



**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
IMPORTACIÓN Y VENTA DE VEHÍCULOS DE RECREO.**



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Iván Ruiz Cañada

Tutor: Carlos Vicente García Gallego

ÍNDICE GENERAL

1. INTRODUCCIÓN.....	6
1.1. Resumen.....	7
1.2. Objetivos.....	8
1.3. Metodología.....	10
2. ANÁLISIS EXTERNO.....	13
2.1. Factores Políticos.....	14
2.2. Factores Económicos.....	15
2.3. Factores Socio-Culturales.....	16
2.4. Factores Tecnológicos.....	18
2.5. Factores Ecológicos.....	20
2.6. Factores Legislativos.....	20
3. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	21
3.1. Perspectivas.....	22
3.2. Competencia.....	24
4. ANÁLISIS INTERNO.....	30
4.1. Descripción de la empresa.....	31
4.2. Factores Humanos.....	33
4.3. Plan Jurídico – Fiscal – Laboral.....	34
4.4. Proceso de creación de la empresa.....	38
4.5. Localización del negocio.....	40
5. PROCEDIMIENTOS.....	44
5.1. Proceso de importación.....	45
5.2. Proceso de preparación y venta.....	51
5.3. Posventa.....	53
5.4. Control.....	54

6. PLAN DE MARKETING.....	56
6.1. DAFO.....	57
6.2. Análisis de la demanda.....	63
6.3. Investigación Comercial.....	65
6.4. Marketing mix.....	67
7. PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO.....	75
7.1. Inversión-Financiación-Gastos.....	76
7.2. Ingresos-Rentabilidad.....	83
8. CONCLUSIONES.....	93
BIBLIOGRAFÍA.....	96
ANEXOS.....	99

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

FIGURAS

Figura 1: Volkswagen T3 Joker.....	7
Figura 2: Gráfico matriculaciones Vehículos desde 1990 hasta 2015.....	16
Figura 3: Gráfico pirámide de población España.....	17
Figura 4: Gráfico uso de internet por franjas de edad de 2006 a 2010.....	19
Figura 5: Gráfico matriculaciones de vehículos de acampada, por países, primer semestre 2015.....	24
Figura 6: Logo de la empresa.....	31
Figura 7: Imágenes ejemplo local.....	41
Figura 8: Imágenes ejemplo local.....	41
Figura 9: Imágenes ejemplo local.....	42
Figura 10: Procedimiento elección vehículo.....	46
Figura 11: Trámites de importación.....	50
Figura 12: Matriz DAFO.....	58
Figura 13: De DAFO a CAME.....	61
Figura 14: Precio.....	69
Figura 15: Análisis de la rentabilidad.....	88
Figura 16: Resultado del ejercicio.....	89

TABLAS

Tabla 1: Matriculaciones de vehículos de acampada en Europa, primer semestre de 2014 y 2015.....	23
Tabla 2: Comparación constitución Sociedad Laboral vs Sociedad Limitada.....	35
Tabla 3: Desglose coste autónomos.....	36
Tabla 4: Desglose costes importación.....	51
Tabla 5: DAFO de la empresa.....	59
Tabla 6: Matriz CAME.....	62
Tabla 7: Tipos de clientes.....	63
Tabla 8: Adquisiciones de inmovilizado.....	77
Tabla 9: Total de inmovilizado.....	78
Tabla 10: Costes.....	80
Tabla 11: Resumen de costes.....	81
Tabla 12: Necesidades y recursos.....	82
Tabla 13: Ventas y compras.....	83
Tabla 14: Márgenes comerciales.....	84
Tabla 15: Beneficio Neto.....	85
Tabla 16: Ratios y rentabilidad económica.....	86
Tabla 17: Presupuesto de tesorería.....	89
Tabla 18: Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	90

1. INTRODUCCIÓN

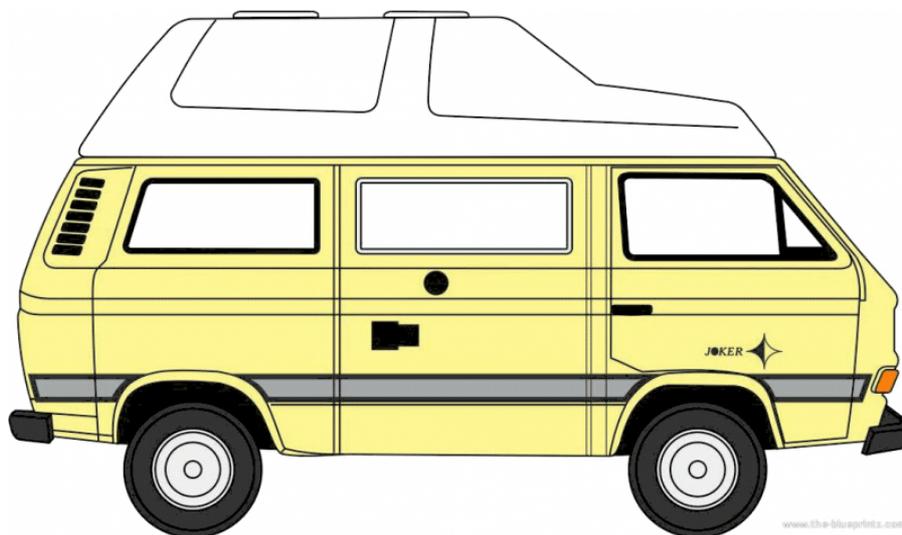
1.1. RESUMEN

El uso con fines recreativos de las furgonetas, que están diseñadas como herramienta de trabajo, no es ninguna novedad. Ya desde los años 50, la empresa alemana Westfalia se dedicaba a realizar transformaciones de las furgonetas Volkswagen, para convertirlas en un mini apartamento con forma de vehículo, con el que se podía disponer de varias camas, armarios para almacenaje, cocina, nevera o incluso un baño.

Más tarde se realizaron ya acuerdos comerciales entre Westfalia y Volkswagen, de forma que se producían en masa y con ello se popularizaron las llamadas Camper.

En la siguiente imagen se muestra la figura de una de las primeras camper producidas en masa, en concreto una Volkswagen T3 modelo Joker, que ya contaba con techo alto y mobiliario camper en su interior:

Figura 1: Volkswagen T3 Joker



Fuente: campervanculture.com

Hoy en día existen multitud de fabricantes que tienen a la venta furgonetas de este tipo, aunque los modelos más destacados provienen de Volkswagen, Mercedes-Benz o Ford.

El cliente puede comprar la furgoneta ya preparada en el mismo concesionario, o elegir la opción más económica de conseguir una furgoneta normal y que un preparador la convierta a camper.

La popularización de estos vehículos en España se viene dando desde hace unos años, aunque dado el elevado precio de compra de los modelos nuevos, mucha gente recurre a la adquisición de segunda mano, lo que ha generado un aumento de precios considerable de los vehículos usados, ya que la demanda de los mismos es mucho mayor que la oferta.

Esto no ocurre en otros mercados como el alemán, en el que se pueden encontrar multitud de estos vehículos a precios mucho más reducidos que en España, más equipados y muchas veces mejor conservados.

El presente trabajo fin de grado tiene como objetivo la elaboración de un plan de empresa en el que se pretende definir todos los pasos para la creación de un negocio de importación de vehículos de recreo, como son las furgonetas, furgonetas camper, caravanas o autocaravanas, principalmente de Alemania, para la posterior adaptación, mejora o reparación y venta en el mercado español.

Se pretende estudiar un segmento de mercado que presenta oportunidades, así como realizar un estudio de la viabilidad económica y de mercado, y para ello se realizarán diferentes análisis, planes operativos y se marcarán los objetivos a conseguir.

1.2. OBJETIVOS

Como se ha mencionado el principal objetivo del presente trabajo fin de grado consiste en la elaboración de un plan de empresa para determinar la viabilidad de un negocio de importación, principalmente de Alemania, de vehículos de recreo, para la posterior adaptación, mejora o reparación y venta en el mercado español.

Junto con este objetivo principal, existen varios objetivos secundarios a desarrollar en el presente trabajo final de grado.

Por un lado se encuentran los relativos al entorno académico del mismo y por otro lado se encuentran otros más técnicos, relativos al funcionamiento que tendría la empresa con su actividad. Así, podríamos diferenciar entre los siguientes objetivos:

- Poner en antecedentes y mostrar cómo se ha llegado a la idea del presente trabajo.
- Realizar los diferentes análisis del entorno de la empresa, para tener una perspectiva más amplia de todos los factores que rodean e interfieren en la misma.
- Conocer el sector al que pertenecería la empresa y su competencia, para poder establecer las perspectivas del negocio.
- Mediante un análisis interno, describir el desarrollo de la empresa y sus diferentes planes de ejecución.
- Establecer los diferentes procedimientos que atañen al funcionamiento de la empresa, como son los de la creación de la misma, el proceso de ejecución de la actividad en sí o las consideraciones en cuanto a los posteriores procesos que se ejecutan después de realizar la venta, como son la posventa o el control.
- Mostrar cómo conseguir viabilidad económica mediante un plan de marketing que incluiría una investigación comercial así como un análisis de la demanda, entre otros.
- Además, esta viabilidad económica estaría también apoyada por un plan económico-financiero que tendría en cuenta los diferentes aspectos de inversión, ingresos o gastos.

- Poder hacer recuento de los conceptos adquiridos durante la carrera que han ayudado a desarrollar el presente trabajo, así como indicar las asignaturas que más se han aprovechado.
- Poner en marcha la actividad siguiendo las indicaciones que se han desarrollado.

1.3. METODOLOGÍA

El Grado de Administración y Dirección de Empresas impartido en la facultad de Administración y Dirección de Empresas ha permitido la obtención de los medios y conocimientos necesarios para llevar a cabo el presente Plan de Negocio, mediante las distintas asignaturas que componen su Plan de Estudios, algunas de las cuales han tenido más importancia que otras, pero que en general todas han aportado los conocimientos y aptitudes necesarias para poder llevarlo a cabo de la mejor forma.

Algunas de las asignaturas que más han influido en la redacción del presente trabajo son las siguientes:

Para tener una perspectiva del mercado donde operaría la empresa, conocer todos los factores tanto internos como externos que le afectarían y así poder realizar un análisis estratégico han sido de gran ayuda las materias impartidas de Macroeconomía, Microeconomía, Economía Española y sobre todo Estrategia y Diseño de la Organización, asignatura que además ha permitido dar cohesión en general al trabajo.

Así, se han aprovechado estas asignaturas principalmente para realizar los dos primeros puntos del trabajo, el Análisis Externo y el Análisis del Sector, en lo que se podría expresar como la parte más teórica del trabajo.

Para seguir con el Análisis Interno, donde se analiza la empresa en sí como entidad, con la descripción de la misma, su visión y sus valores, sus Recursos Humanos y por tanto su plan Jurídico, Fiscal y Laboral han sido de gran utilidad asignaturas como Dirección de

Recursos Humanos, Derecho de la empresa, Derecho del Trabajo, Gestión Fiscal de la empresa y nuevamente Estrategia y Diseño de la Organización o Introducción a la Administración de Empresas.

Cabe destacar los conocimientos adquiridos en materia de Derecho tanto mercantil como laboral y fiscal, que han sido de gran ayuda para elaborar el proyecto en su forma más eficaz. Otras como Estrategia y Diseño de la Organización o Introducción a la Administración de Empresas han servido para establecer el funcionamiento de la empresa o determinar su misión y valores.

También han sido muy útiles los conocimientos de Recursos Humanos, que han permitido dotar al trabajo de una buena organización de los diferentes roles que presentan los integrantes del plan.

Para continuar con el apartado de Procedimientos han servido, de nuevo, conocimientos de las asignaturas de Derecho impartidas a lo largo de la carrera, para lograr plasmar todos los procesos de la actividad de creación de la empresa, importación y venta, donde podemos añadir también materias como Dirección Comercial o Investigación comercial, donde se tratan temas como la Venta, Posventa y Control.

Estas últimas asignaturas han sido además muy útiles para realizar el Plan de Marketing, donde también ha habido apoyo de una materia optativa de la intensificación de organización de empresas industriales y de servicios, Marketing en Empresas y Servicios Industriales.

Para ejecutar el último punto, el cual plasma el Plan Económico-Financiero del negocio, con temas como Inversión, Financiación, Gastos, Ingresos o Rentabilidad, el alumno se ha valido de asignaturas de Contabilidad Financiera y de Sociedades, Contabilidad de Costes e Introducción a la Auditoría, Análisis y Consolidación Contable, Introducción a las Finanzas, Microeconomía o Economía Financiera y Dirección Financiera, materias que representan la parte más práctica del trabajo.

Cabe destacar las materias de Contabilidad de Costes e Introducción a la Auditoría y Análisis y Consolidación contable, que han permitido dotar de mayor precisión a la hora de evaluar los posibles riesgos y oportunidades económicas.

Por otro lado, para realizar el presente trabajo de final de grado se han utilizado diferentes fuentes de información y recursos:

Principalmente ha sido de gran ayuda la experiencia propia en la creación de un negocio desde cero y su funcionamiento diario, que aunque la actividad no es similar sí que se aprovecha mucho del saber hacer.

Además, se ha realizado una intensiva investigación del negocio principalmente a través de internet, visitando páginas que aparecen en la bibliografía y también libros de las asignaturas previamente indicadas, los cuales también están detallados en la bibliografía.

2. ANÁLISIS EXTERNO

A lo largo del siguiente punto desarrollaremos un análisis del entorno al que estaría sometida la empresa. Esto nos ayudará a conocer detalladamente la situación que encontraríamos antes de iniciar la actividad.

Para ello utilizaremos la herramienta de análisis PESTEL, de forma que se vea cómo los diferentes factores macro ambientales tales como los políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos o legislativos afectan al funcionamiento de la empresa.

Se trata pues de una herramienta muy útil en el marco de la planificación estratégica de cualquier empresa, ya que da una visión general de los diferentes factores que la empresa ha de tener en cuenta en lo relativo a su entorno.

2.1 FACTORES POLÍTICOS

En el factor político del análisis PESTEL, que analiza y cuantifica la intervención del gobierno en la materia, cabe destacar que, al tratarse de una operación intracomunitaria, entre países miembros de la Unión Europea, se deberá tener en cuenta los países donde se opere, y no únicamente los cambios que puedan surgir en territorio español.

Aunque la Unión Europea no esté pasando por su mejor momento, con grandes tensiones en materia de inmigración o el palpable euroescepticismo que se puede observar por ejemplo en la salida de Reino Unido o la crisis griega, está previsto que la reactivación económica siga su curso y se avance aún más en materia de homogenización de los países miembros, con una mayor integración y coordinación, con medidas previstas como la unificación de los procesos bancarios dentro de la zona euro o una unión fiscal que favorezca el crecimiento y consiga una unión económica y monetaria real y positiva que consiga enfrentarse a los diferentes desafíos macroeconómicos.

Pese a que en principio todo aumento en la integración entre los países en los que se operaría sería favorable para la actividad de la empresa, se debería vigilar que no se simplificase demasiado los trámites para la importación de los vehículos, ya que esto podría generar una pérdida de competitividad de la empresa, al reducirse la complejidad de la importación y facilitar a un mayor número de personas realizar los trámites.

La inestabilidad en materia fiscal en España también genera dudas y es un gran hándicap en cuanto a la creación de cualquier negocio en el momento presente, hecho que no se cree que vaya a cambiar a corto plazo.

La otra gran duda es acerca de las políticas para frenar el cambio climático, que afectarán en los próximos años en gran medida a los vehículos a motor, con medidas como la prohibición de la circulación en las grandes ciudades o el aumento impositivo a los mismos, por lo que habrá que tomar medidas para adaptarse teniendo en cuenta las posibles limitaciones que serán impuestas.

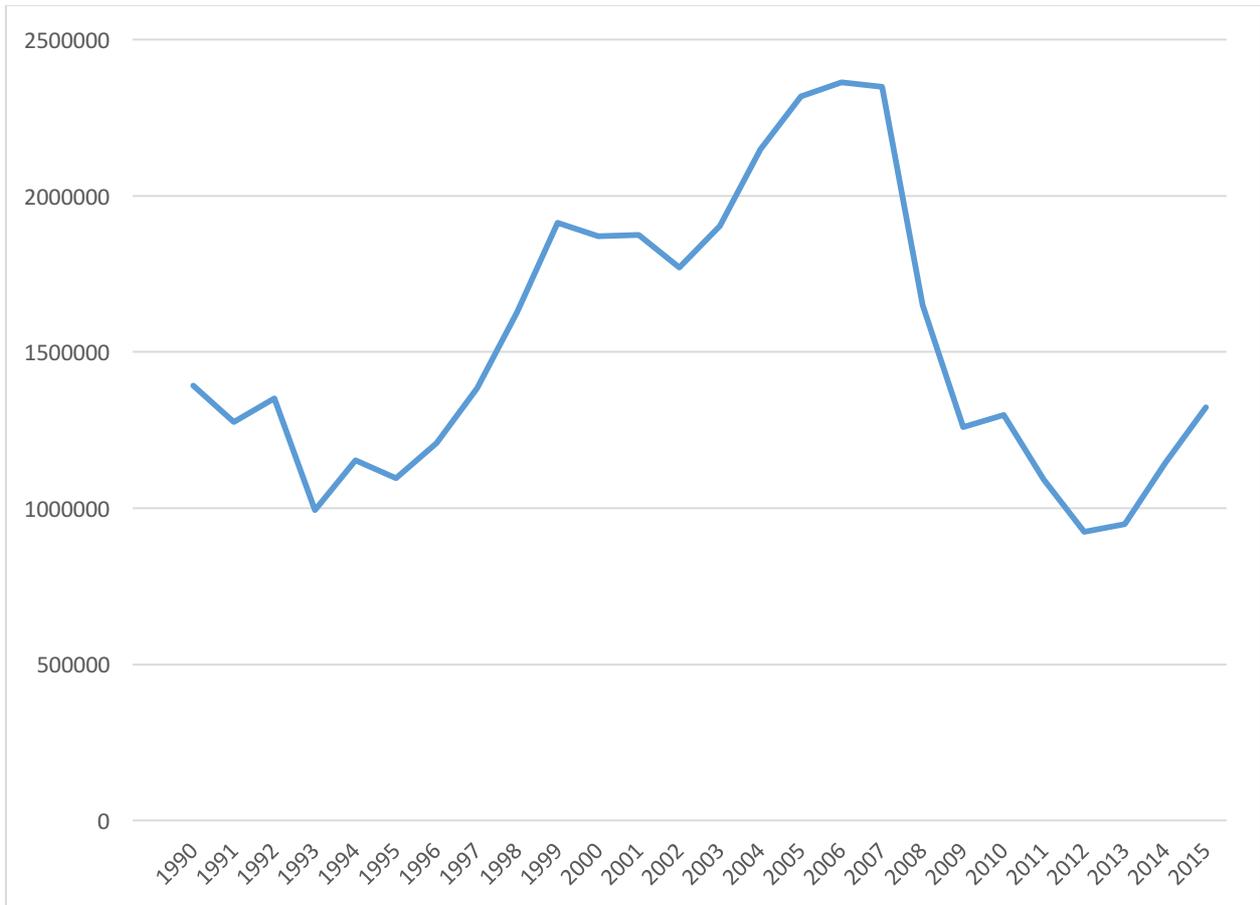
2.2 FACTORES ECONÓMICOS

Pese a la crisis global que ha afectado a España de una manera feroz desde prácticamente la última década, la economía parece que ha empezado a reactivarse si observamos los datos macroeconómicos.

Por un lado, si nos fijamos en el IPC, observamos que se está produciendo una caída de precios, sobre todo gracias a la caída de los precios del petróleo, hecho que favorece a la actividad de la empresa, y que junto al aumento del PIB español, del 3,2% en 2015, está provocando un aumento del consumo y fortaleciendo la inversión, gracias también a los bajos tipos de interés, situados actualmente al 0,05% anual.

A continuación se presenta un gráfico mostrando el número de matriculaciones de vehículos desde 1990 hasta 2015:

Figura 2: Gráfico matriculaciones Vehículos desde 1990 hasta 2015



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE

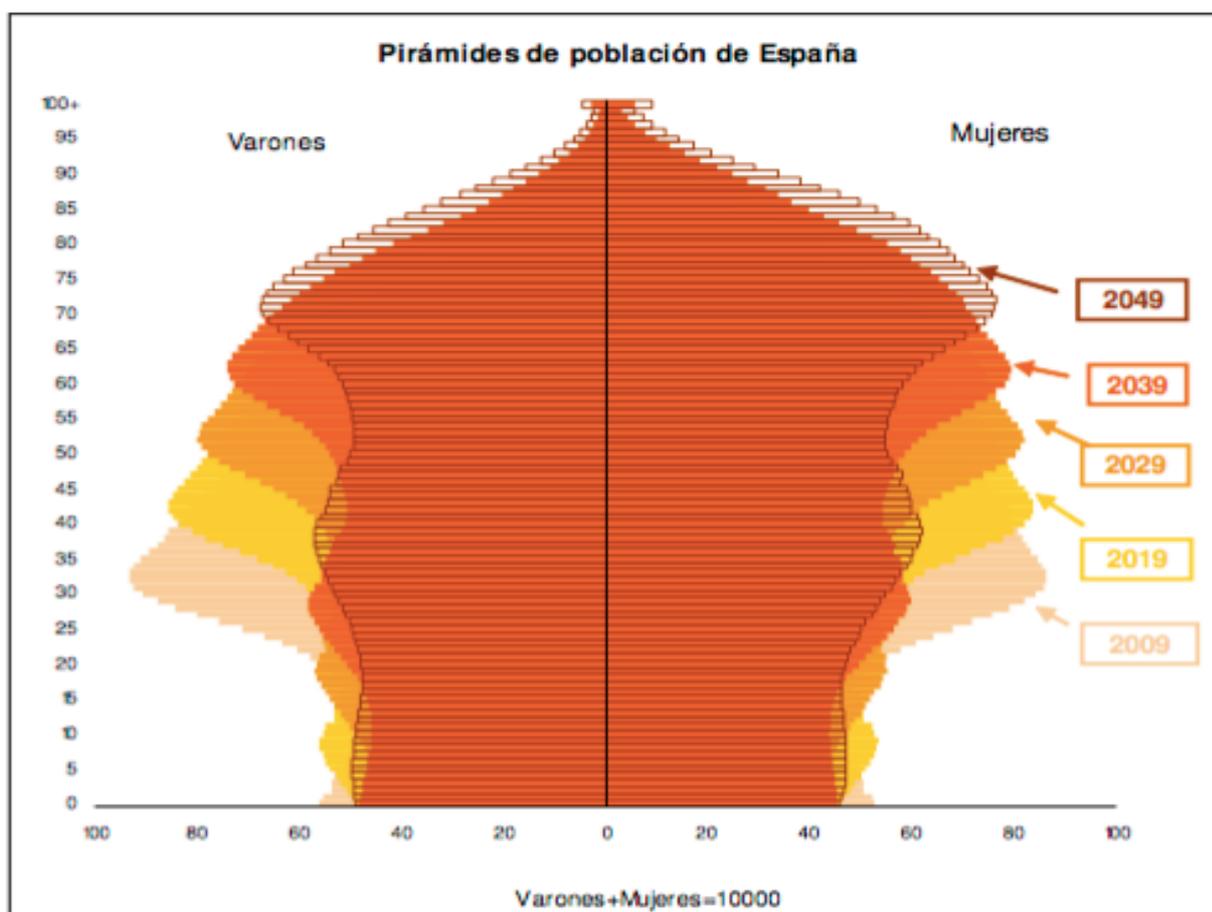
Con esta previsión de expansión de la economía y observando el número de matriculaciones de vehículos, que está en la senda del crecimiento, y teniendo en cuenta el bajo coste financiero que podría generarse si se necesitase financiación bancaria, todo apunta a que en este aspecto la situación va a ir cada vez mejor.

2.3 FACTORES SOCIO-CULTURALES

El efecto moda es muy importante en el aumento de ventas de este tipo de vehículos, ya que se trata de vehículos que forman parte de un estilo de vida muy marcado, dirigido a una parte de la población con inquietudes similares, aunque puedan tener motivaciones diferentes.

La proyección de la población de España a corto plazo realizada por el INE (<http://www.ine.es/prensa/np813.pdf>) en 2013 señala que la pirámide de población está cambiando hacia un envejecimiento muy acusado y una reducción de la población en general, como se puede observar en la siguiente figura, que muestra la pirámide de población española:

Figura 3: Gráfico pirámide de población de España



Fuente: INE

En principio estos datos serían favorables para la actividad, ya que el público objetivo de la empresa estaría mayoritariamente formado por personas que han llegado a la edad de jubilación, y en consecuencia disponen de recursos y tiempo para poder disfrutar de tales vehículos.

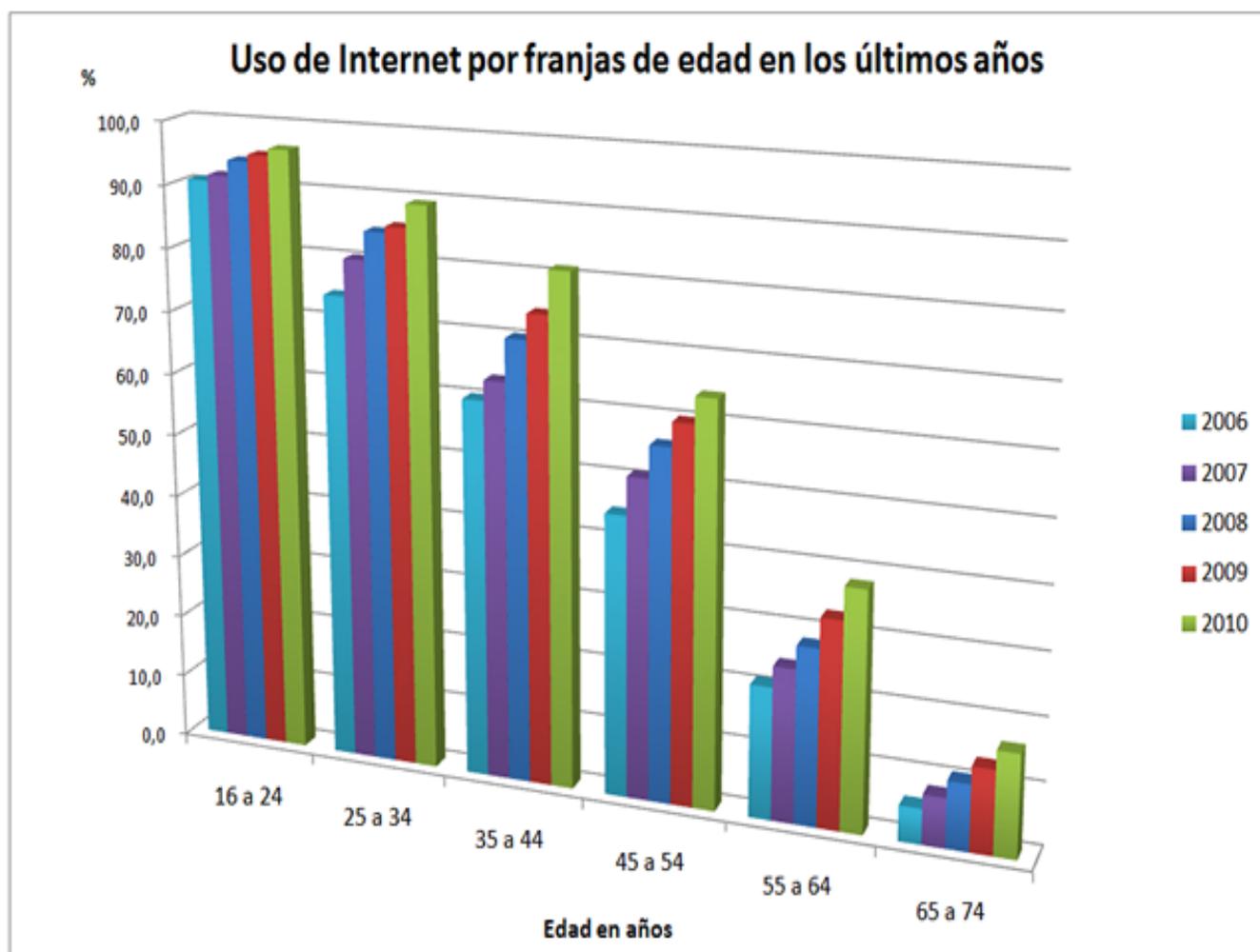
2.4 FACTORES TECNOLÓGICOS

La tecnología aplicada a la venta y promoción es una parte fundamental para el éxito de la empresa, ya que las nuevas tecnologías de información y comunicación son la mejor manera de llegar a cualquier persona, sin importar la provincia donde se encuentre y con un coste muy reducido.

Además, sería vital la participación activa de la empresa en redes sociales y foros de internet en los que se hable de este tipo de vehículos, pues han demostrado ser un escaparate virtual muy llamativo y con un gran impacto pese a su reducido coste.

A continuación se presenta gráfico donde se muestra la evolución del uso de internet según las diferentes franjas de edad en los últimos años:

Figura 4: Gráfico uso de internet por franjas de edad de 2006 a 2010



Fuente: hijosdigitales.es

Como se puede observar en la tabla anterior, el público objetivo de nuestra empresa usa cada vez más internet. El crecimiento en el uso es evidente en edades a partir de 35 años, la llamada 'brecha digital', que es la diferencia entre en el uso de tecnologías existente entre generaciones jóvenes y mayores, es cada vez menor.

2.5 FACTORES ECOLÓGICOS

Como se ha comentado anteriormente, en los últimos años se han endurecido las leyes contra la contaminación, que afecta a los vehículos por sus emisiones perjudiciales, tratando de reducir el impacto de los mismos en el medio ambiente para frenar el cambio climático y los efectos que ello conlleva.

De momento, esto sólo se ha visto reflejado en mayores gravámenes a los vehículos con motor de combustión, pero se espera que las restricciones sean más fuertes de cara al futuro, pudiendo incluso restringir su uso en determinados momentos.

Se deberán tomar precauciones e intentar innovar buscando soluciones alternativas, como por ejemplo los vehículos eléctricos, que no desprenden emisiones ni dependen del petróleo directamente.

2.6 FACTORES LEGISLATIVOS

Pese a que no se prevé ningún cambio a corto plazo en la materia de operaciones intracomunitarias, más adelante se estudiarán las posibles variaciones en la política de importación de vehículos a España, así como de los trámites que se han de realizar, ya que, por ejemplo, la homologación de los vehículos sí que suele cambiar constantemente.

Así pues, consideramos que el entorno nos brinda una oportunidad para iniciar la actividad inmediatamente, siempre teniendo en cuenta las diferentes amenazas que se han visto y que habrá que vigilar desde el inicio de la actividad.

3. ANÁLISIS DEL SECTOR

Mediante el análisis del sector conoceremos y analizaremos la competencia que tendría la empresa realizando su actividad, de forma que tendríamos una visión más amplia del mercado en el que se trabajaría.

Además, se desarrollarán las perspectivas que sector, de tal forma que se podrá ver hacia dónde va encaminado el mercado potencial.

El sector en el que se encontraría la empresa objeto del presente trabajo fin de grado sería el que engloba los vehículos para actividades de acampada y ocio en general, y como tal se analizará en este apartado.

3.1 PERSPECTIVAS

Pese a que el uso de este tipo de vehículos no estaba muy extendido en España, a lo largo de los últimos años se viene dando una tendencia de crecimiento y cada vez se ven más por las calles. Esto también se observa en el crecimiento de la presencia en internet de los mismos, con nuevos foros, blogs, webs que tratan del tema.

Se espera que esta tendencia siga creciendo y se llegue al nivel de otros países europeos, donde está mucho más extendido, ya que en España se dispone de un clima mucho más adecuado y mayores periodos vacacionales, por lo general, hecho que propicia el uso recreacional de los vehículos, hecho que se puede percibir si nos fijamos en las matriculaciones de este tipo de vehículos:

Tabla 1: Matriculaciones de vehículos de acampada en Europa, primer semestre de 2014 y 2015

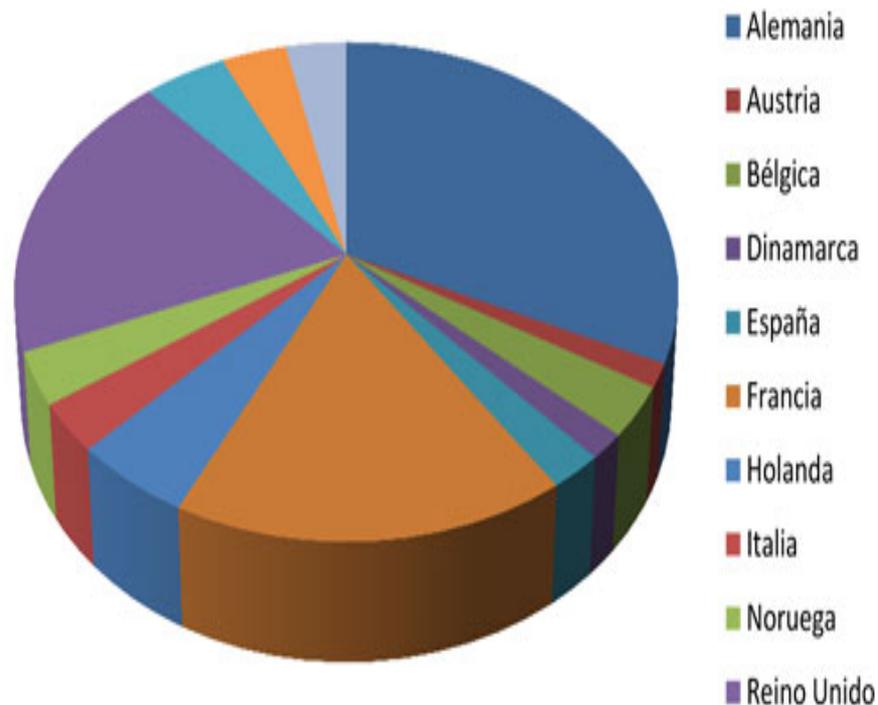
	Caravanas			Autocaravanas			Total		
	2014	2015	Variación	2014	2015	Variación	2014	2015	Variación
Alemania	10.893	12.046	11%	17.809	19.307	8%	28.702	31.353	9%
Austria	488	546	12%	795	945	19%	1.283	1.491	16%
Bélgica	745	791	6%	2.066	2.336	13%	2.811	3.127	11%
Dinamarca	1.415	1.505	6%	85	111	31%	1.500	1.616	8%
España	655	851	30%	753	1.416	88%	1.408	2.267	61%
Francia	4.210	4.214	0%	10.696	12.291	15%	14.906	16.505	11%
Holanda	3.736	4.074	9%	828	943	14%	4.564	5.017	10%
Italia	532	480	-10%	2.455	2.568	5%	2.987	3.048	2%
Noruega	1.506	1.641	9%	1.594	1.655	4%	3.100	3.296	6%
Reino Unido	11.440	12.757	12%	5.167	6.388	24%	16.607	19.145	15%
Suecia	2.222	2.016	-9%	2.512	2.532	1%	4.734	4.548	-4%
Suiza	1.066	1.216	14%	2.202	2.374	8%	3.268	3.590	10%
Resto	1.420	1.458	3%	1.689	1.897	12%	3.109	3.355	8%
	40.328	43.595	8%	48.651	54.763	13%	88.979	98.358	11%

Fuente: encaravana.com

Esto es palpable si observamos por ejemplo las matriculaciones de este tipo de vehículos, que han sufrido un incremento de ventas en España muy por encima del resto de la UE, zona en la que tradicionalmente ha tenido más aceptación este tipo de turismo.

Con una variación positiva del 61% en el primer semestre de 2015 respecto al año anterior, es claramente el país con mayor crecimiento de matriculaciones de este tipo de vehículos en Europa. Este dato muestra el potencial que presenta el negocio de la acampada en España, que pese a que si se toman los datos en términos absolutos no se llega a competir con los países donde está más arraigado:

Figura 5: Gráfico matriculaciones de vehículos de acampada, por países, primer semestre 2015



Fuente: encaravana.com

Como podemos observar en el gráfico anterior, España está muy por detrás de los principales países consumidores de vehículos de acampada, que vienen siendo Alemania, Francia y Reino Unido, aunque las perspectivas de crecimiento son buenas teniendo en cuenta los datos analizados.

3.2 COMPETENCIA

En cuanto al mercado a explotar, se trata de un nicho relativamente amplio, ya que se compone de un tipo de vehículos que son muy utilizados y ampliamente conocidos, como son las furgonetas, pero adaptados de una forma que además de servir de furgoneta al uso, permita su uso para actividades de ocio.

Al trabajar también con furgonetas normales y de pasajeros, se accede a un gran mercado y con multitud de clientes potenciales, y como la filosofía de la empresa sería

abarcar cualquier parte del territorio nacional, el grado de dispersión o concentración de los clientes no sería demasiado importante, ya que el área geográfica comprende mucho territorio y población.

Las principales barreras de entrada en el mercado de la importación de vehículos son las trabas gubernamentales en cuestión de homologaciones, impuestos o matriculación de los vehículos, además de la inseguridad ante la compra de los mismos en otro país.

Las empresas que importan vehículos de Alemania, que vienen haciéndolo desde hace décadas, se encuentran con una baja aceptación entre los compradores estándar, ya que por lo general, la operación sólo sale rentable cuando se trata de un vehículo de alta gama o difícil de encontrar en el mercado nacional, y comprarlo en otro país conlleva un ahorro suficiente como para compensar los gastos que la importación genera.

En el caso particular de las furgonetas, la situación es distinta, ya que en este mercado no hay exceso de oferta, sino todo lo contrario, lo que propicia un elevado precio de las mismas en el mercado de ocasión, y un buen recibimiento de las que provienen de Alemania, ya que tradicionalmente allí se cuida más los vehículos y suelen comprarse las gamas más altas y con mejor equipamiento.

En el análisis de la competencia encontramos varios tipos de empresa que pueden realizar las mismas actividades, como son las empresas que se dedican a la importación en general de vehículos de Alemania bajo encargo, las que venden estos vehículos en España sin importar, como son los concesionarios o compra-ventas, o los que realizan la misma actividad, importando los vehículos señalados y posteriormente vendiéndolos en España. Además, han surgido compañías de alquiler de furgonetas camper que también pueden llegar a ser competidores, y de estas últimas sí que hay presencia en la Comunidad Valenciana.

Empresas que realizan la importación en concreto existen muy pocas en el país, y no se ha encontrado ninguna que opere en la Comunidad Valenciana, aunque sí que hay otras como concesionarios o compra-ventas que venden estos vehículos.

a).- Concesionarios:

En cuanto a concesionarios que vendan actualmente furgonetas camper, en general existen tres marcas reconocidas: Volkswagen, Mercedes-Benz y Ford, aunque hay otros concesionarios que venden furgonetas nuevas pero preparadas por marcas externas o auto-caravanas.

Teniendo en cuenta que se trata de vehículos nuevos, cuyo precio resulta muy superior al de segunda mano, no creemos que vaya a suponer una gran competencia para la empresa, puesto que el cliente que se plantea comprar un vehículo nuevo no se suele plantear el de segunda mano, y viceversa, puesto que las diferencias en presupuesto son abismales.

b).- Compra-Ventas:

En ocasiones se pueden encontrar algunas furgonetas camper o auto-caravanas en concesionarios de segunda mano, que pueden estar especializados en vehículos de acampada (generalmente caravanas) o simplemente vender cualquier tipo de vehículo, pero no suele ser lo habitual.

Por la diferencia de enfoque, la poca especialización y la inseguridad que pueden presentar hacia el cliente, creemos que estos concesionarios tampoco supondrían demasiada competencia, pese a que se debería tener en cuenta.

c).- Importadores de Campers:

Presentan la mayor y más inmediata competencia, aunque sólo existen unos pocos en todo el país y ninguno en la Comunidad Valenciana.

Estos importadores de Campers realizarían la misma actividad en sí, pudiéndose diferenciar entre zonas geográficas, precios, servicios que ofrecen, etc.

En la zona norte de España encontramos “Comercial RN”, que aunque se centra en la importación de campers, también ofrece otros productos como son barcos, coches o remolques, por lo que no se podría considerar tan especializado. Los precios por lo general están ligeramente por encima del mercado, situándose entre 15.000€ por los modelos más viejos y 40.000€ por alguno más moderno.

En la vertiente del mediterráneo y por tanto la que más podría afectarnos, encontrándose en Barcelona, “WOLFCAMPER” se sitúa como la opción más conocida, especializándose ya en furgonetas camper únicamente aunque una vez más, con precios ligeramente por encima del mercado.

No hemos localizado ninguna empresa en la Comunidad Valenciana que realice la actividad de importación de campers.

d).- Importadores de vehículos bajo pedido:

Se trata de otro tipo de negocio que también podría presentar competencia para la empresa. Suele tratarse de profesionales del negocio que realizan importaciones bajo demanda del cliente, que mediante una búsqueda en la red, entregan una selección de varios vehículos y el importador realiza todo el trabajo hasta la entrega ya matriculado en España del vehículo, cuyo precio sería el negociado con el vendedor en Alemania más todos los gastos ocasionados y un margen del importador.

Se trata de una actividad más establecida en automóviles, por lo que existen multitud de importadores en toda España que realizan estas tareas por encargo, algunos de los cuales representamos a continuación:

- Importar coches: cuentan con oficinas en Alemania y ofrecen un servicio económico con una tarifa plana de 250€+IVA en la cual entran los trámites a realizar en Alemania, por lo que el comprador tendrá que desplazarse allí a recoger el vehículo y encargarse de todos los trámites en España.

- Profimport: Una vez más, el negocio cuenta con oficinas tanto en España como Alemania y en sus honorarios, que fluctúan entre 800 y 2000€ entra cualquier trámite que se realiza en Alemania.

- Millecars: Ellos sí que dan la opción de conseguir el vehículo ya en España y realizar todos los trámites de importación, aunque sus tarifas no son públicas.

e).- Alquiler de camper auto-caravanas:

Se presenta como una actividad reciente en el mercado nacional y que puede hacer que cierto tipo de consumidor se plantee alquilar el vehículo cuando lo necesite en vez de realizar la compra del mismo, ya que suelen tener un uso bastante reducido en épocas que no son las vacacionales. Este planteamiento depende del consumidor, aunque se le puede incitar a la compra si se ofrecen vehículos con mayor rentabilidad que la actual en el mercado.

En la misma ciudad de Valencia encontramos a “VanYou”, que con una pequeña flota de dos tipos de campers de entre 2 y 5 plazas ofrecen unas tarifas que van desde los 65€/día por el modelo más pequeño en temporada baja hasta los 105€/día por el modelo de 5 plazas en temporada alta. Además, ofrecen extras como navegador GPS, porta bicis o W.C. químico por un precio fijo al día.

Otros, como “Yescapa” ofrecen un portal donde los propietarios de estos vehículos pueden ofrecer el alquiler de los mismos durante un periodo determinado por el precio que elijan, por lo que esta opción se encuentra en prácticamente todas las ciudades de España y con precios en todos los rangos, aunque se debe tener en cuenta que los vehículos no son por lo general tan modernos ni ofrecen tanta seguridad como una empresa de alquiler normal.

Una vez detallada la competencia que tendría que afrontar la empresa, observamos que el hueco que podríamos aprovechar es evidente, pues hay muy pocos negocios que desarrollen exactamente la misma actividad, y los que ofrecen estos servicios no conseguirían dar la misma atención al cliente potencial.

4. ANÁLISIS INTERNO

Una vez analizados el entorno y el sector, uno de los puntos más importantes al realizar en un plan de negocio es el análisis interno, pues describirá la empresa en sí, la forma que tendrá de funcionar y los recursos que necesitará.

Así, en el análisis interno de una empresa se trata de conocer los recursos y capacidades de que dispone y posteriormente localizar las fortalezas y debilidades para desarrollar su actividad y así poder realizar un diagnóstico de las posibilidades de la empresa y establecer objetivos acordes a ellas.

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La denominación social elegida para la empresa será **Calivan**, y su logo el siguiente:

Figura 6: Logo de la empresa



Fuente: Elaboración propia

La actividad que se desarrollará según el Código Nacional de Actividades Económicas (CNAE) de 2009 será la contemplada en el grupo G: comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas, en concreto el código 4519: Venta de otros vehículos de motor.

45. VENTA Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS DE MOTOR Y MOTOCICLETAS

451.Venta de vehículos de motor

4511.Venta de automóviles y vehículos de motor ligeros

4519. Venta de otros vehículos de motor

A continuación desarrollaremos la misión, visión y valores de la empresa:

- Misión: Popularizar el estilo de vida *camper* y hacerlo más accesible a la comunidad.
- Visión: Ser una empresa reconocida a nivel nacional como líder del sector de vehículos de recreo por la calidad de sus productos, el trato humano y la garantía y confianza adquirida.
- Valores:
 - Sustentabilidad ambiental
 - Responsabilidad social corporativa
 - Integridad
 - Calidad: Excelencia en todos los procesos
 - Pasión por el producto
 - Prestigio
 - Profesionalismo
 - Identidad

4.2 FACTORES HUMANOS

La empresa estaría gestionada en principio por dos socios, que aportarían un amplio espectro de conocimientos y habilidades útiles para el funcionamiento del negocio en cualquier aspecto, desde habilidades de dirección de empresas, comerciales, de conocimiento de los vehículos o simplemente capacidad financiera para llevar a cabo el proyecto.

Ambos socios cuentan con el Grado en Administración y Dirección de Empresas, han trabajado en empresas privadas y también por cuenta propia, habiendo emprendido y dirigido su empresa desde 2016 hasta la actualidad.

Los socios son proactivos y eficaces en sus tareas, contando con la disciplina de trabajo necesaria y teniendo experiencia en todas las áreas de una pyme.

Dado el adecuado nivel de formación de los socios, las exigencias del proyecto quedarían satisfechas a priori. Además, el clima, motivación e integración laboral sería óptimo, al conocerse mutuamente en el ámbito de empresa.

Se reunirían capacidades técnicas entre los componentes de la empresa con las que se podría cubrir prácticamente cualquier situación, ya sea sobre los vehículos, el proceso de importación, la venta y gestión en España, tanto de la operativa diaria de la empresa y de administración de la misma.

Además, sería fácil obtener ayuda en ámbitos en los que podrían surgir dudas o dificultades, al tener una amplia red de contactos sobre el tema, como pueden ser v. gr. mecánicos, traductores al alemán o ingenieros con posibilidad de realizar homologaciones.

Estos contactos son principalmente profesionales de su ámbito que se han ido incorporando al círculo de confianza de los socios, bien por haber trabajado

anteriormente juntos en algún proyecto o por simple amistad, y otorgarían una confianza extra en el tema a resolver.

Al tratarse de un negocio aparentemente sencillo, de compra-venta de vehículos, tampoco sería necesario un elevado nivel de capacidades técnicas en la empresa, al no requerir maquinaria ni instalaciones complejas.

Los socios tienen experiencia en labores comerciales, incluso en la venta de vehículos, en especial a través de anuncios en internet.

Además, se contaría con habilidades informáticas que comprenderían desde la creación de páginas webs, marketing online, gestión de las redes sociales o posicionamiento en buscadores, hasta la gestión e implantación de programas informáticos para contabilidad, facturación o gestión de stocks.

Dado que el producto a comercializar sería muy parecido en prácticamente todas las ocasiones, se conseguiría una rápida adaptación al conocimiento y capacidad comercial de dichos vehículos, de modo que cada vez resultase más sencillo y se obtuviesen mejores resultados, mayor fuerza de ventas y redes comerciales.

4.3 PLAN JURÍDICO – FISCAL – LABORAL

La forma jurídica de la empresa sería la de Sociedad Limitada, dado que es la más adecuada para la actividad a desarrollar. Se ha valorado la posibilidad de formar una Sociedad Laboral, principalmente para poder aprovechar las bonificaciones en la cuota de autónomos, aunque ha sido descartada por inconvenientes que presenta en el reparto de capital de los socios, entre otras cosas.

En el cuadro siguiente se muestra una comparación entre ambos tipos de sociedades:

Tabla 2: Comparación constitución Sociedad Laboral vs Sociedad Limitada

	Ventajas	Inconvenientes
Soc. Laboral	Bonificaciones en la cuota de autónomos	Máximo 33% del capital cada socio
	Beneficios fiscales en la constitución (99% ITPAJD)	Mínimo 3 socios, y dos de ellos han de ser trabajadores
	Mayor cantidad de ayudas y subvenciones	Mayor complicación en la constitución
Soc. Limitada	Sencillez para su constitución	Cuota de autónomos sin bonificación
	Número de socios flexible	
	Distribución de capital	

Fuente: Elaboración propia

Como puede verse en la tabla anterior, la Sociedad Limitada ofrece mucha más flexibilidad que la Laboral, al permitir dos socios y distribución de capital libre, es más sencilla de constituir aunque no tiene las ventajas de los beneficios fiscales y subvenciones a los que puede optar una Sociedad Laboral, ni permite a los socios beneficiarse de la bonificación en la cuota de autónomos.

Ambos socios tendrían el 50% del capital social y realizarían la misma aportación inicial, además de estar en el mismo régimen de autónomos, por lo que los dos serán administradores de la sociedad.

Como ya se ha indicado, cada socio tendría tareas distintas, pero todos ellos podrán ser capaces de realizar cualquier tarea. Así, la toma de decisiones será llevada a cabo por ambos socios de forma solidaria.

En la siguiente tabla se presenta una aproximación al coste que generaría la cuota de autónomos:

Tabla 3: Desglose coste autónomos

Sector:	45. VENTA Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS DE MOTOR Y MOTOCICLETAS
Actividad de CNAE:	4519. VENTA DE OTROS VEHÍCULOS DE MOTOR
Base de Cotización:	893,10 €

RESULTADOS DEL CÁLCULO DE PRIMAS		
TIPO DE COBERTURA	CONCEPTO	PRIMA
Cobertura Obligatoria Seguridad Social	Seguridad Social 29,80%* de la Base Reguladora	267,04 €
	Seguridad Social 29,30%* de la Base Reguladora	262,57 €
Cobertura Seguridad Social + Accidente de Trabajo	Accidente de Trabajo Tarifa por CNAE (4519. VENTA DE OTROS VEHÍCULOS DE MOTOR)	I.T. 1,00% 8,93 €
		I.M.S. 1,05% 9,38 €
	TOTAL COBERTURA Seguridad Social + A.T.	280,88 €
Cese de Actividad	2,20% de la Base Reguladora	19,65 €
TOTAL (I.T.C.C. + A.T. + Cese de Actividad)		300,53 €

Fuente: fremap.es

La tabla anterior muestra el coste desglosado de la prima de autónomos según la base de cotización del sector de Venta y reparación de vehículos a motor y motocicletas, incluyendo las coberturas obligatorias de la seguridad social y las coberturas de accidentes de trabajo y cese de la actividad.

Previamente a la creación de la empresa, se redactaría y sería elevado a público ante notario un contrato o pacto entre socios, con todas las cláusulas necesarias para que los socios cumplan con sus obligaciones y responsabilidades ante la sociedad.

Además, en los Estatutos de la Sociedad vendrían reflejadas todas las demás cuestiones que marcarían el régimen interno de la empresa a nivel legal.

Tal y como se ha dispuesto anteriormente, en términos jurídicos, la empresa será una sociedad de responsabilidad Limitada (S.L). Esto tendrá diferentes consideraciones relativas a la naturaleza de la sociedad, los socios, los trabajadores o el capital aportado.

Los socios, además de aportar capital, aportarán trabajo continuado, por lo que deberán darse de alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos. Además, se deberá crear una dotación monetaria para su salario, gestionar el IRPF, las nóminas y demás, tal y como se verá más adelante en el presente trabajo.

Los socios no podrán acogerse a la reducción de la cuota de autónomos, al no considerarse la opción cuando forman parte de una sociedad mercantil, por lo que la cuota mensual variará en función del número de trabajadores, las posibles bonificaciones o las coberturas que se deseen. Al inicio de la actividad bastaría con el trabajo de los socios, pudiéndose contratar más adelante algún empleado si fuese necesario.

En cuanto a las subvenciones y ayudas, se esperará a la convocatoria de 2018 del programa de empleo autónomo, que dotaba de hasta 3000€ a fondo perdido para

empresas de nueva creación, se buscará financiación bonificada, en caso de ser necesario, y si se contrata algún empleado se buscarán ayudas a la contratación.

La gestión fiscal será llevada por los mismos socios, que asumirán la gestión de los impuestos, la contabilidad de las CCAA, facturación o nóminas, entre otros.

En principio se optará por el régimen general de IVA y además habrá que inscribirse en el Registro de Operadores Intracomunitarios (ROI). Este registro permite realizar operaciones en el área de la U.E., simplificando la emisión de facturas a clientes europeos sin IVA y la recepción de facturas sin IVA de compras en la UE, para que después, mediante el modelo 349 se regularice el ingreso del IVA de las compras realizadas en el área de la unión europea a la Hacienda española.

4.4 PROCESO DE CREACIÓN DE LA EMPRESA

Actualmente existen mecanismos para la ayuda al proceso de la creación de una sociedad de responsabilidad limitada, que vienen motivados por el interés en la mejora del tejido empresarial español. Los trámites se han simplificado en gran medida, de forma que lo que antes era costoso en tiempo y dinero, ahora resulta rápido, cómodo y más económico.

Mediante el sistema CIRCE de creación de empresas por internet o los Puntos de Atención al Emprendedor (PAE), y gracias al nuevo Documento Único Electrónico (DUE), se pueden realizar estos trámites en apenas 24 horas y sin apenas desplazamientos.

En la Comunidad Valenciana existen numerosos PAE, aunque los más destacados vienen siendo el CECREM, perteneciente a la Cámara de Comercio de Valencia, o Valencia Emprende, organismo creado por el Ayuntamiento de Valencia para la ayuda a los emprendedores.

Estas entidades, además de ofrecer ayuda en el proceso de creación de la empresa, sirven también para asesorarse en muchas cuestiones relativas a la empresa, conseguir

financiación con condiciones mejoradas respecto a las entidades financieras, recibir información sectorial muy útil para la creación del plan de empresa o estudios de mercado, o incluso para obtener subvenciones o ayudas, por lo que desde la empresa se tratará de mantener una estrecha relación con los mismos.

En principio se optará por la tramitación presencial en un PAU, por tanto los socios únicamente se deberán preocupar por la elección del nombre, la cumplimentación de los formularios pertinentes, el pago de las tasas, que serían de unos 40€ en concepto de tasas del Registro Mercantil y 60€ de notario, aproximadamente, y el desembolso inicial de capital, que la ley marca en 3000€ como mínimo para las S.R.L.

Para realizar todo esto, los socios deberán aportar los siguientes documentos:

- Original y copia del DNI de todos los socios
- Certificación negativa de la denominación social
- Epígrafe AE
- Código de actividad según CNAE
- Datos del domicilio de la empresa y actividad empresarial
- Porcentajes de participación en el capital social y tipo de aportación
- Datos de los administradores y tipo de administración
- Datos necesarios para la adscripción al Régimen de Autónomos

Paralelamente a esto, se deberán obtener y legalizar los libros de registro requeridos en el Registro Mercantil Provincial, que serán los siguientes:

- Libro de actas
- Libro de registro de socios
- Libro registro de acciones nominativas
- Libro diario
- Libro de inventario y CCAA

Además, se deberá solicitar la licencia de actividad al ayuntamiento correspondiente, en caso de ser necesario y redactar y elevar a público ante notario el Pacto de Socios.

4.5 LOCALIZACIÓN DEL NEGOCIO

En cuanto a la localización del negocio, sería necesario disponer de una nave industrial en la que se recibirían los vehículos y se prepararían para la venta, además de actuar de oficina y de mostrador de los vehículos al público. El coste relativo al alquiler de la nave se intentará reducir aprovechando las oportunidades que ofrece el mercado.

Así, se pueden ver naves o locales adecuados a la actividad de la empresa situados en la ciudad de Valencia y cercanías por menos de 600€ al mes.

El presupuesto será de 500€ como máximo, gastos de suministros y licencia de actividad a parte. Dado que no sería un local de pública concurrencia ni nada similar, sino simplemente un comercio, la licencia será fácil de obtener en caso que el local no disponga ya de ella y poco costosa. Además, en principio se buscaría un local que no hubiese que adaptar ni realizar ningún tipo de obra.

Consultando varias páginas web inmobiliarias se ha encontrado un inmueble a priori adecuado cuyas características aparecen en las siguientes figuras:

Figura 7: Imágenes ejemplo local



Fuente: idealista.com

Figura 8: Imágenes ejemplo local



Fuente: idealista.com

Figura 9: Imágenes ejemplo local



Fuente: idealista.com

Situado en la misma ciudad de Valencia, con 120 metros cuadrados, baño, persiana corredera que da a la calle para poder entrar los vehículos, y espacio para una oficina en la que atender a los clientes, por el precio de 500€ mensuales.

Así, la empresa deberá seguir siempre su código ético marcado por los valores, visión y misión antes mencionados, de modo que consiga establecer buenas y duraderas relaciones con los clientes y con la sociedad en su conjunto, para así beneficiar a todas las partes involucradas.

Al inicio se contará con el trabajo únicamente de los socios fundadores pero se espera llegar a dar trabajo a más gente a medio plazo. Además, al contar desde el lanzamiento son una Sociedad Limitada, se gozará de una tranquilidad jurídica mayor al de otro tipo de asociaciones.

Los trámites de importación variarán con el tiempo y habrá que adaptarse rápidamente a los cambios, aunque conforme se vaya ganando experiencia se irán puliendo los detalles y cada vez se realizará todo con mayor precisión.

Se intentará siempre conseguir la mejor localización física del negocio, valorando las diferentes opciones disponibles en el mercado para conseguir un buen punto de trabajo y de atención al cliente.

5. PROCEDIMIENTOS

El negocio funcionaría debido a una serie de procedimientos tales como la importación, la preparación y venta y la posventa y control.

Así, el presente capítulo trata de detallar los mismos para tener una guía de actuación y referencia una vez iniciado el negocio, además de explicar el funcionamiento y valor del negocio en sí.

5.1 PROCESO DE IMPORTACIÓN

Se realizará una búsqueda intensiva del mercado alemán antes del momento de la compra, en diferentes portales de compra-venta de vehículos tanto de particulares como de concesionarios o compra-ventas, como por ejemplo los siguientes:

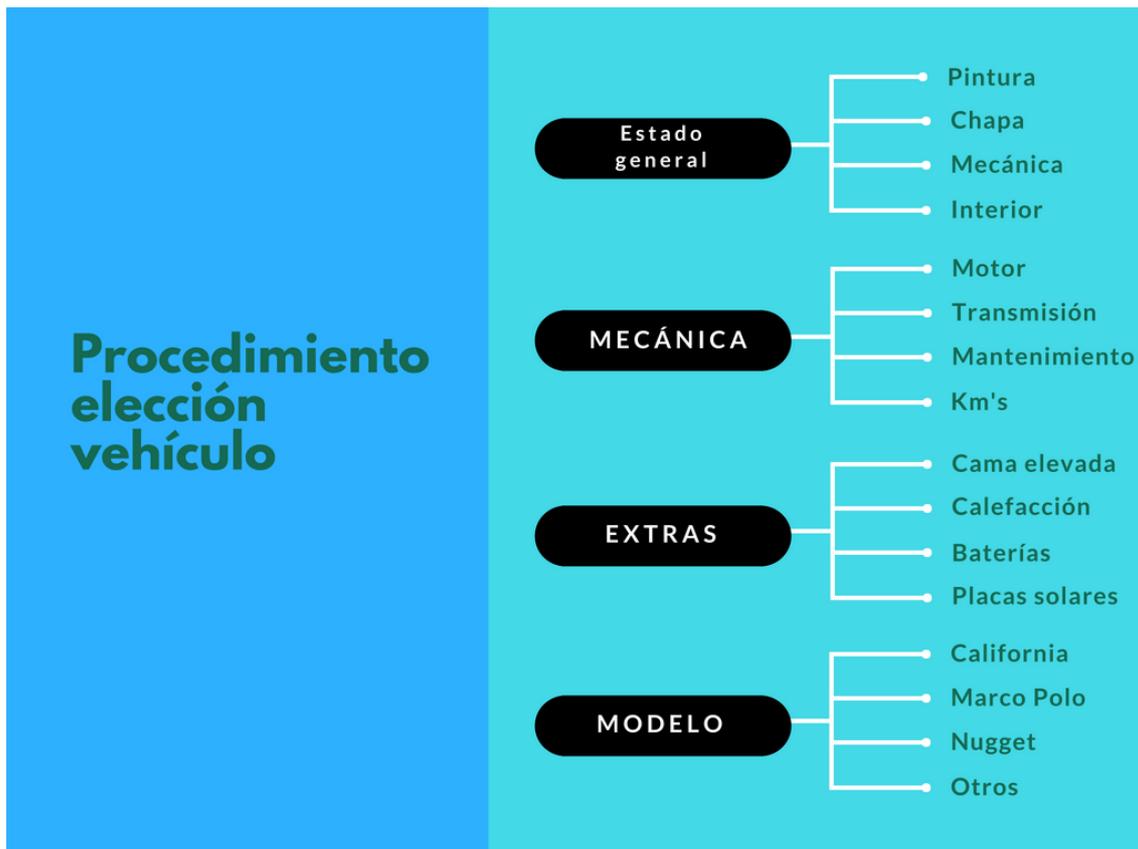
- <http://www.mobile.de>
- <https://www.autoscout24.de/home>

Tras eso, se filtrarán los vehículos hasta dar con los más adecuados, para después comenzar el proceso de búsqueda de información mediante el contacto directo con el vendedor vía email.

Esta actividad la realizaría uno de los socios, que cuenta con experiencia en la búsqueda y selección de vehículos al ser un aficionado del mundo del motor y haber realizado esa tarea en múltiples ocasiones.

Se seguirá un procedimiento elaborado en especial para la clase de vehículos a importar, teniendo en cuenta diferentes consideraciones como mostramos a continuación en el siguiente esquema:

Figura 10: Procedimiento Elección Vehículo



Fuente: Elaboración propia

De este modo, en términos generales se debería encontrar un vehículo con un buen equilibrio entre el estado general, la mecánica, los extras y el modelo en sí, y ya una vez ganada más experiencia se mejorarían los criterios para establecer las ponderaciones para cada uno de los aspectos.

Así, se establecerán prioridades para la selección de los vehículos para ya una vez allí elegir el más adecuado, ya que cuanto mejor estado tenga el vehículo, mejor cuidado esté y más extras disponga, mejor valorado estará en el mercado español y más fácil será de vender.

Por lo general se trata de vehículos con mucha salida en el mercado de ocasión, ya que hay exceso de demanda y se ha comprobado por observación que los anuncios están poco tiempo hasta que se retiran por haberse vendido.

Para que la actividad de la empresa tenga éxito, será fundamental ser especialmente cuidadoso en los trámites de importación, que comprenden tanto la compra y gestiones en el país extranjero, como todo el proceso que se ha de realizar en España.

5.1.1. Trámites en Alemania.

En primer lugar, y tras haber realizado una selección de vehículos con buenas perspectivas de compra y haber contactado con los vendedores para obtener la máxima información posible, se deberá preparar el viaje en avión hacia la ciudad más cercana de donde se encuentren estos vehículos.

Una vez allí y tras haber elegido y probado el vehículo más adecuado, se llevarán a cabo las siguientes comprobaciones y trámites:

- Se deberá acudir a la oficina de la autoridad de tráfico pertinente, donde se comprobará que el vehículo no presente ninguna carga, multa o similar.
- Tras eso, se deberá realizar el pago mediante transferencia bancaria SWIFT, con la que el vendedor tendrá al instante la confirmación del movimiento.
- Dependiendo de si la compra se realiza a un particular o a una empresa, se deberá realizar distintos contratos y habrá que pagar unos impuestos u otros.

1.- Compra a un particular:

- IVA: hay vehículos que pueden comprarse en precio neto o en los que figura IVA deducible. Los únicos autorizados a comprar en precio neto son las empresas de compra-venta de vehículos dadas de alta como operador intracomunitario, debiendo declarar el IVA en España una vez vendido el turismo. Esto supone una ventaja para autónomos y empresas que pueden comprar el vehículo con IVA deducible, lo que le supondría un ahorro del 21% del valor total. Además los

grandes discapacitados pueden solicitar el pago del IVA super-reducido del 4%. Los particulares tienen que pagar el IVA en el país de origen, no debiendo abonarlo adicionalmente en España.

2.- Compra a una empresa:

- Seguidamente se deberá superar una revisión del vehículo y de gases en la ITV alemana, con un coste de 130€.
- Además, habrá que conseguir unas placas de matrícula temporales, con un importe de unos 100€, que además incluye el seguro temporal que permite llegar a España, ya que suele tener un mes de validez.
- Es muy importante solicitar el Certificado de Conformidad con formato europeo, para así después no tener que pedirlo en España. Si no disponen del mismo, habrá que solicitarlo en la estación de ITV de allí, con un coste de unos 90€.
- Una vez completado todo este proceso, se procederá a iniciar el viaje en el mismo vehículo hasta la sede de la empresa.

5.1.2 Trámites en España

Una vez con el vehículo ya en España, es importante localizar una ITV en la que estén especializados en tramitar expedientes de coches extranjeros.

Se realizarán los siguientes trámites:

- Se deberán liquidar los impuestos pertinentes en la delegación de Hacienda de la ciudad y en el Ayuntamiento, tales como el Impuesto de Vehículos de tracción mecánica o el Impuesto Sobre Determinados Medios de Transporte.
- Se deberá pasar la ITV en una estación donde trabajen con expedientes

extranjeros, y se deberá aportar los siguientes documentos:

- Tarjeta ITV original y copias
 - Contrato de compra venta (anexo 4)
 - Impreso cambio titular (anexo 2)
 - Liquidación del Impuesto sobre Determinados Medios de Transporte
 - Impreso de solicitud de matriculación (anexo 1)
 - Documentación original o ficha técnica
 - Certificado de Conformidad Europeo (COC), (anexo 3) siendo éste el más relevante para que todo el trámite transcurra con facilidad, al ser un documento emitido expresamente para que los trámites de homologaciones de vehículos entre países de la UE resulten más sencillos y claros.
-
- Una vez el vehículo pase la ITV en España, se deberán pagar las tasas de tráfico (95€) en concepto de matriculación y se realizarán las placas de matrícula (15€), además de suscribir un seguro para el vehículo.

A continuación se muestra un resumen gráfico de los distintos procedimientos a realizar tanto en España como en Alemania:

Figura 11: Trámites de importación



Fuente: Elaboración propia

El coste de toda la operación de importación viene simulado a continuación:

Tabla 4: Desglose costes importación

	CONCEPTO	COSTE	DURACIÓN	ANEXO
VIAJE	Vuelo de ida para 2	200,00 €	3 días	Precio medio Vuelos Vlc-Alemania
	Alojamiento y dietas	150,00 €		Precio medio hotel 2 noches Alemania
	Alquiler coche	100,00 €		Precio medio alquiler coche 2 días Alemania
	Viaje de vuelta a España (gasolina, peajes, etc)	200,00 €		Precio medio gasolina y peajes
ALEMANIA	ITV	130,00 €	1 día	
	Placas temporales y seguro	100,00 €		
	COC	90,00 €		
ESPAÑA	ITV	50,00 €	7 días	
	IDMT	VAR		
	IVTM	VAR		
	Impuesto de transmisiones	VAR		
	Tasas de tráfico y matrícula	110,00 €		
	Seguro	200,00 €		

Fuente: elaboración propia

Como puede observarse, el coste total de toda la operación vendría siendo de unos 1500€, en caso de que no surja ningún imprevisto, y el tiempo aproximado de toda la operación, desde que se llega a Alemania hasta que se legaliza el vehículo en España es de unos 11 días.

5.2 PROCESO DE PREPARACIÓN Y VENTA

Una vez el vehículo ha sido legalizado y asegurado, se entrará en la última fase del proceso, la de puesta a punto y venta.

Este proceso se adecuará a cada vehículo particularmente, ya que no siempre habrá que realizar lo mismo a todos ellos.

Se entiende como puesta a punto la preparación para que funcione en las mejores condiciones posibles y así resulte más fácil su venta, y comprenderá algunas de las siguientes actividades:

- Puesta a punto mecánica: Revisión mecánica completa, cambio de aceite, filtros y demás partes de desgaste.
- Limpieza integral y detallado: Se trabajará tanto en la carrocería como el interior, de forma que se consiga el mejor aspecto posible, con métodos como la descontaminación, el pulido y protección de la carrocería y limpieza exhaustiva del interior, y en caso necesario se llevaría a un taller de chapa y pintura.
- Realización de fotografías para la publicación del anuncio de venta.
- Publicación del anuncio de venta, en todos los portales de compra-venta online, blogs, webs y foros especializados, incluso anuncios en publicaciones de tirada nacional.
- Contacto y asesoramiento a interesados y posibles compradores.
- Una vez se tenga comprador y éste haya dado una señal, se realizarán los trámites de cambio de nombre del vehículo, se redactará el contrato de venta y se asesorará al comprador en cualquier duda que pueda surgir.

Todo lo anterior será realizado por los socios, ya que ambos tienen experiencia en la realización de este tipo de procedimientos, salvo reparaciones complicadas de mecánica o chapa, donde se intentará contratar a alguno de los contactos de los que previamente se ha hablado o algún taller de confianza.

5.3 POSVENTA

El servicio Posventa comprenderá todos los mecanismos y esfuerzos que sirven para que el cliente esté satisfecho aún después de realizar la compra, ya sea con la gestión de la garantía, revisiones o cualquier duda que pueda surgirle. La máxima será que una venta nunca se da por finalizada, siempre hay que mantener la relación con el cliente.

Además, esto será de ayuda para conocer la opinión y evaluación de los clientes y mejorar el proceso de control, mediante la retroalimentación de estas informaciones, de forma que se puedan identificar posibles vías de perfeccionamiento o progreso.

Se habilitarán varios números de teléfono y emails que estarán gestionados directamente por los socios, de forma que los clientes tengan comunicación directa con la empresa ante cualquier problema.

Cuando un cliente nos comunique algún problema se pondrá en marcha un procedimiento que deberá finalizar con la resolución del problema y la máxima satisfacción del cliente.

En primer lugar se intentará conseguir la máxima información del problema por parte del cliente, y con esos datos se evaluarán las posibles soluciones. Si se establece que es un problema que entra dentro de la garantía del vehículo se reparará, bien por parte de los socios o en un taller de confianza, o se ofrecerá una compensación económica por valor de la reparación en los casos que el cliente sea de fuera y no tenga la opción de traer el vehículo a nuestras instalaciones.

Si con la información proporcionada por el cliente se establece que el problema no entra en garantía se comunicará al cliente y aun así se le dará la posibilidad de la reparación abonando el importe requerido.

5.4 CONTROL

Se establecerán diferentes mecanismos de control en base a factores comentados anteriormente, como son las encuestas o la observación directa, para tratar siempre de encontrar los errores o ineficiencias en cualquier parte del proceso y reconducirlas para intentar que se conviertan en ventajas competitivas.

Este proceso será constante en cualquier movimiento que se realice, más aún al inicio de la actividad, cuando cualquier error puede ser crítico para el futuro de la empresa.

Para llevar a cabo el procedimiento de control se creará principalmente una lista de suscripciones de email por medio de la plataforma “Mailchimp”.

Esta lista, junto con los formularios de la web deberá estar adaptada a la nueva ley de protección de datos para el cumplimiento del GDPR, por lo que se deberá tener el consentimiento explícito de todos los usuarios.

Así, se crearán varios mails periódicos con segmentación de usuarios en clientes, no clientes, interesados y posventa, enviando mails según esta segmentación de encuestas de valoración de servicios, oferta de vehículos actual, encuestas de satisfacción, información de la empresa, etc. Esto lo llevarán a cabo los socios, los cuales también cuentan con experiencia en este campo.

Mediante los cuatro procedimientos anteriores la empresa debería tener todo su funcionamiento diario cubierto, realizando principalmente labores de importación, preparación, venta y control y en casos excepcionales posventa.

No obstante, estos procedimientos se tendrán que ir actualizando conforme la ley cambie y se gane experiencia en las labores.

Así, será de vital importancia seguir trabajando en estos procedimientos continuamente pues serán los que determinarán la consecución de los objetivos marcados en los distintos ámbitos del negocio.

6. PLAN DE MARKETING

Una de las actividades más relevantes, especialmente al inicio de la actividad de la empresa, será la relativa a la creación, comunicación y entrega de valor a los clientes, de tal forma que con ello se beneficien tanto ellos como los socios de la empresa y la sociedad en su conjunto.

Esto comprenderá tanto las relaciones con los clientes como las estrategias o estudios de mercado, además de la comunicación y promoción y otras variables de interés.

Dada la orientación al cliente practicada en la empresa desde sus inicios, se tratará siempre de maximizar el grado de satisfacción de los mismos, y por tanto se estudiarán sus necesidades e intereses, de modo que siempre se trate de conseguir vehículos que correspondan a las pretensiones de los futuros compradores.

6.1 ANÁLISIS DAFO

Mediante el análisis DAFO estudiaremos tanto las características internas, identificando las debilidades y fortalezas, como externas de la empresa, que se presentan como amenazas y oportunidades, para así tener conocimiento de la situación real de la empresa y poder crear y planear estrategias para el futuro.

El análisis DAFO aunque se puede realizar con la empresa ya en funcionamiento, es vital en los nuevos proyectos empresariales, ya que ayuda a establecer las estrategias para que el proyecto sea viable.

Una vez realizado el análisis mediante la matriz DAFO, será de vital importancia definir una estrategia para mantener las fortalezas, explotar las oportunidades, corregir las debilidades y afrontar las amenazas, por lo que también se realizará un análisis CAME.

En la figura siguiente se representa teóricamente la matriz DAFO:

Figura 12: Matriz DAFO



Fuente: www.violetalopez.com

Así, elaborando la misma matriz para la empresa, detectamos las diferentes debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que se presentan.

A continuación se muestra la tabla DAFO de la empresa:

Tabla 5: DAFO de la empresa

ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
DEBILIDADES		AMENAZAS	
Trámites de importación complicados		Leyes anticontaminación	
Empresa de nueva creación		Leyes de homologación	
Falta de experiencia		Cambios en los tipos de viaje de los turistas	
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
Conocimiento del mercado		Mercado de vehículos eléctricos-híbridos	
Capital suficiente		Ampliación de la gama de vehículos a importar	
Gestión eficiente de la empresa		Nuevos productos a importar	

Fuente: Elaboración propia

En el análisis interno podremos detectar tanto las posibles ventajas como las desventajas competitivas de la empresa.

Encontramos como principal debilidad la falta de experiencia debido a que se trata de una empresa nueva, cuyos socios a pesar de tener conocimientos del mercado y los vehículos, nunca han realizado exactamente el trabajo tal y como se deberá realizar con la actividad normal de la empresa.

Además, dependiendo del vehículo, los trámites que componen la actividad de homologación pueden ser más o menos complicados, de modo que habrá que tener precaución en la elección de los mismos.

Son debilidades que irán desapareciendo conforme la empresa vaya ganando experiencia, y que son inevitables.

Como fortalezas encontramos que se tiene un amplio conocimiento del mercado por parte de los socios, hecho que beneficiará a reducir en gran medida las debilidades antes mostradas. Además, dado el reducido capital inicial necesario, los socios serán capaces de afrontarlo y no se necesitará financiación externa en un principio. Se intentará llevar en todo momento una gestión eficiente de la empresa en todos los ámbitos, y la formación en administración de empresas por parte de los socios ayudará a conseguirlo.

En el análisis externo identificaremos las diferentes amenazas y oportunidades del mercado en el que se practicará la actividad.

Las principales amenazas están relacionadas principalmente con las leyes que puedan surgir que perjudiquen de algún modo a la actividad de la empresa, como por ejemplo las leyes anticontaminación o de homologación. Igualmente, se podría dar un cambio en la forma de viajar o los gustos de los clientes, lo podría afectar a la empresa.

En cuanto a las oportunidades, básicamente están en la ampliación del negocio, bien con nuevos productos, diferentes modelos o formas de realizar la importación. De cara al futuro habrá que tener muy en cuenta el mercado de vehículos eléctricos, que puede ser una muy buena vía para evitar pérdida de negocio bien por leyes anticontaminación o por cambio en las preferencias de los clientes, además de poder generar una gran ventaja competitiva si se prevé y gestiona a tiempo.

Además, mediante el análisis CAME, complementario al método DAFO, marcaremos las pautas de actuación según el diagnóstico del DAFO. Así, podríamos decir que el DAFO sirve para establecer un análisis inicial de la situación y el CAME para llevar a cabo acciones a partir de los resultados del DAFO.

De este modo, el proceso desde un punto de vista teórico del paso de DAFO a la matriz CAME estaría representado así:

Figura 13: De DAFO a CAME



Fuente: www.emiliomarquez.com

Una vez obtenidas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades se deberán seleccionar los más importantes y asociar cada uno de ellos a los componentes de la matriz CAME:

- Corregir las debilidades: Conseguir que las debilidades desaparezcan tomando las medidas necesarias para que dejen de existir.
- Afrontar las amenazas: Conseguir que las amenazas no se transformen en debilidades.
- Mantener las fortalezas: Tomar medidas para mantener nuestros puntos fuertes y conseguir que sigan creciendo en el futuro.
- Explotar las oportunidades: Conseguir transformar las oportunidades en fortalezas, por medio de diferentes estrategias.

A continuación se representa la matriz CAME de la empresa:

Tabla 6: Matriz CAME

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
Corregir debilidades	Afrontar amenazas
<p>Ganar experiencia con los trámites de importación para acelerar el proceso</p> <p>Actuar rápido y con decisión y evaluar siempre los riesgos para suplir la falta de experiencia en el negocio.</p>	<p>Establecer una estrategia de supervivencia en cuanto a las leyes que puedan perjudicar los vehículos con los que se trabaja adelantándose a las mismas y buscando siempre alternativas como por ejemplo vehículos eléctricos.</p>
Mantener fortalezas	Explotar Oportunidades
<p>Ganar con el tiempo y trabajo más conocimiento del mercado y gestionar más eficientemente la empresa gracias a la experiencia adquirida.</p> <p>Generar beneficios para reinvertir y disponer de capital suficiente para el funcionamiento óptimo.</p>	<p>Adoptar nuevas tecnologías y ampliar el tipo de vehículos a importar para conseguir ser los primeros en hacerlo.</p>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se representan las diferentes estrategias a seguir para conseguir los objetivos marcados.

6.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Para investigar sobre la demanda de los productos que se ofrecerán, se deberá realizar un estudio de los clientes objetivo, de forma que se conozca quiénes son y cómo se comportan.

Se pueden diferenciar dos tipos muy marcados:

- Personas pertenecientes a la tercera edad, recientemente jubilados y con tiempo libre y recursos.
- Personas jóvenes o adultos amantes de la naturaleza y los viajes.

En la tabla siguiente se representan los diferentes tipos de clientes que tendría la empresa:

Tabla 7: Tipos de clientes

CLIENTES	Tipo A	Tipo B
¿Quiénes?	Adultos jóvenes	Tercera edad
¿Cuántos?	60%	40%
Poder de Compra	Bajo-Medio	Alto
Rango Edad	30-50	+65
¿Qué valoran?	Precio/Calidad	Calidad y estado
¿Cómo pagan?	Financiando (contado)	Contado
¿Cómo lo encuentran?	Internet	Internet

Fuente: Elaboración propia

De este modo, distinguimos principalmente entre dos tipos de clientes, diferenciados por el rango de edad, unos serían los llamados “adultos jóvenes” y los otros la tercera edad.

El primer rango de edad tendría más peso en las ventas, representando un 60% de las mismas, en comparación con el 40% que tendría la tercera edad, aunque contarían con menor poder económico y realizarían la compra en base a distintos factores, donde primaría el precio/calidad y la posible financiación bancaria, a diferencia del grupo de la tercera edad, donde primaría la calidad y estado y pagarían principalmente al contado.

Se trata de un producto de consumo duradero, dada su periodicidad de compra espaciada, con un ámbito de mercado nacional y principalmente de productos de segunda mano, por lo que sus características vienen a ser las propias del mercado de consumidores.

El número de compradores es elevado, al tratarse de un mercado de consumidores y además de ámbito nacional, aunque la concentración geográfica de los mismos es reducida. Esto provocará que la empresa tenga que actuar no sólo en la zona de su sede, sino en todo el territorio español.

Una de las principales características que se deberán tener en cuenta es la elevada elasticidad de la demanda, que provocará que los cambios en los precios generen grandes cambios en la demanda.

Además, al ir dirigidos a los consumidores particulares, la compra será pequeña, normalmente de un vehículo, aunque afectará a las cuentas de la empresa en gran medida.

6.3 INVESTIGACIÓN COMERCIAL

Según la AMA (American Marketing Association), la Investigación Comercial se define como: “una función de la organización y un conjunto de procesos dirigidos a crear, comunicar y distribuir valor a los clientes y a dirigir las relaciones con los clientes de forma que beneficie a la organización y a todas las partes interesadas.” Así, “La investigación comercial especifica la información necesaria para tratar los problemas comerciales, diseña los métodos de recogida de información, dirige y lleva a cabo el proceso de obtención de datos, gestiona e implanta los procesos de análisis de datos, analiza los resultados y comunica sus hallazgos y consecuencias.”

La investigación comercial en la empresa se realizará principalmente a través de encuestas y observación directa.

Con la ayuda de las primeras se estudiarán diversos puntos clave, como pueden ser el grado de satisfacción de la compra, el mecanismo a través del cual el cliente ha conocido o encontrado la empresa, la facilidad en el proceso de compra, la adecuación de la garantía o servicio postventa y demás aspectos sobre los que se desee obtener información.

Tal y como se ha comentado en el apartado 5.4 de control, se crearán por parte de los socios unas listas de difusión de mail por medio de la plataforma online “mailchimp” para llevar a cabo la recogida de datos necesarios.

Posteriormente, y con la ayuda de la observación directa, se procesará toda la información para que sirva como mecanismo de control y se puedan ajustar todos los procesos necesarios con el fin de aumentar la satisfacción de los clientes y el rendimiento de la empresa.

Del mismo modo que con las encuestas, los socios recopilarán y analizarán los datos obtenidos que se representarán en tablas y gráficas automáticamente gracias a la

plataforma de envío de estos mails, que permite la agrupación automática y representación gráfica de los datos obtenidos.

Además de obtener información de los ya clientes o interesados, es importante conocer también el proceso de decisión de compra de los consumidores de estos bienes, que viene dado por una serie de etapas que pueden ser resumidas así:

- Advertir la necesidad que pueden satisfacer a través de estos vehículos.
- Informarse e investigar los diferentes tipos, mercados o servicios pueden cubrir esas necesidades.
- Seleccionar el producto adecuado, teniendo en cuenta todas las consideraciones previas y todos los modelos, marcas y mercados disponibles.
- Llevar a cabo la compra, consiguiendo la financiación necesaria.
- Uso y disfrute del vehículo.

Para realizar la investigación de estos procesos de compra, los socios realizarán, de la misma forma que con las encuestas, campañas de difusión de mails y recogida de datos de los distintos suscriptores obtenidos principalmente en los formularios de contacto de la web y las diferentes páginas donde se publicarán los anuncios. De esta forma, se fijarán distintas campañas mensuales para investigar sobre los distintos puntos antes descritos y con los datos obtenidos se analizarán las gráficas y tablas.

Además, los socios realizarán una serie de acciones, de forma que se consiga penetrar en el mercado cubriendo todos los aspectos anteriores, haciendo, por ejemplo, lo siguiente:

- Llevar a cabo acciones comerciales para ampliar el público objetivo de éstos vehículos dándolos a conocer a un mayor número de personas. Para lograr esta

tarea se crearán perfiles de Redes Sociales en las plataformas más conocidas, como son Facebook, Instagram o Pinterest, compartiendo contenido en forma de videos o fotos relacionadas con la empresa.

- Cubrir mediante artículos e informes en webs propias toda la información que los consumidores pueden necesitar, de modo que al buscarla se relacione directamente con los vehículos a la venta de la empresa. Para ello se dispondrá de una web propia, que gracias a los conocimientos de los socios en esta materia será fácilmente de realizar, que servirá de escaparate del negocio de cara al público.
- Asesorar al comprador potencial y disponer de varios modelos para poder relacionarlos mejor con sus necesidades. Esto formará parte de la operativa diaria del negocio, donde los socios actuarán como comerciales ante los interesados.
- Disponer de acuerdos con entidades de crédito y facilitar todo el proceso de compra por parte del cliente. Para conseguir estos acuerdos se negociará con diferentes entidades bancarias para lograr el mejor acuerdo de financiación para los clientes.
- Mantener un compromiso de servicio postventa y garantía, para fidelizar y dotar a la empresa de una buena reputación de cara a los clientes, gracias a todos los procedimientos previamente explicados de posventa y control.

6.4 MARKETING MIX

Podríamos definir el marketing mix como “una visión de la mercadotecnia que pretende abarcar los puntos clave para satisfacer el intercambio de bienes y servicios entre empresa y cliente. Dicho de otra manera es el uso de las herramientas o variables de las que dispone el responsable de marketing para cumplir con los objetivos de la compañía.”

De este modo, se establecen cuatro variables esenciales como son el precio, la comunicación, el producto y la distribución, que tendrán una gran importancia tanto individualmente como en su conjunto, y lograr una buena relación entre las mismas será clave para el buen funcionamiento de todos los apartados de la empresa.

Es importante analizar la estrategia de marketing mix en cualquier plan de marketing para conocer la situación de la empresa internamente y así poder desarrollar el posicionamiento en el mercado.

1. El precio

La variable del precio, la única que genera ingresos y por tanto uno de los elementos más diferenciadores y competitivos de la empresa contará con un gran poder sobre el potencial consumidor, que se verá ampliamente influido por conseguir la mejor ocasión.

Tal y como se ha hablado anteriormente, la demanda de productos que la empresa quiere comercializar es muy elástica, por lo que pequeños cambios en el precio de los vehículos afectarán de gran manera a la demanda.

Al principio se deberán realizar descuentos comerciales para que la empresa crezca y se dé a conocer, además resultará mejor elevar la rentabilidad mediante rotación en vez de margen, aunque éste último sea bastante elevado aún así, para fomentar las economías de escala y el factor aprendizaje.

Así, la fijación del precio de venta vendrá dada por el vehículo en sí, el precio de otros vehículos similares en el mercado y la percepción de los socios basada en la propia experiencia y sus expectativas, además de venir fijado por el coste en base a diferentes consideraciones, como puede verse en la siguiente tabla:

Figura 14: Precio



Fuente: Elaboración propia

En la figura anterior vemos que el mayor coste sobre el precio final lo representa el propio precio de compra, que viene a estar entorno a los 10.000€. Tras eso el mayor coste es el de importación, de unos 3000€. Además se añaden otros costes en concepto de previsión por garantía, de 300€, seguro por días de 50€, imprevistos, de otros 50€, reparaciones menores por unos 100€ y el coste de la puesta a punto, estimada en 500€.

Todos esos costes son estimaciones, pudiendo tanto comprar un vehículo más barato como más caro, y lo mismo con los demás conceptos, aunque siempre se intentará respetar el rango de +/- 2000€ sobre el precio final.

Por tanto, y fijando un beneficio de 4000€, el precio de venta se situará entre los 16000 y los 20000€, siendo el más habitual el precio de unos 18000€.

Vemos que estos precios son ligeramente inferiores a los marcados por la competencia, que se sitúan ligeramente por encima de los 20000€ en los mismos modelos, por lo que tendríamos una ventaja competitiva en el precio.

2. Comunicación

El mix de comunicación es una de las más conocidas y usadas herramientas de marketing, ya que permite dar difusión a los productos que vende la empresa y, por tanto, obtener ingresos por ventas, generando la parte más importante del marketing, establecer relaciones duraderas con los clientes.

El proceso de comunicación permitirá a la empresa darse a conocer al inicio y aumentar su cuota de mercado más adelante. Se efectuarán diversas acciones tales como publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, gestión de las RRSS, presencia en internet etc.

Dado que la mayoría de los clientes descubrirán la empresa a través de internet, será de vital importancia cubrir este canal de la mejor manera posible.

Para ello, y como se ha comentado anteriormente, los socios crearán y mantendrán perfiles activos en las redes sociales más comunes. El coste de estas acciones únicamente vendría representado por el tiempo utilizado para llevarlas a cabo, pues ambos socios tienen conocimientos de marketing en las redes sociales, fotografía, diseño gráfico, etc. Además, se valorará la inclusión de anuncios en portales como Facebook, Instagram o Google Ads, aunque de momento no se dispondrá de una partida de comunicación en los presupuestos.

Este tipo de anuncios pueden ser de gran ayuda para conseguir objetivos específicos como puede ser aumentar el alcance de las comunicaciones, llegar a públicos específicos o incluso promocionar directamente a la empresa, aunque difícilmente el coste de este tipo de acciones comerciales podría llegar a transformarse en un ingreso directo, por lo que se intentaría desde un inicio lograr los objetivos orgánicamente.

Tal y como se ha comentado anteriormente, la presencia en internet quedará suficientemente representada con la web de la empresa, en la que figurarían todos los anuncios activos y serviría de escaparate online de la misma, además de servir en las labores de recolecta de suscriptores y mostrar los datos de contacto. Asimismo, se publicarán y actualizarán constantemente por parte de los socios los anuncios clasificados en las diferentes webs y foros donde se vende este tipo de vehículos, como puede ser Wallapop, Furgovw, Milanuncios, Autoscout24 o Vibbo, que deberán estar destinados a los dos tipos de clientes potenciales, como se ha hablado en el apartado 6.2 del análisis de la demanda.

3. Distribución

La importancia del mix de distribución es clara, pues es el que permite el intercambio entre el productor o vendedor y el consumidor, por lo que cuanto mejor sea la red de distribución más rápido y a menor coste será entregado el bien.

Principalmente existen dos tipos de distribución, la simple, cuando no existen intermediarios y fabricante y comprador están en contacto directo y la distribución compleja, donde entran en acción diversos tipos de intermediarios entre el fabricante y el comprador.

Asimismo, con la aparición de intermediarios se da lugar a los canales de distribución, que pueden ser canales cortos o largos, dependiendo de la cantidad de intermediarios que existan, considerándose a partir de dos intermediarios un canal de distribución largo.

Se podría decir que nuestra red de distribución sería compleja pero de canal corto, ya que nosotros importaríamos el bien que compraríamos a un particular o vendedor profesional y actuaríamos como intermediarios en la venta de ese bien, una vez ya aquí en España.

Como se ha comentado en diferentes puntos del presente trabajo final de grado, se intentará llegar a cualquier zona española peninsular, siempre que el cliente sea de un punto de España diferente al lugar de exposición del vehículo y se comprometa a adquirir el vehículo mediante una señal. De ser así, se conducirá personalmente el vehículo hasta el punto acordado con el cliente.

El punto de venta o exposición se situará en el mismo lugar que la oficina, en la ciudad de Valencia o alrededores tal y como se ha detallado en el apartado 4.5 del presente trabajo fin de grado.

4. Producto

El producto es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los clientes, por tanto la empresa debe conseguir con el mismo resolver dichas necesidades y no únicamente centrarse en las características, como se venía haciendo años atrás.

Se trata de un punto decisivo para la empresa, ya que sobre su base se establecen el resto de puntos del marketing mix. El mix de producto comprende aspectos como el tamaño o peso, el servicio posventa, la variedad, el envase, la calidad o la marca.

Por ello, será de vital importancia conseguir un producto con las características que el cliente necesita, siempre teniendo en cuenta todas las variables antes mencionadas.

La gama de vehículos inicial a importar se centrará principalmente en dos tipos de furgonetas camper, la Volkswagen California y la Mercedes Benz Marco Polo, en sus diferentes versiones, que con sus variantes formarán la cartera inicial de productos de la empresa, aunque se prevé que se irá ampliando añadiendo más tipos de vehículos, como autocaravanas, furgonetas especiales de pasajeros y furgonetas.

La antigüedad de los mismos se situará entre 7 y 15 años, aunque se tratará de conseguir los más modernos y se irá ampliando con el tiempo el rango de edad para ofrecer más posibilidades y con ello ampliar también el público objetivo.

Estos vehículos cuentan con todo tipo de accesorios y comodidades para el objetivo al que están destinados y se podría decir que son, en términos asequibles, los mejores dentro de su terreno. Al haber salido ya de fábrica con la camperización completa disponen de todos los elementos y características que el cliente suele demandar, como son el techo cama elevable, la cocina con nevera, calefacción estacionaria, asientos abatibles, armarios completos o instalación eléctrica y fontanería, entre otros, por lo que no está previsto la realización de ninguna modificación más allá de la puesta a punto y limpieza exhaustiva para la venta.

El precio de compra dependerá no del modelo en sí, sino más bien en el estado general del vehículo, los km's o la antigüedad, por lo que los dos modelos se situarán en el rango de precios previamente mencionado, al haber más o menos el mismo número de unidades disponibles de cada uno en el mercado alemán.

Ambos tipos de furgoneta van dirigidas al los dos tipos de clientes potenciales de la empresa, pues estos se basarán en otros criterios para la selección como puede ser el precio o el estado del vehículo.

El plan de marketing quedaría resuelto con la aplicación y estudio de los apartados previamente trabajados, el DAFO, el análisis de la demanda, la investigación comercial o el marketing mix son muy útiles para conseguir la viabilidad de todos los aspectos de la empresa, pues permitirán principalmente conseguir relacionar la empresa con los clientes, que con la puesta en marcha de los diferentes métodos antes mencionados llegarán a ser relaciones duraderas, lo que es la clave en el marketing.

Con las técnicas de DAFO y CAME se han establecido estrategias para potenciar los puntos fuertes de la empresa y tratar de corregir las debilidades y amenazas de la misma, estando estas últimas principalmente basadas en la inexperiencia en el negocio o la posible variación en las leyes, hechos que se afrontarán con el tiempo y la habilidad para ir llevando el negocio por el camino de las energías renovables.

Con el estudio realizado de investigación comercial se conseguirán datos muy relevantes para la empresa de los clientes, y mediante la puesta en marcha de las diferentes estrategias mencionadas en este punto se conseguirá aumentar la satisfacción de los mismos y por tanto la empresa estará más cerca de lograr las relaciones duraderas con los clientes tan sustanciales.

Con el análisis de la demanda se ha podido conocer a los clientes potenciales y así configurar el marketing mix de la empresa, habiendo realizado un estudio del proceso de compra y de los clientes objetivos.

Por último se ha analizado el marketing mix, cuyas variables de precio, comunicación, distribución y producto han sido entrelazadas para conseguir productos que cumplan las necesidades de los clientes, al precio que el cliente demanda y por los medios más cómodos y efectivos para lograr una buena comunicación y, una vez más, potenciar las relaciones duraderas de la empresa con los clientes.

7. PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO

A lo largo del siguiente punto desarrollaremos la viabilidad económico-financiera del proyecto. En primer lugar deberemos conocer las necesidades de financiación requeridas para el inicio y puesta en marcha de la actividad, teniendo en cuenta siempre los diferentes gastos fijos y variables, de tal forma que se reduzcan los riesgos de falta de capital o endeudamiento innecesario.

Una vez conozcamos las necesidades de financiación, evaluaremos las diferentes opciones para conseguir dicho capital y se seleccionará la más adecuada.

Posteriormente se realizará una previsión de ingresos y gastos con el fin de evaluar la viabilidad del proyecto y el rendimiento a medio plazo del mismo. Por último, analizaremos si conviene realizar la inversión y llevar a cabo el proyecto en la realidad dadas las condiciones de rentabilidad-riesgo antes analizadas.

7.1 INVERSIÓN-FINANCIACIÓN-GASTOS

Se pretende iniciar la actividad con la importación, homologación y venta de un vehículo únicamente, a modo de prueba, para detectar, aprender y poder corregir fallos o problemas que puedan surgir, para no arriesgar demasiado capital sin tener demasiado conocimiento práctico de la situación.

Como ya se ha dicho en el apartado 6.4 del presente trabajo, el precio de las furgonetas camper en el mercado alemán varía según varios indicadores, como pueden ser los años, el estado en general, los kilómetros recorridos, las revisiones que ha tenido y la justificación de las mismas, los accesorios, el modelo en concreto, la motorización, etc.

En general, tal y como se ha hablado previamente en el apartado 6.4.1 del precio, podemos estimar una media de precio de compra de 10.000€, con los que se conseguirá unos vehículos en buen estado en general, fáciles de comercializar en el mercado nacional. Además, se deberá sumar los otros costes adicionales, que como se han calculado en apartados anteriores, vienen siendo de unos 2000-4000€, por lo que el coste del vehículo rondará los 13.000€.

Además de coste de la adquisición del primer vehículo, en cuanto a adquisiciones de inmovilizado presupuestamos los siguientes costes para el inicio de la actividad:

Tabla 8: Adquisiciones de inmovilizado

Adquisiciones de inmovilizado:

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Subvenciones de capital	Vida útil	Amortización(%)
Maquinaria	1.500,00						0,00%	10	10%
Mobiliario	1.500,00						0,00%	10	10%
Equipos informáticos	1.000,00						0,00%	5	20%
Vehículos							0,00%	5	20%
Otro Inmovilizado material							0,00%	5	20%
Total inmovilizado material	4.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
Software							0,00%	5	20%
Otro Inmovilizado intangible							0,00%	10	10%
Total inmovilizado intangible	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
TOTAL	4.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		

Fuente: Elaboración propia

Para comenzar la actividad y poder poner a punto para la venta las furgonetas se necesitará equipamiento material de taller que valoramos en 1500€, así como mobiliario y equipos informáticos para amueblar la oficina, que valoramos en 1500€ y 1000€ respectivamente.

Tabla 9: Total inmovilizado

Total Inmovilizado

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Maquinaria	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Mobiliario	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Equipos informáticos	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Vehículos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otro inmovilizado material	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total inmovilizado material	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Software	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otro inmovilizado intangible	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total inmovilizado intangible	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00

Dotaciones a la Amortización

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Maquinaria	0,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Mobiliario	0,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Equipos informáticos	0,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Vehículos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otro inmovilizado material	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total inmovilizado material	0,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Software	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total inmovilizado intangible	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	0,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00

Amortización Acumulada

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Maquinaria	0,00	150,00	300,00	450,00	600,00	750,00
Mobiliario	0,00	150,00	300,00	450,00	600,00	750,00
Equipos informáticos	0,00	200,00	400,00	600,00	800,00	1.000,00
Vehículos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otro inmovilizado material	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total inmovilizado material	0,00	500,00	1.000,00	1.500,00	2.000,00	2.500,00
Software	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total inmovilizado intangible	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	0,00	500,00	1.000,00	1.500,00	2.000,00	2.500,00

Fuente: Elaboración propia

Estos inmovilizados se amortizarán año tras año tal y como se puede observar en las anteriores tablas de amortización acumulada. La maquinaria y el mobiliario se

amortizará a razón de un 10% anual, mientras que los equipos informáticos contarán con amortización acelerada y su amortización será del 20% anual. Así, tendremos una amortización acumulada de 500€ anualmente hasta el 5º año, tras el cual pasará a ser de 300€ hasta el 10º año, debido a que los equipos informáticos ya estarán completamente amortizados.

Como ya se ha mencionado en el apartado 4.5 del presente trabajo final de grado, el coste relativo al alquiler de la nave se intentará reducir aprovechando las oportunidades que ofrece el mercado.

Así, el presupuesto será de 500€ como máximo, gastos de suministros y licencia de actividad a parte. Dado que no sería un local de pública concurrencia ni nada similar, sino simplemente un comercio, la licencia será fácil de obtener en caso que el local no disponga ya de ella y poco costosa.

Por otro lado, al inicio de la actividad se establecerá unos honorarios de 1000€ mensuales para los dos socios que actuarán como trabajadores. Posteriormente se prevé la contratación de trabajadores de apoyo, conforme la actividad vaya aumentando.

La previsión de los gastos de personal, alquiler y otros gastos como la electricidad, el teléfono, material de oficina, seguros etc. se detallan en la tabla que aparece a continuación:

Tabla 10: Costes

Personal:	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Número de empleados	2	2	3	3	4
Salario mensual medio año 1	1.000,00				
Incremento salarial anual	2%				
Coste Seguridad Social	300,53 €				
Alquileres					
Alquiler mensual	500				
Subida anual	4%				
Otros gastos					
Electricidad	100,00				
Teléfono	30,00				
Material de Oficina	25,00				
Limpieza	50,00				
Servicios Profesionales	100,00				
Seguros	50,00				
Tributos	300,00				
Otros	50,00				
TOTAL OTROS GASTOS	705				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Suveniones corrientes	3000				

Fuente: Elaboración propia

En resumen, los costes quedarían representados en la siguiente tabla:

Tabla 11: Resumen de Costes

Resumen de costes:	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Salarios	28.000,00	28.560,00	42.840,00	42.840,00	57.120,00
Seguridad Social	8.400,00	8.568,00	12.852,00	12.852,00	17.136,00
TOTAL Personal	36.400,00	37.128,00	55.692,00	55.692,00	74.256,00
Alquileres	6.000,00	6.240,00	6.489,60	6.749,18	7.019,15
Otros gastos	705,00	733,20	762,53	793,03	824,75

Fuente: Elaboración propia

Donde vemos que el mayor coste estaría representado por la partida de personal, con los salarios y la seguridad social y después estaría el alquiler, que se actualizaría anualmente según la previsión en un incremento del 4%. La partida más pequeña sería la de otros gastos, que incluiría conceptos como los suministros del local, la limpieza, la asesoría o los tributos.

Por todo ello, realizamos la siguiente previsión de necesidades y recursos:

Tabla 12: Necesidades y recursos

NECESIDADES Y RECURSOS:

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Recursos iniciales	20.000,00					
Pago único desempleo						
Subvenciones explotación, premios, etc						
Subvenciones de capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tesorería	0,00	16.000,00	0,00	12.138,30	75.245,58	232.588,16
TOTAL RECURSOS	20.000,00	16.000,00	0,00	12.138,30	75.245,58	232.588,16
Inversión Necesaria	4.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cobertura de nec. Tesorería	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL NECESIDADES	4.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
NECESIDADES DE FINANC. AJENA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

FINANCIACIÓN PROPIA:

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Aportaciones al Capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subvenciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otras aportaciones de socios	20.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aportaciones para compensar pérdidas	0,00	4.095,68	0,00	0,00	0,00	0,00
Total aportaciones del ejercicio	20.000,00	4.095,68	0,00	0,00	0,00	0,00
Aportaciones acumuladas	20.000,00	24.095,68	24.095,68	24.095,68	24.095,68	24.095,68

Fuente: Elaboración propia

Como ya se ha indicado en un apartado anterior, al inicio cada socio aportará la suma de 10000€ de sus fondos propios, por lo que la empresa contará con 20000€ de recursos iniciales. 4000€ irán destinados a la inversión de inmovilizado material anteriormente descrita y el resto a la actividad en sí.

7.2 INGRESOS-RENTABILIDAD

Además, de las aportaciones iniciales de los socios, los ingresos provendrán en principio únicamente por la venta de los vehículos importados, por lo que se ha realizado una estimación con dos tipos de modelos con los que la empresa comercialaría:

Tabla 13: Ventas y compras

VENTAS:					
unidades					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAMPER A	5	10	20	30	40
CAMPER B	2	5	10	10	20
COMPRAS:					
unidades					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAMPER A	5	10	21	31	36
CAMPER B	2	5	11	11	21
VARIACIÓN STOCKS:					
unidades					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAMPER A	0	0	1	1	-4
CAMPER B	0	0	1	1	1
STOCKS ACUMULADOS:					
unidades					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAMPER A	0	1	1	3	-1
CAMPER B	0	0	1	1	3
PRECIO DE VENTA					
unidades					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAMPER A	17.000,00	18.000,00	19.000,00	20.000,00	20.500,00
CAMPER B	17.500,00	18.500,00	19.500,00	20.500,00	21.000,00
precio de compra o coste de producción					
unidades					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAMPER A	13.000,00	13.000,00	13.000,00	12.000,00	11.500,00
CAMPER B	13.500,00	13.500,00	13.500,00	12.500,00	12.500,00
Periodo medio de venta					
	PMV				
CAMPER A	15	15	10	9	8
CAMPER B	20	19	17	15	10

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la anterior tabla, elaborada a partir de la tabla de estimación de ventas a cinco años vista, existiría un crecimiento moderado al inicio, pasando de vender 7 unidades el primer año a 15 el siguiente, mientras la empresa se establece en el mercado, que pasaría a ser más acusado en los años siguientes, con un incremento ya de 15 unidades más el tercer año respecto al segundo, de 10 unidades más el cuarto año y 20 el quinto, que donde culminarían los planes a medio y largo plazo que prevén una mayor expansión de la empresa.

Asimismo, los precios de venta también irían en aumento y los precios de compra disminuirían, con lo que se aumentaría en gran medida el margen comercial de la empresa a partir del 2º año, como consecuencia del aumento de experiencia y la notoriedad del negocio. Así, teniendo en cuenta las siguientes estimaciones de ingresos por ventas y gastos por compras, obtendríamos los respectivos márgenes comerciales:

Tabla 14: Márgenes comerciales

MARGEN BRUTO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAMPER A	4.000,00	5.000,00	6.000,00	8.000,00	9.000,00
CAMPER B	4.000,00	5.000,00	6.000,00	8.000,00	8.500,00
STOCKS ANUALES					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAMPER A	2.671,23	5.342,47	10.684,93	14.794,52	-40.958,90
CAMPER B	1.479,45	3.698,63	7.397,26	6.849,32	13.698,63
TOTAL	4.150,68	9.041,10	18.082,19	21.643,84	-27.260,27
VALORACIÓN STOCKS (LIFO)					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAMPER A	2.671,23	8.013,70	18.698,63	33.493,15	-7.465,75
CAMPER B	1.479,45	5.178,08	12.575,34	19.424,66	33.123,29
TOTAL	4.150,68	13.191,78	31.273,97	52.917,81	25.657,53
INGRESOS POR VENTAS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAMPER A	85.000,00	180.000,00	380.000,00	600.000,00	820.000,00
CAMPER B	35.000,00	92.500,00	195.000,00	205.000,00	420.000,00
TOTAL	120.000,00	272.500,00	575.000,00	805.000,00	1.240.000,00
GASTOS POR COMPRAS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAMPER A	67.671,23	135.342,47	270.684,93	374.794,52	419.041,10
CAMPER B	28.479,45	71.198,63	142.397,26	131.849,32	263.698,63
TOTAL	96.150,68	206.541,10	413.082,19	506.643,84	682.739,73

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la anterior tabla, los márgenes al principio serían relativamente reducidos, pasando de 4000€ el primer año a 5000€ el segundo, para permitir la entrada de la empresa al mercado, pero cabría esperar una subida cuantitativa de los mismos tras el segundo año en el negocio, ya que pasaría a ser de 6000€ el tercer año y 8000 y 9000€ durante el cuarto y quinto año, respectivamente.

Por tanto, teniendo en cuenta los diferentes precios de compra y de venta y gastos obtendríamos el beneficio neto y los cobros por ventas y pagos por compras.

En la siguiente tabla se representan el beneficio neto:

Tabla 15: Beneficio neto

BENEFICIO NETO

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAMPER A	17.328,77	44.657,53	109.315,07	225.205,48	400.958,90
CAMPER B	6.520,55	21.301,37	52.602,74	73.150,68	156.301,37
TOTAL	23.849,32	65.958,90	161.917,81	298.356,16	557.260,27

COBROS POR VENTAS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAMPER A	85.000,00	180.000,00	380.000,00	600.000,00	820.000,00
CAMPER B	35.000,00	92.500,00	195.000,00	205.000,00	420.000,00
TOTAL	120.000,00	272.500,00	575.000,00	805.000,00	1.240.000,00

PAGOS POR COMPRAS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAMPER A	67.671,23	135.342,47	270.684,93	374.794,52	419.041,10
CAMPER B	28.479,45	71.198,63	142.397,26	131.849,32	263.698,63
TOTAL	96.150,68	206.541,10	413.082,19	506.643,84	682.739,73

Fuente: Elaboración propia

Como vemos, el beneficio neto iría aumentando conforme aumentan los márgenes, ya que los costes se mantienen prácticamente inalterados, pasando de 23800€ el primer año a casi 560.000€ el quinto año de funcionamiento del negocio y estando representado en principalmente por el primer tipo de producto, Camper A, debido al volumen de ventas, pues en términos absolutos el margen es el mismo salvo en el 5º año, donde se obtienen 500€ menos con la venta de Camper B.

En general, se trataría de una actividad con un margen comercial relativamente alto en proporción a la inversión y al riesgo que supondría, ya que estos valores serían reducidos. En cuanto a la inversión, y aunque se verá más adelante en el análisis económico-financiero, sería reducida, y el riesgo no sería demasiado elevado, al tratarse de compra-venta de activos que tienen fácil salida y están valorados según un mercado establecido. En la siguiente tabla se representan los diferentes ratios de rentabilidad económica:

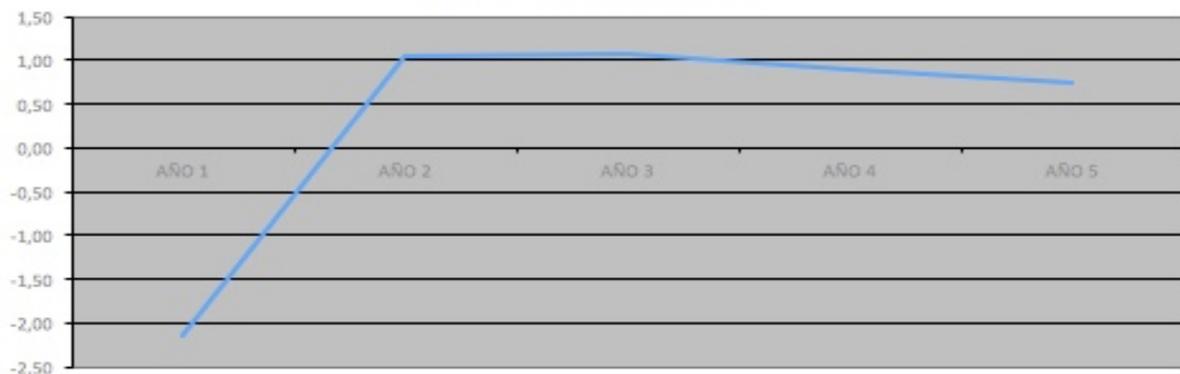
Tabla 16: Ratios y rentabilidad económica

RATIOS ECONÓMICOS

Rentabilidad económica
Fondo de Maniobra
Facturación por trabajador

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Rentabilidad económica	-2,15	1,04	1,06	0,89	0,74
Fondo de Maniobra	16.000,00	4.150,68	25.330,08	106.519,56	285.505,97
Facturación por trabajador	60.000,00	136.250,00	191.666,67	268.333,33	310.000,00

RENTABILIDAD ECONÓMICA



Fuente: Elaboración propia

Se trataría de un negocio con un nulo nivel de endeudamiento al inicio, tratando de depender de financiación externa lo mínimo posible, pero contando con un fondo de maniobra suficiente como para llevar a cabo la actividad diaria de la empresa.

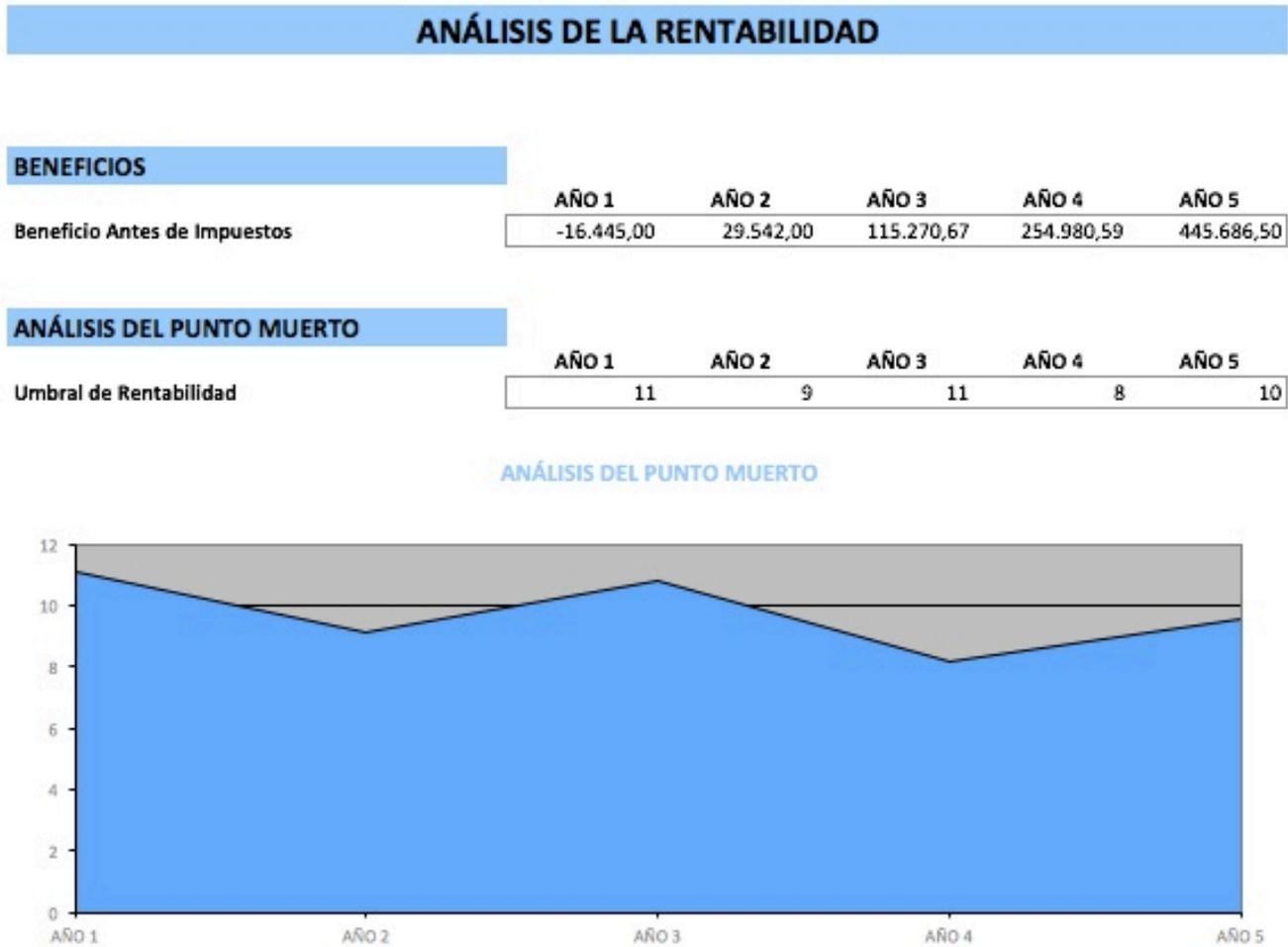
El ciclo de caja presentará un valor positivo y algo elevado, ya que habría que tener en cuenta los días que pasarían desde que se paga la mercancía hasta que se cobrase del cliente, pasando por las fases de importación, adaptación, almacenamiento y venta.

De esta forma, cuanto más se consiguiese reducir el ciclo de caja, menores necesidades de financiación tendríamos, y con ello sería necesario menor fondo de maniobra. Esto se podría conseguir por ejemplo con la reducción de los días que conllevaría los trámites de importación, o también con políticas de venta agresivas, con lo que se conseguiría tener los vehículos menos tiempo a la venta. El cobro íntegro se daría en el momento de la venta, ya que aunque el cliente financie la compra, se cobraría al contado.

En cuanto a la rentabilidad, durante el primer año cabría esperar pérdidas, dadas las ventas esperadas y los costes presupuestados, pero sería ya a partir del segundo año y un ligero aumento de las ventas cuando la empresa comenzaría a ser rentable, con un umbral de la rentabilidad muy factible en relación a la previsión de ventas:

En la siguiente tabla se realiza un análisis de la rentabilidad:

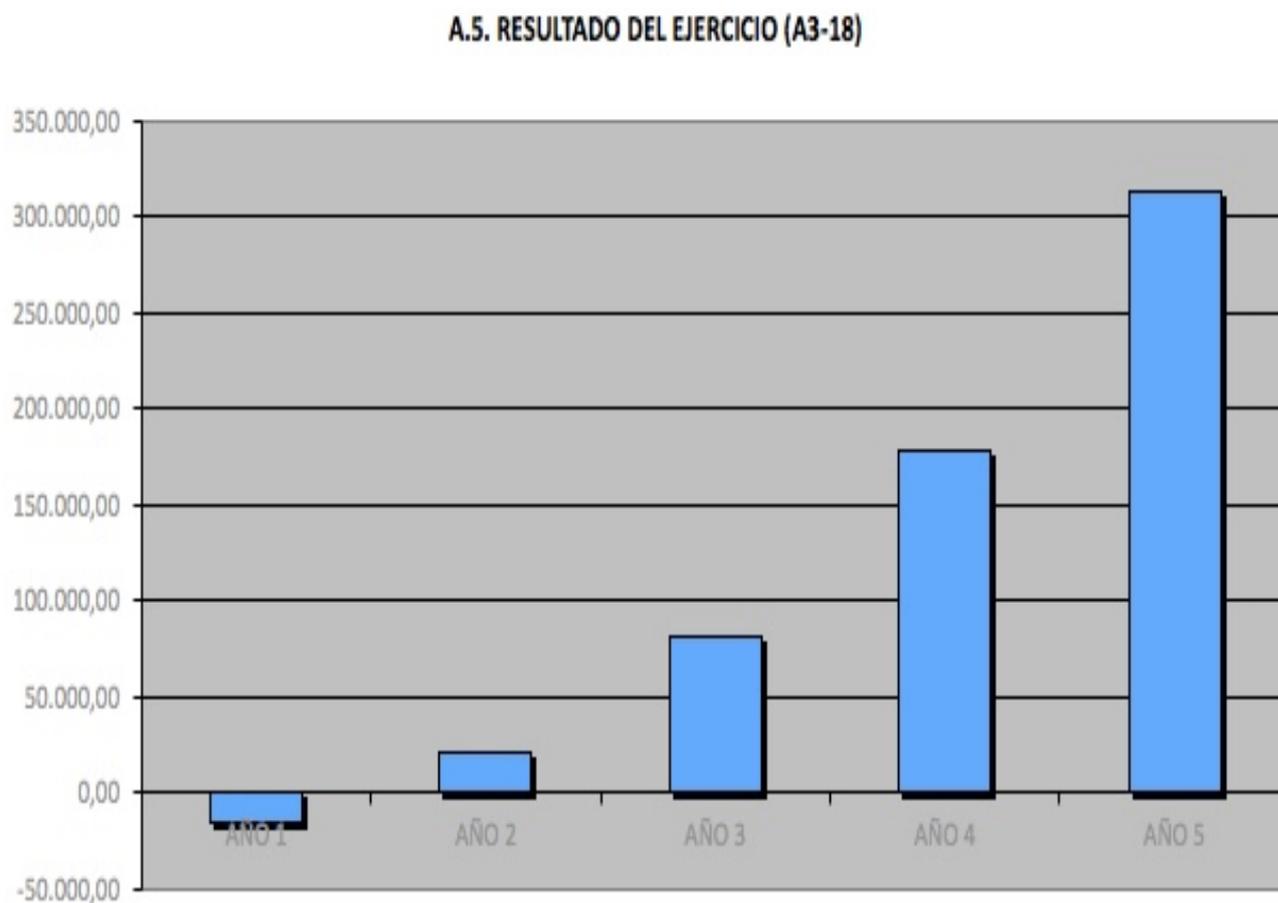
Figura 15: Análisis de la rentabilidad



Fuente: Elaboración propia

Así, podríamos expresar el resultado de los 5 primeros ejercicios en la siguiente gráfica:

Figura 16: Resultado del ejercicio



Fuente: Elaboración propia

Como vemos, el aumento es constante a lo largo del tiempo y cuantitativo, pues prácticamente se duplica año tras año.

Se ha realizado también un presupuesto de tesorería tal y como aparece en la siguiente tabla:

Tabla 17: Presupuesto de tesorería

PRESUPUESTO DE TESORERÍA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Tesorería	0,00	16.000,00	0,00	12.138,30	75.245,58	232.588,16
COBROS						
Cobros de ventas	0,00	120.000,00	272.500,00	575.000,00	805.000,00	1.240.000,00
Capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Préstamos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subvenciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otras aportaciones de socios	20.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL TESORERÍA	20.000,00	136.000,00	272.500,00	587.138,30	880.245,58	1.472.588,16
PAGOS						
Inmovilizado	4.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Suministros	0,00	96.150,68	206.541,10	413.082,19	506.643,84	682.739,73
Gastos de personal	0,00	37.240,00	37.984,80	56.977,20	56.977,20	75.969,60
Alquileres	0,00	6.000,00	6.240,00	6.489,60	6.749,18	7.019,15
Gastos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Devoluciones de préstamos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros gastos	0,00	705,00	733,20	762,53	793,03	824,75
Pago Impuesto Beneficios	0,00	0,00	8.862,60	34.581,20	76.494,18	133.705,95
TOTAL PAGOS	4.000,00	140.095,68	260.361,70	511.892,72	647.657,42	900.259,18
SALDO TESORERÍA	16.000,00	-4.095,68	12.138,30	75.245,58	232.588,16	572.328,98
Aportaciones compensatorias	0,00	4.095,68	0,00	0,00	0,00	0,00
SALDO TESORERÍA	16.000,00	0,00	12.138,30	75.245,58	232.588,16	572.328,98

Fuente: Elaboración propia

Como vemos, de cumplirse la previsión, los socios tendrían que aportar un extra de 4095€ para mantener a flote la empresa, pero que recuperarían a partir del segundo año con los beneficios esperados.

Así, la cuenta de pérdidas y ganancias quedaría de tal forma:

Tabla 18: Cuenta de Pérdidas y Ganancias

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1. Importe neto cifra de negocios	120.000,00	272.500,00	575.000,00	805.000,00	1.240.000,00
2. Variación de existencias	4.150,68	9.041,10	18.082,19	21.643,84	-27.260,27
4. Aprovisionamientos	96.150,68	206.541,10	413.082,19	506.643,84	682.739,73
5. Otros ingresos de explotación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6. Gastos de personal	37.240,00	37.984,80	56.977,20	56.977,20	75.969,60
7. Otros gastos de explotación	6.705,00	6.973,20	7.252,13	7.542,21	7.843,90
8. Amortización del inmovilizado	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
A.1. Resultado de Explotación	-16.445,00	29.542,00	115.270,67	254.980,59	445.686,50
A.2. Resultado financiero	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A.3. Resultado antes de impuestos (A1+A2)	-16.445,00	29.542,00	115.270,67	254.980,59	445.686,50
18. Impuesto sobre beneficios	0,00	8.862,60	34.581,20	76.494,18	133.705,95
A.5. RESULTADO DEL EJERCICIO (A3-18)	-16.445,00	20.679,40	80.689,47	178.486,41	311.980,55

Fuente: Elaboración propia

Así, vemos el primer año un resultado del ejercicio negativo y por tanto un impuesto sobre beneficios nulo y un fuerte la cifra de negocios a partir del segundo año, donde ya comienza a dar beneficios, que pasan de ser de casi 9000€ el segundo año a más de 130.000€ el quinto año, manteniéndose de forma proporcional todos los demás costes.

Por tanto, y como conclusión al presente capítulo, se ha demostrado la viabilidad económico-financiera del proyecto, ya que aunque durante el primer año existan pérdidas, a partir ya del segundo año se compensarán ampliamente con los beneficios obtenidos.

La previsión del aumento de ventas propone un crecimiento estable año tras año y con ello un incremento notable de la cifra de negocios, además se contará con un aumento del margen y el mantenimiento estable de los costes, lo que generará una gran rentabilidad económica.

Habrà que vigilar con detenimiento los stocks acumulados, pues se trata de bienes con mucho valor respecto al capital de la empresa, sobre todo durante los primeros años, al ser ideal un stock muy reducido, basándose la gestión de stocks en los inicios en no tener más de uno o dos vehículos a la venta.

En general, y teniendo en cuenta los datos obtenidos en la previsión, habría que recomendar la puesta en marcha del negocio, siempre cuidando todos los aspectos previamente mencionados y contando con el apoyo financiero suficiente, dado que la previsión ha sido basada en la utilización de fondos propios.

8. CONCLUSIONES

La estrategia inicial de la empresa será la de intentar consolidarse en el mercado, ofreciendo buenos productos y una excelente atención al cliente, para así poder ir creciendo constantemente hasta lograr expandirse.

A medio y largo plazo, y si los objetivos previstos se han cumplido, se espera ampliar tanto la gama de vehículos como los accesorios disponibles y el centro de exposición y almacén.

Existe un mercado muy atractivo en todo lo que rodea las actividades de camping, campers, furgonetas y demás vehículos relacionados, por lo que sería interesante la paulatina introducción de la empresa en estos temas.

Además, teniendo en cuenta que la sede inicial tendría un tamaño reducido, se debería trasladar a otra más grande y con mejores capacidades de exposición para los vehículos y los accesorios a los que se ha hecho referencia antes.

Desde el punto de vista económico, se buscará siempre reinvertir la mayor parte de las ganancias en la propia empresa, optimizando al máximo los recursos financieros tratando de sacarles la máxima rentabilidad, pero siempre en consonancia con la filosofía de la máxima satisfacción para el cliente.

Probablemente, el objetivo más claro a conseguir para lograr consolidar la empresa es la difusión y publicidad de la misma adecuadamente en los diferentes canales en los que se prevé tener presencia. Esta imagen de la empresa deberá estar en consonancia con los valores que se desean transmitir sobre la atención al cliente y la cuidadosa selección de los vehículos a importar.

Se deberá hacer hincapié en la diferenciación de los talleres convencionales, los importadores bajo demanda o los concesionarios, ya que se pretende ofrecer un servicio incomparable al de éstos.

Los objetivos de la empresa vendrán marcados en todo momento por el crecimiento orgánico y sostenible. Aunque se buscará que este crecimiento sea constante, de forma que resulte más adecuado asegurar cualquier operación y se crezca de una manera real, incrementando la facturación con mayores volúmenes de negocio, nuevos mercados o negocios, diversificando la actividad o expandiendo la empresa con nuevas sucursales.

Así, la principal prioridad de la empresa al inicio de la actividad será afianzarse en el mercado y llevar a cabo la primera estrategia propuesta.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

RIBES GINER, G., HERRERO BLASCO, A., PERELLÓ MARÍN, R. (2011). *Los recursos humanos en la empresa*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

OLAVARRÍA IGLESIA, J., MARIMÓN DURÁ, R., VICIANO PASTOR, J. (2009). *Legislación Mercantil básica*. Valencia: Tirant Lo Blanch.

MIQUEL PERIS, S., MOLLÁ DESCALS, A., BIGNÉ ALCAÑIZ, J.E. (1994). *Introducción al Marketing*. Madrid: McGraw-Hill.

MIGUEL FERNÁNDEZ, E. (2005). *Introducción a la Gestión (Management)*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

BATALLER, J., *et al.* (2009). *Curso de Derecho Privado*. Valencia: Tirant Lo Blanch.

BATALLER, J., *et al.* (2008). *Curso práctico de Derecho de la empresa*. Madrid: Marcial Pons.

PÁGINAS WEB

Dirección general de tráfico. <<http://www.dgt.es/es/>> [Consulta: 20 abril 2018]

Instituto Nacional de Estadística. <<http://www.ine.es/>> [Consulta: 1 mayo 2018]

Datos Macro. <<http://www.datosmacro.com/>> [Consulta: 1 mayo 2018]

Autobild. <<http://www.autobild.es/>> [Consulta: 6 mayo 2018]

Autoscout24 Alemania. <<https://www.autoscout24.de/>> [Consulta: 2 mayo 2018]

Automobile Alemania <<http://es.automobile.de/>> [Consulta: 2 mayo 2018]

Mobile Alemania. <<http://www.mobile.de/>> [Consulta: 2 mayo 2018]

Campervanculture. <<http://campervanculture.com/>> [Consulta: 25 mayo 2018]

Hijos digitales. <<http://www.hijosdigitales.es/>> [Consulta: 20 mayo 2018]

Encaravana. <<http://encaravana.com/>> [Consulta: 6 mayo 2018]

Mutua Fremap. < <http://www.fremap.es/> > [Consulta: 7 abril 2018]

Cámara de Comercio de Valencia. <<http://www.camaravalencia.com/>> [Consulta: 1 abril 2018]

Idealista. <<https://www.idealista.com/>> [Consulta: 1 mayo 2018]

Violetalopez. <<http://www.violetalopez.com/>> [Consulta: 2 mayo 2018]

Emiliomarquez. <<http://www.emiliomarquez.com/>> [Consulta: 2 Mayo 2018]

ANEXOS

ANEXO 1: IMPRESO SOLICITUD DE MATRICULACIÓN



TRÁMITES DE VEHÍCULOS



DATOS DEL VEHÍCULO						
Matrícula ¹ :		Fecha matriculación:		Bastidor/NIVE:		
DOMICILIO DEL VEHÍCULO ²						
Tipo vía:		Nombre de la vía:			Código postal:	
Número:	Bloque:	Portal:	Escalera:	Planta:	Puerta:	KM:
Municipio:		Población:			Provincia:	

(1): Cumplimentar excepto para la solicitud de matriculación, en cuyo caso se rellenará el número de bastidor o NIVE.
 (2): Domicilio de empadronamiento del comprador del vehículo (salvo vehículos agrícolas).

DATOS DEL INTERESADO		
Nombre/Razón social:		NIF/NIE/CIF:
		Fecha de nacimiento (dd/mm/aaaa):
Apellido 1:		Apellido 2:

Cumplimentar datos personales de administrador en caso de que el interesado sea una persona jurídica.

TRÁMITE						
DUPLICADOS DEL PERMISO DE CIRCULACIÓN	INFORME DE VEHÍCULOS (indicar matrículas)	BAJA				
<input type="checkbox"/> Deterioro / Extravío <input type="checkbox"/> Sustracción <input type="checkbox"/> Cambio de domicilio	<input type="checkbox"/> Variación de nombre, apellidos o razón social <input type="checkbox"/> Variación datos técnicos	<table border="1"> <tr> <th>Temporal</th> <th>Definitiva</th> </tr> <tr> <td> <input type="checkbox"/> Voluntaria <input type="checkbox"/> Sustracción <input type="checkbox"/> Fin arrendamiento </td> <td> <input type="checkbox"/> Voluntaria <input type="checkbox"/> Exportación <input type="checkbox"/> Tránsito comunitario </td> </tr> </table>	Temporal	Definitiva	<input type="checkbox"/> Voluntaria <input type="checkbox"/> Sustracción <input type="checkbox"/> Fin arrendamiento	<input type="checkbox"/> Voluntaria <input type="checkbox"/> Exportación <input type="checkbox"/> Tránsito comunitario
Temporal	Definitiva					
<input type="checkbox"/> Voluntaria <input type="checkbox"/> Sustracción <input type="checkbox"/> Fin arrendamiento	<input type="checkbox"/> Voluntaria <input type="checkbox"/> Exportación <input type="checkbox"/> Tránsito comunitario					
ALTA DE BAJA TEMPORAL	MATRICULACIÓN	PERMISO TEMPORAL				
<input type="checkbox"/> Voluntaria <input type="checkbox"/> Por sustracción <input type="checkbox"/> Rehabilitación	<input type="checkbox"/> Ordinaria <input type="checkbox"/> Histórica <input type="checkbox"/> Turística <hr/> REMATICULACIÓN <input type="checkbox"/> Por razones de seguridad <input type="checkbox"/> Otros	<table border="1"> <tr> <th>Empresas</th> <th>Particulares</th> </tr> <tr> <td> <input type="checkbox"/> Vehículo matriculado <input type="checkbox"/> Vehículo sin matricular </td> <td> <input type="checkbox"/> Para traslado al extranjero <input type="checkbox"/> Previa a la matriculación <input type="checkbox"/> 10 días </td> </tr> </table>	Empresas	Particulares	<input type="checkbox"/> Vehículo matriculado <input type="checkbox"/> Vehículo sin matricular	<input type="checkbox"/> Para traslado al extranjero <input type="checkbox"/> Previa a la matriculación <input type="checkbox"/> 10 días
Empresas	Particulares					
<input type="checkbox"/> Vehículo matriculado <input type="checkbox"/> Vehículo sin matricular	<input type="checkbox"/> Para traslado al extranjero <input type="checkbox"/> Previa a la matriculación <input type="checkbox"/> 10 días					
Servicio al que destina el vehículo ³ :	Código CEM ⁴ :	Código CEMA ⁵ :				

(3): Ver instrucciones al dorso

(4): CEM: Código Electrónico de Matriculación

(5): Código Electrónico de Maquinaria Agrícola

<input type="checkbox"/> NOTIFICACIÓN DE CONDUCTOR HABITUAL (indicar conductor)	
Nombre:	NIF/NIE:
Apellido 1:	Apellido 2:
<input type="checkbox"/> OTROS:	

Doy mi consentimiento para que la DGT consulte a otros organismos públicos los siguientes datos relativos a:

<input type="checkbox"/> Verificación de residencia	<input type="checkbox"/> Verificación de identidad	<input type="checkbox"/> IAE ⁶
---	--	---

(6): IAE: Impuesto de Actividades Económicas

En _____, a _____ de _____ de _____

Firma del interesado

Firma del conductor habitual

Firma del empleado público

NIF/nº operador

Ejemplar para la Administración

ANEXO 2: IMPRESO CAMBIO DE TITULARIDAD



CAMBIO DE TITULARIDAD Y NOTIFICACIÓN DE VENTA DE VEHÍCULOS



<input type="checkbox"/> CAMBIO DE TITULARIDAD		<input type="checkbox"/> NOTIFICACIÓN DE VENTA	
DATOS DEL VEHÍCULO			
Matrícula:		Fecha matriculación (dd/mm/aaaa):	
Servicio al que destina el vehículo ¹ :		Código CET:	Código CEMA:
DOMICILIO DEL VEHÍCULO²			
Tipo vía:		Nombre de la vía:	
Cód. postal:			
Número:	Bloque:	Portal:	Escalera:
Planta:	Puerta:	KM:	
Municipio:		Población:	Provincia:
<small>(1): Ver instrucciones al dorso</small>			
<small>(2): Domicilio de empadronamiento del comprador del vehículo (salvo vehículos agrícolas).</small>			
DATOS DEL COMPRADOR			
<input type="checkbox"/> Interesado		<input type="checkbox"/> Compraventa	
Nombre/Razón social:		NIF/NIE/CIF:	Fecha de nacimiento (dd/mm/aaaa):
Apellido 1:		Apellido 2:	
Tutela:		NIF/NIE del tutor:	
<input type="checkbox"/> Menor de edad		<input type="checkbox"/> Otras causas	
Código IAE ³ :	Descripción IAE ³ :		
<small>(3): IAE: Impuesto de Actividades Económicas</small>			
DATOS DEL VENDEDOR			
<input type="checkbox"/> Titular		<input type="checkbox"/> Compraventa/poseedor/arrendatario	
Nombre/Razón social:		NIF/NIE/CIF:	
Apellido 1:		Apellido 2:	
<small>Cumplimentar datos personales de administrador en caso de que el interesado sea una persona jurídica.</small>			
<input type="checkbox"/> OTROS:			
<small>Doy mi consentimiento para que la DGT consulte a otros organismos públicos los siguientes datos relativos a:</small>			
<input type="checkbox"/> Verificación de residencia		<input type="checkbox"/> Verificación de identidad	
<input type="checkbox"/> IAE ³			

En _____, a _____ de _____ de _____

Firma del vendedor

Firma del comprador
(sólo necesario para cambio titularidad)

Firma del empleado público

NIF/nº operador

Ejemplar para la Administración

ANEXO 3: CERTIFICADO DE CONFORMIDAD EUROPEO (COC)

<p>The undersigned Lothar Kröpff hereby certifies that the vehicle</p>							
0.1 Make	GENERAL MOT-GMC(USA)	1. Number of axes	2	28. Steering, method of assistance	B hydraulic	Legal remarks	
0.2 Type and commercial description	"F" CAR 1FPB7 2-DOOR CAMARO COUPE	2. Powered axles	1	29. Brief description of the braking device	D power-assisted braking system, dual circuit		
Variant	ABAA	3. Wheelbase	2566 mm	30. Type of body	E coupe, closed		
Version	ABBAABAAA	4. Axle(s) track		31. Number and configuration of doors			
0.4 Category	M1	Track 1	1542 mm	32. Number and position of seats			
0.5 Name and address of the manufacturer of the base vehicle		Track 2	1540 mm	33. Approval mark of towing device where fitted			
0.6 Location of the statutory plates	B in the engine compartment front right	5. Length	4908 mm	34. Maximum speed	201 km/h		
Vehicle identification number		6. Width	1883 mm	35. Sound level			
based upon the type of vehicle described in approval		7. Height	1322 mm	Stationary	84 dB(A)		
e13*96/79*0034*00		8. Rear overhang	1192 mm	Draw-by	73 dB(A)		
with date of	22.10.1997	9. Mass of the vehicle with bodywork in running order	1614 kg	Exhaust emissions(3)		Remarks of KBA	
conforms in all respects the complete type.		10. Mass of the vehicle (excluding driver, coolant, oil fuel)	1539 kg	CO	189 g/00		
The vehicle can be permanently registered without further approvals.		11. Technically permissible maximum laden mass	1882 kg	HC	0.540 g/kWh		
		11.1 Distribution of this mass among the axes		NOx	0.000 g/kWh		
		1.	879 kg	HC + NOx	0.292 g/kWh		
		2.	1003 kg	Particulates	0.000 g/kWh		
		12. Technically permissible maximum mass each axle		37. Fiscal power or category		Remarks of Manufacturer for details see owner's Manual	
		1.	1000 kg	Belgium	19	E13	
		2.	790 kg	Germany	26	8100415	
		13. Maximum mass of trailer (braked)	0500 kg	Denmark	-	CH0310	
		(unbraked)	0500 kg	France	19		
		14. Maximum mass of combination	0000 kg	Greece	-		
		15. Maximum vertical load at the trailer coupling point	000 kg	Ireland	3791		
		16. Engine manufacturer	GENERAL MOTORS	Italy	31		
		17. Engine code	L36	Luxembourg	-		
		18. Working principle	B positive ignition/4-stroke direct injection	Netherlands	-		
		19. Number and arrangement of cylinders	6, C V-line	Portugal	3791		
		20. Capacity	3791 cm ³	Spain	22,89		
		21. Fuel	A petrol	United Kingdom	PLG		
		22. Maximum net power	142 kW at 5000 rev/min	38. Remarks			
		23. Clutch (Type)	C mechanical-hydr.	for details see owner's Manual AB ad No. 27; axle 1/2 also 215/60R16 94H on 16X7.5/ET55;			
		24. Gearbox (Type)	B automatic				
		25. Gear ratios					
		1. 3.06	2. 1.63	3. 1.00			
		4. 0.70	5. 0.00	6. 0.00			
		26. Final drive ratio	3.42				
		27. Tyres and wheels					
		P215/60R16 94H	16X7.5/ET55 *				
		P215/60R16 94H	16X7.5/ET55 *				

ANEXO 4: MODELO CONTRATO COMPRA VENTA

Contrato de compraventa de un vehículo usado

Lugar y fecha de celebración	Modelo de contrato de compraventa ORDINARIO	Hora
------------------------------	--	------

Datos vendedor	Apellidos y nombre o Razón social		CIF/NIF/NIE
	Apellidos y nombre del representante de la empresa	NIF	Cargo que ostenta en la empresa
	Domicilio		Actividad ¹
	Municipio	Código Postal	Provincia
Datos comprador	Apellidos y nombre o Razón social		CIF/NIF/NIE
	Apellidos y nombre del representante de la empresa	NIF	Cargo que ostenta en la empresa
	Domicilio		Actividad ²
	Municipio	Código Postal	Provincia

Identificación del vehículo y estado actual del mismo

Clase de vehículo ³	Marca / Modelo / Versión	Estado	Usado
Matrícula	Número de bastidor	Fecha de la 1ª matriculación	Fecha última ITV del vehículo
Destino anterior ⁴	Combustible del vehículo ⁵	Kilómetros contador	

Ambas partes actúan en nombre propio, se reconocen mutua capacidad y puestos previamente de acuerdo, formalizan la compraventa con arreglo a las siguientes:

Cláusulas

- El vendedor declara que dicho vehículo es de su legítima propiedad y lo vende y lo entrega en este acto al comprador, recibiendo éste a su entera satisfacción.
- El precio de la compraventa, teniendo en cuenta las características del vehículo, a su naturaleza de bien usado, al estado que presentan sus componentes, a su antigüedad y kilómetros recorridos, se pacta de común acuerdo en:

Euros	IVA⁵
3. Forma de pago:	

- El vendedor manifiesta que sobre el vehículo no pesa ningún gravamen, impuesto ni débito de clase alguna pendiente de liquidación a fecha de este contrato, obligándose a estar de entera indemnidad a favor del comprador de cualquier reclamación.
- El vendedor facilita al comprador en este acto, todos aquellos documentos que son necesarios para que el vehículo quede inscrito a su nombre en la Dirección General de Tráfico. El vendedor se compromete también a facilitar y firmar al comprador, con posterioridad a la firma del contrato, cuantos documentos sean necesarios para la inscripción en todos los organismos públicos.
- El comprador se hace cargo desde este momento, de todas las responsabilidades que se puedan contraer como consecuencia de la propiedad del vehículo descrito que acepta, para su tenencia o uso.
- El comprador destinará el vehículo a

Cláusulas adicionales:

¹ Empresario, comerciante o compra venta de vehículos. Dejar ne blanco en el supuesto que el vendedor sea un particular
² Empresario o comerciante, o compraventa de vehículos. Dejar ne blanco en el supuesto que el comprador sea un particular
³ Furgoneta, camión, turismo, Todo Terreno, Motocicleta, Quad, Ciclomotor
⁴ Autotaxi, Alquiler sin conductor, autoescuela, transporte de mercancías, transporte de personas o Particular.
⁵ Diesel o Gasolina
⁶ Exento / no sujeto, REBU, aparte o incluido.
⁶ A su posterior venta, su actividad profesional o empresarial o comercial o de prestación de servicios o uso particular