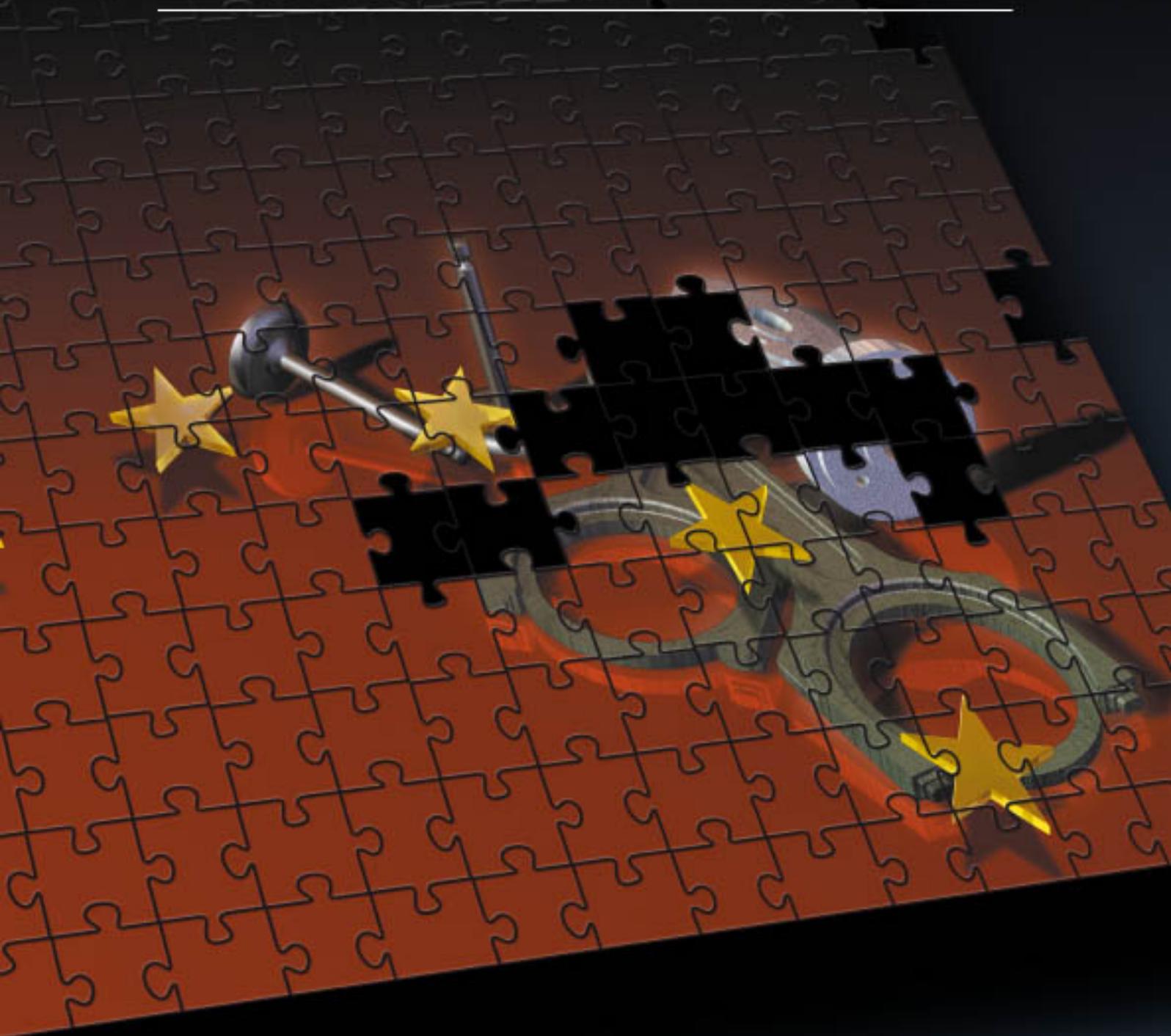


TALLER DE REPARACIÓN DE VEHÍCULOS





Taller de reparación de vehículos

MODELOS DE PLAN DE NEGOCIO

ÍNDICE

0. Introducción	7
1. Modelo de Plan de Negocio: Taller de reparación de vehículos	13
1.1 Definición de las características generales del proyecto	13
1.2 Presentación de los emprendedores	14
1.3 Datos básicos del proyecto	15
2. Entorno en el cual se realizará la actividad de la empresa	19
2.1 Entorno económico	19
2.2 Entorno sociocultural	20
2.2 Entorno normativo	21
2.3 Entorno tecnológico	23
3. Actividad de la empresa	27
3.1 Definición de los servicios que prestará la empresa	27
3.2 Factores determinantes de éxito en el sector	29
4. Proceso de prestación del servicio	33
4.1 Determinación del proceso de prestación del servicio	33
4.2 Subcontrataciones	36
4.3 Aprovisionamientos / Gestión de stock	37
4.4 Procedimientos y controles de calidad	38
4.5 Niveles de tecnología aplicados en los procesos	40
5. El mercado	43
5.1 Definición del mercado	43
5.2 La competencia	46
5.3 Análisis DAFO	49
6. La comercialización del servicio	53
6.1 Presentación de la empresa y sus servicios	53
6.2 Acciones de promoción	54
6.3 Determinación del precio de venta y su comparación con los de la competencia	55
6.4 Prescriptores	56
7. La localización de la empresa	59
7.1 Asentamiento previsto y criterios para su elección	59
7.2 Terrenos, edificios, instalaciones	60
7.3 Comunicaciones e infraestructuras del asentamiento	61
8. Recursos humanos	65
8.1 Relación de puestos de trabajo que se van a crear	65
8.2 Organización de recursos y medios técnicos y humanos	66
8.3 Organigrama. Estructura de dirección y gestión	67
8.4 Selección de personal	68
8.5 Formas de contratación	69

9. Plan económico-financiero	73
9.1 Inversión y fondo de maniobra del proyecto	73
9.2 Financiación del proyecto	78
9.3 Política de amortizaciones	79
9.4 Ingresos por áreas de negocio. Previsión de ventas anuales	80
9.5 Evolución de los costes variables	82
9.6 Evolución de los costes fijos	83
9.7 Política de circulante	84
9.8 Cuentas de resultados previsionales	85
9.9 Balances de situación previsionales	87
9.10 Previsiones de tesorería	90
9.11 Punto de equilibrio	92
9.12 Ratios del proyecto	93
9.13 Flujo de caja	94
10. Aspectos formales del proyecto	97
10.1 Forma jurídica elegida para el proyecto	97
10.2 Protección jurídica	98
10.3 Autorizaciones, permisos, etc.	99
10.4 Medidas de prevención de riesgos laborales	100
11. La innovación	105
11.1 Elementos innovadores	106
12. Planificación temporal de la puesta en marcha	109

0. Introducción



0. Introducción

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

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

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

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



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

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

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

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

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

En el presente Modelo de Plan de Negocio se empleó las, siguientes Guías de Oportunidad de Negocio:

- Guía nº 51.- Taller de reparación de vehículos

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

- **Manuales Prácticos de la Pyme.-** Documentos que ofrecen información sobre aspectos fundamentales en la gestión y consolidación de la empresa desde un enfoque lo más práctico posible.

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

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

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

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

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

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



Formación para emprendedores y empresarios

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



1. Modelo de Plan de Negocio: Taller de reparación de vehículos





1. Modelo de Plan de Negocio: Taller de reparación de vehículos

1.1. Definición de las características generales del proyecto

El proyecto consiste en la puesta en marcha de un taller de reparación de vehículos a motor, que apuesta por la oferta de servicios mecánicos de calidad, contando para ello con un equipo de profesionales experimentados y cualificados en el sector.

La empresa se denominará, Talleres Lado, pretende ser una empresa joven y dinámica, que recoja todo el bagaje y la experiencia de la promotora Paloma Lado dentro del sector de reparación de vehículos.

La promotora contará el equipamiento y tecnología necesarios para reparar todo tipo de vehículos, incluidos los modelos más modernos que cuentan con importantes soportes electrónicos.

Espera que el principal aval, como lo ha sido hasta al momento, sea su reputación como excelente profesional en el área de la mecánica.

La promotora que reside en Corcubión, después de haber buscado varios locales por la Costa da Morte, ha encontrando un taller que se traspasa en Cee, población próxima de donde ella reside, por jubilación del dueño del negocio.

La promotora se ha asegurado de comprobar que el local cumple con las diferentes normativas de obligado cumplimiento en materia de seguridad e higiene, medio ambiente y que tiene en vigor las licencias de apertura, actividad y el número de registro del taller correspondiente.

La cantidad en concepto de traspaso y alquiler que le solicitan por el taller, las considera asumibles. Además, el antiguo propietario del negocio le venderá a algunas herramientas y maquinaria que todavía están en buenas condiciones.

La emprendedora sabe que este taller cuenta con una importante clientela y su objetivo, es que tendencia se mantenga o mejore.



1.2. Presentación de los emprendedores

La emprendedora del proyecto es Paloma Lado¹, tiene 33 años, posee la titulación superior en Automoción y ha trabajado durante más de 10 años en un importante taller de reparación de vehículos en la ciudad de la Coruña, lo cual le permite conocer los puntos clave para el éxito de este tipo de negocios, así como los aspectos a mejorar.

Su padre también ha sido mecánico, y ha sido la persona que le ha enseñado desde muy pequeña la profesión.

Su sueño ha sido siempre tener su propio taller, por lo que a lo largo de toda su carrera profesional ha ahorrado una buena parte de su salario con el objetivo de poder invertirlo en el futuro en su propio negocio.

Cuenta con una gran reputación entre sus vecinos, que conocen sus destrezas y habilidades en esta profesión.

Es consciente, que su principal debilidad es la falta de formación en gestión empresarial por lo que ha decidido inscribirse en un curso de gestión empresarial que parte Bic Galicia.



¹ Nota de los autores: los currículos de los promotores deberán adjuntarse como un anexo al Plan de negocio, ampliando y detallando la información que se indica en este epígrafe.

1.3. Datos básicos del proyecto

Cuadro 1.- Características básicas de la empresa

Definición de la empresa	Taller de reparación de vehículos
Clasificación Nacional de Actividades Económicas	50.200 / 75.38-75.39.
Forma jurídica	Sociedad Limitada Unipersonal
Localización	Cee
Instalaciones	Taller de 250 m ²
Personal y estructura organizativa	Promotora 4 Oficiales de primera
Cartera de servicios	Mecánica rápida Mecánica general Otras reparaciones especializadas
Clientes	Particulares Grandes clientes Clientes marquistas Empresas de seguros Administración pública
Herramientas de promoción	Folletos Tarjetas de visita Anuncios en guías informativas Boca a Boca Página Web



Cuadro 2.- Resumen de los datos económicos y financieros

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión total	104.000	0	13.500	0	0
Fondo de maniobra	60.000				
Recursos ajenos	99.000				
Previsión de ventas	264.400	296.562,00	315.964,95	327.758,69	340.062,32
Beneficio después de impuestos	-13.584,24	160,51	5.297,53	6.816,94	6.158,17
Tesorería acumulada	17.795,01	6.471,06	0,00	0,00	13.770,50

**2. Entorno en el cual se
realizará la actividad
de la empresa**





2. Entorno en el cual se realizará la actividad de la empresa

2.1. Entorno económico

El entorno económico español se encuentra en el momento de elaboración de este estudio (octubre 2008) atravesando un periodo de crisis, situación que se refleja en la mayoría de los indicadores económicos ofrecidos por el Instituto Nacional de Estadística:

- Reducción de la tasa de crecimiento del PIB, del 3,2% del primer trimestre al 2,4 % del segundo trimestre.
- Reducción de la tasa de crecimiento del consumo de las familias del primer trimestre 2,7 % al 1,6% del segundo trimestre.
- Aumento de la tasa de desempleo del 10,4% del segundo trimestre al 11,3%.
- Elevada tasa de inflación, situada en el 4,5% a septiembre 2008.

Esta situación económica de ámbito internacional tiene también su reflejo en Galicia, según los datos que publica el Instituto Galego de Estatística:

- Reducción de la tasa de crecimiento del PIB, del 2,6% del primer trimestre al 1,8 % del segundo trimestre.
- Reducción de la tasa de crecimiento del consumo de las familias del primer trimestre 2,2 % al 1,2% del segundo trimestre.
- Aumento de la tasa de desempleo del 8,3 % del segundo trimestre al 8,5 %.
- Elevada tasa de inflación, situada en el 4,9% septiembre 2008.

La coyuntura económica actual ha afectado de manera importante a las ventas de vehículos nuevos y eso ha llevado a muchos usuarios a optar por reparar sus vehículos frente a la compra de otros nuevos, lo cual abre una oportunidad de negocio para este tipo de establecimientos.



2.2. Entorno sociocultural

El entorno sociocultural en los servicios de reparación del automóvil, se caracteriza por:

- Al tratarse de un sector tan sumamente fragmentado, existe heterogeneidad de oferta, sucediendo que los precios de un mismo servicio puedan variar ostensiblemente de un oferente a otro, los resultados, las garantías, los medios y equipos, etc., cuestiones que en líneas generales hacen que exista una percepción de cierta desconfianza entre la población.
- El parque automovilístico tiene una media de 10 años
- El gasto medio en el mantenimiento del automóvil ronda los 433 euros por conductor y año, acudiendo al taller una media de 2,4 veces.
- Dinamismo del segmento todoterreno. Nuevas tendencias de consumo.
- Se están produciendo nuevas tendencias estéticas en el universo del automóvil que llevan a muchos clientes a solicitar un servicio especial para diferenciar su vehículo, interior y exteriormente: pintura, tapizado, acabados, etc.. Tuning.
- Cada vez más se están introduciendo tecnologías híbridas, relacionadas con la reducción de emisiones
- El actual contexto de recesión económica ha frenado la venta de vehículos nuevos y abre una nueva situación que puede prolongarse durante varios años



2.3. Entorno normativo

Al ser una actividad de carácter industrial es necesario inscribir la empresa en el Registro Industrial y, dentro de este, en el Registro Especial de Talleres de Reparación de Automóviles y de sus equipos y Componentes, en la delegación provincial de la Consellería de Innovación e Industria.

Es necesario informarse en el ayuntamiento sobre el Reglamento de Actividades Molestas Insalubres y Peligrosas (RAMINP). Donde se puede consultar toda la normativa que se debe cumplir y tramitar la correspondiente licencia de actividad.

Además es necesario inscribir el taller como productor de desechos peligrosos (pequeño productor de RPS-Registro de talleres de reparación de automóviles) en la Dirección General de Calidad y Evaluación Ambiental, de la Consellería de Medio Ambiente e Desenvolvimento Sostible.

La legislación que afecta a los distintos aspectos de la actividad se recoge en la siguiente normativa:

- Real Decreto 1457/86, del 10 de enero que regula la actividad industrial y la prestación de servicios en los talleres de reparación de vehículos automóviles, de sus equipos y componentes.
- Decreto 206/1994, del 16 de junio por lo que se adapta la normativa vigente en materia de prestación de servicios en los talleres de reparación de vehículos y de sus equipos y componentes.
- Decreto 347/1998, del 20 de noviembre por lo que se modifica el decreto 206/1994 del 16 de junio.
- Real Decreto 2135/1980, del 18 de julio que regula el procedimiento para la instalación, ampliación, traslado y posta en funcionamiento de los establecimientos e instalaciones industriales.
- Reglamento (CE) nº 1400/2002 de la Comisión, del 31 de julio de 2002 en vigor desde lo 1 de octubre de 2002, que sustituye al Reglamento de exención por categorías para la distribución de vehículos a motor 1475/95.
- Ley 23/2003, de 10 de julio de Garantías en la Venta de Bienes de Consumo.

Otra legislación relacionada:

- Real Decreto 2822/1998, del 23 de diciembre por lo que se aprueba el Reglamento General de Vehículos. Publicado en el Boletín Oficial del Estado nº 22, del 26 de enero de 1999 (corrección errores en BOE nº 38, del 13 de febrero de 1999).
- Real Decreto 2042/1994, del 14 de octubre que regula la inspección técnica de vehículos (BOE 275 del 17 de noviembre de 1994).

En materia de calidad, las empresas que deciden certificarse lo suelen hacer en base a la norma ISO 9001. También pueden implantar un sistema de gestión medioambiental basado, normalmente, en la norma ISO 14001.



En lo que se refiere al proceso de prestación de servicio, todo taller estará obligado a exhibir al público de forma visible, la información siguiente:

- Precios por hora de trabajo y por otros servicios especiales que realice (estos precios incluirán todo tipo de cargas o gravámenes, diferenciando dichas cargas).
- El derecho del usuario a presupuesto escrito de las reparaciones o servicios que solicite.
- La garantía de un periodo de 3 meses o 2.000 Km. (excepto vehículos industriales, en que el plazo es 15 días).
- Disponibilidad de hojas de reclamaciones.
- Horario de prestación de servicio al público.
- Los talleres oficiales de marca tendrán a disposición del público, en todo momento, los catálogos y tarifas actualizadas, de las piezas que utilicen en sus reparaciones.
- También tendrán las tablas de tiempos de trabajo y su sistema de valoración para aquellas operaciones que sean susceptibles de determinación previa.



2.4. Entorno tecnológico

Es una de las principales fuentes de oportunidades y amenazas en el sector. La innovación tecnológica continua en el sector de la automoción, hace necesaria la renovación de equipos y herramientas de trabajo, junto con la formación técnica necesaria para su manejo.

Cambios más relevantes en el sector de la reparación de vehículos:

- La incorporación de la gestión electrónica diésel ha supuesto una revolución en el sector y la formación del personal sobre las distintas familias existentes (TDI, Common-Rail, VP44, etc.) supone una oportunidad para diferenciarse en un sector tan competitivo como el de los talleres de reparación.
- Por otra parte, la industria automovilística continúa trabajando en dispositivos de seguridad activa y pasiva; airbags, sistemas de frenada, controles de tracción, controles de estabilidad, reposacabezas activos, etc.
- Cada vez son más frecuentes reparaciones relacionadas con climatización, electrónica y compresores, decreciendo tareas más tradicionales como cambios de bujías, pastillas de frenos y tubos de escape.
- Por todo ello es necesario disponer de los equipos con la tecnología que permita realizar reparaciones en estos elementos, así como personal formado.



3. Actividad de la empresa



3. Actividad de la empresa

3.1. Definición de los servicios que prestará la empresa

Los servicios que prestará el taller se basarán principalmente en diagnosticar, reparar y verificar averías o anomalías de funcionamiento de los distintos conjuntos, automatismos y elementos auxiliares del equipo, así como realizar el mantenimiento apropiado, en cada caso, en condiciones idóneas en cuanto a calidad y a seguridad, interpretar los documentos técnicos, solicitar y recepcionar pedidos y gestionar sus existencias. Siendo cuatro las líneas de servicios ofertadas por la empresa:

1) Mecánica rápida, basada en los cambios y ventas de los siguientes componentes:

- Anticongelantes y limpieza de circuitos
- Escapes: Silenciadores y catalizadores
- Aceites: sintéticos, semisintéticos y naturales
- Frenos: Discos de freno, pastillas, zapatas
- Amortiguadores de gas y aceite
- Transmisiones
- Escobillas
- Baterías
- Filtros
- Neumáticos
- Escobillas
- Otros

2) Mecánica general

- Pre-ITV
- Diagnóstico y reparación motores.
- Diagnóstico y reparación sistemas de encendido, alimentación, carburación e inyección.
- Diagnóstico y reparación de embragues, cajas de cambio y transmisiones.
- Diagnóstico y reparación de sistemas de dirección, frenos, suspensiones, seguridad pasiva.
- Diagnóstico y reparación sistemas de aire acondicionado y climatizadores.



3) Otras reparaciones.

Servicios que solicite el cliente y que no estén incluidos en los puntos anteriores (por lo general serán servicios de chapa y pintura). Se subcontratarán a profesionales especializados en la reparación a realizar.

4) Servicios mecánicos a aseguradoras, grandes clientes, administraciones públicas, talleres oficiales

Los servicios serán los del primer y segundo punto, más el mantenimiento periódico de la flota de vehículos del cliente.

Cuadro 3.- Participación en ventas de cada una de las líneas

Servicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mecánica rápida	9,46%	9,74%	10,08%	10,42%	10,76%
Mecánica general	39,71%	40,89%	40,30%	39,69%	39,07%
Otras reparaciones	31,77%	29,74%	29,24%	28,83%	28,41%
Servicios mecánicos aseguradas/empresas	19,06%	19,63%	20,37%	21,06%	21,77%
Total de Ventas	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %



3.2. Factores determinantes de éxito en el sector

La emprendedora es consciente de que en todo proyecto empresarial, se definen una serie de variables determinantes dentro de la actividad, estas variables son la clave del éxito del negocio.

Por lo que ha tratado, de hacer una estimación de la posición del proyecto en relación a la competencia directa:

Cuadro 4.- Factores de éxito

Factor de Éxito	Posición del FCE	Posición del Proyecto	Mejor competidor
Nivel de calidad del servicio	1	2	Talleres José
Capacidad financiera para acometer inversiones	4	6	CeCoches
Formación continua del personal	3	5	Automóviles Domínguez
Asociacionismo	5	4	CeCoches
Estrategia comercial	6	1	Motores y suspensiones HX
Adaptación a las nuevas tecnologías	2	3	Innova Motor



4. Proceso de prestación del servicio





4. Proceso de prestación del servicio

4.1. Determinación del proceso de prestación del servicio

La promotora a la hora de prestar el servicio, lo hará siempre de acorde a la normativa vigente en esta materia y alcanzando al mismo tiempo la máxima satisfacción por el cliente. Siguiendo los siguientes pasos:

1. Solicitud de cita

Se fijará una cita previa con el cliente para atenderle en las mejores condiciones. El personal encargado de recepción, podrá consultarle con anterioridad a la cita, sus datos personales, con el objetivo conocer a sus clientes (cuáles son sus necesidades, que motivos le impulsan a acudir al taller, que quieren o qué no quiere...; se le abrirá a cada uno una ficha técnica que permita al taller disponer de un histórico de reparaciones o servicios de cada cliente, obteniendo información precisa para ofrecerle un servicio más personalizado, cuidando al máximo los detalles.



33

2. Recepción del cliente

Se dispensará un trato amable, resolviendo cualquier duda que al cliente la pueda surgir sobre los servicios ofertados por el taller.

Durante el proceso de recepción al cliente podrán darse dos circunstancias:

2.1.El cliente solicite el presupuesto de daños del vehículo.

El cliente cuando acuda al taller se le informará de la magnitud de los daños del vehículo, dándosele un presupuesto por escrito, que tendrá una validez mínima de 12 días hábiles.

Identificándose en el presupuesto los siguientes datos:

- Datos del taller
- Los datos del cliente y el vehículo
- Los daños y reparación a realizar
- Fecha prevista para la entrega y tiempo de validez del presupuesto

2.2 El cliente deposite el vehículo, dando su conformidad para que sea reparado, sin la previa solicitud del presupuesto.

Se le entregará al cliente un resguardo acreditativo del depósito, donde se hará constar los datos siguientes:

- Datos del taller
- Los datos del cliente y el vehículo
- Los daños y reparación a realizar
- Fecha prevista para la entrega
- Fecha y firma del prestador del servicio

En caso de pérdida del resguardo, el usuario deberá identificarse debidamente para que el taller tenga la seguridad de que es la persona que depositó el coche para reparar

El usuario podrá desistir del encargo realizado en cualquier momento, abonando al taller el importe por los trabajos realizados hasta la retirada del vehículo.

3. Reparación del vehículo

Sólo podrá procederse a la prestación del servicio una vez que el cliente, haya concedido su conformidad mediante la firma del presupuesto o haya renunciado de forma fehaciente a la elaboración del mismo.

En caso de que el vehículo vaya a ser efectivamente reparado, el siguiente paso consistirá en abrir una orden de reparación (O.R), o documentación que certifique y autorice los diferentes procesos que sufre el vehículo dentro del taller, donde se indique de un modo claro los pasos que va a seguir dicha reparación.



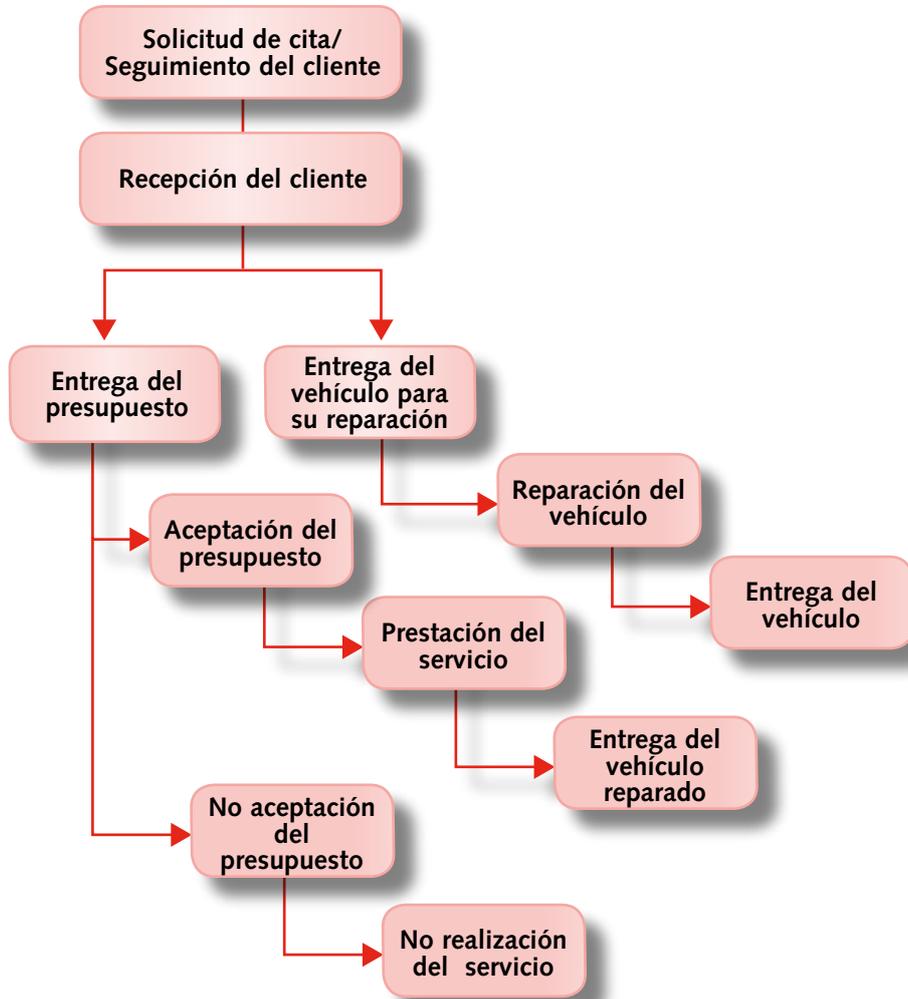
34

Las averías o defectos ocultos que puedan aparecer durante la reparación del vehículo deberán ser conocidos por el cliente, indicando su importe, y sólo se realizará este servicio cuando se tenga la conformidad del cliente y en el plazo máximo de 48 h podrá realizarse la reparación.

4. Entrega del vehículo

Se entregará en el plazo correspondiente el vehículo, según las condiciones pactadas. Se le entregará una factura por el importe correspondiente.

Cuadro 5.- Flujoograma de proceso de prestación del servicio



4.2. Subcontrataciones

El taller de reparación se subcontratarán las actividades de:

- La recogida de residuos. Ha contactado con una empresa especializada en la gestión de residuos, como lubricantes usados y quemados, baterías usadas etc. La empresa se ha comprometido a recoger estos residuos una vez a la semana, su tarifa es de 200 € mensuales.
- Servicios de limpieza, se subcontratará a una empresa de limpieza para el correcto mantenimiento del taller. Realizarán sus servicios durante el fina de semana. Su tarifa es 150 € mensuales.
- Actividades administrativas de carácter, contable, fiscal y laboral. Para ello se contratarán los servicios de una asesoría, su tarifa es de 100 € mensuales.



4.3. Aprovisionamientos y gestión de stocks

Entre los consumibles básicos que tendrá el taller y que también estarán a la venta se encuentran:

- Manguitos.
- Tornillería.
- Correas de ventilador.
- Líquidos de frenos.
- Aceites.
- Grasas.
- Baterías.
- Bayetas.
- Papel absorbente.
- Esponjas.
- Guantes de goma y nylon.
- Lijas.
- Cintas adhesivas.
- Papel común y plásticos.
- Gafas protectoras.
- Otros consumibles

La emprendedora ha estimado un montante inicial de este tipo de productos de unos 3.005,06 €.

La emprendedora no se plantea contar un stock de recambios y accesorios, ya que contará con proveedores de entrega bastante rápidos (normalmente en el mismo día que realiza el pedido).

El stock estará compuesto por los consumibles y repuestos de consumo y venta más habitual en reparaciones rápidas, tales como manguitos, latiguillos, correas de ventilador, líquidos de frenos, aceites, baterías, etc.

En los meses sucesivos se calculará un stock suficiente para la cobertura de una mensualidad en la actividad de la empresa.



4.4. Procedimientos y controles de calidad

Con el objetivo de ofertar un correcto funcionamiento y una óptima calidad la promotora ha establecido una serie de normas que serán de obligado cumplimiento para todo el personal del taller:

- Se le informara al cliente de todos los servicios que presta el taller
- Se presentará por escrito el presupuesto
- Se ha establecido una serie de compromisos de calidad en los plazos para la prestación de servicios:
 - Inspección Técnica del Vehículo (ITV) en menos de 24 horas.
 - Comprobación de los puntos críticos de control del vehículo en menos de 24 horas.
 - Reparaciones rápidas en menos de 24 horas, tales como:
 - Cambio de aceite y filtro
 - Filtro de aire
 - Filtro de habitáculo
 - Filtro de carburante
 - Bujías
 - Batería
 - Amortiguadores
 - Pastillas y/o discos de freno
 - Escobillas limpiaparabrisas
 - Lámparas
 - Neumáticos
- Se establecerán los siguientes sistemas de aseguramiento de la calidad y protección del medio ambiente:
 - Los equipos de comprobación e inspección utilizados, tanto en las reparaciones como en la estación de ITV, se someterán a controles para asegurar su correcto funcionamiento, con una frecuencia mensual.
 - Finalizadas las operaciones de reparación de un vehículo, se efectuará una prueba en carretera, si aquéllas han afectado al sector mecánico o eléctrico.
 - Respecto por el medio ambiente: cuando un vehículo entre en el taller, se pone en marcha el proceso de eliminación de residuos. Los residuos son retirados del vehículo, procediéndose seguidamente a su clasificación y entrega a los gestores especializados en el tratamiento de los mismos para su eliminación.
- Se establecerán unos indicadores de calidad para medir el grado de satisfacción del cliente y la eficiencia del trabajo realizado. Utilizándose para ello:
 - Evolución de la valoración de la satisfacción de los usuarios mediante encuestas periódicas
 - Quejas y reclamaciones



- Cumplimiento de plazos
- Cumplimiento de compromisos en materia medioambiental
- Controles de calidad internos de los servicios prestados

*En la elaboración de este apartado del Plan de Negocio, se trabajó con el **Procedimiento de Calidad para la Gestión de la satisfacción del cliente. Mantenimiento y limpieza***

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



4.5. Niveles de tecnología aplicados en los procesos

El instrumental que se requiere en los procesos es cada vez más sofisticado, dado el nivel tecnológico de los modernos vehículos. Cada vez es más común el uso de máquinas computarizadas que aseguran precisión, alta velocidad en las más complejas reparaciones mecánicas.

La emprendedora no quiere ser ajena a estos cambios y ha decidido invertir en maquinaria y herramientas con alto nivel tecnológico, como las siguientes:

Escáner que permite leer la información que contienen los ordenadores incorporados a los automóviles, donde quedan registradas los fallos mecánicos.

- Máquina para la medición de gas de escape tanto para vehículos de gasolina y diesel. Medición de gases modulares y turbidímetros, de gases de combustión.
- Máquina para el control de frenos
- Máquina para la medición de la potencia del motor
- Máquina para medición de los ejes
- Máquina para la revisión del sistema eléctrico y alumbrado
- Dispositivo cargador para un arranque rápido, por medio de este dispositivo, los automóviles vuelven a arrancar sumamente cuidadosos y rápido, evitando que el sistema electrónico del vehículo sea dañado a causa de las pautas de tensión durante el arranque ajeno o la carga de batería



Se incorporará un software para el diagnóstico de fallos, tanto en los trabajos mecánicos y eléctricos y para la confección del presupuesto. Este software dará informaciones acerca de todas las marcas y todos los modelos de automóviles corrientes.

5. El mercado





5. El mercado

*En la elaboración de este apartado del Plan de Negocio, se trabajó con el **Manual Práctico de la Pyme: Cómo realizar un estudio de mercado.***

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

5.1. Definición del mercado

5.1.1. Características y tamaño del mercado

El mercado gallego de los talleres de reparación de vehículos ha tenido una tónica de crecimiento semejante a la española, aún que de forma más atenuada, a excepción del año 2007 donde se produjo un incremento en el mercado gallego del 1,30 % frente al 0,80 % a nivel nacional. Todo hace indicar que esta tendencia no va invertirse por la crisis que vive el sector de la automoción en el último año sino más bien todo lo contrario debido a que los usuarios automóviles permanecen más tiempo con su vehículo por la pérdida de poder adquisitivo, teniendo estos vehículos muchísimas más probabilidades de averías que un coche nuevo.

El volumen de negocio que movieron los talleres gallegos en el año 2005 fue aproximadamente de 772,41 millones de euros.

Dos de las características más reseñables son:

- La gran competencia que existe en el mercado
- Rapidez con la que avanzan las nuevas tecnologías en el sector de la automoción, suponiendo un reto importante para los talleres, que se ven obligados a realizar fuertes inversiones tanto en materias primas como en recursos humanos.
- El envejecimiento del parque automovilístico español que supone una gran oportunidad de negocio para este tipo de empresas.
- Proliferación de vehículos diésel en los últimos años. Sin duda, este tipo de vehículos están llegando cada vez más a los talleres y esta circunstancia se nota especialmente en el consumo de productos por parte de cliente, ya que los trabajos de mantenimiento de este tipo de automóviles presenta una mayor demanda.



- En relación con el apartado anterior ha caído un poco el consumo de silenciosos de escape, que suelen romperse más en los vehículos con motor de gasolina, pero en cuanto a otros artículos tales como lubricantes o filtros, que se utilizan habitualmente en las labores de mantenimiento de ambas motorizaciones, dicho consumo se mantiene.

Para calcular el tamaño del mercado, la emprendedora ha optado por realizar las siguientes estimaciones:

Población en el área de influencia con vehículos a motor, tomando como referente la población de CEE, Corcubión, y otras poblaciones adyacentes da Costa da Morte: 40.000 vehículos.

Gasto medio por vehículo y año en reparaciones: 300 €

Mercado total: 14.000.000 €

De esos vehículos estimamos que un 50% se repara en los talleres de la zona de influencia del taller, lo que nos da un mercado de 7.000.000 millones de euros.

En la zona existen 12 talleres, lo que deja el mercado potencial en 350.000 euros por taller.

Las ventas estimadas para el primer año en el plan de empresa son 264.400 €, es decir un 75,43% de su mercado potencial

Las reparaciones no están sujetas a una estacionalidad marcada ya que los vehículos sean de trabajo o para uso particular suelen ser muy necesarios para el propietario, que los repara inmediatamente cuando tiene algún problema.

Otro factor que evita la estacionalidad es que las incidencias en los vehículos pueden repercutir en la seguridad del mismo o en sanciones de tráfico (problemas con la iluminación, expulsión de humos, ruidos...etc)



5.1.2 Características de los clientes

La emprendedora ha clasificado a sus clientes potenciales en los siguientes tipos:

- **Cientes particulares que solicitan los servicios de la empresa.** Estos clientes acuden principalmente por motivos de cercanía para solicitar servicios relacionados principalmente con la reparación mecánica o el mantenimiento (revisiones periódicas) de su vehículo particular, por lo que suelen ser residentes de la localidad o poblaciones cercanas.
- **Grandes clientes.** Estos clientes son empresas que utilizan en gran medida los servicios del taller al tener una flota de vehículos para desarrollar su actividad o distribuir sus productos, empresas de transportes, empresas comerciales, empresas distribuidoras, etc. La empresa intentara hacerse un hueco en este tipo de mercado de mantenimiento, ya que permite mayores volúmenes de facturación y la seguridad de unos ingresos según el tipo de contrato que se negocie.
- **Cientes marquistas.** La emprendedora esta entablando negociaciones con una marca de coches para que el taller sea reconocido como oficial de esta marca.

- **Empresas de seguros.** Esta entablando negociaciones con varias aseguradoras para establecer un vínculo de colaboración, con el objetivo de que estas deriven a sus asegurados al taller, ampliando de este modo la cartera de clientes.
- **Administración pública.** No descarta participar en algún concurso o licitación de carácter local.

La emprendedora considera como factor estratégico para captar nuevos clientes es el reconocimiento del trabajo bien hecho, las recomendaciones de otros clientes, y los años de experiencia. Es consciente de que el cliente es cada vez más exigente en cuanto a la calidad y la garantía del servicio. Sus clientes serán de la zona o de la provincia.

5.1.3 Evolución y previsiones de mercado

Una de las características más destacables en la evolución del sector es el grado de rapidez con el que avanzan las nuevas tecnologías en el sector de la automoción. Esto supone que las empresas se vean obligadas a realizar fuertes inversiones, difícilmente amortizables a corto plazo, en equipos materiales y humanos.

Existe también una gran competencia en el mercado, que requiere realizar una continua formación, inversión y diversificación, para evitar el estancamiento y perder cuota de mercado. Uno de los aspectos que intensifica esta competencia es la proliferación de cadenas de talleres de reparación rápida, que se dedican exclusivamente a las reparaciones y mantenimiento más habituales (cambios de ruedas, líquidos, tubo de escape, etc.).

El auge de estos talleres, se debe en buena parte, al cuidado de la imagen (limpieza en las instalaciones, uniformes para el personal, fundas en los asientos de los coches a reparar, etc.) y las acciones comerciales agresivas (publicación de ofertas semanalmente en los periódicos, precios ajustados, rapidez de entrega, etc.).

Cabe destacar, el incremento del parque automovilístico a lo largo de estos últimos años, que afectar directamente al sector de los talleres de reparación porque ha constituido un importante aumento del mercado. Por otro lado, el nuevo Reglamento de exenciones por categorías para la distribución de vehículos a motor, que obliga a los fabricantes de automóviles a poner a disposición de los talleres independientes toda la información técnica que este a disposición de los talleres oficiales. Este derecho de acceso cubre los programas informáticos, las herramientas, incluyendo los dispositivos de diagnóstico, el equipo y la formación. Con esta medida se pretende facilitar, a los talleres independientes, la reparación de automóviles modernos.

Además la Inspección Técnica de Vehículos (ITV), ha supuesto una importante fuente de ingresos para muchos talleres, debido a que muchos usuarios se ven obligados a llevar el coche taller si este no pasa la inspección favorablemente.

Durante los últimos años han surgido nuevos nichos de mercado, por la irrupción de las nuevas tecnologías que se han incorporado a los automóviles para satisfacer las demandas actuales. Los fabricantes de coches apuestan cada vez más por la seguridad, por lo que se instalan dispositivos como airbag, cabezales activos, asistentes de frenada, etc., que implican continuas posibilidades de especialización.

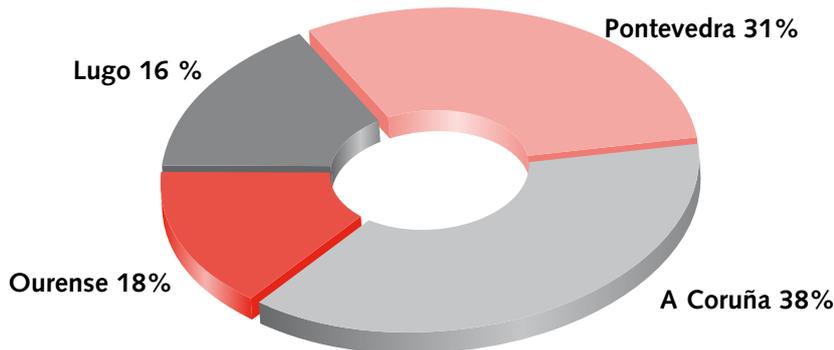


5.2. La competencia

5.2.1 Identificación de las empresas competidoras

Según datos de Camerdata, en agosto de 2007, existían 3.750 talleres de reparación de vehículos en Galicia. Siendo su distribución por provincias la siguiente:

Cuadro 6.- Distribución de talleres de reparación de automóviles de por provincias, Galicia 2007



El volumen de facturación de este tipo de talleres de reparación incide factores tales como el tamaño, la cartera de servicios que estés dispuesto a ofertar y el número de clientes que se consiga fidelizar. Siendo el volumen de facturación medio entre 80.000 y 120.000 euros anuales.



46

En lo que respecta la volumen de empleo generado, hay que destacar que es un sector atomizado, donde el 32,33 % de los talleres no tienen ningún tipo de asalariados. El 41,93 % de las empresas tienen una o dos personas asalariadas y el 16,26 % tiene entre tres y cinco trabajadores. Menos del 10% del total de talleres gallegos cuentan con más de seis empleados.

El tamaño medio de las instalaciones donde se realiza la actividad es de unos 200 m². De ellos unos 80 m² se destinan a la parte de mecánica, 100 m² a pintura y el resto se reparten entre el almacén, los baños, la recepción y una pequeña oficina.

Para analizar la competencia la emprendedora se ha basado en los parámetros descritos anteriormente (facturación, número de empleados e instalaciones) ha clasificado a sus competidores en:

- Pequeños talleres e reparación. Talleres de reducida dimensión, menos de 200 m², que no tienen más de tres empleados y cuya facturación es inferior a los 200.000 € anuales. La emprendedora ha contabilizado un total de 7 empresas de este tipo en su ámbito de actuación.
- Competidores de similares características. Talleres de 3 a 5 empleados con una facturación entre 200.000 € - 400.000 € y con una dimensión de más de 200-400 m². La emprendedora ha contabilizado un total de 4 empresas de este tipo en su ámbito de actuación. En este grupo se encuentran las grandes cadenas y franquicias de talleres que cada vez son más

abundantes, si bien se ubican en núcleos de población de mayor tamaño que el lugar donde se asentará Talleres Lado, no se descarta en un futuro próximo alguna de estas franquicias oferte sus servicios en la zona.

- Talleres de reparaciones de mayor tamaño. Empresas de más de 6 trabajadores, con una dimensión de más de 400 m² y con una facturación superior a los 400.000 €. La emprendedora ha contabilizado un total de 1 empresas de este tipo en su ámbito de actuación.

Este último tipo de empresa puede actuar como competidora o como cliente ya que en momentos de puntas de trabajo o trabajos más especializados puede realizar subcontrataciones de otras empresas de menor tamaño. El objetivo es alcanzar acuerdos comerciales que le permitan colaborar con esta.

En la actualidad, a la hora de competir la calidad y garantía del servicio que se ofrece al cliente y el cumplimiento de los plazos establecidos se ha convertido en un factor estratégico.

Buscará que su taller tenga una buena reputación en toda la zona de la influencia, convirtiéndolo en el mejor diferencial frente a la competencia.

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

La emprendedora ha detectado una oportunidad de negocio en la legislación actual que cada día exige un mayor control en cuestiones medioambientales. En este sentido, se ha dotado de los equipos de diagnosis y de los opacímetros para acometer distintos trabajos de mantenimiento y reparación de vehículos diesel. Maquinaria que actualmente sólo disponen 3 de los competidores en su área de influencia.

La emprendedora quiere apostar por la innovación tecnológica en el taller, renovando siempre que le sea posible sus herramientas de trabajo como su propia capacitación técnica como la de sus empleados. Para ello, asistirán a cursos que se organizan en Técnicas Neotec, sobre las distintas familias existentes: HDI, Common-Rail, inyector de bomba, gestiones de sistemas semipilotados VP44, etc.

Por lo que considera el esfuerzo inversor que ha realizado y que piensa realizar en años venideros en una opción de futuro, sabe, a diferencia de muchos de sus competidores, que es necesario adaptarse a los nuevos tiempos y que muchos de sus competidores que todavía se basan en una reparación tradicional tendrán menos posibilidades de sobrevivir.

Se dispondrá también de una página Web donde el cliente al registrarse como usuario podrá pedir cita y conocer el estado de la reparación de su vehículo.

La estrategia de diferenciación de la empresa se basará también en aquellas cuestiones más valoradas por el cliente como la atención personalizada, consejos sobre el vehículo y las principales cuestiones a vigilar, recogida de residuos, así como limpieza y orden en el establecimiento.



Sabe que el precio en este tipo de negocio se torna en una variable fundamental cuando hablamos de clientes empresas aseguradoras y flotas de empresa, por lo que se establecerán precios especiales para este tipo de clientes.

Respecto al resto de la clientela, la diferenciación a parte de lo que se ha comentado vendrá de otras cuestiones complementarias, tales como garantías comerciales u otros servicios de valor añadido (coches de sustitución, recogida de vehículos a domicilio, etc).

5.2.3 Productos sustitutos

En lo relativo a pequeñas reparaciones (cambios de aceite, de filtros, de batería, etc.), empieza a considerarse como un productos sustituto la opción de "hazlo tu mismo", ya que cada vez más personas compran los recambios y accesorios en las tiendas especializadas o en las grandes superficies y realizan ellos mismos la sustitución.

Frente a esta tendencia una normativa ambiental cada vez más restrictiva obliga a la gestión de residuos y a la realización de este tipo de tareas en centros acondicionados para ello.



5.3. Análisis DAFO

Se detallan las Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades del proyecto:

Cuadro 7.- DAFO

Amenazas	Oportunidades
<p>Rapidez en el cambio de nuevas tecnología del automóvil</p> <p>Fuerte competencia</p> <p>La opción de cada vez mayor por el efecto de la crisis de que el usuario haga por el mismo pequeñas reparaciones o el propio mantenimiento del vehículo</p>	<p>Envejecimiento del parque automovilístico gallego</p> <p>Incremento del parque automovilístico en los últimos años</p> <p>Incremento del período que mantiene el cliente el automóvil por los efectos de la crisis</p> <p>Obligación de que todos los automóviles pasen la inspección Técnica de Vehículos</p> <p>Posibilidad de establecer vínculos con compañías de seguro, empresas con una flota importante de vehículos y con talleres de un mayor tamaño</p> <p>Posibilidad de convertirse en taller oficial</p> <p>Reglamento de distribución de vehículos que obliga al fabricante a poner a disposición del taller toda la información técnica que tienen los talleres oficiales</p>
Puntos Fuertes	Puntos Débiles
<p>Amplia gama de servicios</p> <p>Posibilidad de vincular al cliente a través de la variable servicio</p> <p>Capacitación técnica del personal</p> <p>Organización interna (rapidez, calidad, precio)</p> <p>Trato personalizado</p> <p>Maquinaria innovadora</p> <p>Política de calidad</p>	<p>Dificultad de encontrar personal formado</p> <p>Presión del factor tecnológico</p> <p>Escasa formación de la emprendedora en materia de gestión empresarial</p> <p>Limitaciones financieras</p> <p>Dependencia de terceros</p>



6. La comercialización del servicio





6. La comercialización del servicio

En la elaboración de este apartado del Plan de Negocio, se trabajó con el Manual Práctico de la Pyme: Cómo hacer un estudio de marketing.

6.1. Presentación de la empresa y sus servicios

El nombre del establecimiento será Talleres Lado, porque Lado es como la conocen sus vecinos y ha considerado que la reputación que tiene como excelente profesional en el campo de la mecánica puede ser un buen reclamo para atraer clientela¹.

Ha contratado a un conocido que trabaja como diseñador gráfico para que diseñe el logotipo de la empresa y los folletos publicitarios que va a distribuir por la zona. Por otra parte, en la fachada del edificio, se colocará el rótulo del taller y la placa-distintiva con los símbolos correspondientes a los servicios de mecánica (llave inglesa) y electricidad (flecha quebrada).

También le encargará el diseño de la página Web, que a parte de tener un objeto publicitario quiere que también tenga una aplicación que permita a los clientes del taller saber en todo momento en que estado de la reparación se encuentra su automóvil.

El trato con el cliente como ya se ha comentado en un puntos anteriores se considera una variable estratégica de la empresa por lo que se tratará de que sea lo más amable y personalizado posible.

Como se ha comentado en otros apartados del plan de empresa se procurará transmitir sensación de orden y limpieza en el establecimiento.

El horario será amplio, como el de los talleres de competencia, para facilitar la entrega y recogida de los vehículos por parte de los clientes, de lunes a viernes de 09:00 h – 14:00 y de 17:00: 20:00 y los sábados de 10:0 a 14:00.



¹ Nota de los autores: el diseño y la imagen del establecimiento, la forma de presentar sus productos, la decoración...etc. presentan una amplísima gama de posibilidades. En este epígrafe ofrecemos unas propuestas básicas, que no sustituyen al desarrollo específico que deberá tener este apartado en el proyecto de cada emprendedor.

6.2. Acciones de promoción

En general, no se hará excesiva publicidad para darse a conocer ya que la emprendedora desarrollará su actividad en un taller que ya estaba en funcionamiento y es conocido en la zona, no obstante se hará el siguiente tipo de publicidad:

Campaña de lanzamiento: Se repartirán folletos en los que se informa del día de apertura del taller como de los servicios que se prestarán en él.

Tarjetas de visita: se harán tarjetas de visita para que el cliente tenga siempre a su disposición los datos básicos del taller (teléfono, fax, página Web)

Anuncios en guías informativas, como las páginas amarillas y revistas gratuitas especializadas en el automóvil.

Boca a boca: La emprendedora ha considerado que este tipo de publicidad es el más efectivo entre sus posibles clientes.

Página Web: El hecho de dar un servicio a los clientes a través de la propia página Web puede ser una importante herramienta publicitaria.

Cuadro 8.- Presupuesto acciones de publicidad del primer año será el siguiente:

Acciones de publicidad del primer años	Presupuesto
Campaña de lanzamiento (Folletos publicitarios)	400 €
Tarjetas de visita	60 €
Anuncios en guías informativas	1.000 €
Página Web	1.200 €
TOTAL	2.660 €



6.3. Determinación del precio de venta y su comparación con los de la competencia

El precio que la emprendedora fijará será aquel que le permita absorber los costes de explotación, obtener un beneficio, que sea razonable para la economía del cliente y en la línea de los diferentes talleres de la zona. La emprendedora ha estimado un margen medio por servicio del 80%.

En esta materia se cumplirán con la normativa legal exponiendo carteles perfectamente visibles donde el cliente pueda ver la siguiente información:

- Los precios aplicables por hora de trabajo y por servicios concretos (cambio de aceites, filtros, ruedas, etc.). Estableciéndose un precio hora por reparación de 30€/h
- Especificaciones donde se le informa al usuario de que el cliente sólo queda obligado a pagar por la elaboración del presupuesto en la cantidad que reglamentariamente se determine.

Los acuerdos con compañías aseguradoras, con otros talleres de mayor dimensión o con aquellas que tengan una importante flota de vehículos se establecerá un precio mucho más ajustado, siendo el descuento del 20 %. Quedando el precio hora por reparación en 24 €/h.

Los márgenes que se aplicarán en otros servicios como chapa y pintura serán de un 30 %.

También se han llegado acuerdos comerciales de exclusividad con determinados proveedores de repuestos y consumibles, que supondrán un ahorro de costes que podrá oscilar entre el 20% y el 50% dependiendo de las características de la pieza o consumible a suministrar.



6.4. Prescriptores

El boca a boca entre clientes es el modelo de prescripción de mayor relevancia en el sector.

Las compañías de seguro y los concesionarios de vehículos nuevos y de segunda mano, suelen recomendar a sus usuarios talleres, bien mediante los conciertos con las compañías, en el caso de los seguros, bien mediante recomendaciones, en el caso de los concesionarios.

También se pueden considerar prescriptores otros talleres, que no dispongan de la tecnología necesaria para realizar determinadas reparaciones y deriven a los clientes a Talleres Lado.



7. La localización de la empresa





7. La localización de la empresa

7.1. Asentamiento previsto y criterios para su elección

La emprendedora ha seleccionado la población de CEE porque es una zona que conoce y es conocida, estando además próxima a su lugar de residencia.

Tras analizar diferentes opciones como la compra de local, alquiler de local, contratación de una franquicia...ha optado por tomar el traspaso de un taller en funcionamiento, por las ventajas respecto a cuestiones como la reforma a realizar o disponer ya de una cartera de clientes.

El local esta situado en la entrada de la ciudad, próximo a una estación de servicio y una empresa del sector de la madera que cuenta con una importante flota de vehículos.

Es visible desde la carretera y cuenta con un acceso y salida cómoda para los vehículos de los clientes.



7.2. Terrenos, edificios, instalaciones

Las instalaciones se utilizarán en régimen de alquiler con una duración del contrato de arrendamiento de 10 años, siendo el precio mensual de 1.000 €, con una fianza equivalente a dos meses de alquiler, estableciéndose un incremento anual de 5 %.

Las características físicas del taller son las siguientes:

- El local este perfectamente habilitado para ejercer la actividad, con una imagen renovada tras la última renovación del local que hizo el antiguo arrendatario.
- El local cuenta con una dimensión de 250 m².
- Cuenta con ventilación natural y artificial con extracción forzada.
- Cuenta con iluminación tanto natural como artificial.
- Tiene varias tomas de agua y desagüe.
- Tiene acometidas eléctricas con tomas de corriente de 220-280 voltios
- Cumple con las normas vigentes de seguridad e higiene.

La superficie del local esta distribuida del siguiente modo:

Cuadro 9.- Distribución de la superficie del local



60

USO	SUPERFICIE
Oficinas/Recepción	20 m ²
Taller	105 m ²
Almacén	30 m ²
Parking depósito	90 m ²
Aseos	5 m ²
Total superficie	250 m ²

Cuadro 10.- Gasto de mantenimiento de las instalaciones:

Gastos de mantenimiento de las instalaciones				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
0	2.500 €	2.625 €	2.756 €	2.894 €

7.3. Comunicaciones e infraestructuras del asentamiento

En cuanto a las infraestructuras del asentamiento cabe destacar:

- Facilidad de acceso
- Estación de servicio a menos de 300 metros.
- Banda ancha; se dispone de acceso a R, lo cual posibilita disponer de una buena conexión a Internet, lo cual abre posibilidades de cara a una posible recepción de reservas en Web.
- Recogida selectiva de basura
- Red de saneamiento en perfectas condiciones



8. Recursos humanos





8. Recursos humanos

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

8.1. Relación de puestos de trabajo que se van a crear

Además de la promotora, la empresa contará con 4 profesionales especializados cada uno en cuatro ramas de mecánicas distintas (electricidad, diagnóstico de vehículos, mecánica de motores y equipos de inyección, mecánico de dirección y suspensión).

Se fomentará que los empleados se formen en los últimos avances técnicos y del uso de la nueva maquinaria que se va incorporar a la empresa; bien a través de cursos ofertados por los propios proveedores o por los organizados por la administración o las asociaciones profesionales.

Todos los empleados se contratarán a tiempo completo. La emprendedora esta barajando la posibilidad de establecer acuerdos con centros formativos en automoción para que los alumnos puedan realizar el periodo de prácticas en su taller.

La relación de puestos de trabajo se resumirá en el cuadro siguiente:

Cuadro 11.- Relación de puestos de trabajo:

Puestos de trabajo	Categoría profesional	Fecha de incorporación
Gestor del negocio	Gerente	Año 1
Mecánico vehículo ligero	Oficial de primera	Año 1
Electricista-electrónico de vehículos	Oficial de primera	Año 1
Técnico de diagnóstico de vehículos	Oficial de primera	Año 1
Mecánico de motores y equipos de inyección	Oficial de primera	Año 1
Mecánico de dirección y suspensión	Oficial de primera	Año 1



8.2. Organización de recursos y medios técnicos y humanos

La división de tareas quedará del siguiente modo:

- **Gestión del negocio.** La emprendedora será la responsable de establecer precios, de controlar de la contabilidad, de compra y facturación. Para algunos de estos aspectos recurrirá a una asesoría externa.
- **Mecánico vehículo ligero:** Su función principal consiste en diagnosticar, reparar y verificar averías o anomalías de funcionamiento de los distintos conjuntos, automatismos y elementos auxiliares del equipo, así como realizar el mantenimiento apropiado. Esta actividad será compartida entre la emprendedora y el técnico en diagnosis de vehículos.
- **Electricista-electrónico de vehículos:** Sus tareas se resumen en diagnosticar y reparar los fallos de funcionamiento, así como las distintas averías que puedan producirse en los circuitos eléctrico-electrónicos de los vehículos y realizar el mantenimiento preventivo de carácter periódico.
- **Técnico de diagnosis de vehículos:** Su función es diagnosticar y analizar las averías y el estado del vehículo, apoyándose en los conocimientos electromecánicos y en los equipos de comprobación, definiendo dichas averías o deficiencias con precisión y, partiendo de su estudio, indicar el conjunto de actividades que habrán de seguirse y qué piezas habrá que sustituir para llevar a cabo la reparación o, en su caso, la prevención, confeccionando, en caso necesario, un presupuesto económico de las mismas.
- **Mecánico de motores y equipos de inyección:** Desarrollará el proceso de reparación de los distintos motores de gasolina y diesel, así como de los distintos equipos de encendido e inyección.
- **Mecánico de dirección y suspensión:** Realizará las reparaciones relacionadas con la caja de cambios y las transmisiones ligeras de la dirección, la suspensión, los frenos y la seguridad pasiva y el control de calidad de la reparación.

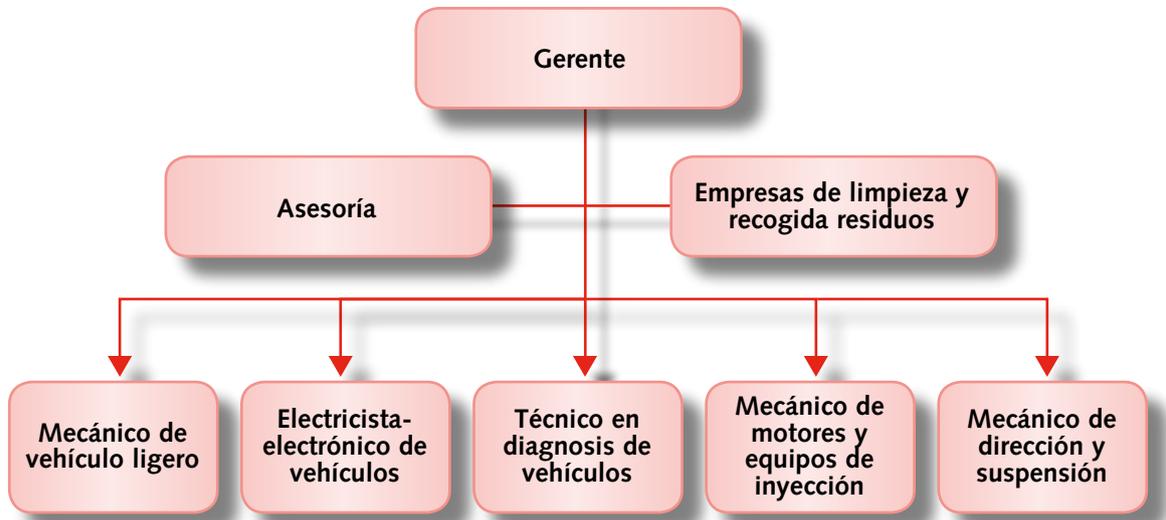


HORARIOS

El horario del taller, será de 09:00 a 14:00 y de 17:00: a 20:00 horas de lunes a viernes y los sábados de 10: a 14:00.

8.3. Organigrama. Estructura de dirección y gestión

Cuadro 12.- Organigrama de la empresa



Se subcontratarán los servicios de asesoría y de la empresa de limpieza.



8.4. Selección de personal

Para la contratación de personal, la emprendedora se ha puesto en contacto con antiguos compañeros y conocidos suyos de la profesión. Ha decidido comenzar su actividad con gente que conoce y sabe como trabaja a pesar de que esto le supongan un pequeño incremento en los costes salariales ya que muchos de los trabajadores están en activo en otros establecimientos.

Además del incentivo económico les ha ofrecido la posibilidad de formarse en el uso de nuevas maquinarias y tecnologías lo que convierte su oferta en atractiva para los profesionales.



8.5. Formas de contratación

En materia laboral, los talleres de reparación de automóviles se regulan en los convenios colectivos de siderometalúrgica pactados en la provincia de la Coruña, estando todavía vigente el de la Resolución del 13 de septiembre de 2007, de la Delegación Provincial de la Coruña, por el que se dispone el registro, el depósito y la publicación, en el Diario Oficial de Galicia, de la revisión salarial del convenio colectivo del sector de la industria siderometalúrgica.

Cuadro 13.- Organigrama de la empresa

Categoría profesional	Tipo de contrato	Horas año	Coste salarial bruto anual/persona
1 Gerente	Autónomo	1.728	25.000 €
4 Oficiales de primera	indefinido	1.728	21.000 €



9. Plan económico-financiero





9. Plan económico-financiero

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

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

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



73

9.1. Inversión y fondo de maniobra del proyecto

El inmueble será explotado en régimen del alquiler, siendo las principales partidas de inversión las que corresponden a la adquisición del inmovilizado material, siendo las principales partidas por volumen de cuantía, maquinaria y herramientas necesarias para el correcto funcionamiento del taller.

Cuadro 14.- Inversiones previstas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de constitución y de primer establecimiento					
Gastos de constitución	800	0	0	0	0
Total Gastos de constitución	800	0	0	0	0
Inmovilizados inmateriales					
Derechos de traspaso	60.000	0	0	0	0
Aplicaciones informáticas	2.500	0	1.000	0	0
Total inmovilizados inmateriales	62.500	0	1.000	0	0
Inmovilizados materiales					
Mobiliario	3.500	0	0	0	0
Maquinaria	30.000	0	10.000	0	0
Equipos informáticos	1.200	0	0	0	0
Herramientas y utillajes	4.000	0	2.500	0	0
Total Inmovilizado material	38.700	0	12.500	0	0
Total inversión sin incluir fianzas	102.000	0	0	0	0
Fianzas	2.000	0	0	0	0
Total Inversión	104.000	0	13.500	0	0



Todas las partidas que siguen deberán incrementarse con el correspondiente IVA, salvo las tasas y licencias.

Gastos de constitución - Se incluyen aquí las cantidades necesarias para el proceso de constitución de la S.L.U que hay que desembolsar para constituir el negocio como el de notario, registro mercantil etc.

INMOVILIZADO INMATERIAL

Derechos de traspaso – Importe satisfecho por los derechos de arrendamiento de locales, en los que el adquirente y nuevo arrendatario, se subroga en los derechos y obligaciones del transmitente y antiguo arrendatario derivados de un contrato anterior.

Aplicaciones informáticas

Incluirán:

- Software para la detección de fallos. El objetivo del taller es de disponer de herramientas que le faciliten su trabajo, han estimado una inversión de 1.000 € en el año 3 en este tipo de software.
- Página Web
- Software de gestión

INMOVILIZADO MATERIAL

Mobiliario y decoración

La emprendedora ha buscado conseguir la máxima funcionalidad cuidando su vez todos los detalles estéticos que transmitan la imagen de calidad que quiere para el negocio, a la vez que resulte cómodo para sus clientes.

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

- Una mesa de despacho.
- Un sillón de directivo.
- Dos sillas de confidente.
- Un armario estantería.

El mobiliario del almacén estará compuesto por:

- Estanterías.
- Taquillas de los trabajadores.

Maquinaria

Para comenzar la actividad habrá que realizar una compra de maquinaria, aunque posteriormente y en función de las necesidades de los diferentes trabajos se irán adquiriendo otras más específicas.

Esta maquinaria básica incluirá:

- Escáner
- Osciloscopio.
- Equipo de diagnóstico.
- Alineador de dirección.
- Frenómetro.
- Banco de suspensión.
- Alineador al paso.
- Equilibradora de neumáticos.
- Analizador de gases.
- Taladradora.
- Esmeril.
- Torno paralelo.
- Fresadora universal.
- Control de frenos
- Prensa.
- Desmontadora de neumáticos.
- Grúa hidráulica.



- Gato hidráulico.
- Elevador.
- Equipo de carga de aire acondicionado.
- Comprobador de toberas de inyectores.
- Potencia del motor
- Comprobador de inyectores gasolina y limpieza.
- Sincronizador de carburadores con vacuómetro.
- Pistola estroboscópica.
- Equipo neumático para el vaciado y reposición del aceite.
- Equipo de limpieza de piezas.
- Aspiradora de humos de escape.
- Máquina de extracción y reposición de aceite.
- Dispositivo de arranque rápido
- Dos mesas elevadoras hidráulicas.
- Dos carros de trabajo portaherramientas.
- Dos equipos de herramientas neumáticos.
- Dos bancos de trabajo con tornillo.

Se ha estimado que el tercer año se renovará parte de la maquinaria por un valor de 10.000 €.



76

Herramientas y utillajes

Para comenzar la actividad habrá que realizar una compra de útiles básica, aunque posteriormente y en función de las necesidades de los diferentes trabajos se irán adquiriendo otras más específicas.

- Compresímetro.
- Comprobadores de presiones.
- Polímetros.
- Soportes.
- Caballetes regulables.
- Desmontador de muelles de suspensión.
- Verificador de inflado.
- Soldadores de estaño.
- Conjunto de micrometros de exteriores e interiores.
- Juego de calibres.
- Comprobadores mecánicos.

- Juegos de llaves.
- Juegos de herramientas «torx».
- Juego de alicates.
- Juego de todo tipo de destornilladores.
- Martillos de boca de plástico y de acero.
- Arcos de sierra.
- Machos de roscar y terrajas.
- Brocas, fresas y rascadores.
- Cortacables.
- Tijeras, navajas y «cutters».
- Extractores.
- Cortafríos y buriles.
- Batapasadores, botaclavos y punzones.
- Medidores de par.

Se ha estimado que el tercer año se renovará parte de la maquinaria por un valor de 2.500 €.

Equipos informáticos. - El negocio dispondrá de un equipo informático, impresora, fax, TPV, cajón portamonedas y máquina de impresión de tickets.

Cuadro 15.- Fondo de Maniobra

FONDODE MANIOBRA	IMPORTE
IVA inversiones	16.320,00 €
Gastos fijos iniciales	27.315,88 €
Gastos variables iniciales	15.813,33 €
Remanente	550,79 €
TOTAL	60.000 €



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

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

9.2. Financiación del proyecto

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

Cuadro 16.- Financiación

FONDO DE MANIOBRA	IMPORTE
Inversión total	104.000 €
Fondo de maniobra	60.000 €
Necesidad financiera total	164.000 €
Recursos propios	65.000 €
Financiación ajena	99.000 €
% De autofinanciación	39,63%

Los recursos propios, que consistirán íntegramente en aportaciones dinerarias aportadas por la promotoras

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

- Importe: 99.000 €.
- Plazo: 5 años sin carencia.
- Tipo de interés: EURIBOR a 6 meses + 0,65 puntos porcentuales
- Comisiones: sin comisiones

Se contratará una póliza de crédito si surge algún problema de tesorería.



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

9.3. Política de amortizaciones

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

Cuadro 17.- Política de amortizaciones

Dotación anual a la amortización	% dotación
Gastos de constitución	20,0%
Gastos de 1er. Establecimiento	20,0%
Inversión en i + d	20,0%
Propiedad industrial	20,0%
Aplicaciones informáticas (soft)	45,0%
Terrenos	0,0%
Construcciones	3,0%
Maquinaria	10,0%
Instalaciones	10,0%
Mobiliario	10,0%
Equipos informáticos (hardware)	33,0%
Elementos de transporte	16,0%
Otro inmovilizado	10,0%

Se ha aumentado el porcentaje de dotación en el caso de los equipos informáticos y de las aplicaciones software debido al rápido envejecimiento de éstas.

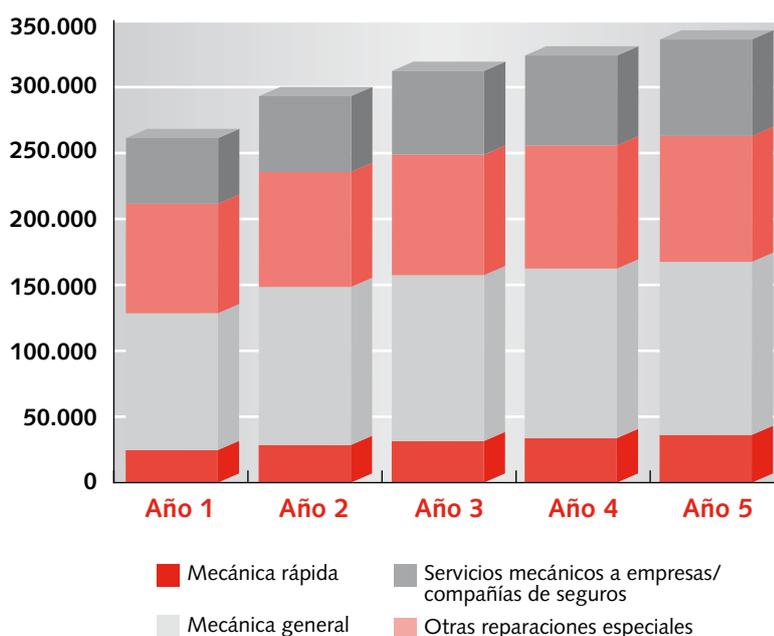


9.4. Ingresos por áreas de negocio. Previsión de ventas anuales

Cuadro 18.- Ingresos de la actividad

Línea	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mecánica rápida	25.000,00	28.875,00	31.862,25	34.149,94	36.586,74
Mecánica general	105.000,00	121.275,00	127.338,75	130.095,00	132.851,25
Otras reparaciones	84.000,00	88.200,00	92.400,00	94.500,00	96.600,00
Servicios mecánicos a empresas/compañías de seguros	50.400,00	58.212,00	64.363,95	69.040,76	74.024,33
Total	264.400	296.562,00	315.964,95	327.758,69	340.062,32

Cuadro 19.- Evolución de los ingresos



80

En el cuadro anterior se refleja la evolución de los ingresos a lo largo de los 5 primeros años en cada una de las partidas. Para obtener esta facturación se ha partido de los siguientes supuestos en cada una de las líneas de negocio:

Servicios mecánicos a grandes empresas, compañías de seguros:

Se ha estimado el primer año un total de 120 reparaciones de este tipo, equivalentes a 2.100 horas de trabajo, a un precio medio de 420 € por reparación o de 24 €/h.

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

Crecimiento unidades	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Porcentaje	10 %	5 %	2 %	2 %

Otras reparaciones:

Se ha estimado el primer año un total de 120 reparaciones de este tipo, a un precio medio de 700 € por reparación.

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

Crecimiento unidades	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Porcentaje	5 %	5 %	2 %	2 %

Mecánica general:

Se ha estimado el primer año un total de 200 reparaciones de este tipo, equivalentes a 3.500 horas de trabajo, un precio medio de 525 € por reparación o de 30 €/h.

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

Crecimiento unidades	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Porcentaje	10 %	5 %	2 %	2 %

Mecánica rápida:

Se ha estimado el primer año un total de 250 servicios de este tipo a un precio medio de 100 €.

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

Crecimiento unidades	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Porcentaje	10 %	5 %	2 %	2 %



9.5. Evolución de los costes variables

Cuadro 20.- Costes variables asociados a los ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mecánica rápida	5.000,00	5.775,00	6.372,45	6.829,99	7.317,35
Mecánica general	21.000,00	24.255,00	25.467,75	26.019,00	26.570,25
Otras reparaciones	58.800,00	61.740,00	64.680,00	66.150,00	67.620,00
Servicios mecánicos a empresas/compañías de seguros	10.080,00	11.642,40	12.872,79	13.808,15	14.804,87
Total	94.880,00	103.412,40	109.392,99	112.807,14	116.312,46

El consumo por reparación de repuestos de piezas y consumibles (aceites, anticongelantes, grasas etc.), que suponen un 20 % de la facturación.

Los acuerdos comerciales que la emprendedora ha alcanzado con los le permite reducir el coste medio en materiales en un 10 % frente al de sus competidores de menor tamaño.

En los servicios de reparaciones especiales como es un servicio que no presta directamente la empresa, se han estimado unos costes del 70 % que será la cantidad de dinero que facture el proveedor subcontratado por la realización del servicio.



9.6. Evolución de los costes fijos

Cuadro 21.- Costes fijos de la actividad

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de personal	139.585,36	146.421,36	153.599,16	161.135,85	169.049,37
Alquileres	12.000,00	12.600,00	13.230,00	13.892,00	14.587,00
Gastos generales	4.660,00	7.346,00	7.665,00	7.998,00	8.346,00
Seguros y tributos	1.500,00	1.560,00	1.622,00	1.687,00	1.754,00
Suministros	3.000,00	3.120,00	3.245,00	3.375,00	3.510,00
Otros	3.150,00	3.305,00	3.467,40	3.638,52	3.817,69
Total de costes fijos 1	163.895,36	174.352,36	182.828,16	191.726,15	201.063,59
Amortizaciones	14.160,00	14.160,00	15.110,00	14.310,00	13.610,00
Total de costes fijos 2	178.055,36	188.512,36	197.938,16	206.036,15	214.673,59

Gastos de Personal: más detalle en el apartado 8.5. de este documento.

Gastos Generales: representan los gastos de asesoría, reparación y mantenimiento, publicidad, servicios de limpieza.

Seguros: su importe anual y características se explican en el apartado 10.2.

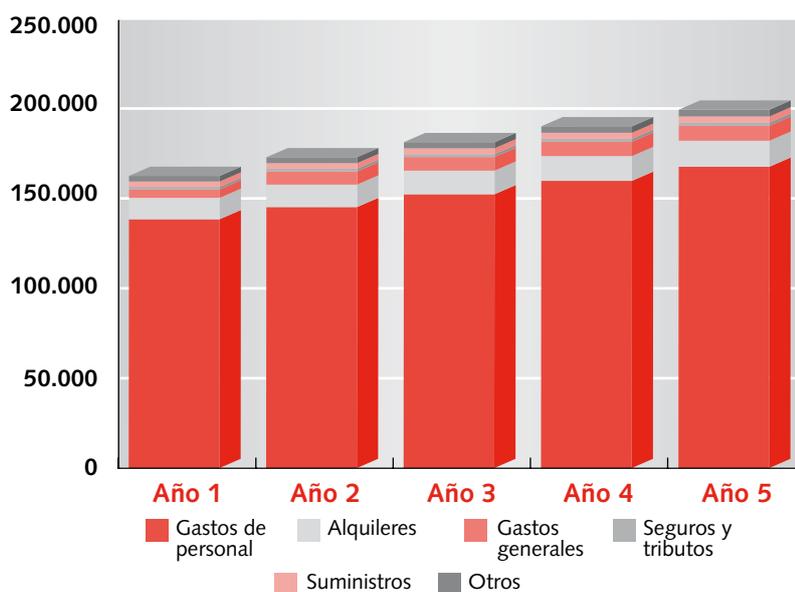
Suministros: gasto estimado en agua, electricidad, calefacción y teléfono.

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

Otros. - gastos de prevención de riesgos, servicios de vigilancia de salud y gestión de residuos



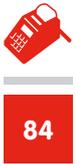
Cuadro 22.- Evolución de los costes fijos



9.7. Política de circulante

Respecto a las políticas de circulante el Período Medio de Cobro (PMC) estará sujeto a los siguientes condicionantes: se ha considerado el periodo medio de cobro habitual para el tipo de clientela descrito, 30 días; pese a que clientes particulares paguen al contado, clientes empresariales o compañías de seguros se demorarán incluso por encima de los 30 días, salvo para los servicios de mecánica rápida cuyo pago será inmediato.

En cuanto al Período Medio de Pago (PMP), se ha considerado 60 días, habitual en el sector.



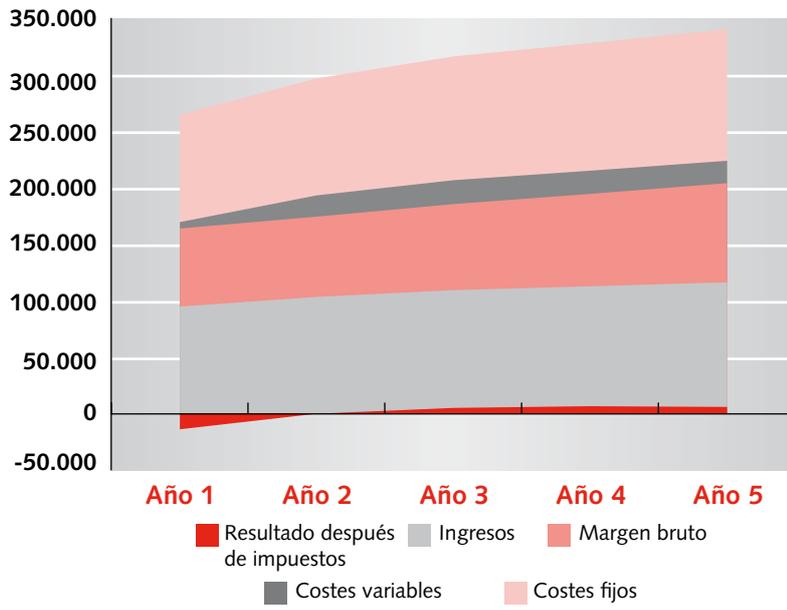
9.8. Cuentas de resultados previsionales

Cuadro 23.- Cuenta de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	264.400,00	296.562,00	315.964,95	327.785,69	340.062,32
Ventas	264.400,00	296.562,00	315.964,95	327.785,69	340.062,32
Costes variables	94.880,00	103.412,40	109.392,99	112.807,14	116.312,46
Materiales	36.080,00	41.672,40	44.712,99	46.657,14	48.692,46
Costes de comercialización	58.800,00	61.740,00	64.680,00	66.150,00	67.620,00
Margen bruto	169.520,00	193.149,60	206.571,96	214.978,55	223.749,86
Costes fijos	163.895,36	174.352,36	182.828,16	191.726,15	201.063,59
Costes fijos de personal	139.585,36	146.421,36	153.599,16	161.135,85	169.049,37
Alquileres	12.000,00	12.600,00	13.230,00	13.892,00	14.587,00
Gastos generales	4.660,00	7.346,00	7.665,00	7.998,00	8.346,00
Seguros y tributos	1.500,00	1.560,00	1.622,00	1.687,00	1.754,00
Suministros	3.000,00	3.120,00	3.245,00	3.375,00	3.510,00
Otros costes fijos	3.150,00	3.305,00	3.467,00	3.638,30	3.817,22
Amortizaciones	14.160,00	14.160,00	15.110,00	14.310,00	13.610,00
Costes fijos y amortizaciones	178.055,36	188.512,36	197.938,16	206.036,15	214.673,59
Resultado bruto	-8.535,36	4.637,24	8.633,80	8.942,40	9.076,26
Total de ingresos financieros	0	0	0	0	0
Gastos financieros leasing	0	0	0	0	0
Gastos financieros	5.048,88	4.476,73	3.336,27	2.125,46	839,98
Total de gastos financieros	5.048,88	4.476,73	3.336,27	2.125,46	839,98
Resultado financiero	-5.048,88	-4.476,73	-3.336,27	-2.125,46	-839,98
Beneficio antes de impuestos [BAIT]	-13.584,24	160,51	5.297,53	6.816,94	8.236,28
Impuestos sobre beneficios	0	0	0	0	2.078,11
Beneficio después de impuestos [BDT]	-13.584,24	160,51	5.297,53	6.816,94	6.158,17



Gráfico 24.- Cuenta de resultados



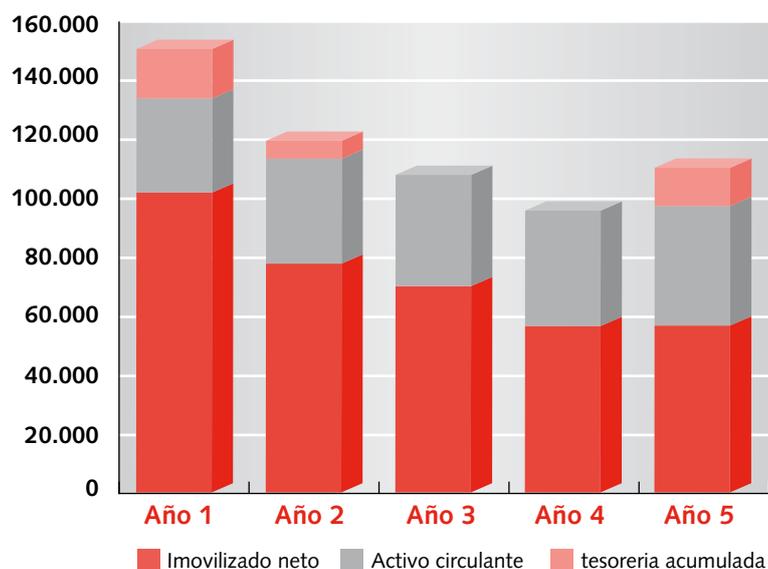
9.9. Balances de situación previsionales

Cuadro 25.- Balance previsional: activo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de establecimiento	640,00	480,00	320,00	160,00	0,00
Inmovilizaciones inmateriales	50.000,00	37.500,00	25.800,00	13.100,00	400,00
Inmovilizados inmateriales	62.500,00	62.500,00	63.500,00	63.500,00	63.500,00
Derechos leasing	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(Amortización acumulada i.I.)	12.500,00	25.000,00	37.700,00	50.400,00	63.100,00
Inmovilizaciones materiales	38.700,00	38.700,00	51.200,00	51.200,00	51.200,00
Inmovilizados material	38.700,00	38.700,00	51.200,00	51.200,00	51.200,00
(Amortización acumulada i.M.)	1.500,00	3.000,00	5.250,00	6.700,00	7.450,00
Inmovilizaciones financieras	22.815,60	11.961,70	2.000,00	2.822,40	19.848,24
Inmovilizados financieros	20.815,60	9.961,70	0,00	822,40	17.848,24
Fianzas constituidas	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Gastos a distribuir en varios ejercicios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de inmovilizado	110.655,60	85.641,70	74.070,00	60.582,40	63.998,24
Existencias	3.471,31	3.724,59	3.886,54	4.056,08	4.177,76
Existencias de materia prima	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Existencias de producto terminado	3.471,31	3.724,59	3.886,54	4.056,08	4.177,76
Deudores	30.326,59	33.927,37	36.067,31	37.369,10	38.718,10
Clientes	1.314,68	14.860,54	26.446,27	26.613,26	10.614,98
H.P. deudora por IVA	8.196,31	9.105,13	9.621,04	9.933,44	10.254,88
Tesorería	20.815,60	9.961,70	0,00	822,40	17.848,24
Total de circulante	33.797,90	37.651,96	39.953,85	41.425,18	42.895,86
Total de activo	144.453,50	123.293,66	114.023,85	102.007,59	106.894,11



Cuadro 26.- Evolución del activo

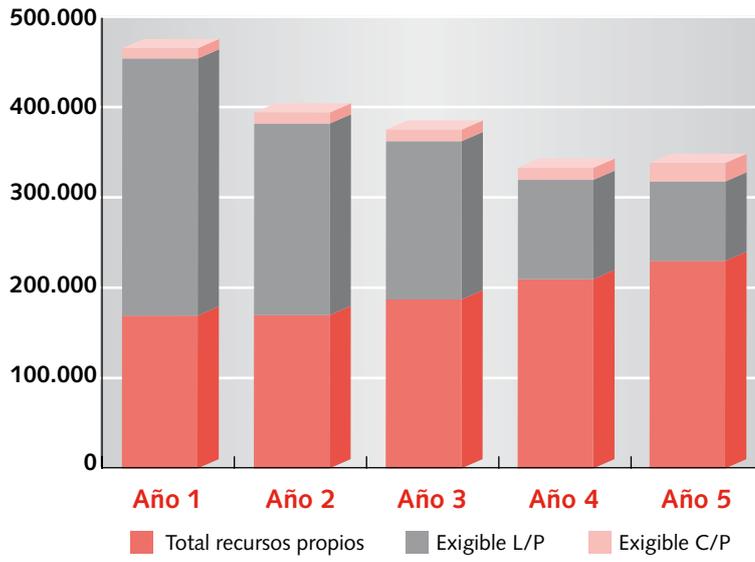


Cuadro 27.- Balance previsional: pasivo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00
Reservas y pérdidas	0,00	-13.584,24	-13.423,73	-8.126,19	-1.309,25
Resultado del ejercicio	-13.584,24	160,51	5.297,53	6.816,94	6.158,17
Total recursos propios	51.415,76	51.576,27	56.873,81	63.690,75	69.848,92
Subvenciones en capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Deuda a largo plazo	82.995,46	64.504,82	44.873,72	24.031,81	1.904,43
Acreeedores por leasing	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fianzas recibidas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Deuda	3.552,69	0,00	8.392,65	9.409,53	24.810,27
Total de exigible a largo plazo	86.548,14	64.504,82	53.266,37	33.441,34	26.714,69
Acreeedores comerciales	3.471,31	3.724,59	3.886,54	4.056,08	4.177,76
Otras deudas no comerciales	0,00	0,00	0,00	0,00	2.078,11
H.P. por impuesto sobre beneficios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
H.P. por IVA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otras deudas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de exigible a corto plazo	3.471,31	3.724,59	3.886,54	4.056,08	6.255,87
Total de pasivo	141.435,22	119.805,68	114.026,71	101.188,17	102.819,48



Cuadro 28.- Evolución del pasivo



9.10. Previsiones de tesorería

Cuadro 29.- Tesorería anualizada

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cobros por ventas	242.269,72	293.870,04	314.340,92	326.796,30	339.034,77
Total de cobros	242.269,72	293.870,04	314.340,92	326.796,30	339.034,77
Subvenciones a la explotación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de cobros operativos	242.269,72	293.870,04	314.340,92	326.796,30	339.034,77
Pago de materiales	36.080,00	41.672,40	44.712,99	46.657,14	48.692,46
Pagos totales por materiales	36.080,00	41.672,40	44.712,99	46.657,14	48.692,46
Pagos por costes de comercialización línea a	58.800,00	61.740,00	64.680,00	66.150,00	67.620,00
Pagos totales por costes de comercialización	58.800,00	61.740,00	64.680,00	66.150,00	67.620,00
Pagos por costes fijos	163.895,36	174.352,36	182.828,16	191.726,15	201.063,59
Inversión en caja operativa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de pagos operativos	258.775,36	277.764,76	292.221,15	304.533,29	317.376,06
Cash flow operativo	-16.505,64	16.105,28	22.119,77	22.263,01	21.658,71
Inversiones	102.000,00	0,00	13.500,00	0,00	0,00
Amortizaciones de deuda	16.004,54	22.043,33	19.631,10	20.841,90	22.127,39
Dividendos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impuestos sobre beneficios	0,00	0,00	0,00	0,00	2.078,11
Iva soportado	32.711,16	18.208,97	21.400,81	19.865,63	20.508,56
Pagos por iva	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fianzas constituidas	2.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Devoluciones de fianzas recibidas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos financieros leasing	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Intereses de deuda	5.048,88	4.476,73	3.336,27	2.125,46	839,98
Pagos extraoperativos	157.764,58	44.729,03	57.868,18	42.832,99	43.475,92
Capital	65.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subvención de capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Emisión de deuda	102.552,69	0,00	8.392,65	1.016,88	15.400,74



IVA repercutido	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Devoluciones de IVA	24.512,54	17.299,79	20.884,70	19.553,11	20.186,98
Fianzas recibidas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Devoluciones de fianzas constituidas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ingresos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ingresos extraoperativos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cash flow extraoperativo	34.300,65	-27.429,24	-28.590,83	-22.263,01	-7.888,20
Déficit / superávit	17.795,01	-11.323,96	-6.471,06	0,00	13.770,50
Déficit / superávit acumulado	17.795,01	6.471,06	0,00	0,00	13.770,50

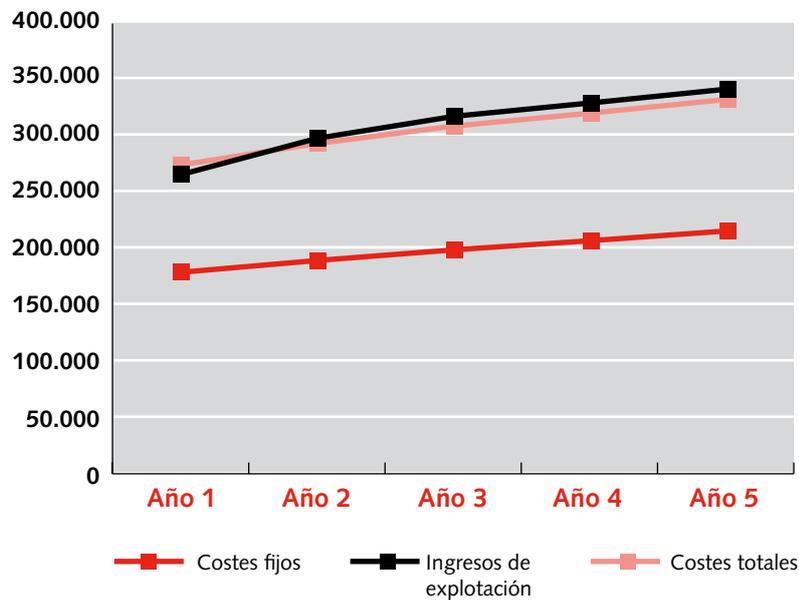


9.11. Punto de Equilibrio

Cuadro 30.- Cálculo del punto de equilibrio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos de explotación	264.400,00	296.562,00	315.964,95	327.785,69	340.062,32
Costes variables	94.880,00	103.412,40	109.392,99	112.807,14	116.312,46
Margen	169.520,00	193.149,60	206.571,96	214.978,55	223.749,86
Costes fijos	178.055,36	188.512,36	197.938,16	206.036,15	214.673,59
Costes totales	272.935,36	291.924,76	307.331,15	318.843,29	330.986,06
Resultado bruto	-8.535,36	4.637,24	8.633,80	8.942,40	9.076,26
Equilibrio %	105,04%	97,60%	95,82%	95,84%	95,94%
Equilibrio €	277.712,58	289.441,98	302.759,00	314.150,88	326.267,92

Cuadro 31.- Evolución del punto de equilibrio

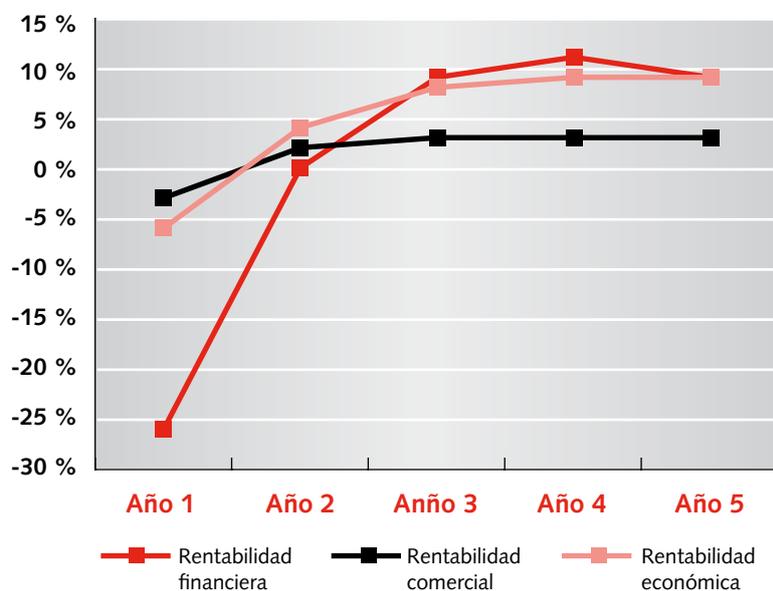


9.12. Ratios del Proyecto

Cuadro 32.- Ratios

	Cálculo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad económica	BAIT/AT	-6,05%	3,87 %	7,57 %	8,84 %	8,83%
Rentabilidad comercial	BAIT/Ingresos	-3,23 %	1,56 %	2,73 %	2,73 %	2,67 %
Rotación sobre activos	Ingresos/A	1,87	2,48	2,77	3,24	3,31
-Rotación activos fijos	Ingresos/AF	2,46	3,61	4,27	5,49	5,68
-Rotación activo circulante	Ingresos/AC	7,82	7,88	7,91	7,91	7,93
-Rotación stocks	Ingresos/STOCKS	76,17	79,62	81,30	80,81	81,40
-Rotación deudores	Ingresos/CLIENTES	11,95	11,95	11,95	11,95	11,95
Punto de equilibrio	CF/(MARGEN)	105,04 %	97,60 %	95,82 %	95,84 %	97,94 %
Apalancamiento operativo	(BAIT+CF)/BAIT	-19,86	41,65	23,93	24,04	24,65
Rentabilidad financiera	BDT/RP	-26,42 %	0,31 %	9,31 %	10,70 %	8,82 %
Apalancamiento financiero	(RR. AA/ AT)	0,64	0,57	0,52	0,37	0,32

Cuadro 33.- Rentabilidades



9.13. Flujo de caja

Cuadro 34.- Rentabilidad del proyecto

VAN del proyecto	5.258,74
TIR del proyecto	8,70 %
Plazo de recuperación del proyecto	4 año



10. Aspectos formales del proyecto





10. Aspectos formales del proyecto

10.1. Forma jurídica elegida para el proyecto

La emprendedora ha optado por constituir una Sociedad Limitada Unipersonal para el desarrollo de la actividad. Se han tenido en cuenta los siguientes factores a la hora de la elección:

- Se adapta a su situación como promotora única
- La gestión y la puesta en marcha de la empresa de la SLU es más sencilla y económica que la de una Sociedad Anónima Unipersonal
- Dispone de la opción de tramitación telemática
- No es preciso, cuando se hacen aportaciones no monetarias, un informe externo de un experto, con la disminución de gastos que esto conlleva.
- Respecto a la forma jurídica de empresario individual, seleccionó la de Sociedad por la imagen que quería transmitir a sus posibles clientes y proveedores.



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

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

10.2. Protección jurídica

La emprendedora ha decidido suscribir una póliza de seguro locativa para posibles daños que puedan sufrir las instalaciones y otra de responsabilidad otra de responsabilidad civil para cubrirse ante posibles daños causados por la empresa a sus clientes o terceros. El coste de la prima asciende a 1.500,00 euros



10.3. Autorizaciones, permisos, etc

Como el negocio que esta en marcha y funcionando, con Licencia de Apertura concedida por la administración local, y sea adquirido mediante traspaso por otro empresario, este último podrá solicitar el cambio de titularidad. Puede cambiarse mediante un acto comunicado, siempre y cuando el mismo se halle en funcionamiento o lo haya estado en los seis meses anteriores a la fecha en que se pretende realizar el cambio.



10.4. Medidas de prevención de riesgos laborales

Las instalaciones y edificios contarán con las medidas de seguridad e higiene contempladas en el proyecto, referidas principalmente a:

- Sistema contra incendios
- Aparatos a presión: calderas
- Aparatos a gas
- Instalaciones eléctricas
- Evacuación del edificio
- Equipos mecánicos

La emprendedora y el personal contratado van a recibir formación en materia de seguridad y salud, respetando en todo momento las disposiciones pertinentes en prevención de riesgos. Se han solicitado varios presupuestos, a empresas acreditadas como prestadoras de servicios de Prevención de Riesgos Laborales, habiéndose elegido la oferta más económica que es de 500 €(580 IVA incluido). El coste anual del servicio de vigilancia de salud es de 50 €por empleado, estando este servicio exento de IVA.

La normativa genérica a aplicar es la siguiente:

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

Además serán de aplicación las siguientes normas específicas:

- Real decreto 2177/1996 del 4 de octubre, por el que se aprueba la Norma Básica de Edificación "NBE – CPI/96: Condiciones de Protección contra Incendios de los Edificios".
- Real Decreto 1316/1989 del 27 de octubre, sobre la protección de los trabajadores frente a los riesgos derivados de la exposición al ruido durante el trabajo.



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



11. La innovación





11. La innovación

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

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

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

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



11.1. Elementos innovadores

El sector presenta opciones de innovación en aspectos como la atención al cliente, ofertar vehículos de sustitución, amplitud de horario para la entrega y recogida de vehículos...y en el uso de maquinaria novedosa, que permita afrontar las incidencias en los últimos modelos salidos al mercado diagnosticándolos y reparándolos en el menor plazo y al menor coste posible.

Para mantener estos elementos innovadoras la promotora y el personal realizarán cuando sea posible cursos de formación especializada y asistirán –especialmente la promotora- a las ferias del sector como el Salón de la automoción en Ourense, o Euromotor en Bilbao, especializado en recambios, componentes y equipamientos para la automoción.



12. Planificación temporal de la puesta en marcha





12. Planificación temporal de la puesta en marcha

El listado de trámites a realizar son los siguientes³

Al tratarse de un traspaso las gestiones relacionadas con la licencia de apertura y licencia de obras no son necesarias.

- Declaración previa al inicio de actividad y registro del dominio web
- Selección del local
- Constitución de la sociedad limitada Unipersonal
- Solicitud de préstamo a largo plazo
- Acondicionamiento del local
- Selección de trabajadores
- Traspaso del local
- Cambio de titularidad de licencia de actividad
- Adquisición de equipamiento
- Solicitud de pedido a proveedores
- Inicio de la campaña promocional de apertura
- Trámites laborales (alta de los promotores y de los trabajadores, comunicación de la apertura del centro de trabajo y sellado de libros)
- Inicio de la actividad



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

Cadro 36.- Cronograma

Mes	1				2				3				4				5			
Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Registro de dominio Web	■																			
Encontrar local y buscar financiación	■	■	■	■																
Constituir la sociedad				■	■															
Solicitar cambio titularidad licencia						■														
Seleccionar trabajadores y adquirir equipamientos				■	■	■	■	■												
Traspaso local									■											
Acondicionamiento del local									■	■	■	■	■	■	■					
Validar libro de visitas													■							
Materiales promocionales														■	■	■	■			
Inicio de la actividad																	■			



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