedad Colectiva	Mínimo 2	No existe	Ilimitada	Imp. Sociedades	
Sociedad Limitada Nueva	Mínimo 1	3.012 euros	Limitada	Imp. Sociedades	
Empresa	Máximo 5	Máx. 120.202			
Sociedad Comanditaria Simple	Mínimo 2	No existe	Socio colectivo: Ilimitada Socio comanditario: Limitada	Imp. Sociedades	
Sociedad Comanditaria por acciones	Mínimo 2	60.000 euros	Socio colectivo: Ilimitada Socio comanditario: Limitada	Imp. sociedades	
Sociedad de Garantía Recíproca	Mínimo 150 socios	1.803.036,30 €	Limitada	Imp. Sociedades	
Sociedad de Capital Riesgo	Consejo de Admón. al menos 3 miembros	1.200.000 € Fondo de Capital Riesgo: 1.650.000 €	Limitada	Imp. Sociedades	
Agrupación de Interés Económico	Mínimo 2	No existe	Ilimitada	Imp. Sociedades	
Sociedad Limitada de Formación Sucesiva	Mínimo 1	No existe	Limitada	Imp. Sociedades	

Fuente: Google Imágenes

ANEXO V. Productos y Precios

	VENTA	COSTE	Margen	%Margen
NAVAJA	50,00 €	24,50 €	25,5 €	204%
CALCETINES	17,36 €	12,00 €	5,36 €	145%
TARJETEROS	25,00 €	10,00 €	15 €	250%
PROTECTOR BOTA	40,00 €	17,00 €	23 €	235%
LLAVEROS	14,88 €	6,00 €	8,88 €	248%
PANTALONES	215,00 €	103,00 €	112 €	209%
PONCHOS	150,00 €	80,00 €	70 €	188%
PAÑUELOS	80,00 €	39,00 €	41 €	205%
BOTAS	110,00 €	80,00 €	30 €	138%
MOUSTACHE WAX	14,00 €	5,00 €	9 €	280%
MASCARAS HELDON	85,00 €	30,00 €	55 €	283%
CAZADORAS	427,00 €	255,00 €	172 €	167%
CAMISETAS GRIFTER	40,00 €	15,00 €	25 €	267%
GUANTES GRIFTER	73,00 €	30,00 €	43 €	243%
CASCOS HELDON	340,00 €	189,00 €	151 €	180%

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO VI. Proyectos y Precios

PROYECTOS	HORAS	COSTE MATERIALES
PREMIUM	110	2.500,00 €
MEDIUM	80	1.500,00 €
ESTANDAR	60	1.100,00 €

Fuente: Elaboración Propia

PROYECTOS			
	P.V.P	COSTE	MARGEN
PROYECTO PREMIUM	10.578,10 €	6.346,96 €	167%
PROYECTO MEDIUM	7.056,80 €	4.297,79 €	164%
PROYECTO ESTÁNDAR	5.242,60 €	3.198,34 €	164%

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO VII. Reparaciones y Cambio de piezas

REPARACIONES	HORAS	Nº PIEZAS	COSTE MEDIO MATERIALES	IMPORTE
GRUPO A	16	7	70,00 €	490,00 €
GRUPO B	12	5	70,00 €	350,00 €
GRUPO C	6	3	70,00 €	210,00 €

Fuente: Elaboración Propia

REPARACIÓN Y CAMBIO DE PIEZAS			
	P.V.P	COSTE	MARGEN
GRUPO A	1.791,36 €	1.049,56 €	171%
GRUPO B	1.308,52 €	769,67 €	170%
GRUPO C	724,26 €	419,83 €	173%

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO VIII. Costes de Mantenimiento

MANTENIMIENTO (1.000 KM / 6 MESES)

MATERIALES DIRECTOS	COEF. TÉCNICO	UNIDAD	PRECIO	UNIDAD	IMPORTE
Aceite motor	2	L/u	10,00	€/L	20,00 €
Aceite transmisión	1,5	L/u	10,00	€/L	15,00 €
Filtros moto/aceite	1	u	16,00	€/u	16,00 €
Otros					
COSTE TOTAL POR HORA DE PRODUCCIÓN	1	h-mod/u	34,97	€/h-mod	34,97 €
C.u. Estándar de producción					85,97 €

Fuente: Elaboración Propia

MANTENIMIENTO (5.000 KM / 6 MESES)

MATERIALES DIRECTOS	COEF. TÉCNICO	UNIDAD	PRECIO	UNIDAD	IMPORTE
Aceite motor	2	L/u	10,00	€/L	20,00 €
Aceite transmisión	1,5	L/u	10,00	€/L	15,00 €
Filtro aire	1	u	18,00	€/u	18,00 €
Filtros moto/aceite	1	u	16,00	€/u	16,00 €
Otros					0,00 €
COSTE TOTAL POR HORA DE PRODUCCIÓN	1,25	h-mod/u	34,97	€/h-mod	43,72 €
C.u. Estándar de producción					112,72 €

Fuente: Elaboración Propia

MANTENIMIENTO (10.000 KM / 12 MESES)

MATERIALES DIRECTOS	COEF. TÉCNICO	UNIDAD	PRECIO	UNIDAD	IMPORTE
Aceite motor	2	L/u	10,00	€/L	20,00 €
lubricante Chasis	0,01	L/u	43,27	€/L	0,43 €
Aceite transmisión	1,5	L/u	10,00	€/L	15,00 €
Filtros moto/aceite	1	u	16,00	€/u	16,00 €
Filtro aire	1	u	18,00	€/u	18,00 €
Bujía	4	u	5,00	€/u	20,00 €
Tamiz de aceite	1	u	15,80	€/u	15,80 €
Líquido frenos	0,25	L/u	25,80	€/L	6,45 €
Refrigerante	2,5	L/u	6,35	€/L	15,88 €
Otros					0,00 €
COSTE TOTAL POR HORA DE PRODUCCIÓN	2,5	h-mod/u	34,97	€/h-mod	87,43 €
C.u. Estándar de producción					214,99 €

Fuente: Elaboración Propia

MANTENIMIENTO (15.000 KM / 18 MESES)

MATERIALES DIRECTOS	COEF. TÉCNICO	UNIDAD	PRECIO	UNIDAD	IMPORTE
Aceite motor	2	L/u	10,00	€/L	20,00 €
Aceite transmisión	1,5	L/u	10,00	€/L	15,00 €
Filtro aire	1	u	18,00	€/u	18,00 €
Filtros moto/aceite	1	u	16,00	€/u	16,00 €
Otros					
COSTE TOTAL POR HORA DE PRODUCCIÓN	1,25	h-mod/u	34,97	€/h-mod	43,72 €
C.u. Estándar de producción					112,72 €

Fuente: Elaboración Propia

MANTENIMIENTO (20.000 KM / 24 MESES)

MATERIALES DIRECTOS	COEF. TÉCNICO	UNIDAD	PRECIO	UNIDAD	IMPORTE
Aceite motor	2	L/u	10,00	€/L	20,00 €
Aceite transmisión	1,5	L/u	10,00	€/L	15,00 €
Filtros moto/aceite	1	u	16,00	€/u	16,00 €
Tamiz aceite	1	u	15,80	€/u	15,80 €
Bujía	4	u	5,00	€/u	20,00 €
Filtro aire	1	u	18,00	€/u	18,00 €
Refrigerante	2,5	L/u	6,35	€/L	15,88 €
Líquido frenos	0,25	L/u	25,80	€/L	6,45 €
Correa del variador	1	u	70,00	€/u	70,00 €
Lubricante Chasis	0,01	L/u	43,27	€/L	0,43 €
Aceite suspensión	0,5	L/u	12,9	€/L	6,45 €
COSTE TOTAL POR HORA DE PRODUCCIÓN	3,5	h-mod/u	34,97	€/h-mod	122,40 €
C.u. Estándar de producción					326,41 €

Fuente: Elaboración Propia

MANTENIMIENTO (25.000 KM /30 MESES)

MATERIALES DIRECTOS	COEF. TÉCNICO	UNIDAD	PRECIO	UNIDAD	IMPORTE
Aceite motor	2	L/u	10,00	€/L	20,00 €
Aceite transmisión	1,5	L/u	10,00	€/L	15,00 €
Filtros moto/aceite	1	u	16,00	€/u	16,00 €
Filtro aire	1	u	18,00	€/u	18,00 €
Otros					0,00 €
COSTE TOTAL POR HORA DE PRODUCCIÓN	1,25	h-mod/u	34,97	€/h-mod	43,72 €
C.u. Estándar de producción					112,72 €

Fuente: Elaboración Propia

MANTENIMIENTO (30.000 KM /36 MESES)

MATERIALES DIRECTOS	COEF. TÉCNICO	UNIDAD	PRECIO	UNIDAD	IMPORTE
Aceite motor	2	L/u	10,00	€/L	20,00 €
Aceite transmisión	1,5	L/u	10,00	€/L	15,00 €
Filtros moto/aceite	1	u	16,00	€/u	16,00 €
Filtros aire	1	u	18,00	€/u	18,00 €
Tamiz aceite	1	u	15,80	€/u	15,80 €
Bujía	4	u	5,00	€/u	20,00 €
Refrigerante	2,5	L/u	6,35	€/L	15,88 €
Líquido freno	0,25	L/u	25,80	€/L	6,45 €
lubricar chasis	0,01	L/u	43,27	€/L	0,43 €
Otros					0,00 €
COSTE TOTAL POR HORA DE PRODUCCIÓN	2,5	h-mod/u	34,97	€/h-mod	87,43 €
C.u. Estándar de producción					214,99 €

Fuente: Elaboración Propia

MANTENIMIENTO (48.000 KM / 4 años)

MATERIALES DIRECTOS	COEF. TÉCNICO	UNIDAD	PRECIO	UNIDAD	IMPORTE
Aceite motor	2	L/u	10,00	€/L	20,00 €
Aceite transmisión	1,5	L/u	10,00	€/L	15,00 €
Filtros moto/aceite	1	u	16,00	€/u	16,00 €
Filtro aire	1	u	18,00	€/u	18,00 €
Latiguillo frenos	2	u	55,00	€/u	110,00 €
Tubo combustible	1	m/u	6,95	€/m	6,95 €
Aceite suspensión	0,5	L/u	12,9	€/L	6,45 €
COSTE TOTAL POR HORA DE PRODUCCIÓN	4	h-mod/u	34,97	€/h-mod	139,89 €
C.u. Estándar de producción					332,29 €

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO IX. Coste pedido y almacenaje

COSTES POR PEDIDO Y ALMACENAJE	
TIENDA	67.552,99 €
TALLER	154.438,06 €
Porcentaje de tiempo invertido por la tienda en realizar pedido	8%
Nº pedidos al año (cada mes se realizan 4 pedidos)	44
Porcentaje del taller que pertenece al almacén	20%
Valoración de todo el almacén	12.000,00 €
Coste por pedido	122,82 €
Coste de almacenaje	2,57 €

Fuente: Elaboración Propia

¹ El 8% del total de labores que realiza el trabajador en tienda están destinados a la gestión de pedidos.

²

$$\text{Coste por pedido} = \frac{\text{Costes Fijos (tienda) Anual} \times \text{Porcentaje de tiempo invertido en pedidos}}{\text{Nº de pedidos realizados en un año}}$$

³

$$\text{Coste de almacen} = \frac{\text{Gastos fijos (taller) Anual} \times \% \text{ del taller que almacén}}{\text{Valor del material de almacen}}$$

ANEXO X. Pedido óptimo, Punto de pedido y Stock de seguridad

MP	PRECIO /UNIDAD	PLAZO MAXIMO DE ENTREGA	PLAZO DE ENTREGA	STOCK DE SEGURIDAD	STOCK MINIMO	PUNTO DE PEDIDO	Nº UNIDADES/PEDIDO Q*
Aceite Motor	10,00 €	3 Días	2 Días	36 L		107 L	58 L
Aceite Transmisión	10,00 €			27 L		80 L	50 L
Aceite Suspensión	12,90 €			3 L		8 L	16 L
Refrigerante	6,35 €			15 L		44 L	37 L
Líquido de frenos	25,80 €			2 L		6 L	14 L
Filtros motor	16,00 €			18 u		53 u	41 u
Filtro Aire	18,00 €			15 u		45 u	38 u
Tamiz Aceite	15,80 €			6 u		18 u	24 u
Bujía	5,00 €			23 u		70 u	47 u
Latiguillos Freno	55,00 €			2,83 €		8,50 €	16 u
Correa del variador	70,00 €			2,50 €		7,50 €	15 u
Tubo combustible	6,95 €			1 u		4 u	12 u
Latiguillos refrigerante	68,00 €			2,83 €		8,50 €	16 u

Fuente: Elaboración Propia

¹ Stock de Seguridad

$$SS = (PME - PE) \times DM$$

Donde:

- ✓ PME = Plazo máximo de entrega
- ✓ PE = Plazo de entrega
- ✓ DM = Demanda media (la hemos calculado en función de los servicios de mantenimiento que hemos ofrecido durante el primer año)

² Punto de Pedido

$$PP = SS + (PE \times DM)$$

³ Pedido óptimo

$$Q^* = \sqrt[2]{\frac{COSTE\ DE\ PEDIDO \times DM \times 2}{COSTE\ DE\ ALMACENAJE}}$$

Donde:

Coste de pedido (Calculado en Anexo X)

Coste de almacenaje (Calculado en Anexo X)

ANEXO XI. Evolución de Salarios y Seguridad social

	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
1 TRABAJADOR	25.351,32 €	25.476,82 €	25.602,33 €	25.853,33 €	25.853,33 €	26.104,33 €
2 TRABAJADOR	22.979,76 €	23.093,52 €	23.207,28 €	23.434,81 €	23.434,81 €	23.662,33 €
3 TRABAJADOR	12.182,46 €	12.242,77 €	12.303,08 €	12.423,70 €	12.423,70 €	12.544,31 €
4 TRABAJADOR	22.110,01 €	22.219,47 €	22.328,92 €	22.547,83 €	22.547,83 €	22.766,74 €
TOTAL (SUELdos Y SALARIOS)	82.623,56 €	83.032,58 €	83.441,61 €	84.259,67 €	84.259,67 €	85.077,72 €
1 TRABAJADOR	5.982,91 €	6.012,53 €	6.042,15 €	6.101,39 €	6.101,39 €	6.160,62 €
2 TRABAJADOR	5.423,22 €	5.450,07 €	5.476,92 €	5.530,61 €	5.530,61 €	5.584,31 €
3 TRABAJADOR	2.875,06 €	2.889,29 €	2.903,53 €	2.931,99 €	2.931,99 €	2.960,46 €
4 TRABAJADOR	5.217,96 €	5.243,79 €	5.269,63 €	5.321,29 €	5.321,29 €	5.372,95 €
TOTAL (SEGRURIDAD SOCIAL)	19.499,16 €	19.595,69 €	19.692,22 €	19.885,28 €	19.885,28 €	20.078,34 €

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO XII. Amortizaciones

INVERSIONES	%	2016	2017	2018	2019	2020	2021
PROGRAMAS INFORMATICOS							
WEB (elaboración)	16,67%	757,58	757,58	757,58	757,58	757,58	757,58
LOCAL							
ACONDICIONAMIENTO LOCAL	16,67%	5.922,87	5.922,87	5.922,87	5.922,87	5.922,87	5.922,87
EXTINTORES	16,67%	47,04	47,04	47,04	47,04	47,04	47,04
MAQUINARIA Y EQUIPOS							
TORNO	16,67%	201,93	201,93	201,93	201,93	201,93	201,93
PRENSA MANUAL	16,67%	107,16	107,16	107,16	107,16	107,16	107,16
COMPRESOR	16,67%	76,86	76,86	76,86	76,86	76,86	76,86
CARROS DE HERRAMIENTAS (X3)	16,67%	441,74	441,74	441,74	441,74	441,74	441,74
SOPORTE MOTO (X3)	16,67%	9,92	9,92	9,92	9,92	9,92	9,92
ELEVADORES (X2)	16,67%	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00
CIZALLA	16,67%	148,48	148,48	148,48	148,48	148,48	148,48
CILINDROS DE CURVA	16,67%	44,49	44,49	44,49	44,49	44,49	44,49
PLEGADORES CHAPA	16,67%	47,93	47,93	47,93	47,93	47,93	47,93
DOBLA TUBOS	16,67%	157,99	157,99	157,99	157,99	157,99	157,99
PULIDORA Y TRONZADORAS	16,67%	96,83	96,83	96,83	96,83	96,83	96,83
MOBILIARIO							
MONTACARGAS	16,67%	3.443,53	3.443,53	3.443,53	3.443,53	3.443,53	3.443,53
ORDENADORES Y EQUIPOS OFICINA							
ORDENADOR	16,67%	413,22	413,22	413,22	413,22	413,22	413,22
PAQUETE OFFICE EMPRESAS	16,67%	89,83	89,83	89,83	89,83	89,83	89,83
TRANSPORTE							
MITSUBISHI	16,67%	4.166,67	4.166,67	4.166,67	4.166,67	4.166,67	4.166,67

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO XIII. Previsión de Ventas anuales

PRODUCTOS/SERVICIOS	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12	
	U	IMPT.	U	IMPT.	U	IMPT.	U	IMPT.	U	IMPT.	U	IMPT.	U	IMPT.	U	IMPT.	U	IMPT.	U	IMPT.	U	IMPT.	U	IMPT.
NAVAJA	1	50,00	0	0,00	1	50,00	0	0,00	2	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	100,00	1	50,00	0	0,00	1	50,00
CALCETINES	2	34,72	3	52,08	5	86,80	0	0,00	0	0,00	4	69,44	5	86,80	3	52,08	4	69,44	2	34,72	5	86,80	4	69,44
TARJETEROS	1	25,00	1	25,00	2	50,00	2	50,00	1	25,00	6	150,00	5	125,00	6	150,00	5	125,00	4	100,00	6	150,00	3	75,00
PROTECTOR BOTA	1	40,00	1	40,00	3	120,00	0	0,00	2	80,00	1	40,00	2	80,00	2	80,00	5	200,00	4	160,00	4	160,00	5	200,00
LLAVEROS	0	0,00	0	0,00	2	29,76	5	74,40	7	104,16	5	74,40	14	208,32	7	104,16	6	89,28	7	104,16	5	74,40	7	104,16
PANTALONES	2	430,00	1	215,00	1	215,00	0	0,00	1	215,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	430,00	4	860,00	3	645,00	4	860,00
PONCHOS	3	450,00	2	300,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	150,00	3	450,00	5	750,00	6	900,00
PAÑUELOS	0	0,00	0	0,00	3	240,00	4	320,00	3	240,00	1	80,00	4	320,00	2	160,00	1	80,00	0	0,00	1	80,00	3	240,00
BOTAS	0	0,00	1	110,00	0	0,00	1	110,00	0	0,00	0	0,00	2	220,00	0	0,00	2	220,00	4	440,00	3	330,00	5	550,00
MOUSTACHE WAX (CERA BIGOTE)	0	0,00	0	0,00	2	28,00	4	56,00	4	56,00	1	14,00	2	28,00	3	42,00	1	14,00	1	14,00	1	14,00	3	42,00
MASCARAS HELDON	2	170,00	1	85,00	2	170,00	4	340,00	1	85,00	3	255,00	0	0,00	0	0,00	1	85,00	2	170,00	1	85,00	3	255,00
CAZADORAS	2	854,00	2	854,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	427,00	3	1.281,00	2	854,00	2	854,00
CAMISETAS GRIFTER	2	80,00	3	120,00	5	200,00	6	240,00	17	680,00	20	800,00	32	1.280,00	24	960,00	22	880,00	15	600,00	10	400,00	24	960,00
GUANTES GRIFTER	9	657,00	9	657,00	5	365,00	3	219,00	2	146,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	146,00	6	438,00	6	438,00	20	1.460,00
CASCOS HELDON	2	680,00	3	1.020,00	5	1.700,00	3	1.020,00	9	3.060,00	3	1.020,00	7	2.380,00	8	2.720,00	6	2.040,00	7	2.380,00	2	680,00	5	1.700,00
DEPOSITO DE MOTOS																								
MOTO DEPOSITO (CONCESIONARIO)	1	800,00	2	1.600,00	0	0,00	1	800,00	0	0,00	1	800,00	1	800,00	2	1.600,00	1	800,00	1	800,00	0	0,00		
MOTO DEPOSITO (CLIENTE)	0	0,00	0	0,00	2	1.600,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	800,00	1	800,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
PROYECTOS																								
PROYECTO PREMIUM	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	10.578,10	0	0,00	0	0,00	1	10.578,10	0	0,00
PROYECTO MEDIUM	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	7.056,8	1	7.056,80	1	7.056,80	1	7.056,80	0	0,00	1	7.056,80	1	7.056,80	1	7.056,80	2	14.113,59
PROYECTO ESTÁNDAR	0	0,00	0	0,00	1	5.242,60	1	5.242,6	1	5.242,60	1	5.242,60	1	5.242,60	1	5.242,60	1	5.242,60	1	5.242,60	1	5.242,60	2	10.485,20
REPARACIÓN CAMBIO PIEZAS																								
GRUPO A	0	0,00	2	3.582,72	2	3.582,72	1	1.791,3	0	0,00	1	1.791,36	1	1.791,36	3	5.374,08	2	3.582,72	2	3.582,72	0	0,00	1	1.791,36

GRUPO B	0	0,00	1	1.308,52	2	2.617,04	1	1.308,5	1	1.308,52	1	1.308,52	0	0,00	1	1.308,52	2	2.617,04	1	1.308,52	1	1.308,52	2	2.617,04
GRUPO C	2	1.448,52	2	1.448,52	2	1.448,52	1	724,26	2	1.448,52	2	1.448,52	2	1.448,52	0	0,00	1	724,26	1	724,26	2	1.448,52	2	1.448,52
REPARACIÓN MANTENIMIENTO																								
Mantenimiento 1.000 km / 6 meses	4	610,84	3	458,13	2	305,42	4	610,84	2	305,42	6	916,26	2	305,42	1	152,71	2	305,42	2	305,42	3	458,13	4	610,84
Mantenimiento 5.000 km / 6 meses	5	1.006,94	2	402,77	2	402,77	1	201,39	5	1.006,94	2	402,77	5	1.006,94	2	402,77	3	604,16	4	805,55	5	1.006,94	3	604,16
Mantenimiento 10.000 km / 12 meses	1	381,89	0	0,00	3	1.145,67	1	381,89	3	1.145,67	3	1.145,67	2	763,78	1	381,89	4	1.527,56	3	1.145,67	1	381,89	2	763,78
Mantenimiento 15.000 km / 18 meses	3	604,16	2	402,77	0	0,00	2	402,77	3	604,16	4	805,55	4	805,55	2	402,77	0	0,00	2	402,77	0	0,00	2	402,77
Mantenimiento 20.000 km / 24 meses	2	1.171,00	2	1.171,00	2	1.171,00	1	585,50	2	1.171,00	1	585,50	6	3.513,00	2	1.171,00	5	2.927,50	4	2.342,00	0	0,00	3	1.756,50
Mantenimiento 25.000 km / 30 meses	2	402,77	4	805,55	2	402,77	4	805,55	3	604,16	2	402,77	5	1.006,94	0	0,00	2	402,77	2	402,77	0	0,00	2	402,77
Mantenimiento 30.000 km / 36 meses	1	381,89	1	381,89	1	381,89	1	381,89	2	763,78	4	1.527,56	4	1.527,56	0	0,00	1	381,89	0	0,00	0	0,00	1	381,89
Mantenimiento 48.000 km / 4 años	2	1.175,28	0	0,00	0	0,00	2	1.175,2	3	1.762,92	5	2.938,20	2	1.175,28	0	0,00	1	587,64	1	587,64	0	0,00	1	587,64
TOTAL	50	11.454	48	15.039,9	57	21.554,9	54	23.898,	77	27.211,6	78	28.874,9	110	31.971,8	72	31.682,6	88	32.616,1	88	31.788,6	70	33.028,7	122	44.285,67

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO XIV. Previsión de compras anuales

	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12	
	U	IMPT.	U	IMPT.	U	IMPT.	U	IMPT.	U	IMPT.	U	IMPT.	U	IMPT.	U	IMPT.	U	IMPT.	U	IMPT.	U	IMPT.	U	IMPT.
NAVAJA	1	24,50	0	0,00	1	24,50	0	0,00	2	49,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	6	147,00	1	24,50	0	0,00	1	24,50
CALCETINES	2	24,00	3	36,00	19	228,00	0	0,00	0	0,00	4	48,00	5	60,00	3	36,00	18	216,00	2	24,00	5	60,00	4	48,00
TARJETEROS	1	10,00	1	10,00	17	170,00	2	20,00	1	10,00	6	60,00	5	50,00	6	60,00	17	170,00	4	40,00	6	60,00	3	30,00
PROTECTOR BOTA	1	17,00	1	17,00	10	170,00	0	0,00	2	34,00	1	17,00	2	34,00	2	34,00	13	221,00	4	68,00	4	68,00	5	85,00
LLAVEROS	0	0,00	0	0,00	19	114,00	5	30,00	7	42,00	5	30,00	14	84,00	7	42,00	12	72,00	7	42,00	5	30,00	7	42,00
PANTALONES	2	206,00	1	103,00	10	1.030,00	0	0,00	1	103,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	13	1.339,00	4	412,00	3	309,00	4	412,00
PONCHOS	3	240,00	2	160,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	16	1.280,00	3	240,00	5	400,00	6	480,00
PAÑUELOS	0	0,00	0	0,00	3	117,00	4	156,00	3	117,00	1	39,00	4	156,00	2	78,00	15	585,00	0	0,00	1	39,00	3	117,00
BOTAS	0	0,00	1	80,00	3	240,00	1	80,00	0	0,00	0	0,00	2	160,00	0	0,00	10	800,00	4	320,00	3	240,00	5	400,00
MOUSTACHE WAX (CERA BIGOTE)	0	0,00	0	0,00	6	30,00	4	20,00	4	20,00	1	5,00	2	10,00	3	15,00	4	20,00	1	5,00	1	5,00	3	15,00
MASCARAS HELDON	2	60,00	1	30,00	4	120,00	4	120,00	1	30,00	3	90,00	0	0,00	0	0,00	8	240,00	2	60,00	1	30,00	3	90,00
CAZADORAS	2	510,00	2	510,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	8	2.040,00	3	765,00	2	510,00	2	510,00
CAMISETAS GRIFTER	2	30,00	3	45,00	30	450,00	6	90,00	17	255,00	20	300,00	32	480,00	24	360,00	42	630,00	15	225,00	10	150,00	24	360,00
GUANTES GRIFTER	9	270,00	9	270,00	5	150,00	3	90,00	2	60,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	23	690,00	6	180,00	6	180,00	20	600,00
CASCOS HELDON	2	378,00	3	567,00	10	1.890,00	3	567,00	9	1.701,00	3	567,00	7	1.323,00	8	1.512,00	12	2.268,00	7	1.323,00	2	378,00	5	945,00
PROYECTOS																								
PROYECTO PREMIUM	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	2.500,00	0	0,00	0	0,00	1	2.500,00	0	0,00
PROYECTO MEDIUM	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	1.500,00	1	1.500,00	1	1.500,00	1	1.500,00	0	0,00	1	1.500,00	1	1.500,00	1	1.500,00	2	3.000,00
PROYECTO ESTÁNDAR	0	0,00	0	0,00	1	1.100,00	1	1.100,00	1	1.100,00	1	1.100,00	1	1.100,00	1	1.100,00	1	1.100,00	1	1.100,00	1	1.100,00	2	2.200,00
REPARACIÓN CAMBIO PIEZAS																								
GRUPO A	0	0,00	2	980,00	2	980,00	1	490,00	0	0,00	1	490,00	1	490,00	3	1.470,00	2	980,00	2	980,00	0	0,00	1	490,00
GRUPO B	0	0,00	1	350,00	2	700,00	1	350,00	1	350,00	1	350,00	0	0,00	1	350,00	2	700,00	1	350,00	1	350,00	2	700,00
GRUPO C	2	420,00	2	420,00	2	420,00	1	210,00	2	420,00	2	420,00	2	420,00	0	0,00	1	210,00	1	210,00	2	420,00	2	420,00

Aceite Motor	16 5	1.647,06	58	0,00	58	582,06	58	0,00	58	582,06	58	0,00	58	582,06	58	582,06	58	0,00	58	582,06	58	0,00
Aceite Transmisión	13 0	1.302,83	50	0,00	50	504,08	50	0,00	50	0,00	50	504,08	50	504,08	50	504,08	50	0,00	50	504,08	50	0,00
Aceite Suspensión	8	99,98	16	202,55	16	0,00	16	0,00	16	0,00	16	0,00	16	0,00	16	202,55	16	0,00	16	0,00	16	0,00
Refrigerante	44	277,81	37	236,90	37	0,00	37	0,00	37	236,90	37	0,00	37	236,90	37	0,00	37	236,90	37	0,00	37	236,90
Líquido de frenos	6	158,03	14	360,14	14	0,00	14	0,00	14	0,00	14	0,00	14	0,00	14	360,14	14	0,00	14	0,00	14	0,00
Filtros motor	53	852,00	41	658,53	41	0,00	41	658,53	41	0,00	41	658,53	41	0,00	41	658,53	41	0,00	41	0,00	41	0,00
Filtro Aire	45	801,00	38	677,25	38	0,00	38	0,00	38	677,25	38	0,00	38	677,25	38	0,00	38	677,25	38	0,00	38	677,25
Tamiz Aceite	18	276,50	24	372,79	24	0,00	24	0,00	24	0,00	24	0,00	24	372,79	24	0,00	24	0,00	24	372,79	24	0,00
Bujía	70	350,00	47	235,95	47	0,00	47	235,95	47	0,00	47	0,00	47	235,95	47	0,00	47	235,95	47	235,95	47	0,00
Manguitos de combustible	3	207,00					3	207,00						3	207,00						3	207,00
Manguitos de evaporación	2	310,00					2	310,00						2	310,00						2	310,00
Latiguillos Freno	9	467,50	16	904,41	16	0,00	16	0,00	16	0,00	16	0,00	16	904,41	16	0,00	16	0,00	16	0,00	16	0,00
Correa del variador	8	525,00	15	1.081,24	15	0,00	15	0,00	15	0,00	15	0,00	15	1.081,24	15	0,00	15	0,00	15	0,00	15	0,00
Tubo combustible	16	110,35	12	0,00	12	0,00	12	0,00	12	0,00	12	0,00	12	80,81	12	0,00	12	0,00	12	0,00	12	0,00
Tornillería																						
Métrica	12 0	39,60					60	19,80						60	19,80						60	19,80
Pasadores	20 0	30,00					100	15,00						100	15,00						100	15,00
Arandelas	32 0	40,00					160	20,00						160	20,00						160	20,00
Tuerca	16 0	49,92					80	24,96						80	24,96						80	24,96
Auto perforantes	14 0	40,60					70	20,30						70	20,30						70	20,30
Rosca Chapa	16 0	68,80					80	34,40						80	34,40						80	34,40
Tuerca Remachadas	16 0	69,92					80	34,96						80	34,96						80	34,96
Remaches	16 0	17,60					80	8,80						80	8,80						80	8,80
Bridas	22 0	2,20					110	1,10						110	1,10						110	1,10
Elementos de electricidad																						

Cables eléctricos	20 0	49,80				100	24,90						100	24,90						100	24,90			
Fusibles	40	73,60				20	36,80						20	36,80						20	36,80			
Tubos aislantes	20	378,20				10	189,10						10	189,10						10	189,10			
Bombilla Freno	4	27,40				2	13,70						2	13,70						2	13,70			
Bombilla Intermitentes	4	52,04				2	26,02						2	26,02						2	26,02			
Bombilla Foco Delantero	4	27,40				2	13,70						2	13,70						2	13,70			
Pastillas de freno	24	105,60				12	52,80						12	52,80						12	52,80			
Pegamento																								
Adhesivo montaje	8	39,60				4	19,80						4	19,80						4	19,80			
Cola Blanca	8	29,12				4	14,56						4	14,56						4	14,56			
Fijadores Tornillos	6	240,00				3	120,00						3	120,00						3	120,00			
Electrodos para soldar	20 0	48,00				100	24,00						100	24,00						100	24,00			
Discos de aradial	14	125,30				7	62,65						7	62,65						7	62,65			
Masilla	10	70,70				5	35,35						5	35,35						5	35,35			
Spray	6	149,70				3	74,85						3	74,85						3	74,85			
Brocas	20	980,00				10	490,00						10	490,00						10	490,00			
Lubricantes																								
Aditivos Motor	8	88,00				4	44,00						4	44,00						4	44,00			
Desoxidantes/aflojatodo	10	56,50				5	28,25						5	28,25						5	28,25			
Grasa	8	346,16				4	173,08						4	173,08						4	173,08			
Mordazas embrague	2	138,00				1	69,00						1	69,00						1	69,00			
Mordazas de freno	4	143,76				2	71,88						2	71,88						2	71,88			
Latiguillos refrigerante	17	1.156,00				8,5	578,00						8,5	578,00						8,5	578,00			
TOTAL		14.258,0		8.307,75		9.019,64		8.576,23		7.287,20		6.178,61		9.461,25		14.717,5		16.026,9		9.135		10.565		13.827,26

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO XV. Gastos de Explotación

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO XVI. Imputación Gastos – Unidades Generadoras de Efectivo

	<i>Anual</i>	<i>% Und. Generadoras Efe.</i>
Gastos de personal	102.628,27 €	
Sueldos y salarios	83.032,58 €	
TIENDA	22.219,47 €	26,76%
TALLER	60.813,12 €	73,24%
Seguridad social a cargo de la empresa	19.595,69 €	
TIENDA	5.243,79 €	26,76%
TALLER	14.351,90 €	73,24%
Formación	1.036,30 €	
Idiomas	1.036,30 €	
TIENDA	1.036,30 €	100%
TALLER	0,00 €	0%
Arrendamientos y cánones	67.320,00 €	
Nave industrial		
TIENDA	20.196,00 €	30%
TALLER	47.124,00 €	70%
Reparación y conservación	5.065,00 €	
Limpieza	4.457,20 €	
TIENDA	1.337,16 €	30%
TALLER	3.120,04 €	70%
Mantenimiento de instalaciones	607,80 €	
TIENDA	121,56 €	20%
TALLER	486,24 €	80%
Servicios de profesionales independientes	472,87 €	
Servicio de gestoría	472,87 €	
TIENDA	236,43 €	50%
TALLER	236,43 €	50%
Seguros	2.412,97 €	
De comercio	1.114,30 €	
TIENDA	334,29 €	30%
TALLER	780,01 €	70%
Vehículos propiedad de la empresa	212,73 €	
TIENDA	106,37 €	50%
TALLER	106,37 €	50%
Accidentes	1.085,94 €	
TIENDA	542,97 €	50%
TALLER	542,97 €	50%
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	1.157,80 €	
Gastos de publicidad	607,80 €	
TIENDA	364,68 €	60%
TALLER	243,12 €	40%
EVENTO	550,00 €	
TIENDA	275,00 €	50%

TALLER	275,00 €	50%
Suministros	3.569,75 €	
Teléfono	668,58 €	
TIENDA	334,29 €	50%
TALLER	334,29 €	50%
Electricidad	2.450,20 €	
TIENDA	514,54 €	21%
TALLER	1.935,66 €	79%
Gas natural	450,97 €	
TIENDA	94,70 €	21%
TALLER	356,27 €	79%
Tributos	3.137,30 €	
TIENDA	941,19 €	30%
TALLER	2.196,11 €	70%
IBI	3.000,00 €	
ITVM	137,30 €	
Gastos financieros	14.264,47 €	
Cuota del préstamo (PRINCIPAL)	11.333,23 €	
TIENDA	3.399,97 €	30%
TALLER	7.933,26 €	70%
Intereses préstamo	2.931,23 €	
TIENDA	879,37 €	30%
TALLER	2.051,86 €	70%
Tarjetas de crédito	3.521,26 €	
TIENDA	1.056,38 €	30%
TALLER	2.464,88 €	70%
Cargos		
- Combustibles	3.470,61 €	
Comisión de mantenimiento	50,65 €	
Amortizaciones	16.314,07 €	
TIENDA	8.157,03 €	50%
TALLER	8.157,03 €	50%
Recogida de Neumáticos	768,00 €	
TIENDA		
TALLER	768,00 €	100%
Mantenimiento extintores	323,00 €	
TIENDA	161,50 €	50%
TALLER	161,50 €	50%
TOTAL GASTOS	221.991,05 €	

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO XVII. Cash Flow Completo

	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
INGRESOS		333.407,14	346.743,42	353.411,57	360.079,71	365.080,82	366.747,85
GASTOS		316.942,05	325.516,26	330.256,77	335.744,59	339.292,99	342.763,63
-COMPRAS		127.361,51	132.455,97	135.003,20	137.550,43	139.460,85	140.097,66
-Gastos personal		102.122,71	103.962,44	104.783,97	106.227,84	106.436,13	107.784,96
-Arrendamientos y cánones		66.000,00	67.320,00	68.666,40	70.039,73	71.440,52	72.869,33
-Reparación y conservación		5.000,00	5.065,00	5.080,00	5.100,00	5.110,00	5.125,00
-Servicios de profesionales independientes		466,80	472,87	474,27	476,14	477,07	478,47
-Seguros		2.382,00	2.412,97	2.420,11	2.429,64	2.434,40	2.441,55
-Publicidad, propaganda y relaciones públicas		1.150,00	1.164,95	1.168,40	1.173,00	1.175,30	1.178,75
-Suministros		3.676,92	3.796,95	3.614,44	3.663,33	3.705,67	3.752,22
-Tributos		3.137,30	3.178,08	3.187,50	3.200,05	3.206,32	3.215,73
-Recogida de neumáticos		768,00	802,27	829,77	859,04	887,60	918,00
-Mantenimiento extintores		323,00	327,20	328,17	329,46	330,11	331,08
-Tarjeta de crédito (combustible y comisión)		3.530,80	3.521,26	3.661,18	3.652,46	3.583,51	3.522,30
-Formación		1.023,00	1.036,30	1.039,37	1.043,46	1.045,51	1.048,58
BENEFICIO DE EXPLOTACIÓN		16.465,09	21.227,16	23.154,80	24.335,12	25.787,82	23.984,22
-AMORTIZACIÓN		16.314,07	16.314,07	16.314,07	16.314,07	16.314,07	16.314,07
-GASTOS FINANCIEROS (INTERESES)		2.931,23	2.488,29	2.028,05	1.549,81	1.052,88	536,53
BENEFICIO BRUTO		-2.780,21	2.424,80	4.812,68	6.471,25	8.420,88	7.133,62
Base Negativas de años anteriores			-2.424,80	-355,41			
-IMPUESTO DE SOCIEDADES		0,00	0,00	1.114,32	1.617,81	2.105,22	1.783,41
BENEFICIO NETO		-2.780,21	2.424,80	3.698,37	4.853,44	6.315,66	5.350,22
+AMORTIZACIONES		16.314,07	16.314,07	16.314,07	16.314,07	16.314,07	16.314,07
-PRESTAMO	74.550,00	11.333,23	11.776,17	12.236,42	12.714,66	13.211,59	13.727,93
-DESEMBOLSO INICIAL	-98.519,42						
Variación NFR	-16.275,58	6.085,34	-202,47	-205,85	-200,97	-187,82	10.987,35
CASH FLOW	-40.245,00	8.285,96	6.760,22	7.570,16	8.251,88	9.230,32	18.923,70

Fuente: Elaboración Propia