



**MÁSTER OFICIAL EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS
MBA**

CURSO ACADÉMICO 2016-2017

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**PROYECTO SOBRE LA VIABILIDAD DE APERTURA DE
UN CONCESIONARIO DE AUTOMÓVILES USADOS
DE ALTA GAMA EN CANTABRIA**

**PROJECT ABOUT VIABILITY OF OPENING A USED
HIGH-END CAR DEALERSHIP IN CANTABRIA**

AUTOR: DIEGO SAURA MARTÍNEZ

TUTOR: JAVIER MONTOYA DEL CORTE

16 de octubre de 2017

Contenido

RESUMEN.....	3
ABSTRACT	3
1. INTRODUCCIÓN.....	4
1.1. JUSTIFICACIÓN DEL NEGOCIO	4
1.2. OBJETIVO DEL PROYECTO	4
2. ESTUDIO DEL MERCADO.....	4
2.1. INTRODUCCIÓN.....	4
2.2. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO AUTOMOTRIZ EN ESPAÑA	5
2.3. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO AUTOMOTRIZ EN CANTABRIA	12
3. PLAN DE MARKETING	14
3.1. PRESENTACIÓN DEL NEGOCIO.....	14
3.2. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA	15
3.3. VALORES CORPORATIVOS	15
3.4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO	16
3.4.1. DELIMITACIÓN DEL MERCADO	16
3.4.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	18
3.5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	26
3.6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	26
3.7. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING	27
3.8. ESTRATEGIA A SEGUIR.....	32
4. CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	32
4.1. FORMA JURÍDICA	32
4.2. DENOMINACIÓN Y LOGOTIPO DE LA COMPAÑÍA.....	35
4.3. LOCALIZACIÓN	36
4.4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y DESCRIPCIÓN DE TAREAS	38
5. ANÁLISIS DE VIABILIDAD	39
5.1. DESEMBOLSO INICIAL	39
5.2. PREVISIÓN DE INGRESOS	43
5.3. PREVISIÓN DE GASTOS	46
5.4. RENTABILIDAD DEL PROYECTO.....	49
6. CONCLUSIONES.....	51
7. BIBLIOGRAFÍA.....	52
8. ANEXO.....	55

RESUMEN

A través del presente trabajo, se pretende dar al lector una visión global sobre la implantación y viabilidad de un concesionario de automóviles de alta gama en Cantabria. En primer lugar, es necesario investigar cómo funciona este tipo de mercado en la región. Para ello, se ha realizado en primer lugar un estudio de mercado, tanto a nivel nacional como regional. En este sentido, se analizaron distintas variables, como por ejemplo el nivel de competencia, el tipo de consumidor más adecuado para nuestro producto, o los precios.

Posteriormente, es indispensable elaborar un plan de marketing. Aquí damos a conocer como es nuestro negocio que vamos a desarrollar, y como está constituido el mercado en el cual se va a desarrollar la compañía. Asimismo, dicho plan de marketing nos ayuda a conocer cuáles son aquellas variables -tanto internas como externas- que más nos afectan y, por tanto; desarrollar y poner en marcha una serie de objetivos estratégicos que permitan el buen funcionamiento de la organización.

Una vez realizados los sucesivos estudios de mercado y el plan de marketing, se procede a la constitución de la organización. En este sentido, se establece la forma jurídica más ventajosa para la organización, así como la futura localización para empezar a desarrollar la actividad. Finalmente, definimos como está organizada internamente la compañía, mediante la elaboración de un organigrama y el establecimiento de los distintos departamentos y personal que lo componen.

Por último, partiendo inicialmente de un escenario pesimista, se elaboran los análisis de viabilidad, que nos permiten saber hasta que punto merece la pena la implantación de un negocio de estas características. Para ello, a partir de un desembolso inicial -necesario para empezar cualquier actividad-, se configuran las distintas previsiones de ingresos y gastos mensuales para un horizonte temporal de cinco años, necesarias para elaborar los correspondientes flujos de caja. Una vez hecho, se analiza la viabilidad y rentabilidad de proyecto mediante las herramientas del VAN y el TIR, las cuáles nos ayudarán en la toma de decisiones. Estas herramientas, también nos ayudan para observar distintos escenarios. En este sentido, mediante la modificación de algunas de las variables que más afectan a la compañía, se podrá comprobar los resultados obtenidos para un escenario probable y otro optimista.

ABSTRACT

Through the present work, is intended to give the reader an overview of the implementation and viability of a high-end car dealership in Cantabria. First, it is necessary to investigate how this type of market works in the region. To this end, a market study has been carried out, both at national and regional level. In this sense, were analyzed different variables, such as the level of rivalry, the type of consumer most suitable for our product, or prices.

Later, it is essential to develop a marketing plan. Here we announce how is our business that we are going to develop, and how is constituted the market in which the company is going to develop. Also, this marketing plan helps us to know what are those variables - both internal and external - that affect us the most and therefore, to develop and implement a series of strategic objectives that allow the proper functioning of the organization.

Once completed the successive market studies and the marketing plan, the organization is constituted. In this way, is establishes the most advantageous legal form for the organization, as well as the future location to begin to develop the activity.

Finally, we define how the company is organized internally, through the elaboration of an organization chart and the establishment of the different departments and people that compose it.

Last, starting from a pessimistic scenario, the viability analyzes are carried out, that allow us to know the extent to which it is worth the implementation of a business of these characteristics. For this, starting from an initial outlay - required to start any activity-, the different estimates of monthly income and expenses for a five-year time horizon, necessary to elaborate the corresponding cash flows, are configured. Once done, the viability and profitability of the project is analyzed through the tools of the NPV and the TIR, which will help us in decision making. These tools also help us to observe different scenarios. In this sense, by modifying some of the variables that most affect the company, it will be possible to verify the results obtained for a probable scenario and another optimistic one.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. JUSTIFICACIÓN DEL NEGOCIO

La idea de abrir un concesionario de automóviles distinto al resto y destinado a un público distinguido, ha permanecido como un sueño dentro de mí desde la infancia. Este sueño, unido a la gran afición del automovilismo que poseo donde los vehículos de altas prestaciones ocupan una posición privilegiada, junto a los conocimientos en administración y dirección de empresas adquiridos en todos mis años de estudio, ha permitido que por fin se haga realidad.

Dado que Cantabria es una región donde no abundan los coches exóticos deportivos y de alta gama, he visto la oportunidad de crear un concesionario de segunda mano de vehículos de este tipo, destinados principalmente a un público con alto poder adquisitivo, que tienen o bien desean tener su primer deportivo de ensueño, y no tengan que acudir a concesionarios oficiales fuera de la región o a particulares para hacerse con uno.

1.2. OBJETIVO DEL PROYECTO

El objetivo general perseguido con este proyecto es la compra-venta y alquiler de lo que se conoce como automóviles *Premium* semi-nuevos¹ o usados. Estos son automóviles de alta gama, con buenas prestaciones, y un precio de partida situado por encima de la media. Sin embargo, lo que de verdad se pretende con este negocio es ofrecer vehículos *Premium*, pero de una categoría superior, a todo aquel sector de la población que destaca principalmente por un alto poder adquisitivo. Es decir, todos aquellos automóviles de alta gama situados en un escalón prohibitivo para la mayoría de la población, siendo Ferrari, Porsche o Aston-Martin algunas de las marcas más representativas.

2. ESTUDIO DEL MERCADO

2.1. INTRODUCCIÓN

El primer paso antes de la creación de cualquier negocio, es la realización de un estudio de mercado, con el objetivo de ayudar a conocer no solo como es el sector en el cual uno se quiere mover, sino también para averiguar cuál es el

¹ Es un tipo de coche de segunda mano, el cual no suele tener más de 25.000 km con una edad de entre uno y dos años (IBÁÑEZ, 2014)

comportamiento de la competencia. Todo esto, supone proyectar el producto ofrecido de una manera más clara y directa, y por lo tanto facilita la definición de unos buenos objetivos estratégicos de marketing como se verán más adelante, que permitirán que el producto obtenga un mayor valor añadido.

En este sentido, se pretende ofrecer un único producto al cliente -automóviles usados de alta gama-, para lo cual ha sido necesario la realización de dos estudios de mercado de distinto ámbito; en primer lugar, uno a nivel nacional y en segundo lugar otro a nivel regional. Asimismo, la información contenida en estos estudios de mercado, se verá complementada posteriormente con información incluida en el plan de marketing. Esto es así, debido a que realmente el estudio de mercado debe formar parte de dicho plan, pero se decidió hacerlo de manera individualizada para tener una primera idea general del mercado del automóvil de alta gama, así como de los diversos factores que pueden ayudar a entender dicho mercado.

En primer lugar, para realizar el estudio nacional analizamos diversas variables que afectan a nuestro negocio. En este sentido, se analiza la competencia -tanto directa como indirecta-, las ventas de vehículos de alta gama en términos de matriculaciones de vehículos, la facturación de un grupo de compañías que se dedican a la venta de este tipo de vehículos, y por último analizamos los precios de los vehículos de alta gama.

El estudio de mercado regional es más genérico y no tan específico como el estudio a nivel nacional debido a la falta de competencia directa, aunque esto no significa que no es tan importante, más bien todo lo contrario -Cantabria es la futura localización para el negocio-.

Debido a esto, se analizará por un lado el número de matriculaciones de vehículos, así como el nivel de facturación de un grupo de empresas.

Para la realización de dichos estudios de mercado, se ha acudido a diversas fuentes, así como a la utilización de alguna que otra herramienta de análisis como se verá a continuación.

2.2. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO AUTOMOTRIZ EN ESPAÑA

Este estudio de mercado comienza en un primer momento con el análisis de la oferta -competencia- que afecta al negocio a nivel nacional, para lo cual resulta necesario saber en qué actividad económica se encuentra actualmente. En este sentido y según la CNAE -Clasificación Nacional de Actividades Económicas-, el negocio pertenece a la división 45 -Venta y reparación de vehículos de motor ligeros-, y dentro de ésta se sitúa en la clase 4511 -Venta de automóviles y vehículos de motor ligeros-.

Una vez conocida la actividad económica, se procedió a la utilización de la base de datos SABI para buscar todas aquellas empresas que hacen la misma actividad, aunque con ciertos matices; ya que muchas de ellas a pesar de estar incluidas en la misma actividad que en nuestro negocio, no se adecuaban al objetivo perseguido. En este sentido, se buscaron todas aquellas empresas dedicadas a la venta de automóviles en España. El resultado de la búsqueda, fue de un total de 5.734 empresas repartidas por toda España.

De todas estas compañías, se procedió a hacer una depuración de las mismas. Para ello se analizó empresa por empresa, eliminándose las que no tenían página web, así como aquellas que se encontraban en situación de liquidación o bien que estuvieran extinguidas. En definitiva, el número de empresas se redujo

considerablemente hasta un máximo de 1.588 compañías. Una vez hecho esto, las empresas se clasificaron en estas cuatro categorías:

TABLA 2.1. Categoría de concesionarios en función del tipo de vehículo

Categorías de concesionarios	Número de empresas analizadas
Concesionarios de vehículos nuevos y/o usados exclusivamente de Alta gama	27
Concesionarios de vehículos nuevos y/o usados que en su mayoría predominan marcas Premium	157
Concesionarios de vehículos nuevos y/o usados, que en su mayoría predominan marcas Generalistas	1.101
Concesionarios de vehículos nuevos y/o usados que predominan marcas Generalistas y Premium indistintamente	303

Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida de la base de datos SABI

Como se puede ver, y a pesar de que el informe se centra en exclusiva en vehículos de lujo y de gama alta; a la hora de hacer el estudio de mercado se tuvieron en cuenta todo tipo de categorías de automóviles, ya que al fin y al cabo es un tipo de competencia que también hay que tener en cuenta. De todas ellas, la categoría predominante es la compuesta por marcas generalistas, con un total de 1.101 empresas analizadas.

Es necesario hacer una distinción entre lo que se conoce como marca *Generalista* y marca *Premium*, puesto que conviene tener una idea clara del tipo de clase de vehículo que a partir de ahora será objeto de estudio en el presente informe. La distinción entre ambos tipos de marcas viene determinada por una serie de parámetros que son los siguientes (Luis, 2014):

CUADRO 2.1. Parámetros a tener en cuenta en la distinción entre vehículo *Premium* y *Generalista*



Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida de la web Cambiosecuencial

Si dicho vehículo supera unos estándares de calidad por encima de la media en todos o en la mayoría de los parámetros, se podría considerar como un vehículo *Premium*. De todas formas, y tal como especifica (Luis, 2014), esta clase de vehículos no tiene porqué ir dirigida a un segmento específico de la población, ni tiene porqué representar el estatus de poder de una persona. Factores como el “querer darse un capricho” o “el querer aparentar frente a los demás”, son también determinantes a la hora de adquirir un vehículo de la categoría *Premium*. De hecho, en una encuesta realizada a 73 personas de la provincia de Cantabria (ver anexo), se llegó a la conclusión de que el 46,6% estarían dispuestos a comprar un coche de este tipo por capricho, mientras que un 37% afirmaban como factor más importante para la compra de un automóvil de estas características, el placer de conducir y viajar.

Por lo tanto, el tipo de vehículo a considerar en este caso de estudio, y que será el escogido de cara a montar el futuro negocio, es un vehículo ante todo *Premium*, pero con un “*plus*” adicional de prestigio, exclusividad y elegancia que permitirá a la empresa ser uno de los principales oferentes en este tipo de automóviles.

Dicho esto, y atendiendo a las clasificaciones de categorías mencionadas anteriormente, la escogida como objeto de estudio en el presente informe es la primera de ellas, incluyendo aquí tanto concesionarios de vehículos nuevos como de segunda mano que por su naturaleza se pueden considerar de alta gama y con un precio prohibitivo para la inmensa mayoría de la población.

La categoría está compuesta por 27 empresas², las cuales se encuentran repartidas por toda España, estando la mayoría de ellas en las principales ciudades del territorio nacional. En el siguiente mapa, se puede observar la localización de dichas compañías:

CUADRO 2.2. Mapa con la localización de las principales empresas competidoras en territorio nacional



Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida de la base de datos SABI

² A pesar de haber analizado 27 empresas oferentes de vehículos de alta gama, se ha tomado como muestra 13 de éstas, debido a que algunas de ellas tienen la misma concesión de una marca determinada estando repartidas por toda España, por lo tanto, los vehículos son los mismos de cara a sacar los precios que se tendrán en cuenta más adelante. El ejemplo más claro está en la marca Porsche, con más de 10 puntos de venta por toda la región.

Madrid, Barcelona, Valencia y Málaga son las ciudades donde más concesionarios de este tipo hay, con siete, cuatro, tres y dos empresas respectivamente. Todas las demás provincias reflejadas en el mapa tienen un solo concesionario de este tipo. Asimismo, hay que destacar a la marca de automóviles de alta gama Porsche como la más importante en nuestro país, puesto que es la marca que más ventas obtuvo en el período 2016, con un total de 2.204 matriculaciones y un crecimiento del 6,2% respecto al año 2015 (SERVIMEDIA, 2017). De hecho, algunas de las compañías analizadas se dedican casi en exclusiva a la venta de estos automóviles.

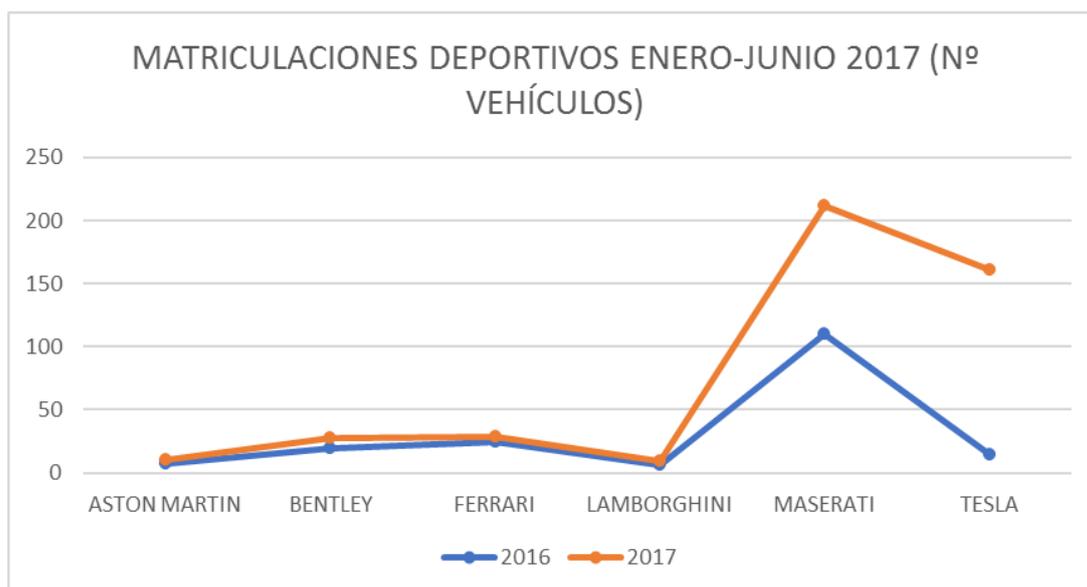
Por detrás de Porsche, y muy lejos de las cifras conseguidas por ésta, se encuentran las dos marcas italianas por excelencia: Maserati y Ferrari, con un total de 275 y 54 matriculaciones respectivamente en el año 2016. De hecho, en el caso de Maserati y al igual que sucede con Porsche, hubo un crecimiento con respecto al año previo de un 46,3% (SERVIMEDIA, 2017).

Según la encuesta realizada a los 73 residentes de la provincia de Cantabria (ver anexo), éstos valoraban a Porsche en cuarto lugar a la hora de adquirir un automóvil de dicha marca, con un 19,2% de los encuestados. Mientras que, por delante de Porsche, estaban Mercedes, Audi y BMW con más de un 20% de los encuestados. Curiosamente estos tres gigantes automovilísticos que gustan tanto a la gente, pertenecen a la misma nación -Alemania-.

Actualmente y según la patronal que integra actualmente las asociaciones de concesionarios oficiales -FACONAUTO-, se está siguiendo la misma tendencia que en el 2016, ya que el número de matriculaciones de vehículos está aumentando cada vez más, aunque la razón de tal aumento significativo en el número de matriculaciones viene dada por las auto matriculaciones que los concesionarios se han visto obligados a realizar (FACONAUTO, 2017). Según Raúl Morales, -director de la patronal de los concesionarios FACONAUTO- las marcas de automóviles están poniendo a los concesionarios objetivos de venta difíciles de lograr, estando éstos por encima de la realidad del mercado (FACONAUTO, 2017). Debido a esto, para lograr los objetivos impuestos por las marcas, los concesionarios se ven en la obligación de auto matricular ellos mismos muchos de sus vehículos, puesto que un vehículo auto matriculado supone una ventaja para el cliente, que obtienen grandes descuentos, aunque esto a su vez supone un inconveniente para la empresa, debido a un aumento en el stock de vehículos en los concesionarios, lo que perjudica a los resultados (FACONAUTO, 2017).

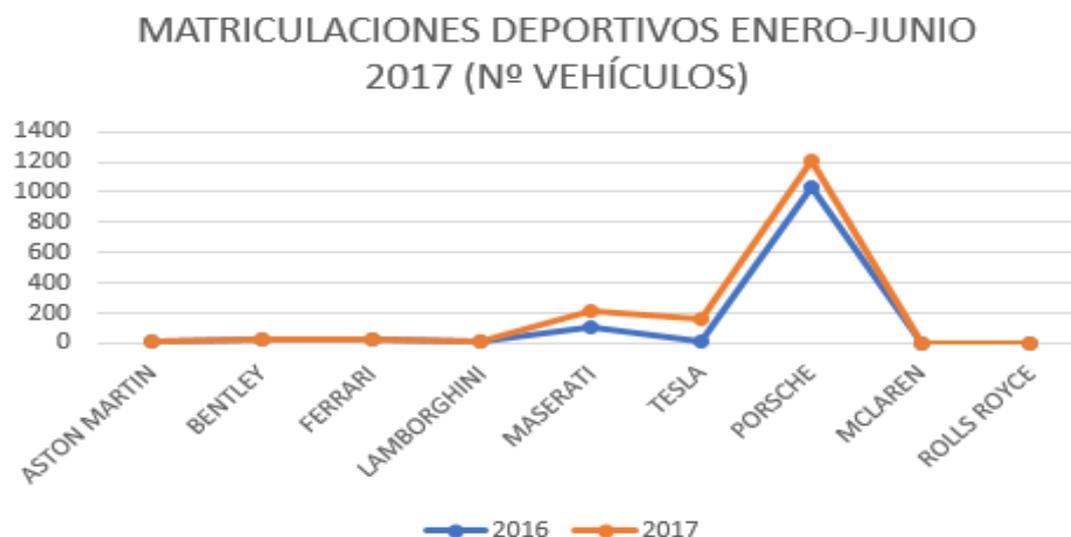
Todo lo anterior se recoge en los siguientes gráficos, donde reflejan el número de matriculaciones en España desde enero hasta junio del 2017 de vehículos *Premium* deportivos, correspondientes a algunas de las marcas más prestigiosas (FACONAUTO, 2017):

GRÁFICO 2.1. Número de automóviles deportivos matriculados



Fuente: elaboración propia a partir de los datos sobre matriculaciones de la patronal FACONAUTO

GRÁFICO 2.2. Número de automóviles deportivos matriculados (incluyendo la marca Porsche)



Fuente: elaboración propia a partir de los datos sobre matriculaciones de la patronal FACONAUTO

La razón por la cual se incluyó a Porsche en el segundo gráfico, es por la enorme cantidad de dichos vehículos matriculados, que prácticamente solapan a las demás marcas, sobre todo aquellas cuyas matriculaciones apenas sobrepasan la docena. De todas formas, se puede observar como en todos los casos las cifras son superiores al 2016 durante el mismo período analizado de enero hasta junio, llegando incluso a doblar el número de vehículos matriculados como en el caso de Maserati o la americana Tesla.

A pesar de todo, todo este aumento en las matriculaciones también ha traído un aumento en el número de ventas en los vehículos *Premium* y deportivos. A nivel de facturación, y siguiendo con la muestra de las 27 empresas seleccionadas para el

análisis, se realizó un promedio de los ingresos obtenidos por cada una de estas 27 compañías para cada uno de los siete años, que se cogió como período. Dicho período comprende los años 2009-2015. Los resultados se muestran a continuación en la siguiente gráfica:

GRÁFICO 2.3. Nivel de facturación concesionarios alta gama

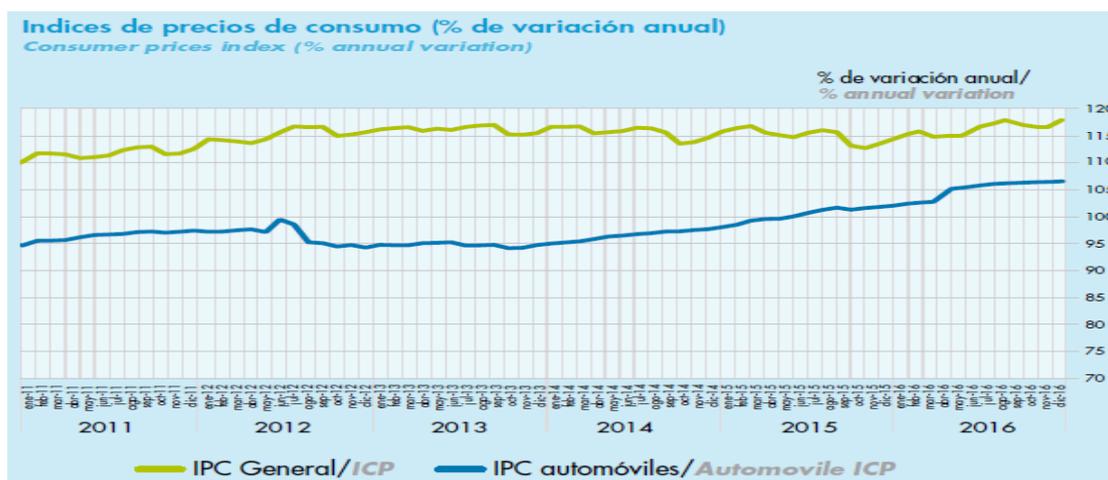


Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida de la base de datos SABI

A la vista de los datos, parece que las ventas de automóviles deportivos no han ido tan mal, estando en continuo crecimiento desde 2013. Dicho crecimiento representa un 34,52% desde el 2013 hasta el 2015 en las 27 empresas analizadas. Cabe destacar por otra parte, que la marca *Premium* más vendida en España es Porsche, cuyas ventas en 2015 aumentaron un 29% con respecto al año 2014, siendo su modelo *911* el más vendido a nivel nacional (Ribagorda, 2016). Otra de las marcas *Premium* que ha sorprendido por su nivel de ventas, es Jaguar. En este caso, consiguió un crecimiento récord en ventas en 2015, llegando a alcanzar un 81% en España.

Asimismo, este buen nivel de ventas que está experimentando el mercado de los automóviles de alta gama y deportivos en España, contrasta con un aumento progresivo en los precios de los automóviles de lujo, tal y como se puede ver en el siguiente gráfico, donde se refleja el IPC de los coches en relación al IPC general (ANFAC, 2016):

GRÁFICO 2.4. IPC automóviles (% variación anual)



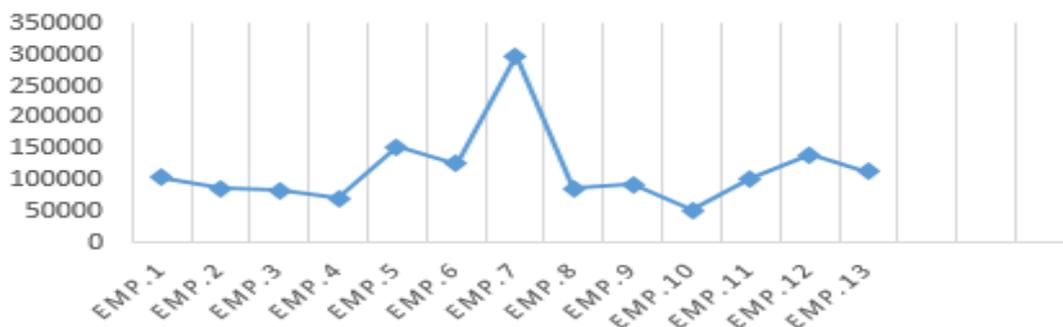
Fuente: gráfico extraído del Informe Anual ANFAC 2016

Se puede observar como el IPC del año 2016 ha aumentado en torno a un 4% con respecto al 2015, lo que significa que en España cada vez están circulando más vehículos caros, y este continuo aumento en las ventas de automóviles de alta gama y deportivos dan fe de ello.

Actualmente, el rango de precios en el que normalmente se mueven este tipo de automóviles, se sitúa entre 18.000 y 565.000 euros. Estos precios fueron obtenidos cogiendo una muestra de 10 automóviles de alta gama aleatorios, ya sean de segunda mano con muchos o pocos kilómetros, antiguos o bien nuevos a estrenar, de 13 concesionarios de vehículos alta gama repartidos por toda España, y analizados en la base de datos SABI (ver anexo). Asimismo, también se obtuvo una media de los precios de los 10 vehículos ofertados por cada concesionario analizado, tal y como puede verse en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 2.5. Precio medio ofertado de un automóvil de alta gama

PRECIO MEDIO DE VEHÍCULOS DE ALTA GAMA EN EUROS



Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida de la base de datos SABI.

Como puede apreciarse, los precios son muy variables en función muchas veces del estado del vehículo, como por ejemplo que el coche tenga muchos o pocos kilómetros, la antigüedad del mismo o incluso el trato que haya recibido, que implica que afecten a determinados parámetros del coche como puede ser la mecánica o el bastidor. De todas maneras, el precio medio nunca baja de los 50.000 euros,

manteniéndose en un rango de entre 50.000 y 150.000 euros en casi todos los casos analizados.

2.3. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO AUTOMOTRIZ EN CANTABRIA

Como futura localización para situar un negocio dedicado a la compraventa de automóviles deportivos de lujo y de alta gama, Cantabria es una región donde no existen concesionarios de este tipo de vehículos, aunque esto no significa que estemos exentos de competencia. De hecho y según el ICANE -Instituto Cántabro de Estadística-, existen 1.102 empresas en Cantabria dedicadas tanto a la venta como a la reparación de automóviles y de motocicletas (ICANE, 2017). Asimismo, y según la base de datos SABI, hay 20 de ellas que pueden considerarse como las más solventes y que gozan de una mayor importancia frente al resto, a pesar de que en dicha muestra hay tanto compañías que ofertan vehículos de marcas generalistas, como concesionarios de vehículos *Premium*, tal y como puede verse en el anexo. El gráfico siguiente muestra la localización de estas 20 empresas:

CUADRO 2.3. Localización de los principales competidores en Cantabria



Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida de la base de datos SABI

Estos concesionarios están repartidos entre los municipios de Santander, Torrelavega, Colindres, Cartes y Laredo. Lógicamente estas pocas compañías analizadas están repartidas en su mayoría en Santander puesto que es el municipio más densamente poblado de la región, con un total de 14 empresas. Las demás regiones poseen un solo concesionario, salvo Torrelavega que posee dos.

A pesar de todo y en base a la encuesta realizada a las 73 personas de la región (ver anexo), se llegó a la conclusión de que el 68,5% de los encuestados no conocen ningún concesionario de segunda mano de vehículos de alta gama en la provincia de Cantabria, mientras que el resto afirmaron positivamente que sí que conocían alguno. Aunque esta última respuesta pueda llevar a una cierta confusión, hay que dejar bien claro la existencia de diversos concesionarios ya sean oficiales o de segunda mano de marcas *Premium* que se ofrecen en la región, donde efectivamente se venden vehículos de alta gama e incluso deportivos al más alto nivel, aunque también se venden a la vez vehículos más accesibles. Pero en Cantabria no existen concesionarios de segunda mano donde vendan únicamente

de manera exclusiva vehículos de alta gama y deportivos exclusivos de lo más selecto del mercado, que es el objetivo principal del presente informe.

Cabe destacar que el número de matriculaciones de vehículos en Cantabria en lo que llevamos de año -desde enero hasta junio- se sitúa en una cifra de 5.266 vehículos -ya sean turismos de marcas generalistas como de marcas Premium-, presentando una cuota de mercado del 0,8% con respecto al total de España (FACONAUTO, 2017). A continuación, se puede ver el siguiente gráfico donde se recoge el número de matriculaciones de vehículos en Cantabria, y su comparación con el resto de España:

GRÁFICO 2.6. Matriculaciones de turismos en Cantabria vs Resto de España

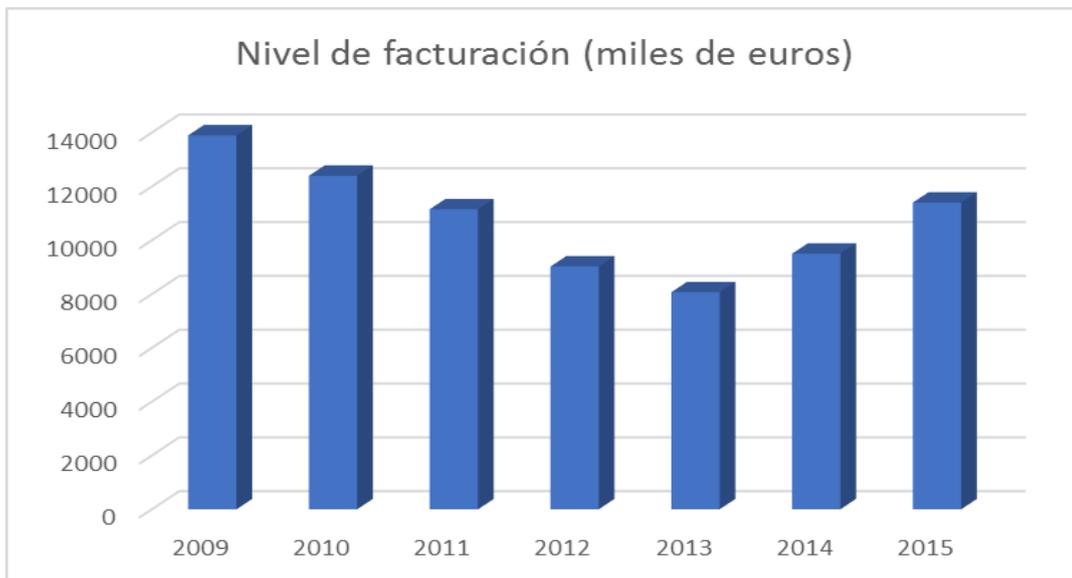


Fuente: elaboración propia a partir de los datos del informe de FACONAUTO -Matriculaciones turismos junio 2017-

A pesar de la pequeña cuota que presenta -muy por debajo de la media nacional, establecida en un 5,55%-, Cantabria es una región que ha visto incrementada un aumento en las matriculaciones de vehículos en un 6% con respecto con respecto al año 2016 en el mismo período analizado (FACONAUTO, 2017).

En cuanto a nivel de facturación y tomando como muestra los 20 concesionarios analizados, se hizo el mismo procedimiento que en el estudio de mercado a nivel nacional. Es decir, se realizó un promedio por cada año de los ingresos que estas compañías obtuvieron, tomando como referencia un período de siete años, 2009-2015. Así pues, los resultados son muy parecidos con los obtenidos en el estudio de mercado previo en el caso de los automóviles de alta gama, tal y como se puede ver a continuación:

GRÁFICO 2.7. Nivel de Facturación de los concesionarios analizados en CANTABRIA



Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida de la base de datos SABI

Se puede observar como las ventas cada vez van en un progresivo aumento a partir del 2013. Esto es debido en gran medida a las numerosas ayudas y subvenciones que el gobierno proporciona a las familias para la compra de vehículos nuevos y así rejuvenecer el parque automovilístico español. Entre dichas ayudas caben destacar especialmente dos: El plan PIVE y el Plan RENUOVA, siendo este último proporcionado de manera exclusiva por el gobierno regional de Cantabria, y orientado al canal de empresa para rejuvenecer parte de su flota de vehículos.

3. PLAN DE MARKETING

3.1. PRESENTACIÓN DEL NEGOCIO

El negocio a desarrollar, tiene como objetivo principal la venta de automóviles exclusivos y de alta gama semi nuevos a todos aquellos clientes interesados en esta clase de vehículos, aunque también se ofrecerá un servicio de alquiler de los mismos, tal y como se verá más adelante. Para cumplir con dichos objetivos y una vez definido el estudio de mercado, es necesario la realización de un plan de marketing que permita conocer a la empresa no sólo quién es el tipo de cliente al cuál se le va a ofrecer el producto, sino también conocer sus necesidades para enfocar y adaptar dicho producto ofrecido de una manera más adecuada, así como la oportunidad de conocer de antemano a la competencia más directa a la que tendrá que hacer frente el negocio. Todo esto permitirá a la empresa saber en qué situación se encuentra en el mercado, mediante la elaboración de un análisis DAFO.

Asimismo, será necesario establecer una serie de objetivos fundamentales a conseguir por la organización, así como la realización de un plan de acciones que permita facilitar la consecución de dichos objetivos marcados por la compañía.

3.2. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

El plan de marketing comienza en un primer momento, con la definición de la misión y la visión de la compañía con el objetivo de dar a conocer al mercado cual es la actividad del negocio, así como establecer los objetivos a corto y medio plazo que se pretende conseguir.

La misión de la empresa es la siguiente:

“Somos una empresa especializada en la compraventa y alquiler de automóviles semi nuevos de alta gama, cuya pasión por los turismos de altas prestaciones nos ha llevado a ofrecer por primera vez en Cantabria el lujo y la elegancia, a un público selecto y distinguido que busca ante todo emoción al volante.”

La visión de la compañía se define de la siguiente manera:

“Lograr ser el primer distribuidor de vehículos de alta gama en toda Cantabria, posicionándose como uno de los concesionarios referentes en materia automovilística a nivel nacional en los próximos diez años, con una amplia variedad de automóviles de alta gama”

3.3. VALORES CORPORATIVOS

Se han establecido cinco valores en la empresa que tienen que ver con la forma en la que ésta actúa y como quiere ser reconocida por el resto. Estos valores se materializan en cinco palabras: Pasión, Experiencia, Exclusividad, Garantía, y Responsabilidad.

- **Pasión.** El disfrute y el gusto por el automóvil es algo que llevamos dentro desde siempre, trasladándolo a cada vehículo que ponemos a disposición del cliente.
- **Experiencia.** Somos una compañía con amplios conocimientos sobre el mundo del motor, tanto a nivel técnico como a nivel de mercado, ofreciendo un especial asesoramiento en cada vehículo.
- **Exclusividad.** Todos nuestros vehículos presumen de ser los más lujosos y exclusivos de sus respectivas marcas, con gran infinidad de detalles que sorprenden a todo el que lo ve.
- **Garantía.** El mimo y el cuidado con el que tratamos a nuestros productos, queda patente en su buen funcionamiento.
- **Responsabilidad.** Todo nuestro personal actúa de manera coordinada, en base a la ética y los principios establecidos por la organización, proporcionando una especial atención al cliente.

3.4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO

El análisis estratégico del mercado está compuesto por la delimitación del mercado de la empresa y por el análisis del entorno de la misma, con el objetivo de formular posteriormente una serie de objetivos estratégicos para el buen funcionamiento de la organización (QuestionPro, s.f.). Por lo tanto, la empresa tiene que hacerse dos preguntas para saber hacia donde quiere ir y hasta donde quiere llegar (QuestionPro, s.f.):

- ¿Cómo está constituido el mercado?
- ¿Cómo son los clientes activos en este sector?

3.4.1. DELIMITACIÓN DEL MERCADO

Para definir el mercado de la empresa, se va a hacer uso de una herramienta que permite tener una imagen estática de cómo es el mercado, y permitirá delimitar los límites del mercado de referencia en el que trabaja la compañía. Dicha herramienta es denominada como Matriz de Abell, y a través de un esquema tridimensional, se representan los grupos de clientes o consumidores, las necesidades o deseos que se satisfacen a dichos clientes -Funciones-, y las formas de satisfacer las necesidades del consumidor -Tecnologías-. Dichos parámetros -Funciones, Tecnologías y Consumidores- son los siguientes:

Consumidores

La organización ofrece un tipo de producto -vehículos de alta gama- orientado a un segmento de la población que se caracteriza más bien por un alto poder adquisitivo. Si bien, también hay que tener en cuenta que el producto en función de sus características, es accesible a más segmentos de la población como por ejemplo aquellas personas con profesiones liberales -abogados, médicos...-, y que no tienen por qué tener un alto poder adquisitivo como los primeros, pero mantienen un buen nivel de vida con una profesión bastante estable, y se pueden permitir comprar un automóvil de alto nivel.

Funciones

El producto que se ofrece por la compañía -automóviles exclusivos de alta gama- satisface una serie de necesidades únicas, demandadas por el público objetivo. En este caso, las altas prestaciones, imagen o incluso aumentar el “ego” personal del cliente, son algunas de dichas necesidades e incluidas todas ellas bajo un mismo denominador común, -el lujo-. De todas formas, el producto no descuida las necesidades más básicas ofrecidas por otro tipo de clase de vehículos, como por ejemplo la seguridad o el confort.

Tecnologías

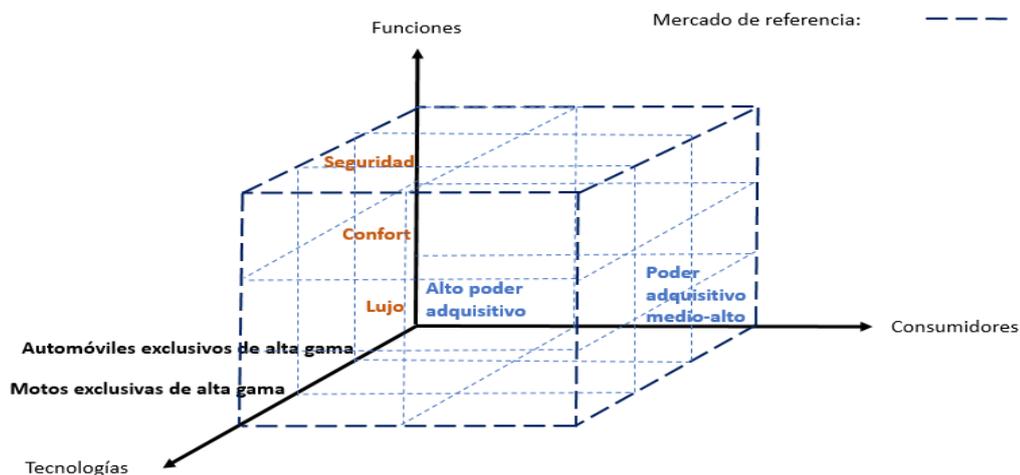
La empresa ofrece distintos tipos de productos con los que satisfacer las necesidades del cliente, englobados todos ellos dentro de lo que se conoce como automóviles exclusivos de alta gama. En este sentido, los superdeportivos, berlinas y SUV³ de lujo, coupés de alta gama o clásicos deportivos son algunas de las tecnologías de las que dispone la empresa a disposición del cliente para satisfacer sus necesidades. No obstante, aquí también se ha identificado a todos aquellos posibles competidores que existen en el mercado, y que son considerados productos sustitutivos del que ofrece la

3 Sport Utility Vehicle (SUV). Término para definir aquellos automóviles con aspecto de todoterreno, pero pensados para circular por asfalto -lo que comúnmente se denomina todocamino-.

compañía. En este caso, hay que considerar ciertas categorías de motos de alta gama -deportivas, de carretera, custom- que compiten con el producto ofrecido por la compañía.

Así pues, el mercado de referencia de la empresa está definido de la siguiente manera:

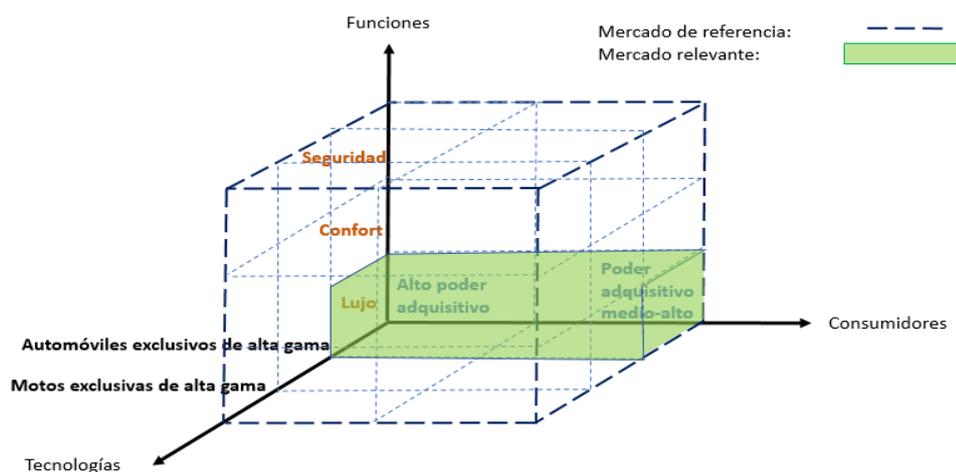
GRÁFICO 3.1. Mercado de referencia en el que trabaja la compañía



Fuente: elaboración propia a partir de la información de los apuntes de la asignatura Marketing Estratégico (MBA)

Dentro del mercado de referencia, la empresa trabaja ofreciendo una única tecnología -automóviles exclusivos de alta gama a dos grupos de clientes bien diferenciados, esto es lo que se denomina como mercado relevante:

GRÁFICO 3.2. Mercado relevante en el que trabaja la compañía

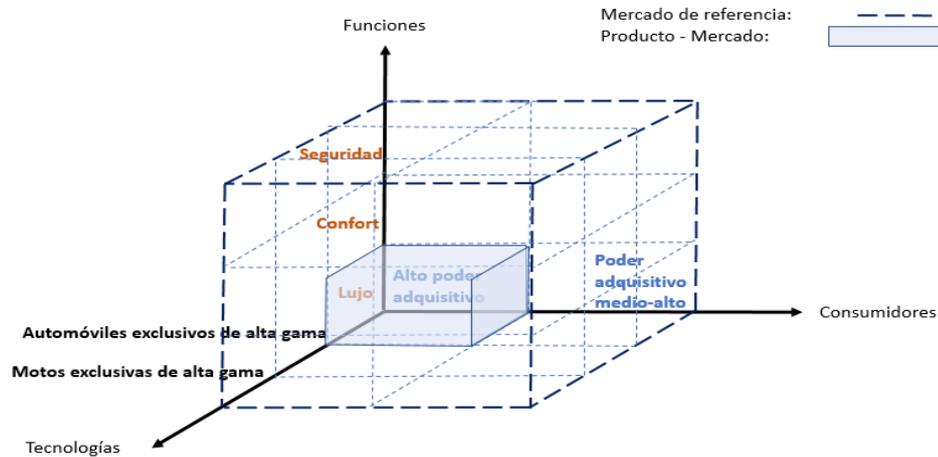


Fuente: elaboración propia a partir de la información de los apuntes de la asignatura Marketing Estratégico (MBA)

Finalmente, dentro del mercado relevante se ha definido el segmento de mercado al que la compañía se dirige de manera especial, es decir; se ha definido el área de actividad en el que la empresa quiere estar presente y por lo tanto competir con el resto de empresas. En este caso se trata de un perfil de consumidor con un elevado poder adquisitivo, que demanda ante todo el lujo

en su más pura esencia, y que ve satisfecha dicha necesidad con un tipo de tecnología que la compañía les ofrece de manera específica. Esto es lo que se conoce como producto-mercado:

GRÁFICO 3.3. Producto-Mercado con el que trabaja la compañía

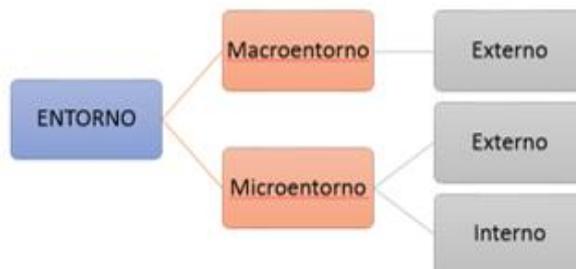


Fuente: elaboración propia a partir de la información de los apuntes de la asignatura Marketing Estratégico (MBA)

3.4.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Definido como “el conjunto de actores y fuerzas que afectan a la empresa para desarrollar y mantener transacciones y relaciones exitosas con sus públicos objetivo” (Ruiz, 2017), el entorno de la empresa está compuesto a su vez por dos entornos adicionales, tal y como se muestra en la siguiente imagen:

CUADRO 3.1. Tipología del entorno



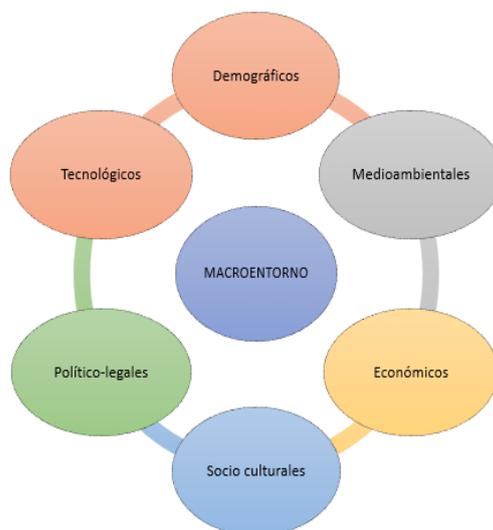
Fuente: elaboración propia a partir de la información de los apuntes de la asignatura Marketing Estratégico (MBA).

Este análisis del entorno abarcará tanto el macro como el microentorno, si bien dentro de éste último únicamente se ha hecho un análisis a nivel externo.

ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El macroentorno incluye todas aquellas fuerzas genéricas externas que afectan a la compañía, y que no son controlables por ésta. Dichas fuerzas pueden observarse en el siguiente gráfico:

CUADRO 3.2. Factores del macroentorno



Fuente: elaboración propia a partir de la información de los apuntes de la asignatura Marketing Estratégico (MBA)

De todos estos factores, dos son los más importantes para la compañía: los demográficos y económicos. En el caso de los demográficos, se ha analizado principalmente el turismo, ya que supone un verdadero reclamo para el negocio tal y como se verá a continuación, y en el caso de los factores económicos se ha hecho un análisis del poder adquisitivo de la población residente en Cantabria, para comprobar cuánta gente está dispuesta a comprar un vehículo de alta gama. Por lo tanto, el análisis del macroentorno se centrará exclusivamente en el análisis de estos dos factores.

Factores Demográficos

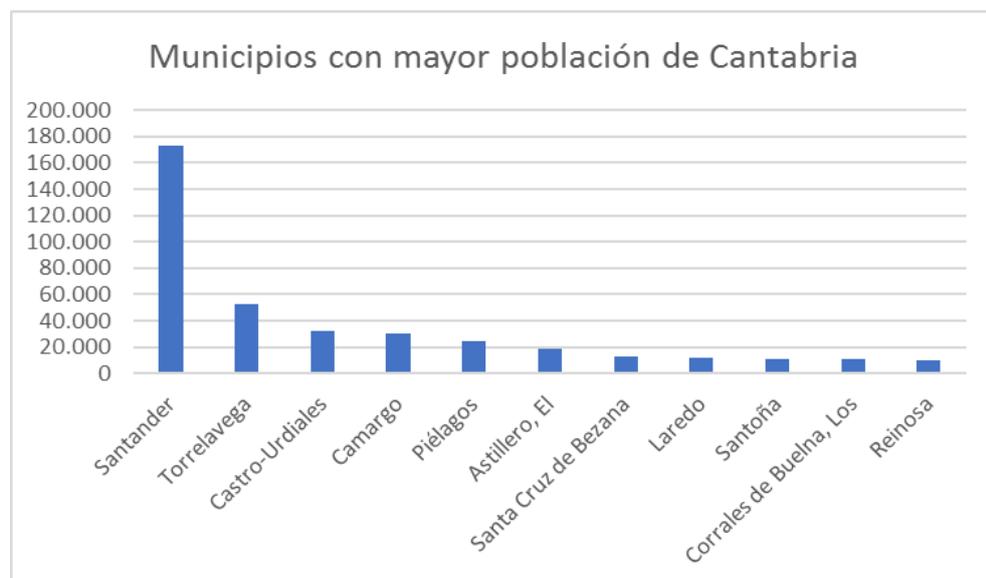
Cantabria es una región que cuenta actualmente con una población de 582.206 habitantes (ICANE, 2017), representando casi un 1,3% de la población total española. Esta población está repartida en 102 municipios, de los cuales 11 de ellos son donde se concentran una mayor población. Así pues, estos 11 municipios -ordenados de más a menos habitantes- son los siguientes (ICANE, 2017):

TABLA 3.1. Municipios de Cantabria con mayor número de habitantes

Municipios	Número de habitantes
Santander	172.656 habitantes
Torrelavega	52.819 habitantes
Castro Urdiales	31.901 habitantes
Camargo	30.611 habitantes
Piélagos	24.574 habitantes
El Astillero	18.134 habitantes
Santa Cruz de Bezana	12.679 habitantes
Laredo	11.446 habitantes
Santoña	11.085 habitantes
Los Corrales de Buelna	11.003 habitantes
Reinosa	9.496 habitantes

Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida del ICANE

GRÁFICO 3.4. Municipios con mayor población de Cantabria



Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida en el ICANE

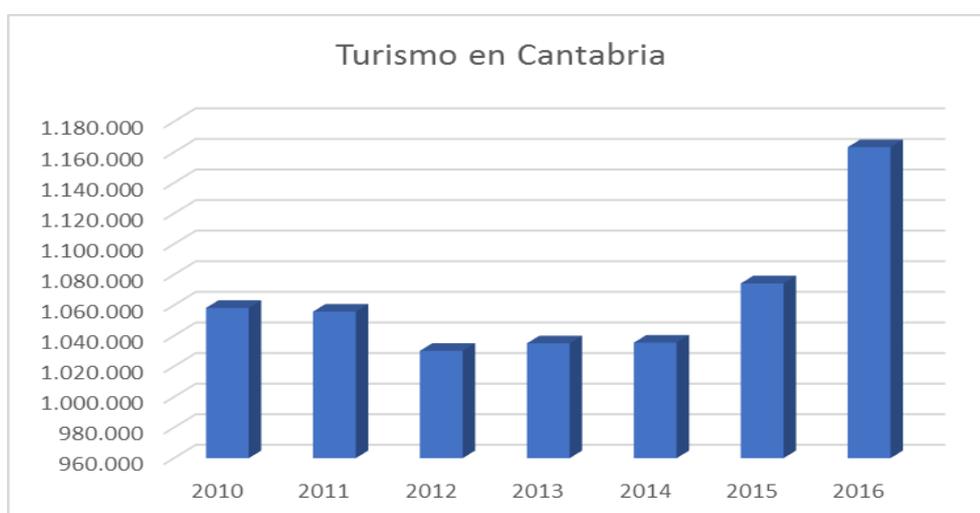
Como se puede observar, Santander es el municipio que cuenta con una mayor población, representando un 30% del total de Cantabria, y contando incluso con más población conjunta que los seis siguientes municipios, lo que a priori podría significar que pueda ser una buena decisión a la hora de ubicar el futuro negocio, aunque para ello se haya tenido que analizar más en detalle otras variables o indicadores.

De hecho, el 89% de los encuestados (ver anexo) están satisfechos de montar un concesionario de segunda mano de automóviles de alta gama en Cantabria, y al preguntar a éstos por la mejor zona de Cantabria para montar un concesionario de este tipo, el 85,7% de éstos muestran su

interés de localizar un negocio de este tipo en Santander, aunque también es cierto que la mayoría de los encuestados piensan que Cantabria no es una buena región debido a múltiples razones, como por ejemplo el bajo poder adquisitivo de la población, que no hay demasiada gente dispuesta a adquirir un automóvil de este tipo e incluso por el poco tamaño de la región.

Turísticamente hablando, Cantabria es una región que ha experimentado fuertes mejoras en el sector. En este sentido el turismo es una de las actividades principales de la región, y no ha hecho más que crecer en los últimos años, llegando a contar durante el año 2016 con un total de 1.163.341 turistas, lo que supone un fuerte incremento de un 8,3% respecto a la cifra conseguida en el año anterior, tal y como se puede ver en el gráfico siguiente (ICANE, 2017):

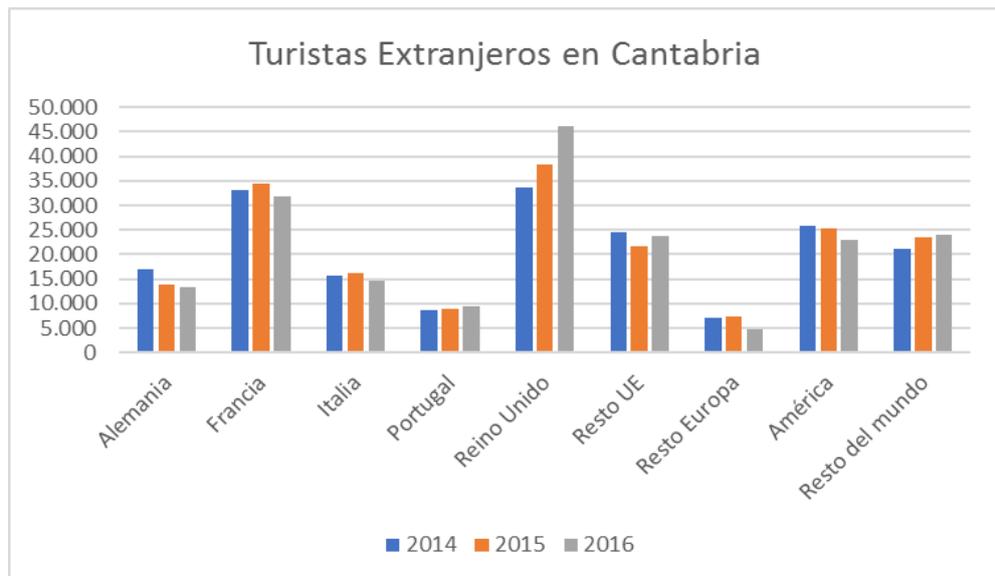
GRÁFICO 3.5. Volumen de turismo total en Cantabria



Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida del ICANE

Las razones principales de este aumento en el turismo, viene dado por un lado debido al incremento de la internacionalización y en segundo lugar por la desestacionalización del turismo cántabro (eldiario.es, 2016). Por otro lado, aunque en menor medida; este incremento también vino dado por un adecuado clima en verano con temperaturas moderadas (eldiario.es, 2016). Del total de turistas que visitaron el año pasado la región de Cantabria, el 80% de éstos provinieron del resto de España. Por otro lado, la cuota restante cifrada en un 20%, son turistas provenientes del extranjero. En la gráfica siguiente se puede ver la procedencia de dichos turistas (ICANE, 2017):

GRÁFICO 3.6. Volumen de turismo extranjero en Cantabria

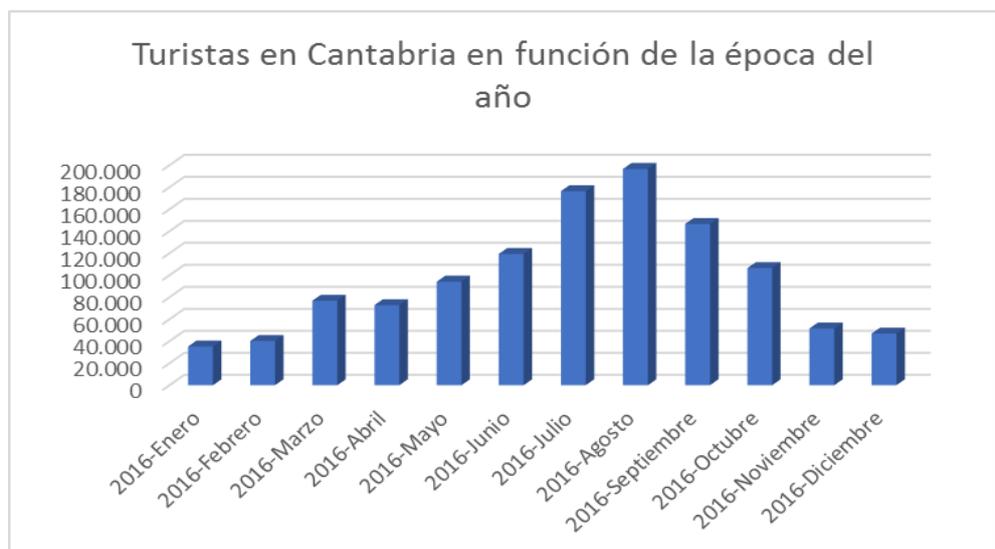


Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida del ICANE

A la vista de los datos, Europa es la procedencia de donde viene la mayoría de los turistas extranjeros a Cantabria siendo Francia y Reino Unido los principales clientes del turismo cántabro extranjero, sobre todo éste último con casi un 20% de la cuota del turismo extranjero cántabro. De hecho, se puede observar como el número de turistas ingleses que visitan Cantabria, va en progresivo aumento a medida que pasan los años.

La época del año más fructífera para los turistas que visitan Cantabria, es como es lógico la temporada de verano, siendo los meses de julio y agosto donde más ocupación hotelera existe, tal y como puede verse en el gráfico siguiente (ICANE, 2017):

GRÁFICO 3.7. Volumen de turismo en Cantabria en función de la época del año



Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida del ICANE

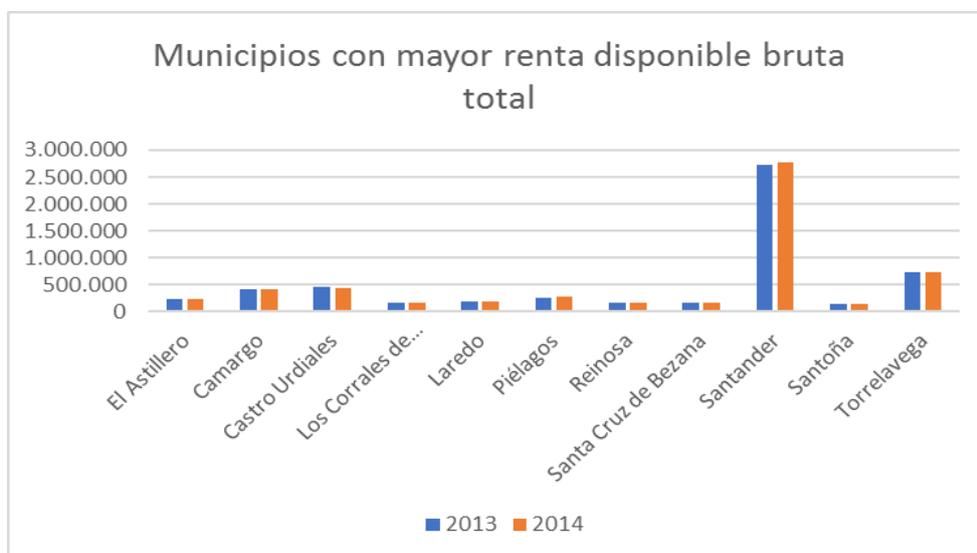
Aquí de todos los turistas que visitaron Cantabria el año pasado, el 55% lo hicieron en la época de verano, siendo finales de julio y todo el mes de agosto los meses donde mayor estancia media en ocupación hotelera hubo. Esta gran cantidad de turistas en estos meses, coincide principalmente con el comienzo de las fiestas de Santiago de Santander, si bien también hay que tener en cuenta que es a partir de primavera; es decir a finales de marzo, cuando empieza a incrementarse el turismo en Cantabria.

El destino al cual acuden los turistas que visitan Cantabria es variable, en función de la época del año y del tipo de turista. De todas formas, se puede decir que son dos las zonas que más visitaron los turistas en el último año. Éstas son Santander y la zona Asón-Agüera con un 39% y casi un 7% de turistas sobre el total respectivamente.

Factores Económicos

Para analizar el poder adquisitivo de la población, se ve necesario analizar la renta bruta disponible en Cantabria, que al igual que sucedió al analizar la población de Cantabria, se acudió al ICANE para averiguar los municipios cántabros donde existe una mayor capacidad económica en las familias, tal y como puede verse en el gráfico siguiente (ICANE, 2017):

GRÁFICO 3.8. Municipios de Cantabria con mayor renta disponible bruta total

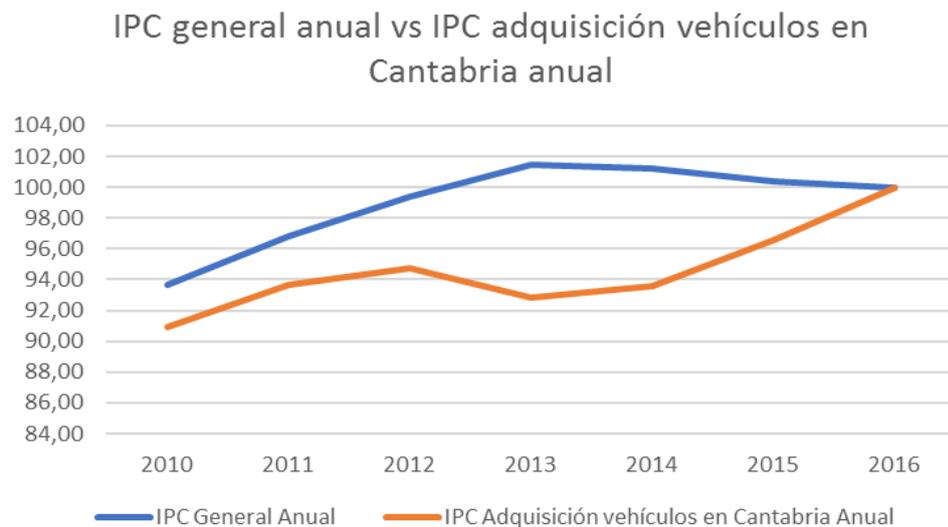


Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida en el ICANE

A pesar de la falta de datos actualizados, basta hacerse una idea de que Santander es actualmente la zona de Cantabria con mayor renta disponible. Siguiendo con la información que aparece reflejada en el gráfico, del total de renta disponible que obtuvo Cantabria durante el 2014, cifrada en 8.141.675.000 euros; el 34% de ésta corresponde a Santander. Aún así, Cantabria no destaca por un alto poder adquisitivo, o al menos así lo confirma el 30% de los encuestados (ver anexo) que perciben unos ingresos anuales por debajo de los 8.000 euros brutos.

Sin embargo, el IPC general anual de Cantabria ha experimentado una pequeña disminución desde el 2013, debido principalmente a una bajada en los precios de determinados sectores, aunque el IPC anual en la adquisición de vehículos se ha visto fortalecido especialmente a partir del año 2014, estando prácticamente a la par que el IPC general tal y como se puede ver en el gráfico siguiente (ICANE, 2017):

GRÁFICO 3.9. Comparación del IPC general con el de adquisición de vehículos de Cantabria



Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida del ICANE

Una de las razones que explican este incremento aparte de la subida en los precios de los vehículos de todo tipo, es un incremento de los precios en los carburantes y lubricantes.

ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

El análisis del microentorno de la empresa, se centrará en el estudio de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Mediante esta herramienta, se pretende averiguar cuál es el grado de competencia que existe en un mercado a través de la representación de las siguientes fuerzas (Ruiz, 2017):

CUADRO 3.3. Representación de las cinco fuerzas competitivas de Porter



Fuente: elaboración propia a partir de la información de los apuntes de la asignatura Marketing Estratégico

Rivalidad entre los competidores existentes

Como se puede comprobar anteriormente con el estudio de mercado, la compañía opera en un mercado muy selecto. Es decir, está dentro de una industria en la cual hay pocos competidores en toda España que ofrezcan exactamente el mismo producto, e incluso se puede permitir el lujo de ser la única empresa en ofrecer este tipo de producto en toda la región de Cantabria. Además, de los pocos competidores que existen, éstos se distinguen entre sí ofreciendo algún elemento diferenciador en sus automóviles de gama alta que permiten atraer a un determinado público en concreto.

Por lo tanto, la existencia de pocos competidores con un grado elevado de diferenciación en sus productos, estaríamos hablando de que la empresa opera en un mercado con un grado de rivalidad bajo, y por lo tanto estaría dentro de un oligopolio diferenciado.

Entrada de nuevos competidores

El análisis de esta fuerza competitiva, consiste en el análisis de determinadas barreras de entrada que impidan el acceso de competidores al mercado en el cual opera la compañía. En este caso, se han detectado las siguientes barreras de entrada:

- *Elevadas necesidades de capital.* La apertura de un concesionario no es tarea fácil, puesto que requiere un elevado coste, y más aún si se dedica a la venta de un tipo de vehículo especial y distinto al resto, como son los automóviles exclusivos de alta gama.
- *Necesidad de experiencia y conocimiento.* Todo aquel que desee acceder a este mercado, debe saber que es necesario tener un amplio conocimiento y contacto previo con esta clase de vehículos, puesto que el cliente que normalmente compra un automóvil de alta gama sabe muy bien el producto que está comprando.

El acceso a este tipo de mercado no es nada sencillo. Por lo que resulta especialmente necesario destacar frente al resto aplicando determinadas estrategias de mercado para poder acceder a dicho mercado.

Amenaza de entrada de productos sustitutivos

Una de las grandes amenazas a las que se puede enfrentar un concesionario de automóviles exclusivos de alta gama es el mercado de las motos, dentro de las cuales conviene destacar a las de tipo deportivo o de competición, las de carretera y las denominadas tipo *custom*. En estos casos se tratan de un producto que cubre unas necesidades parecidas y cuyo precio es muy inferior al producto ofrecido por la compañía.

Poder de negociación de los proveedores

En este caso, la dependencia con proveedores es total puesto que los vehículos que la compañía pone a disposición de los usuarios no los produce ella misma, sino que los adquiere a través, bien de particulares que desean vender su vehículo, e incluso ven la oportunidad de venderlo a través de la compañía, o bien a través de marcas oficiales. En estos casos, el número de proveedores es extenso y numeroso con unos

costes de cambio asociados a los mismos no demasiado elevados, lo que disminuye su poder de negociación. Esto significa que la empresa pueda exigirles facilidades en los pagos, así como el establecimiento de determinadas condiciones ventajosas por parte de los proveedores.

Poder de negociación de los consumidores

El tipo de producto que la empresa oferta no tiene mucha aceptación o demanda en el mercado, por lo tanto, los clientes de la empresa se prestan a tener un mayor poder negociación pudiendo reclamar unas mejores condiciones en los vehículos (CreceNegocios, s.f.), ya que éstos siempre pueden optar a adquirir un vehículo nuevo de este tipo en una marca oficial de impecables condiciones, sin importarles demasiado el precio.

Sin embargo, también hay que tener en cuenta, que dicho poder de negociación disminuye en la siguiente situación

- La gran dificultad que los clientes tienen de poder acceder a otro concesionario de este tipo, debido a la poca competencia existente en el país.

3.5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Una vez establecido y analizado el entorno en el cual se va a mover la empresa, se ha realizado un análisis DAFO, donde se han recogido todas aquellas debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que afectan a la organización en cuestión:

TABLA 3.2. Matriz DAFO

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Bajo poder adquisitivo de la población de Cantabria. 	<ul style="list-style-type: none"> • El mercado de las motos deportivas y demás categorías de alto rango supone un inconveniente para la compañía, debido al menor coste que le supone al usuario. • Exigencia por parte de los clientes, de unas condiciones óptimas del producto, debido a la poca aceptación del mismo en el mercado.
<ul style="list-style-type: none"> • Poco tamaño de la región. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de una gran inversión para montar un negocio de este tipo. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de un gran conocimiento y experiencia en la venta de vehículos de alta gama. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Poca aceptación del producto en el mercado 	
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Alto crecimiento del turismo en Cantabria 	<ul style="list-style-type: none"> • La venta de vehículos supone una de las actividades más importantes del sector para la región • La época de verano resulta especialmente importante para la compañía, debido a la gran cantidad de turistas que visitan la región. • Las zonas de Santander y Asón Agüera, son las más ideales de cara a localizar el establecimiento del negocio.
<ul style="list-style-type: none"> • Escasa competencia 	
<ul style="list-style-type: none"> • Gran cantidad de proveedores, cuyos costes asociados a los mismos no resultan demasiado elevados 	

Fuente: elaboración propia

3.6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A continuación, se establecen una serie de objetivos estratégicos que la empresa pretende conseguir en un plazo superior al año. Estos objetivos están claramente enfocados con la misión y visión de la compañía, aunque convenientemente ampliados y supeditados al buen funcionamiento de la organización. Además, como bien indica (Ruben, 2016), estos objetivos tienen como finalidad “proporcionar las pautas a seguir para que se mejore en la actividad que se desarrolla y en el rendimiento de la organización” (Ruben, 2016).

TABLA 3.3. Objetivos Estratégicos

Objetivos Estratégicos
Aumentar la calidad del producto ofrecido para conseguir una mayor aceptación y reconocimiento para los potenciales clientes en los tres primeros años.
Ofrecer una amplia variedad de automóviles exclusivos de gama alta para todo tipo de clientes en un plazo de cuatro años.
Alcanzar más de un 10% de cuota de mercado en el sector del automóvil de lujo en los próximos cinco años.
Conseguir una facturación media mensual de 50.000 euros durante los dos primeros años.
Consolidarse entre los 10 principales concesionarios de automóviles usados de gama alta en un plazo de cinco años.

Fuente: elaboración propia

3.7. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING

Mediante la definición de las estrategias de marketing, se pretende poner en marcha los objetivos estratégicos asignados anteriormente, aplicando las cuatro variables que forman parte del Marketing Mix -producto, precio, comunicación y distribución-. Con ello, se pretende facilitar el logro de dichos objetivos (Manuel, s.f.).

CUADRO 3.4. Variables del Marketing Mix



Fuente: elaboración propia

Política de producto

La compañía ofrece al cliente un producto; la venta de automóviles de gama alta, así como un servicio de alquiler de los mismos, cuyo objetivo es ofrecer un tipo de automóvil único, exclusivo y diferente. Todos los automóviles son proporcionados en unas inmejorables condiciones, con toda la documentación en regla, y con un mantenimiento periódico por el preparador de vehículos de la compañía, si bien también se tendrá subcontratado un servicio externo de mantenimiento -un taller de

reparación- y un seguro a todo riesgo para cubrir los posibles daños que pudieran ser ocasionados a los vehículos.

Para proveerse de vehículos, ya sea para la venta o alquiler, la compañía tiene tres opciones:

- **Adquirir el vehículo mediante depósito.** Esta opción consiste en que el cliente acude al concesionario a dejar su automóvil, para que la empresa se haga cargo de su venta e incluso se acuerde un alquiler del mismo con el propietario del vehículo. En este caso es la opción a priori más rentable para la compañía, ya que la empresa no compra el vehículo, aunque si se hará cargo de su mantenimiento y del pago de los seguros. Aquí, la empresa valora y tasa previamente el vehículo llegando a un acuerdo con el cliente, y ambas partes se llevan un porcentaje específico de comisión sobre el precio de venta del automóvil, -30% la compañía y el resto el cliente-. En el caso de alquiler del vehículo, ese porcentaje ascenderá a un 50% para la empresa y el resto para el cliente.
- **Adquirir el vehículo, mediante su compra a un particular.** Mediante esta opción, la compañía a través de webs de anuncios -Milanuncios, Vibbo, etc- contacta con el anunciante del vehículo para la compra del mismo.
- **Adquirir el vehículo, a través de la red oficial.** En este caso es la última opción a tener en cuenta para adquirir los automóviles, ya que es la más costosa. Aquí la empresa acude a concesionarios de las marcas oficiales, para la compra del vehículo.

Los automóviles de lujo que ofrece la empresa, están clasificados en ocho categorías distintas, ya que hay numerosos tipos de vehículos de alta gama y no es lo mismo por ejemplo un SUV de lujo que un superdeportivo a pesar de ser ambos vehículos de alta gama. Estas categorías son las siguientes:

TABLA 3.4. Tipos y categorías de vehículos para la compraventa y alquiler, ofrecidos por la compañía⁴

Tipo de vehículo	Categoría
Compactos Premium	✓ Segmento C
Berlinas Premium	✓ Segmento D
	✓ Segmento E
	✓ Segmento F
SUV	✓ Compacto
	✓ Grande
Superdeportivos	-
Coupés Premium	✓ Berlina Coupé
	✓ Coupé 2+2
	✓ Coupé 2 plazas
	✓ Coupé Fastback
Gran Turismo	-
Cabriolet Premium	✓ Roadster
	✓ Cabriolet 2+2
	✓ Spider
Clásicos Premium y de coleccionista	-

Fuente: elaboración propia

Por otra parte, el servicio de alquiler de vehículos que posee la compañía es muy completo, contando con su propia flota independiente de vehículos y proporcionando seis tipos de servicios:

TABLA 3.5. Servicios de alquiler

Tipo de servicio	Definición
<input type="checkbox"/> Alquiler semanal	Posibilidad de alquilar el coche por semanas o meses. Mínimo días de alquiler: 7 días
<input type="checkbox"/> Alquiler por días	Alquiler del vehículo por uno o más días, sin llegar a la semana
<input type="checkbox"/> Alquiler sin límite de kilometraje	Posibilidad de alquilar un vehículo sin tener en cuenta el tipo de kilometraje. Apto para largos viajes de vacaciones o por trabajo. Mínimo días de alquiler: 2 días
<input type="checkbox"/> Alquiler por fin de semana	Tipo de alquiler exclusivo para el fin de semana. Días de alquiler: 2 días
<input type="checkbox"/> Alquiler eventual	Alquiler en función de cualquier evento: luna de miel, bodas.... Mínimo días de alquiler: 1 día

Fuente: elaboración propia

El servicio más básico será el alquiler por días, siendo los otros específicos en función de las necesidades de cada cliente.

Por otra parte, el servicio postventa y de atención al cliente se dará de manera *Premium* de igual manera que con la venta y alquiler de los vehículos, y se proporcionará de manera personalizada en función del vehículo adquirido. De hecho, se implantará un CRM en la compañía que permita hacer un seguimiento pormenorizado de cada cliente, proporcionando toda la ayuda necesaria en la

⁴ La clasificación en segmentos, va en función del tamaño del vehículo. A mayor segmento, mayor tamaño. El segmento F de las berlinas sería el más superior de todos, siendo los vehículos de esta categoría con una longitud superior a los cinco metros.

Los Gran Turismo, son automóviles de aspecto coupé de cuatro puertas, con portón trasero o maletero en función del vehículo. Normalmente suelen ser automóviles de gama alta.

resolución de cualquier problema. Este CRM también ayudará a la empresa a mejorar su gestión mediante encuestas de satisfacción a sus clientes, siendo éstos los que valoren el servicio proporcionado por la empresa. Por otra parte, a pesar de no ofrecer un servicio interno de reparación de vehículos, todos los automóviles cuentan con una garantía de dos años o de 60.000 kilómetros a partir de la entrega de llaves a su orgulloso propietario, cubriendo cualquier tipo de problema que pudiera afectar al vehículo. Además, previa compra del vehículo, el cliente tendrá la opción de probarlo sin coste alguno para que compruebe todas sus virtudes.

Política de precios

Al igual que sucede con otros concesionarios de este tipo de vehículos y tal como pudo observarse en el estudio de mercado, los precios variarán en función del tipo de vehículo y sobre todo del estado del mismo, puesto que al ser un concesionario de segunda mano no todos los vehículos estarán en las mismas condiciones. En todo caso, los precios serán en la mayoría de los casos no inferiores a 50.000 euros por vehículo y siendo por lo general cercanos o superiores a 100.000 euros, queriendo dar sensación de lujo y calidad al consumidor que es en definitiva lo que se pretende. La modalidad de pago para la compra del vehículo, es al contado.

Para fijar los precios de venta de los vehículos⁵, se han tomado como referencia algunos de los automóviles de uno de los concesionarios de segunda mano de gama alta más conocidos a nivel nacional, como es AUTOTRADE -ya analizado en SABI- debido a que cuenta con una extensa gama de automóviles de lujo (Autotrade, s.f.).

TABLA 3.6. Precios de venta de los automóviles ofrecidos

Vehículo	Precio de compra	Margen de beneficio deseado	Precio de venta resultante
BMW M4	67.500 €	10 %	75.000 €
BMW X5 M50 D	92.500 €	10 %	102.777,78 €
Ferrari F355 Berlinetta	89.000 €	10 %	98.888,89 €
Maserati Gran Turismo	49.000 €	15 %	57.647,06 €
Mercedes SLR McLaren	230.000 €	20 %	287.500 €
Porsche 356 A Spider	125 000 €	15 %	147.058,82 €
Porsche 997 Turbo Cabrio PDK	109.000 €	15 %	128.235,29 €
Aston Martin DB9	89.000 €	10 %	98.888,89 €
Audi RS6 Avant Performance	132.000 €	10 %	146.666,67 €
Alfa Romeo Giulia 1.600 Spider	69 000 €	20 %	86.250 €

Fuente: elaboración propia a partir de la información de *autotrade.es*

Inicialmente, éstos son los automóviles que se desean vender y arrendar. En total son 10 vehículos, que van desde clásicos de coleccionista hasta superdeportivos. El precio de compra, es lo que le costaría a la empresa adquirir dichos vehículos.

⁵ El precio de venta resultante, ha sido calculado en base a la siguiente fórmula (Morles, s.f.):

$$\text{Precio} = \frac{\text{Costo}}{1 - (\text{Margen}_{\text{Ventas}}/100)}$$

El margen a aplicar sobre el precio de compra va entre un 10% y un 20% en función del tipo de vehículo. A partir de dicho margen, se calcula el precio de venta deseado.

Por otra parte, cuando un cliente adquiera un vehículo, se le ofrecerán suculentos descuentos para el alquiler de un automóvil de la propia compañía. Estos descuentos consistirán en una rebaja en el precio del alquiler.

TABLA 3.7. Descuentos aplicados a la compra de un vehículo

IMPORTE	DESCUENTO A APLICAR
< 50.000 €	5 %
> 50.000 €; ≤ 100.000 €	10 %
> 100.000 €	15 %

Fuente: elaboración propia

El descuento a aplicar estará entre un 5 y un 15 % respectivamente en función del precio del vehículo pagado al contado, que se aplicará al importe del alquiler que el cliente ha de pagar.

Por otro lado, los determinantes del precio del alquiler de un vehículo en los que se va a basar la empresa, son los siguientes: el número de días que el cliente quiera tenerlo a su disposición y el tipo de coche de gama alta escogido.

TABLA 3.8. Precios de alquiler por categoría de vehículo

Tipo de vehículo	Precio de alquiler
Compactos Premium	650 €/Día
Berlinas Premium	750 €-1.300 €/Día. En función del tipo de vehículo
SUV	1.000 €/Día.
Superdeportivos	2.000 €/Día
Coupés Premium	700 €-1.200 €/Día. En función del tipo de vehículo
Gran Turismo	800 €/Día
Cabriolet Premium	750 €-1.300 €/Día. En función del tipo de vehículo
Clásicos Premium y de coleccionista	900€-1.800 €/Día. En función del tipo de vehículo

Fuente: elaboración propia

Éstos importes se han determinado comparando y analizando precios ofrecidos por otras empresas del sector, que se dedican al alquiler de este tipo de automóviles. Asimismo, los precios se efectuarán únicamente al contado, siendo el efectivo, la tarjeta o el cheque los únicos medios de pago admitidos. Además, el arrendatario habrá de depositar una fianza del 30 % sobre el total del precio del alquiler, que le será devuelta si el coche se recibe en buenas condiciones. Si el vehículo de alquiler no es de la empresa -sino del arrendador que da su consentimiento para alquilarlo-, el importe del alquiler será repartido a partes iguales para la compañía y para el cliente -50% sobre el precio-.

Política de distribución

La compañía hará uso del clásico canal físico de distribución, a través del cual se venderán y entregarán los automóviles en el propio concesionario, si bien existirá la posibilidad de reservar un vehículo -ya sea para su adquisición o para alquiler- de manera online mediante la web de la organización o bien telefónicamente. Este tipo de reserva, será sin coste adicional para el cliente y se mantendrá durante un período de 15 días.

Política de comunicación

Debido a la poca notoriedad de este tipo de vehículos, la organización apostará fuerte en la comunicación online para llegar fácilmente a su público objetivo -un tipo de público que destaca principalmente por su alto poder adquisitivo- y a nuevos clientes potenciales. En este caso, la empresa contará con su propia página web donde el cliente podrá visualizar en 3D cada vehículo en stock, hacer reservas e incluso habrá un comparador de vehículos online para que el cliente se decida por el mejor. Éste también podrá comunicarse de manera directa con el personal a través de un chat, quién le dará asistencia personalizada.

Por otra parte, cabe destacar el uso de redes sociales como Facebook y la implantación de un CRM, que permita por ejemplo comunicar a cada cliente el stock de vehículos mensual para que estén informados de todas las novedades que lleguen.

Por último, la compañía pretende hacer acto de presencia en prensa automovilística, ya que puede surgir un amplio abanico de lectores, muchos de los cuales estarían dispuestos a visitar el concesionario al menos una vez al año.

3.8. ESTRATEGIA A SEGUIR

Para definir una buena estrategia de posicionamiento para la empresa, se pretende crear un posicionamiento estratégico global en base a las características generales que ofrece el producto en relación a la competencia. En este caso el lujo, las prestaciones y la exclusividad van ligadas de la mano, y resultan aspectos clave para poder determinarlo.

Así pues, el posicionamiento del producto que ofrece la marca para todos los segmentos quedaría de la siguiente manera:

“Ven, conduce y enamórate de la elegancia y las altas prestaciones”

4. CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

4.1. FORMA JURÍDICA

Una vez realizados los sucesivos estudios de mercado pertinentes y el plan de marketing, es necesario constituir la sociedad. En este caso, la elección de la forma jurídica viene determinada por tres aspectos relevantes (PYME, s.f.):

CUADRO 4.1. Aspectos a tener en cuenta en la creación de un negocio

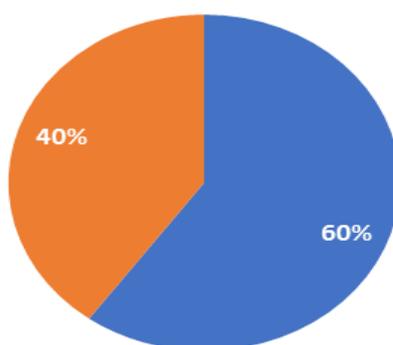
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Limitada • Ilimitada
Número de Socios	<ul style="list-style-type: none"> • Uno • Dos • Tres o más
Capital Social	<ul style="list-style-type: none"> • Sin mínimo legal • Entre 3.000 € y 59.999 € • Entre 60.000 € y 120.000 € • Más de 120.000 €

Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida de la Dirección General de Industria y de la PYME

La combinación de estos tres requisitos necesarios para la constitución de una sociedad, da lugar a múltiples formas jurídicas. En nuestro caso se ha decidido por limitar la responsabilidad, ya que en el supuesto de que vayan mal las cosas, los socios únicamente pierden lo que han aportado, pero a cambio su patrimonio personal queda protegido. El número de socios será de dos personas, con una aportación conjunta de 180.000 euros repartida de la siguiente forma:

GRÁFICO 4.1. % Aportación capital de los socios

% APORTACIÓN DE LOS SOCIOS



■ Diego Saura Martínez ■ Almudena Sánchez Fernández

Fuente: elaboración propia

Por lo tanto, teniendo en cuenta estos aspectos jurídicos, se nos plantean las siguientes opciones (PYME, s.f.):

TABLA 4.1. Tipos de formas jurídicas en función de los requisitos establecidos

Tipo de empresa	Nº socios	Capital	Responsabilidad
Sociedad Anónima	Mínimo 1	Mínimo 60.000 €	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Limitada Nueva Empresa	Mínimo 1, Máximo 5	Mínimo 3.000, Máximo 120.000	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedades Profesionales	Mínimo 1	Según la forma social que adopte	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad de Responsabilidad Limitada	Mínimo 1	Mínimo 3.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad

Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida de la Dirección General de Industria y de la PYME

De todos estos tipos de empresa, hemos seleccionado como forma jurídica más apropiada para nuestro negocio, la **Sociedad de Responsabilidad Limitada**. Este tipo de sociedad, presenta una serie de ventajas que la hacen a priori más interesante que otras formas jurídicas, las cuáles caben destacar las siguientes (Empresas, s.f.):

TABLA 4.2. Ventajas asociadas a la constitución de una sociedad de responsabilidad limitada

Ventajas de una Sociedad de Responsabilidad Limitada
Hay total libertad para la denominación social de la compañía.
El capital social mínimo es muy reducido y no existe un máximo de dicho capital, lo que beneficia claramente al joven emprendedor.
Obviamente, la responsabilidad es limitada al capital aportado.
Posibilidad de nombrar al administrador de manera indefinida.
No existe un porcentaje mínimo ni máximo de capital por socio.
A nivel de fiscalidad esta modalidad resulta interesante, puesto que el impuesto de sociedades permite hacer muchas deducciones.

Fuente: información obtenida del Centro de Información y Red de Creación de Empresas CIRCE

En cambio, también presenta algunos inconvenientes, entre los cuáles destacaríamos los siguientes (Empresas, s.f.):

TABLA 4.3. Inconvenientes asociados a la constitución de una sociedad de responsabilidad limitada

Inconvenientes de una Sociedad de Responsabilidad Limitada
Imposibilidad de cotizar en bolsa.
No existe libertad para transmitir las participaciones.
Los trámites necesarios para su constitución son más complicados que en otras formas jurídicas.
Es de obligado cumplimiento llevar una contabilidad formal.

Fuente: información obtenida del Centro de Información y Red de Creación de Empresas CIRCE

Por lo tanto, la denominación profesional que adquiere nuestro negocio, queda de la siguiente manera: **“Luxury Sports Car S.L.”**

Para iniciar el proceso de constitución de la sociedad, así como su puesta en marcha, implica la obligatoriedad de tener y presentar los siguientes trámites (PYME, s.f.):

TABLA 4.4. Trámites de constitución necesarios

Trámites de Constitución	Definición	Documentación a presentar
Certificado Negativa del nombre de la Sociedad.	Mediante este certificado, se pretende la no existencia de otra sociedad con la misma denominación que la nuestra.	El certificado se ha de solicitar en el Registro Mercantil Central, bien directamente en las oficinas del registro, vía telemática, por correo, o por mediación del notario
Elaboración de los estatutos y la escritura pública ante notario.	En los estatutos, se incluyen aquellas normas que regirán la sociedad. La escritura pública de constitución habrá que firmarla ante notario, y presentarse a inscripción en el Registro Mercantil.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Certificado Negativa del nombre de la Sociedad. ✓ El recibo bancario que acredite el desembolso del capital social. ✓ Estatutos Sociales. ✓ Documento de identidad de los socios (D.N.I.).
Liquidación del impuesto sobre actos jurídicos documentados.	Se trata de un impuesto que grava aquellas transmisiones patrimoniales onerosas e incluso operaciones societarias, tales como la constitución y/o disolución de la sociedad, aumentos de capital, etc.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formulario modelo 601. ✓ Primera copia y copia simple de la escritura de constitución. ✓ Fotocopia del DNI del representante legal de la empresa. ✓ Fotocopia del NIF de la sociedad.
Inscripción en el Registro Mercantil	Como norma general, la inscripción de la sociedad ha de hacerse en el plazo de un mes desde el otorgamiento de los documentos necesarios para la práctica de los asientos. Una vez inscrita, la sociedad adquiere plena capacidad jurídica.	A la solicitud de inscripción en el registro, hay que añadir: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Escritura pública de constitución de la sociedad. ✓ Fotocopia del NIF de la compañía ✓ Impreso modelo 600.

Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida de la Dirección General de la Industria y de la PYME

4.2. DENOMINACIÓN Y LOGOTIPO DE LA COMPAÑÍA

La decisión del nombre de la compañía no fue fácil. En primer lugar, se hizo un *brainstorming donde surgieron numerosas ideas*. A partir de aquí, seleccionamos aquellos nombres que mejor podían encajar con el negocio, y sobre todo que no

estuvieran cogidos por otras empresas. En definitiva, el nombre sugerido para el negocio y que mejor encaja con la actividad a desarrollar es:

“Luxury Sports Car”

Por otra parte, el logotipo de la compañía escogido tiene en cuenta ante todo la imagen de un automóvil *Premium* deportivo, tal y como puede ver a continuación (LOGASTER, s.f.):

GRÁFICO 4.2. Logotipo de la compañía



LUXURY SPORTS CAR S.R.L.

Fuente: logotipo extraído de LOGASTER en base a la información proporcionada del negocio

4.3. LOCALIZACIÓN

El lugar más idóneo para montar el negocio es Santander, ya que es la zona de Cantabria que reúne las mejores condiciones, y por lo tanto el más propicio en base al análisis del entorno realizado previamente, y porque así se recoge en una encuesta realizada a un pequeño grupo de la población de Cantabria.

Una vez decidida la zona, se procedió a la búsqueda de un local adecuado para realizar la actividad con las siguientes condiciones:

1. Tamaño mínimo interior de 1.000 m².
2. Amplio escaparate.
3. Con opción de alquiler.
4. Buena localización y de fácil acceso para el público.

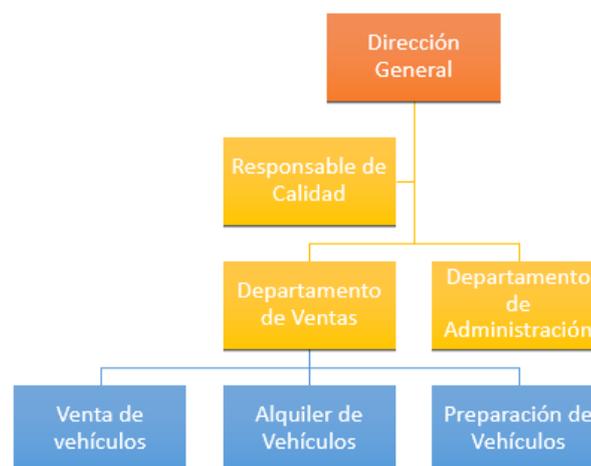
Con estas premisas se barajaron cinco opciones, si bien al final nos decantamos por la siguiente (Montaña, s.f.):

- **Planta principal.** Esta planta será lo primero que vea el cliente nada más entrar por la puerta del local. Aquí estarán los automóviles para exposición que serán los que se ofrezcan única y exclusivamente para su venta. Por otra parte, también habrá un mostrador de recepción frente a la puerta de entrada, donde se recibirá al usuario por parte de nuestro personal de atención al cliente, y al fondo de la planta estarán situadas las mesas de los vendedores.
- **Planta a doble altura.** Aquí estarán los vehículos que se ofrezcan para alquiler
- **Semisótano.** En el semisótano del local, irán los despachos de la empresa, así como una sala de reuniones.

4.4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y DESCRIPCIÓN DE TAREAS

Luxury Sports Car cuenta con una estructura organizativa simple pero efectiva de cara a conseguir un óptimo aprovechamiento de los recursos y conseguir ser más eficiente (Global Value Consulting, s.f.). Dicha estructura está compuesta principalmente por la gerencia de la empresa, a la que le sigue un responsable de calidad. A continuación, se encuentran los dos departamentos de la compañía - departamento de ventas y departamento de administración-, al frente de los cuáles se encuentra dicho responsable de calidad, cuya inspiración y motivación tendrá que servir para que los empleados se encuentren cómodos y trabajen de manera más productiva. El siguiente gráfico muestra el organigrama de Luxury Sports Car S.L.:

CUADRO 4.4. Organigrama de la compañía



Fuente: elaboración propia

DIRECCIÓN GENERAL

Los directivos serán los socios de la compañía, siendo Diego Saura el máximo responsable -director general- debido a su mayor aportación en la empresa, mientras que Almudena Fernández tendrá la función de directora de personal de la misma. Ambos velarán por el buen funcionamiento de la misma y serán los máximos responsables de todo aquello que compete a Luxury Sports Car.

Para ello el director general tendrá como funciones principales, la misión de guiar al resto de la plantilla, y tener una buena capacidad de liderazgo que permita a la compañía alcanzar sus objetivos de una manera solvente y segura.

La directora de personal en cambio tendrá una función más humana, encargándose del reclutamiento del personal necesario para su posterior incorporación en la plantilla, de la asignación de puestos, o incluso de la promoción interna de sus empleados.

En el ámbito de la formación, ambos están especialmente formados en materia de organización y dirección de empresas, con un enfoque especial en el sector automovilístico y contando con una gran experiencia en la materia.

RESPONSABLE DE CALIDAD

Una de las figuras más relevantes de Luxury Sports Car es el responsable de calidad. Éste verifica, que el servicio ofrecido al cliente se proporcione de una manera exclusiva en todo momento, proporcionando imagen y distinción a la compañía.

PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN

El personal de administración de la compañía, se encargará por un lado de verificar que los trámites requeridos para la compra y venta de los vehículos se haya hecho de manera correcta, y por otro lado de la correcta gestión de los cobros y pagos de la compañía. Éstos deberán tener competencias relativas en materia de contabilidad, fiscalidad, y buenas capacidades comunicativas. En total habrá dos personas dentro de este departamento. Una de ellas se encargará de la correcta gestión de los cobros y pagos, y la otra de contabilizar las ventas de los vehículos y demás gastos de la sociedad.

PERSONAL DE VENTAS Y DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Los vendedores se encargarán de gestionar todo el proceso de venta y alquiler de un vehículo, colaborando estrechamente con el departamento de administración, proporcionándoles toda la información y documentación necesaria relativa a los datos del cliente, el pedido del vehículo, y la forma de pago del mismo. Por el contrario, el personal de atención al cliente y de postventa, se encargará de atender las quejas y reclamaciones de los clientes, y de proporcionarles toda la ayuda cuanto necesiten. También habrá un preparador de vehículos, encargándose éste de limpiar y mantener todos los vehículos de los que dispone la sociedad. En total habrá un total de tres vendedores -uno de ellos encargado del alquiler de vehículos-, un personal de atención al cliente, y el preparador de vehículos.

Todos estos miembros de la organización, deberán de tener buenas habilidades comunicativas, capacidad de atención y de escucha frente a los clientes y un amplio conocimiento del mundo del automóvil. Aquí también será muy importante que el personal cuente con una presencia exquisita, dando ese plus de elegancia y refinamiento que caracterizan a la clase de automóviles que ofrecemos.

5. ANÁLISIS DE VIABILIDAD

5.1. DESEMBOLSO INICIAL

El desembolso inicial, está formado por todos aquellos costes necesarios para iniciar la andadura del negocio. Aquí no se incluyen los vehículos puesto que éstos durante el primer año se van a adquirir mediante la modalidad de depósito, luego el

PROYECTO SOBRE LA VIABILIDAD DE APERTURA DE UN CONCESIONARIO DE AUTOMÓVILES
USADOS DE ALTA GAMA EN CANTABRIA

coste de adquisición es 0. Los costes para inicial la andadura del negocio son los siguientes:

Reacondicionamiento del local

El local, aunque cuenta con un espacio ideal para el desempeño de este proyecto, necesita que se adecúe a las características del negocio. Estas reformas son las siguientes:

Pintura. Se quiere conseguir pulcritud y exclusividad para todo aquel que lo observe. Para ello, el color exterior del local será el negro brillante, con el nombre de la compañía en letras plateadas encima del escaparate. Sin embargo, en el interior se quiere dar un tono azulado muy suave. Para ello se pintará todo el interior del local en un blanco puro, que junto con la instalación de luminiscencia led azulada se conseguirá dicho efecto (QUADIS, s.f.):

GRÁFICO 5.1. Tipo de interior del concesionario



Fuente: imagen extraída de la web Quadis

El presupuesto total de esta reforma será de 5.400 euros.

Modificación del escaparate. Será necesario que el escaparate delantero y trasero del local sea de tipo corredero para que puedan entrar y salir los vehículos, ya que actualmente hay una única puerta de tamaño simple (COCHE, s.f.):

GRÁFICO 5.2. Tipo de escaparate del concesionario



Fuente: imagen extraída del blog "el mejor coche"

El coste de esta reforma está presupuestado en 3.100 euros.

Construcción de oficinas y escalera. Hará falta la construcción de unas escaleras para ir a la segunda planta a doble altura, y otras escaleras para ir a las oficinas de la empresa situadas en el semisótano. También se hará lo propio, mediante la instalación de unas rampas para minusválidos junto a las escaleras.

Por otro lado, la construcción de las oficinas se hará en el semisótano siendo necesario únicamente levantar los tabiques y poner puertas, ya que la planta a doble altura hace de techo. En total, habría que levantar tres despachos -uno de administración, otro para el responsable de calidad, el despacho del gerente- y una sala de reuniones.

Asimismo, también hará falta la instalación de unos aseos para el personal en una esquina del semisótano del local.

El coste total de la reforma estará en torno a 65.000 euros.

Mobiliario y decoración. En el exterior del concesionario, se pondrán vinilos de las principales marcas y logotipos de vehículos de lujo que se pretenden vender, acompañando al nombre de la compañía. En el interior en cambio, se pondrán imágenes y fotos de los principales deportivos que han hecho historia en el mundo del automovilismo, y también se pondrán vitrinas con diversos elementos de estos vehículos, tales como llantas, volantes, parachoques, escudos de los anagramas, e incluso maquetas de coches de coleccionismo para que el cliente se sienta atraído y se quede observándolo.

La iluminación también es importante, por ese motivo también se pretende instalar un equipo de iluminación dinámica con leds y neones que varíe de intensidad y tonalidad en el exterior del local para llamar la atención. En el interior en cambio, se pondrá un equipo de luminiscencia led azulado.

En cuanto al mobiliario, se pretende montar en la planta principal un pequeño mostrador de recepción para atender al personal, y tres mesas para vendedores al fondo de la misma. Asimismo, se pondrán unos sofás y sillones junto con unas mesitas para los clientes que lleguen, por si les apetece sentarse y descansar.

Por último, no hay que olvidarse de todo el mobiliario correspondiente a las oficinas y despachos situados bajo el semisótano.

El presupuesto aproximado de esta reforma está situado en 8.000 euros.

Equipos informáticos

En total hará falta seis ordenadores con la suite completa de Office para gestionar y tramitar los diferentes pedidos de venta de vehículos, y hacer las diferentes tareas contables y de gestión bancaria necesarias. También será necesario que estos ordenadores cuenten con un buen CRM para que se pueda hacer un seguimiento pormenorizado de cada cliente. Para los vendedores, irán destinados tres de éstos equipos, para los administrativos dos, y para el responsable de calidad otro.

El coste estimado de estos equipos junto con la licencia Office y el CRM será de 7.500 €.

Material de oficina

Gastos referentes a bolígrafos, folios, etc. También se hará uso de dos fotocopiadoras, una para el departamento de ventas y otra para el departamento de administración.

El presupuesto total será de 2.500 €

Gastos societarios

Son los gastos de constitución de la sociedad. A continuación, se muestran en la siguiente tabla (Iberfinancia consultores, s.f.)

TABLA 5.1. Gastos de constitución de la sociedad

GASTOS DE CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD	
<input type="checkbox"/> Gastos Notariales	200 €
<input type="checkbox"/> Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados	1.800 €
<input type="checkbox"/> Inscripción en el Registro Mercantil y publicación en el BORME (Boletín Oficial del Registro Mercantil)	120,20 €
<input type="checkbox"/> Libros Sociales	19 €
<input type="checkbox"/> Legalización de Libros Sociales	23,68 €

Fuente: datos extraídos de la web *Iberfinancia consultores*

Otros gastos a tener en cuenta

Publicidad. Gastos del primer mes en anuncios en prensa del motor y creación de página web. Coste total: 2.600 €

Fianza Alquiler. Coste de una mensualidad: 8.000 €

Así pues, el desglose de todos los costes necesarios para la apertura del negocio queda de la siguiente manera:

TABLA 5.2. Resumen de todos los costes de apertura de la sociedad

Reacondicionamiento del local	81.500,00 €
Pintura	5.400,00 €
Modificación del escaparate	3.100,00 €
Oficinas y escalera	65.000,00 €
Mobiliario y Decoración	8.000,00 €
Equipos informáticos	7.500,00 €
Material de Oficina	2.500,00 €
Gastos Societarios	2.162,88 €
Gastos Notariales	200,00 €
Imppto sobre transmisiones patri	1.800,00 €
Inscripción en el Registro Merca	120,20 €
Libros sociales	19,00 €
Legalización de libros sociales	23,68 €
Otros gastos	10.600,00 €
Publicidad	2.600,00 €
Fianza alquiler	8.000,00 €
Total gastos	104.262,88 €

Fuente: elaboración propia

Se hará uso del capital que aporten los socios para hacer frente a este gasto, puesto que la cantidad que aportan entre los dos, es más que suficiente como para asumir todos los costes derivados de la puesta en marcha del negocio.

5.2. PREVISIÓN DE INGRESOS

Luxury Sports Car S.L., obtiene los ingresos mediante dos vías:

1. Venta de automóviles
2. Alquiler de automóviles

Así pues, se ha calculado una previsión de ingresos para los cinco primeros años de vida del negocio:

TABLA 5.3. Número de vehículos vendidos al año

Tipo de Vehículo	NÚMERO DE VEHÍCULOS VENDIDOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Vehículos	5	10	15	20	25

Fuente: elaboración propia

A pesar de que nuestro negocio puede dar cabida a varios escenarios distintos, nosotros consideramos a la hora de hacer los sucesivos cálculos y análisis un entorno pesimista dada la naturaleza y complejidad de montar un negocio de estas características en la región. Así pues, para la venta de vehículos prevemos vender en el primer año un total de cinco vehículos, incrementándose la cifra en otras cinco unidades los sucesivos años.

Asimismo, Estos vehículos se adquirirán durante el primer año mediante la opción de depósito para que no se disparen los costes, siendo a partir del segundo año cuando la empresa acepte otras modalidades de adquisición de los mismos. De todas formas, ello no implica que la organización no tenga ningún coste en

PROYECTO SOBRE LA VIABILIDAD DE APERTURA DE UN CONCESIONARIO DE AUTOMÓVILES
USADOS DE ALTA GAMA EN CANTABRIA

vehículos durante el primer año, puesto que se tendrá que hacer cargo del pago de un seguro anual a todo riesgo para cubrir cualquier daño que sufran los vehículos, así como un seguro de responsabilidad civil, tal y como se verá después. Los ingresos obtenidos en la venta de vehículos son los siguientes:

TABLA 5.4. Ingresos obtenidos por la venta de vehículos en los dos primeros años

INGRESOS POR VEHÍCULOS VENDIDOS CADA MES DURANTE EL PRIMER AÑO												
Tipo de Vehículo	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
BMW M4	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	22.500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
BMW X5 M50 D	0,00 €	0,00 €	0,00 €	30.833,33 €	0,00 €	30.833,33 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Ferrari F355 Berlinetta	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	29.666,67 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Maserati Gran Turismo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	17.294,12 €
Mercedes SLR McLAREN	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Porsche 356 A Spider	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Porsche 997 Turbo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Aston Martin DB9	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
AUDI RS6 Avant Performance	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Alfa Romeo Giulia 1.600 Spider	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Total	0,00 €	0,00 €	0,00 €	30.833,33 €	0,00 €	30.833,33 €	22.500,00 €	29.666,67 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	17.294,12 €

INGRESOS POR VEHÍCULOS VENDIDOS CADA MES DURANTE EL SEGUNDO AÑO												
Tipo de Vehículo	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
BMW M4	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	22.500,00 €	0,00 €
BMW X5 M50 D	30.833,33 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Ferrari F355 Berlinetta	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	29.666,67 €	0,00 €	0,00 €
Maserati Gran Turismo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	17.294,12 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	17.294,12 €
Mercedes SLR McLAREN	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	86.250,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Porsche 356 A Spider	0,00 €	44.117,65 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Porsche 997 Turbo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Aston Martin DB9	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	98.888,89 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
AUDI RS6 Avant Performance	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	146.666,67 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	44.000,00 €
Alfa Romeo Giulia 1.600 Spider	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Total	30.833,33 €	44.117,65 €	0,00 €	17.294,12 €	98.888,89 €	0,00 €	232.916,67 €	0,00 €	0,00 €	29.666,67 €	22.500,00 €	61.294,12 €

Fuente: elaboración propia

TABLA 5.5. Ingresos obtenidos por la venta de vehículos en el tercer y cuarto año

INGRESOS POR VEHÍCULOS VENDIDOS CADA MES DURANTE EL TERCER AÑO												
Tipo de Vehículo	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
BMW M4	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	22.500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	22.500,00 €	0,00 €
BMW X5 M50 D	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	30.833,33 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Ferrari F355 Berlinetta	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Maserati Gran Turismo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	57.647,06 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	57.647,06 €
Mercedes SLR McLAREN	86.250,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	86.250,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	86.250,00 €	0,00 €
Porsche 356 A Spider	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	147.058,82 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Porsche 997 Turbo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	38.470,59 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Aston Martin DB9	98.888,89 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
AUDI RS6 Avant Performance	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	44.000,00 €
Alfa Romeo Giulia 1.600 Spider	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	25.875,00 €	0,00 €	86.250,00 €	0,00 €	0,00 €	86.250,00 €	0,00 €
Total	195.138,89 €	0,00 €	0,00 €	57.647,06 €	147.058,82 €	56.708,33 €	147.220,59 €	86.250,00 €	0,00 €	0,00 €	195.000,00 €	101.647,06 €

INGRESOS POR VEHÍCULOS VENDIDOS CADA MES DURANTE EL CUARTO AÑO												
Tipo de Vehículo	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
BMW M4	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	22.500,00 €	22.500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	22.500,00 €	0,00 €	0,00 €
BMW X5 M50 D	0,00 €	0,00 €	102.777,78 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Ferrari F355 Berlinetta	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Maserati Gran Turismo	0,00 €	17.294,12 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	17.294,12 €	0,00 €	17.294,12 €	17.294,12 €	0,00 €	57.647,06 €
Mercedes SLR McLAREN	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	86.250,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Porsche 356 A Spider	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	147.058,82 €	0,00 €	0,00 €	147.058,82 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Porsche 997 Turbo	0,00 €	38.470,59 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	38.470,59 €	0,00 €	128.235,29 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Aston Martin DB9	29.666,67 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
AUDI RS6 Avant Performance	0,00 €	0,00 €	0,00 €	44.000,00 €	0,00 €	0,00 €	44.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	44.000,00 €	0,00 €
Alfa Romeo Giulia 1.600 Spider	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	25.875,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Total	29.666,67 €	55.764,71 €	102.777,78 €	44.000,00 €	169.558,82 €	48.375,00 €	186.014,71 €	147.058,82 €	145.529,41 €	39.794,12 €	44.000,00 €	57.647,06 €

Fuente: elaboración propia

TABLA 5.6. Ingresos obtenidos por la venta de vehículos en el quinto año

INGRESOS POR VEHÍCULOS VENDIDOS CADA MES DURANTE EL QUINTO AÑO												
Tipo de Vehículo	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
BMW M4	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	22.500,00 €	0,00 €	0,00 €	75.000,00 €
BMW X5 M50 D	0,00 €	0,00 €	0,00 €	30.833,33 €	0,00 €	30.833,33 €	0,00 €	30.833,33 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Ferrari F355 Berlinetta	29.666,67 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	29.666,67 €	0,00 €
Maserati Gran Turismo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	17.294,12 €	17.294,12 €	17.294,12 €	0,00 €	57.647,06 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Mercedes SLR McLAREN	0,00 €	86.250,00 €	86.250,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Porsche 356 A Spider	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	147.058,82 €	0,00 €	147.058,82 €	0,00 €	44.117,65 €	0,00 €	147.058,82 €
Porsche 997 Turbo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	128.235,29 €	38.470,59 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Aston Martin DB9	29.666,67 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	98.888,89 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
AUDI RS6 Avant Performance	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	146.666,67 €	0,00 €	0,00 €
Alfa Romeo Giulia 1.600 Spider	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	25.875,00 €	0,00 €	25.875,00 €	0,00 €	0,00 €	25.875,00 €	0,00 €
Total	59.333,33 €	86.250,00 €	86.250,00 €	159.068,63 €	55.764,71 €	221.061,27 €	116.183,01 €	203.767,16 €	80.147,06 €	190.784,31 €	55.541,67 €	222.058,82 €

Fuente: elaboración propia

TABLA 5.7. Resultados obtenidos por la venta de automóviles en los cinco primeros años

INGRESOS BRUTOS POR VEHÍCULOS				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
131.127,45 €	537.511,44 €	976.670,75 €	1.070.187,09 €	1.536.209,97 €

COMISIONES POR VENTA DE VEHÍCULOS (2% SOBRE INGRESOS BRUTOS)				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
2.622,55 €	10.750,23 €	19.533,42 €	21.403,74 €	30.724,20 €

INGRESOS TOTALES POR VEHÍCULOS				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
128.504,90 €	526.761,21 €	957.137,34 €	1.048.783,35 €	1.505.485,77 €

Fuente: elaboración propia

Los precios de venta y los automóviles que se pretenden vender, son los obtenidos en la tabla 3.6. En los ingresos reflejados mensualmente durante el primer año, los vehículos vendidos ya vienen con la retención del 30% que se queda la empresa debido al tipo de modalidad escogido en la adquisición de vehículos -adquisición vía depósito-. A partir del segundo año, la empresa admite otras modalidades para la compra de automóviles, en las que debe afrontar el pago íntegro del vehículo, de ahí que existan en ocasiones diferencias en el precio de un mismo vehículo. Por otra parte, hay que quitar un porcentaje por comisiones de ventas que se llevan los vendedores. En este caso, hemos supuesto un 2% por comisiones de ventas sobre los ingresos brutos anuales obtenidos.

Para el alquiler de vehículos, se van a ofrecer cuatro de los diez modelos disponibles para la venta, durante los cinco años, y al igual que sucede con la venta éstos serán adquiridos mediante depósito, aunque en este caso se mantendrá dicha modalidad el resto de los años.

TABLA 5.8. Vehículos arrendados

Tipo de Vehículo	NÚMERO DE VEHÍCULOS ARRENDADOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Vehículos	6	10	14	18	22

Fuente: elaboración propia

Pretendemos iniciar la actividad con un máximo de seis coches alquilados durante el primer año, si bien esta cifra se verá incrementada en cuatro vehículos hasta un máximo de 22 en el quinto año.

PROYECTO SOBRE LA VIABILIDAD DE APERTURA DE UN CONCESIONARIO DE AUTOMÓVILES
USADOS DE ALTA GAMA EN CANTABRIA

TABLA 5.9. Ingresos obtenidos por el alquiler de vehículos en los tres primeros años

INGRESOS POR ALQUILER DE VEHÍCULOS PRIMER AÑO												
Número de vehículos	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
BMW X5 M50 D	15.000,00 €	0,00 €	15.000,00 €	0,00 €	0,00 €	15.000,00 €	0,00 €	15.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	15.000,00 €
Mercedes SLR McLaren	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Porsche 997 Turbo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Alfa Romeo Giulia 1.600 Spider	0,00 €	0,00 €	0,00 €	15.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Total	15.000,00 €	0,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €	0,00 €	15.000,00 €	0,00 €	15.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	15.000,00 €

INGRESOS POR ALQUILER DE VEHÍCULOS SEGUNDO AÑO												
Número de vehículos	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
BMW X5 M50 D	15.000,00 €	0,00 €	15.000,00 €	0,00 €	0,00 €	15.000,00 €	0,00 €	15.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	15.000,00 €
Mercedes SLR McLaren	0,00 €	0,00 €	0,00 €	30.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Porsche 997 Turbo	0,00 €	13.500,00 €	0,00 €	0,00 €	13.500,00 €	0,00 €	13.500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Alfa Romeo Giulia 1.600 Spider	0,00 €	0,00 €	0,00 €	15.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Total	15.000,00 €	13.500,00 €	15.000,00 €	45.000,00 €	13.500,00 €	15.000,00 €	13.500,00 €	15.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	15.000,00 €

INGRESOS POR ALQUILER DE VEHÍCULOS TERCER AÑO												
Número de vehículos	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
BMW X5 M50 D	0,00 €	0,00 €	15.000,00 €	0,00 €	0,00 €	15.000,00 €	0,00 €	15.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	15.000,00 €
Mercedes SLR McLaren	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	30.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	30.000,00 €	0,00 €
Porsche 997 Turbo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	13.500,00 €	13.500,00 €	13.500,00 €	13.500,00 €	13.500,00 €	0,00 €	13.500,00 €	0,00 €	0,00 €
Alfa Romeo Giulia 1.600 Spider	0,00 €	0,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Total	0,00 €	0,00 €	30.000,00 €	28.500,00 €	13.500,00 €	28.500,00 €	43.500,00 €	28.500,00 €	0,00 €	13.500,00 €	30.000,00 €	15.000,00 €

Fuente: elaboración propia

TABLA 5.10. Ingresos obtenidos por el alquiler de vehículos en el cuarto y quinto año

INGRESOS POR ALQUILER DE VEHÍCULOS CUARTO AÑO												
Número de vehículos	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
BMW X5 M50 D	15.000,00 €	0,00 €	15.000,00 €	0,00 €	0,00 €	15.000,00 €	0,00 €	15.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	15.000,00 €
Mercedes SLR McLaren	0,00 €	30.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	30.000,00 €	0,00 €	30.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Porsche 997 Turbo	13.500,00 €	13.500,00 €	0,00 €	13.500,00 €	13.500,00 €	13.500,00 €	0,00 €	13.500,00 €	0,00 €	13.500,00 €	0,00 €	13.500,00 €
Alfa Romeo Giulia 1.600 Spider	0,00 €	0,00 €	0,00 €	15.000,00 €	0,00 €	0,00 €	15.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Total	28.500,00 €	43.500,00 €	15.000,00 €	28.500,00 €	13.500,00 €	28.500,00 €	45.000,00 €	28.500,00 €	30.000,00 €	13.500,00 €	0,00 €	28.500,00 €

INGRESOS POR ALQUILER DE VEHÍCULOS QUINTO AÑO												
Número de vehículos	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
BMW X5 M50 D	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	15.000,00 €	0,00 €	0,00 €	15.000,00 €	0,00 €	0,00 €
Mercedes SLR McLaren	30.000,00 €	0,00 €	30.000,00 €	0,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	0,00 €	30.000,00 €	0,00 €
Porsche 997 Turbo	0,00 €	13.500,00 €	0,00 €	13.500,00 €	13.500,00 €	0,00 €	13.500,00 €	0,00 €	13.500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Alfa Romeo Giulia 1.600 Spider	0,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €	0,00 €	15.000,00 €	0,00 €	15.000,00 €	0,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €	0,00 €
Total	30.000,00 €	28.500,00 €	45.000,00 €	28.500,00 €	43.500,00 €	45.000,00 €	58.500,00 €	45.000,00 €	43.500,00 €	30.000,00 €	45.000,00 €	0,00 €

Fuente: elaboración propia

TABLA 5.11. Ingresos totales por alquiler de vehículos

INGRESOS POR ALQUILER DE VEHÍCULOS					
Tipo de Vehículo	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Vehículos	90.000,00 €	160.500,00 €	231.000,00 €	303.000,00 €	442.500,00 €

Fuente: elaboración propia

La situación es casi la misma que con la venta de vehículos. Así pues, se han cogido aquellos rangos de precios de alquiler de la tabla 3.8., en función del tipo de vehículo, y en todos los años los ingresos ya cuentan con la retención del 50%, que se lleva la empresa por el alquiler de vehículos que propiamente no son suyos. Para el cálculo de estos ingresos, también se tiene en cuenta el número de días del mes -en este caso 30-, ya que consideramos un servicio de alquiler por días para todos los automóviles con el mes completo.

5.3. PREVISIÓN DE GASTOS

Al igual que sucede con los ingresos, hay que prever los gastos que la empresa tiene que soportar en un período de cinco años. Estos gastos son los siguientes:

Gastos en mantenimiento y conservación del local

Para hacer frente a estos gastos, la compañía subcontratará a una empresa de mantenimiento, para que cuide y limpie el local al final de cada jornada laboral. El coste anual será de 24.000 euros.

Gastos en mantenimiento y conservación de vehículos

Aquí se incluyen aquellos gastos de reparación y conservación de los vehículos. Estos gastos serán llevados casi en su totalidad, por un taller de reparación que la empresa tiene subcontratado. El coste anual será de 65.000 euros anuales.

Gastos de aprovisionamiento

Son gastos relativos a la adquisición de vehículos para provisionar el concesionario. En el primer año, estos gastos son nulos porque los vehículos se adquieren mediante depósito, ya sean para su venta y/o alquiler. Para el resto de los años, se ha calculado este gasto multiplicando el número de vehículos comprados en cada año por su precio de coste. En total en los cinco años se gastó un total de 1.868.000 € repartidos entre los siguientes vehículos:

TABLA 5.12. Vehículos comprados

Vehículos	Precio de Coste	Unidades Compradas	Total
BMW M4	67.500 €	1	67.500 €
BMW X5 M50 D	92.500 €	1	92.500 €
Ferrari F355 Berlinetta	89.000 €	0	0 €
Maserati Gran Turismo	49.000 €	4	196.000 €
Mercedes SLR McLaren	230.000 €	0	0 €
Porsche 356 A Spider	125 000 €	5	625.000 €
Porsche 997 Turbo Cabrio PDK	109.000 €	2	218.000 €
Aston Martin DB9	89.000 €	3	267.000 €
Audi RS6 Avant Performance	132.000 €	2	264.000 €
Alfa Romeo Giulia 1.600 Spider	69 000 €	2	138.000 €

Fuente: elaboración propia

Gastos de alquiler del local

Pagamos al año un total de 96.000 euros de alquiler. Sin embargo, al finalizar el primer año, el coste anual es de 88.000 euros debido a los 8.000 euros depositados como fianza en el primer mes para el desembolso inicial.

Gastos de suministros

Gastos relativos a la luz, agua, teléfono e internet. En total ascienden a 12.000 euros anuales.

Gastos de seguros

En total son tres: seguro del local, de responsabilidad civil, y un seguro a todo riesgo. Este gasto será de 81.000 euros durante el primer año, y al igual que

sucede en otros gastos, el importe irá duplicándose hasta el quinto año a medida que vayan aumentando las categorías de vehículos, ya que hay más vehículos que asegurar.

Gastos de publicidad

Hay que pagar 600 euros mensuales por anuncios en prensa automovilística. En total son 7.200 euros anuales, a los que hay que descontar 600 euros del desembolso inicial del primer mes en el primer año.

Gastos de personal

Contratamos a un total de 8 personas. Para obtener los sueldos de cada empleado se acudió al convenio del comercio del metal (ver anexo), al cual pertenece nuestro negocio. Todos los empleados están contratados a jornada completa, y en los importes se incluye tanto el sueldo base bruto anual como las pagas extraordinarias. Además, en el caso de los vendedores, hay que incluir un 2% de los ingresos anuales por la venta de vehículos, en concepto de comisiones por venta. En los gastos de personal también se incluyen los sueldos de los dos directores de la compañía. En total el gasto de personal asciende a 170.538,18 € todos los años sin contar las comisiones.

TABLA 5.13. Personal contratado en la empresa

Personal de la empresa	Grupo o categoría profesional	Salario Bruto Total Anual
2 Directores	Director	38.883,26 €
1 Responsable de Calidad	Encargado general	18.746,47 €
2 Administrativos	Oficial administrativo	31.940,68 €
3 Vendedores	Vendedor-Comprador	49.993,68 €
1 Personal de atención al cliente	Dependiente	16.317,14 €
1 Preparador de vehículos	Profesional Oficio 2ª	14.656,95 €

Fuente: elaboración propia

A continuación, se presenta un resumen con todos los gastos estimados para un período de cinco años:

TABLA 5.14. Resumen de gastos de la empresa

	0	1	2	3	4	5
Desembolso Inicial	104.262,88 €					
Total Gastos		449.760,73 €	687.488,41 €	925.271,60 €	977.641,92 €	1.182.962,38 €
Gastos en mantenimiento y conservación del local		24.000,00 €	24.000,00 €	24.000,00 €	24.000,00 €	24.000,00 €
Gastos en mantenimiento y conservación de vehículos		65.000,00 €	65.000,00 €	65.000,00 €	65.000,00 €	65.000,00 €
Gastos de Aprovisionamiento		0,00 €	221.000,00 €	450.000,00 €	500.500,00 €	696.500,00 €
Gastos de Alquiler del local		88.000,00 €	96.000,00 €	96.000,00 €	96.000,00 €	96.000,00 €
Gastos de Suministros		12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €
Gastos de Seguros		81.000,00 €	81.000,00 €	81.000,00 €	81.000,00 €	81.000,00 €
Gastos de Publicidad		6.600,00 €	7.200,00 €	7.200,00 €	7.200,00 €	7.200,00 €
Gastos de Personal		173.160,73 €	181.288,41 €	190.071,60 €	191.941,92 €	201.262,38 €

Fuente: elaboración propia

5.4.RENTABILIDAD DEL PROYECTO

Para analizar la rentabilidad del proyecto y ver su viabilidad, vamos a usar las herramientas⁶ VAN (Valor Actual Neto) y TIR (Tasa Interna de Retorno). Para ello, en primer lugar, es necesario estimar los flujos de caja que la compañía espera obtener, en este caso; para un horizonte temporal de cinco años:

TABLA 5.15. Estimación de los flujos de caja de la empresa

	0	1	2	3	4	5
Desembolso Inicial	104.262,88 €					
Total Ingresos		218.504,90 €	687.261,21 €	1.188.137,34 €	1.351.783,35 €	1.947.985,77 €
Total Gastos		449.760,73 €	687.488,41 €	925.271,60 €	977.641,92 €	1.182.962,38 €
Gastos en mantenimiento y conservación del local		24.000,00 €	24.000,00 €	24.000,00 €	24.000,00 €	24.000,00 €
Gastos en mantenimiento y conservación de vehículos		65.000,00 €	65.000,00 €	65.000,00 €	65.000,00 €	65.000,00 €
Gastos de Aprovisionamiento		0,00 €	221.000,00 €	450.000,00 €	500.500,00 €	696.500,00 €
Gastos de Alquiler del local		88.000,00 €	96.000,00 €	96.000,00 €	96.000,00 €	96.000,00 €
Gastos de Suministros		12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €
Gastos de Seguros		81.000,00 €	81.000,00 €	81.000,00 €	81.000,00 €	81.000,00 €
Gastos de Publicidad		6.600,00 €	7.200,00 €	7.200,00 €	7.200,00 €	7.200,00 €
Gastos de Personal		173.160,73 €	181.288,41 €	190.071,60 €	191.941,92 €	201.262,38 €
Flujos de Caja	-104.262,88 €	-231.255,83 €	-227,20 €	262.865,74 €	374.141,43 €	765.023,39 €
Amortización		74.069,15 €	185.176,29 €	340.747,72 €	512.283,43 €	725.283,43 €
Beneficio		-305.324,97 €	-185.403,49 €	-77.881,98 €	-138.142,00 €	39.739,96 €
Impuesto de Sociedades (25%)		-76.331,24 €	-46.350,87 €	-19.470,49 €	-34.535,50 €	9.934,99 €
Flujo neto de Caja		-228.993,73 €	-139.052,62 €	-58.411,48 €	-103.606,50 €	29.804,97 €

Fuente: elaboración propia

Para estimar los flujos de caja en cada año, hemos restado de los ingresos obtenidos, el total de gastos previstos en cada año. Como podemos comprobar, para este tipo de escenario -pesimista- la empresa no destaca principalmente por su liquidez en los dos primeros años. No obstante, esta situación se agrava aún más para los años posteriores al tener en cuenta la amortización⁷ y el impuesto de sociedades⁸.

Para la amortización de los vehículos de la empresa, se ha acudido a las tablas y se ha considerado una vida útil para los mismos de 14 años, mientras que para el resto del inmovilizado esta vida útil se ve reducida a 10 años.

Una vez que calculamos los flujos de caja, procedemos a calcular el VAN y el TIR. Para ello tenemos que actualizar los flujos de caja a una tasa de descuento "K". Esta tasa de descuento o coste de capital, se ha determinado a partir de la rentabilidad obtenida de invertir el dinero en depósitos a plazo fijo a un año.

Para ello se ha valorado diferentes opciones, aunque la más convincente es la siguiente (tu capital, s.f.):

⁶ Para el cálculo del VAN y TIR, se utilizan las siguientes fórmulas (Olalla, s.f.):

$$VAN = -A + \sum_{j=1}^n \frac{Q_j}{(1+k)^j} + \frac{VR}{(1+k)^n}; \quad VAN = -A + \frac{Q_1}{(1+k)} + \frac{Q_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{Q_{n-1}}{(1+k)^{n-1}} + \frac{Q_n}{(1+k)^n}; \quad -A + \sum_{j=1}^n \frac{Q_j}{(1+r)^j} = 0$$

⁷ Para el cálculo de la amortización, se ha seguido el método lineal:

$$Cuota\ de\ amortización = \frac{V_0 - V_r}{n}$$

⁸ El tipo general vigente del impuesto de sociedades para el 2017 es el 25% (Infoautónomos, s.f.)

CUADRO 5.1. Tasa de descuento a aplicar para calcular el VAN



Fuente: información extraída de la web "www.tucapital.es"

De entre las diferentes opciones, esta es la más rentable con liquidación de intereses trimestralmente.

Así pues, el VAN y el TIR de la compañía aplicando la tasa de descuento del 1,15% son los siguientes:

TABLA 5.16. VAN y TIR de la empresa

Desembolso Inicial	Flujos netos de caja				
	-104.262,88 €	-228.993,73 €	-139.052,62 €	-58.411,48 €	-103.606,50 €
VAN	-559.121,53 €				
TIR	-60%				

Fuente: elaboración propia

Dado el escenario pesimista que hemos considerado, vemos que la empresa no consigue ser rentable en ninguno de los años, no pudiendo alcanzar una rentabilidad mayor al desembolso inicial. Vemos pues, que el VAN de la compañía, así como el TIR son negativos, lo que significa que el proyecto ante esta situación dada no es viable.

No obstante, esta situación cambia al considerar un escenario optimista o el escenario "más probable" -que es el más recomendado para este negocio-. En estos casos las variables a cambiar son las siguientes:

TABLA 5.17. Variables a cambiar en la realización de los dos tipos de escenarios

Datos a cambiar	Escenario "más probable"	Escenario Optimista
Inversión Inicial	-20%	-40%
Gastos de Alquiler	-2.000 €	-4.000 €
Gastos de Personal	-20%	-40%
Vehículos comprados/vendidos	85	206
Vehículos alquilados	75	70

Fuente: elaboración propia

Se cogen los gastos de alquiler y de personal porque son los que afectan al negocio en mayor medida. En el caso de los vehículos alquilados y comprados/vendidos, las cifras mostradas son las conseguidas en los cinco años analizados.

Así pues, al probar distintos escenarios el VAN y el TIR quedan de la siguiente manera:

TABLA 5.18. VAN y TIR de la empresa ante un cambio en el tipo de escenario

	Desembolso Inicial	Flujos netos de caja				
	-83.410,30 €	-186.519,62 €	-47.143,83 €	-14.686,46 €	23.456,21 €	68.172,43 €
ESCENARIO "MÁS PROBABLE"						
VAN	-241.286,74 €					
TIR	-29%					
	Desembolso Inicial	Flujos netos de caja				
	-62.557,73 €	165.440,33 €	370.605,39 €	378.505,71 €	176.190,91 €	197.426,69 €
ESCENARIO OPTIMISTA						
VAN	1.183.739,80 €					
TIR	336%					

Fuente: elaboración propia

El escenario "más probable" es el que más nos afecta, pues es el más indicado para un negocio de esta índole. En este vemos que no es viable, ya que, a pesar de obtener flujos de caja positivos en los dos últimos años, no llegamos a rentabilizar en ningún momento la inversión inicial, a pesar de haber disminuido ésta. Por el contrario, si somos optimistas la cosa cambia, el negocio resulta viable, llegando a rentabilizar la inversión ya desde el primer año.

6. CONCLUSIONES

Tal y como analizamos anteriormente, Luxury Sports Car S.L. ha de prestar especial atención en el mantenimiento de todos sus gastos, en especial aquellos relacionados con el local y sus vehículos si quiere sobrevivir a corto/medio plazo. Para solventar el problema del excesivo gasto anual del alquiler del local, la solución pasa por buscar otro tipo de local de las mismas características más barato en otra zona de Cantabria o incluso comprarlo directamente, ya que a la larga sale más rentable. En el caso de los vehículos, sin embargo, el problema pasa por existir un excesivo gasto de amortización inherente a los mismos, debido al alto precio de adquisición que presentan los automóviles, lo que provoca una minoración importante en los resultados de la compañía.

Para solventar en mayor medida el excesivo importe de los gastos, Luxury Sports Car, S.L. ha de incrementar sus ingresos, sobre todo aquellos relacionados con la venta de los vehículos, dado que es su mayor fuente de ingresos. En este sentido, es necesario vender algo más de 100 vehículos en los cinco años para que el negocio tenga un mínimo de rentabilidad y pueda continuar con su desarrollo. Otra solución, pasa por incrementar el margen de beneficios en los precios, aunque ello podría perjudicar a la empresa en mayor o menor medida puesto que es importante no acercarse a los precios oficiales que ofrecen las marcas en sus vehículos nuevos.

De todas formas, debido a la limitación del número de palabras para el desarrollo del presente trabajo, nos ha resultado imposible la realización de otros escenarios que nos permitan verificar y respaldar los resultados obtenidos en la realización de este proyecto, así como el cálculo de diversos ratios financieros o la formulación del balance y la cuenta de pérdidas y ganancias. Asimismo, debido a la naturaleza y complejidad de montar un negocio como este, gran parte de los análisis efectuados en el proyecto se han basado en estimaciones realizadas, partiendo de datos reales y a base de analizar otras compañías automovilísticas.

Por otra parte, queda patente el gusto de la gente por las marcas automovilísticas alemanas, siendo Audi y BMW las más valoradas. En este caso, la empresa habrá de centrarse prioritariamente en ofrecer estas marcas automovilísticas, sin olvidarse, de ciertas marcas de prestigio británicas que pueden ser atraídas por determinados sectores extranjeros de la población, como pueden ser turistas ingleses.

En definitiva, si la solución pasa por montar un negocio de esta índole, Cantabria no es una buena región puesto que incluso en el escenario más probable, dicho negocio no resulta rentable. A esto hay que sumarle que la población no destaca precisamente por tener un elevado poder adquisitivo como si pueden tener otras ciudades grandes españolas. En este sentido, Madrid o Málaga es donde se encuentran la gran mayoría de estos concesionarios, ya que Barcelona a pesar de ser también una posible candidata, está viviendo en estos momentos una crisis política con repercusiones económicas que imposibilita al menos actualmente el desarrollo de un negocio de estas características. Por lo tanto, sería recomendable la opción de montar este negocio en alguna de las dos primeras ciudades citadas anteriormente.

Para finalizar, destacamos especialmente dos asignaturas del Master Universitario en Dirección de Empresas (MBA) que resultan clave en la realización de este proyecto. Así pues, la impartición de la asignatura de Marketing Estratégico ha ayudado bastante, ya que se ha hecho uso de gran parte de los conocimientos adquiridos durante las clases, en el desarrollo del plan de marketing de Luxury Sports Car S.L. Por otro lado, la aplicación de los conceptos de la asignatura de Análisis y Evaluación de Inversiones -ya sea el VAN o el TIR- ha permitido saber con certeza la incertidumbre inicial que se tenía al principio de comenzar a desarrollar este trabajo. Es decir; si el proyecto llevado a cabo es o no rentable.

7. BIBLIOGRAFÍA

ANFAC, 2016. Informe Anual 2016, s.l.: s.n.

Anon., 2016. eldiario.es. [En línea]
Available at: http://www.eldiario.es/norte/cantabria/ultima-hora/Martin-incremento-turistas-superior-proximo_0_595990833.html
[Último acceso: Julio 2017].

Anon., s.f. creatuempresa. [En línea]
Available at: <http://www.creatuempresa.org/es-ES/PasoApaso/Paginas/FormasJuridicas.aspx>
[Último acceso: Agosto 2017].

Autotrade, s.f. Autotrade. [En línea]
Available at: <http://autotrade.es/>
[Último acceso: Septiembre 2017].

Cantabria, G. d., s.f. boc.cantabria.es. [En línea]
Available at: <https://boc.cantabria.es/boces/verAnuncioAction.do?idAnuBlob=264170>
[Último acceso: Septiembre 2017].

COCHE, B. E. M., s.f. BLOG EL MEJOR COCHE. [En línea]
Available at: <https://img.elmejorcoche.com/>
[Último acceso: Septiembre 2017].

CreceNegocios, s.f. crecenegocios. [En línea]
Available at: <https://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
[Último acceso: Agosto 2017].

eldiario.es, 2016. eldiario.es. [En línea]
Available at: http://www.eldiario.es/norte/cantabria/ultima-hora/Martin-incremento-turistas-superior-proximo_0_595990833.html
[Último acceso: Julio 2017].

Empresas, C. d. I. y. R. d. C. d., s.f. CIRCE. [En línea]
Available at: <http://portal.circe.es/es-ES/emprededor/SRL/Paginas/SRLVentajaseInconvenientes.aspx>
[Último acceso: Agosto 2017].

FACONAUTO, 2017. Junio cierra con 131.797 turismos matriculados, s.l.: s.n.
Global Value Consulting, s.f. Global Value Consulting. [En línea]
Available at: <http://www.globalvalue.cl/?q=node/5>
[Último acceso: Agosto 2017].

IBÁÑEZ, 2014. motorpasion. [En línea]
Available at: <https://www.motorpasion.com/industria/las-cosas-que-no-te-dicen-de-los-kilometro-cero-y-sabes-tu-pero-tu-cunado-no>
[Último acceso: Agosto 2017].
Iberfinancia consultores, s.f. Iberfinancia consultores. [En línea]
Available at: <http://www.iberfinancia.es/analisis-gastos-puesta-en-marcha-negocio/>
[Último acceso: Septiembre 2017].

ICANE, 2017. ICANE. [En línea]
Available at: <https://www.icane.es/>
[Último acceso: Julio 2017].

Infoautónomos, s.f. Infoautónomos economista.es. [En línea]
Available at: <http://infoautonomos.economista.es/fiscalidad/impuesto-de-sociedades/>
[Último acceso: Septiembre 2017].

LOGASTER, s.f. LOGASTER. [En línea]
Available at: <https://www.logaster.com.es/>
[Último acceso: Agosto 2017].

Luis, 2014. Cambiosecuencial. [En línea]
Available at: <https://cambiosecuencial.es/premium-vs-generalistas/>
[Último acceso: Julio 2017].

Manuel, J., s.f. La Cultura del Marketing. [En línea]
Available at: <https://laculturadelmarketing.com/plan-de-marketing-ix-el-plan-de-accion/>
[Último acceso: Agosto 2017].

Montaña, I., s.f. Milanuncios. [En línea]
Available at: <https://www.milanuncios.com/alquiler-de-locales-comerciales-en-santander-cantabria/penacastillo-nueva-montana-162554544.htm>
[Último acceso: Agosto 2017].

Morles, D., s.f. davidmorles. [En línea]
Available at: <http://davidmorles.com/calculo-margen-beneficios/>
[Último acceso: Septiembre 2017].

Motor16, s.f. Motor16. [En línea]
Available at: <http://www.motor16.com/compactos/>
[Último acceso: Agosto 2017].

Olalla, M. G., s.f. Apuntes de la asignatura "Análisis y Evaluación de Inversiones".
Master MBA. En: Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión. s.l.:Universidad de
Cantabria, p. 65.

PYME, D. G. d. l. y. d. l., s.f. creatuempresa. [En línea]
Available at: <http://www.creatuempresa.org/es-ES/PasoApaso/Paginas/FormasJuridicas.aspx>
[Último acceso: Agosto 2017].

QUADIS, s.f. QUADIS. [En línea]
Available at: <https://www.quadis.es/>
[Último acceso: Septiembre 2017].

QuestionPro, s.f. QuestionPro. [En línea]
Available at: <https://www.questionpro.com/es/analisis-estrategico.html>
[Último acceso: Agosto 2017].

Ribagorda, C., 2016. bez. [En línea]
Available at: <http://www.bez.es/770228404/venta-de-coches-2015.html>
[Último acceso: Julio 2017].

Ruben, 2016. TusEjemplos. [En línea]
Available at: <http://tusejemplos.com/ejemplos-de-objetivos-estrategicos/>
[Último acceso: Agosto 2017].

Ruiz, A. P., 2017. Marketing Estratégico. Santander: s.n.

SERVIMEDIA, 2017. elEconomista. [En línea]
Available at: <http://www.eleconomista.es/economia/noticias/8069406/01/17/Las-ventas-de-vehiculos-de-lujo-crecieron-un-10-en-2016.html>
[Último acceso: Julio 2017].

tucapital, s.f. tucapital.es. [En línea]
Available at: <http://www.tucapital.es/depositos/12mes.html>
[Último acceso: Septiembre 2017].

Velaio, s.f. Velaio. [En línea]
Available at: <https://www.velaio.com/redes-sociales-marketing/mercadeo-redes-sociales.html>
[Último acceso: Agosto 2017].

8. ANEXO

Encuesta realizada a la población:

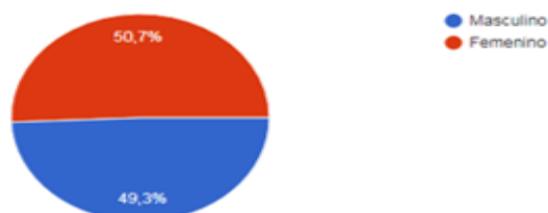
Cuadro 8.1. Pregunta y respuesta N°1

PREGUNTA N°1:

Sexo:

1. Masculino
2. Femenino

RESPUESTA N°1:



Fuente: elaboración propia

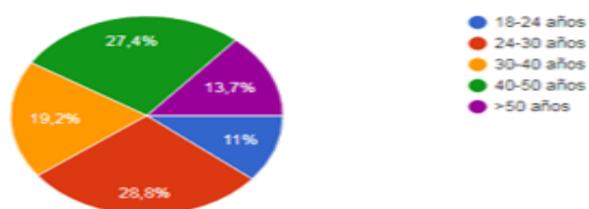
Cuadro 8.2. Pregunta y respuesta N°2

PREGUNTA N°2:

Edad:

- 18-24 años
- 24-30 años
- 30-40 años
- 40-50 años
- >50 años

RESPUESTA N°2:



Fuente: elaboración propia

Cuadro 8.3. Pregunta N°3

PREGUNTA N°3:

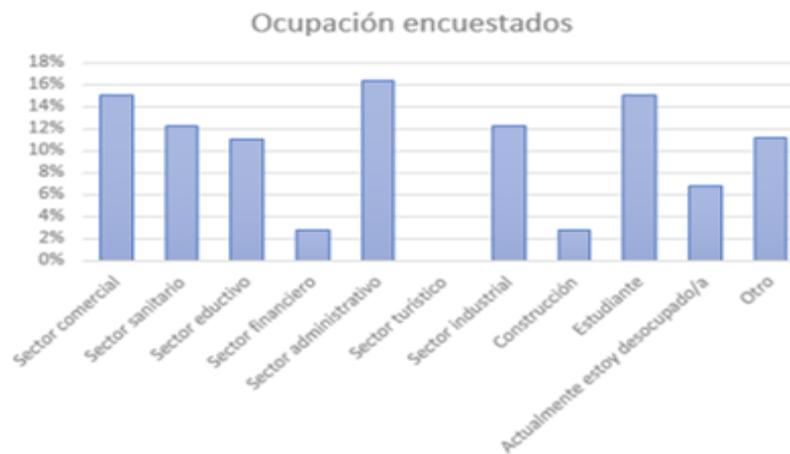
Ocupación:

- Sector comercial.
- Sector sanitario.
- Sector educativo.
- Sector financiero.
- Sector administrativo.
- Sector turístico.
- Sector industrial.
- Construcción.
- Estudiante.
- Actualmente estoy desocupado/a.
- Otro.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 8.4. Respuesta N°3

RESPUESTA N°3:



Fuente: elaboración propia

Cuadro 8.5. Pregunta y respuesta N°4

PREGUNTA N°4:

¿Cuál es su volumen de ingresos anual?

- Menos de 8.000 € brutos anuales.
- Entre 8.000 y 12.000 € brutos anuales.
- Entre 12.000 y 16.000 € brutos anuales.
- Entre 16.000 y 20.000 € brutos anuales.
- Entre 20.000 y 24.000 € brutos anuales.
- > 24.000 € brutos anuales.

RESPUESTA N°4:



Fuente: elaboración propia

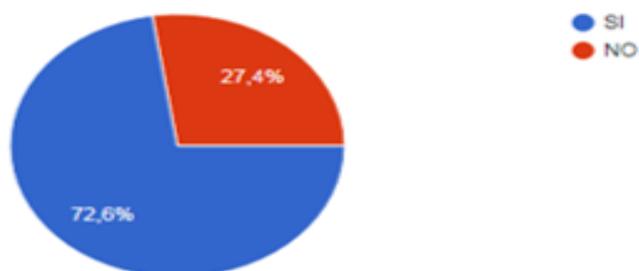
Cuadro 8.6. Pregunta y respuesta N°5

PREGUNTA N°5:

¿Dispone de vehículo propio?

- Si.
- No.

RESPUESTA N°5:



Fuente: elaboración propia

Cuadro 8.7. Pregunta N°6

PROYECTO SOBRE LA VIABILIDAD DE APERTURA DE UN CONCESIONARIO DE AUTOMÓVILES USADOS DE ALTA GAMA EN CANTABRIA

PREGUNTA N°6:

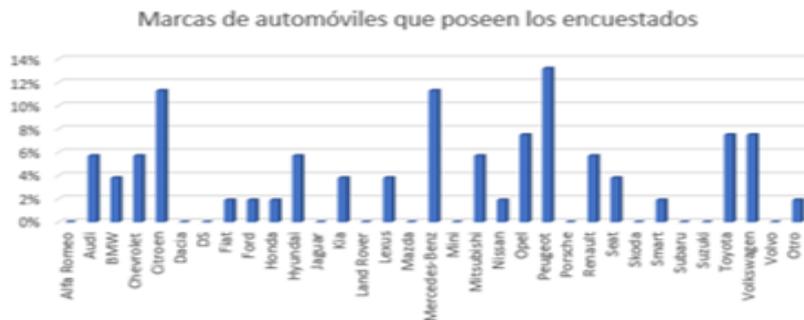
¿Qué marca es su vehículo?

- Alfa Romeo.
- Audi.
- Bmw.
- Chevrolet.
- Citroën.
- Dacia.
- DS.
- Fiat.
- Ford.
- Honda.
- Hyundai.
- Jaguar.
- Kia.
- Land Rover.
- Lexus.
- Mazda.
- Mercedes-Benz.
- Mini.
- Mitsubishi.
- Nissan.
- Opel.
- Peugeot.
- Porsche.
- Renault.
- Seat.
- Skoda.
- Smart.
- Subaru.
- Suzuki.
- Toyota.
- Volkswagen.
- Volvo.
- Otro.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 8.8. Respuesta N°6

RESPUESTA N°6:



Cuadro 8.9. Pregunta N°7

PREGUNTA N°7:

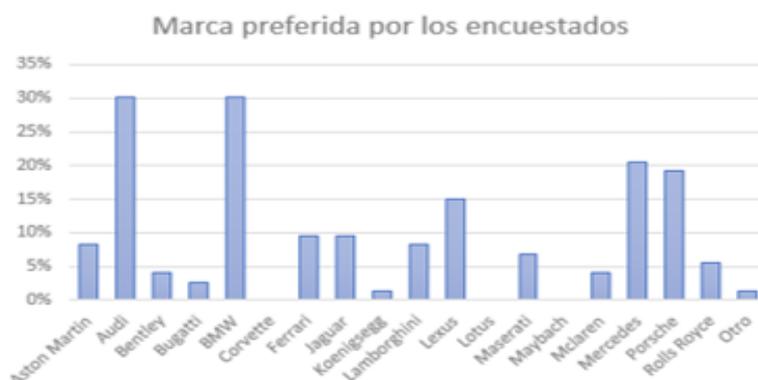
Si tuviera la oportunidad de comprar un coche de alta gama, ¿por cuál de las siguientes marcas se inclinaría usted?

- Aston Martin.
- Audi.
- Bentley.
- Bugatti.
- BMW.
- Corvette.
- Ferrari.
- Jaguar.
- Koenigsegg.
- Lamborghini.
- Lexus.
- Lotus.
- Maserati.
- Maybach.
- McLaren.
- Mercedes.
- Porsche.
- Rolls Royce.
- Otro.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 8.10. Respuesta N°7

RESPUESTA N°7:



Fuente: elaboración propia

Cuadro 8.11. Pregunta y respuesta N°8

PREGUNTA N°8:

¿Qué motivo le llevaría a usted a adquirir un coche de estas características?

- Imagen profesional.
- Por apariencia.
- Capricho personal.
- Por placer de conducir y viajar.
- Calidad y seguridad.

RESPUESTA N°8:

Motivo de adquisición de un vehículo de alta gama



Fuente: elaboración propia

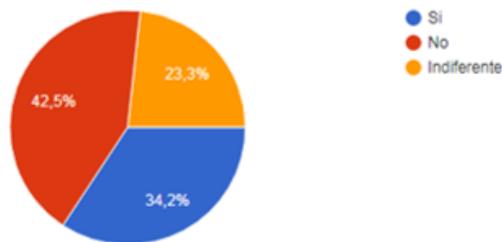
Cuadro 8.12. Pregunta y respuesta N°9

PREGUNTA N°9:

¿Cree usted que Cantabria es una buena región para la apertura de un concesionario de automóviles de alta gama?

- Si.
- No.
- Indiferente.

RESPUESTA N°9:



Fuente: elaboración propia

Cuadro 8.13. Pregunta N°10

PREGUNTA N°10:

¿Cuál o cuáles de las siguientes zonas de Cantabria cree usted que sería la ideal para la apertura del concesionario?

- Santander.
- Torrelavega.
- Castro Urdiales.
- Camargo.
- Piélagos.
- El Astillero.
- Laredo.
- Santoña.
- Los Corrales de Buelna.
- Reinosa.
- Otro.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 8.14. Respuesta N°10

RESPUESTA N°10:



Fuente: elaboración propia

Cuadro 8.15. Pregunta N°11

PREGUNTA N°11:

Especifique el motivo por el cuál Cantabria no es una buena región para montar el negocio.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 8.16. Respuesta N°11

RESPUESTA N°11:

No hay suficientes euros para tanto carro aquí en la Comarca
Bajo nivel de renta de la población
No es una ciudad para presumir y dar el cante
Hay crisis y el nivel de población es bajo
Mucha gente en el paro
Por el nivel adquisitivo
Ya lo hubo y cerraron
Es una provincia con pocos habitantes y muy estacional, en los meses de invierno hay poco turismo
El público para un vehículo nuevo de alta gama es restringido y el personal de asistencia técnica debe ser muy cualificado
El PIB por habitante es inferior a la media de la UE, alrededor de 26.000€ anuales, por lo que no hay mucho poder adquisitivo. La industria cae notablemente, aunque sí es cierto que el sector servicios eleva sus ventas, pero aun así, no veo la suficiente riqueza en la economía cántabra.
Sueldos bajos
No hay suficiente muestra para comparar este tipo de vehículo. Me iría a comprar a otra localidad en la que pudiese ver el mismo día varias unidades de Porsche 911, para ver, comparar y probar.
TENDRIA POCAS VENTAS
No hay suficiente mercado para ese tipo de vehículo

Fuente: elaboración propia

Cuadro 8.17. Respuesta N°11

Región muy pequeña, solo atrae fondos en verano y atrae principalmente gente de renta media, no atracción suficiente de personas como para abrir un concesionario de gama alta
Región pequeña
No creo que funcione por la situación económica que estamos inmersos
Poca población con alto poder adquisitivo
No hay nivel económico suficiente
Región pequeña que no mueve grandes volúmenes de dinero
No hay población
No hay riqueza suficiente
No somos región con poder adquisitivo alto.
Poco poder adquisitivo
Porque los salarios son bajos
Estamos en crisis
No se ven
Esta al alcance de muy pocas personas un coche lujo, cantabria no tiene las mismas personas que se mueve por Marbella lo justo nada de lujos
Población
Poca gente de alta poder adquisitivo y la ciudad se está volviendo imposible para moverte en coche. Además se intentó hace años
Mercado reducido y carreteras no válidas para coches de esas características

Fuente: elaboración propia

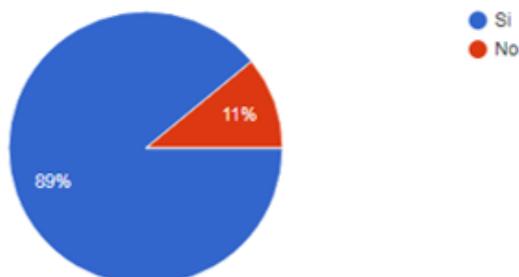
Cuadro 8.18. Pregunta y respuesta N°12

PREGUNTA N°12:

¿Le gustaría un concesionario de segunda mano de automóviles de alta gama en Cantabria?

- Si.
- No.

RESPUESTA N°12:



Fuente: elaboración propia

Cuadro 8.19. Pregunta y respuesta N°13

PREGUNTA N°13:

Indique el/los motivo/os por los cuáles no le gustaría un concesionario de segunda mano de automóviles de alta gama en Cantabria.

RESPUESTA N°13:

Las averías en esta clase de vehículos son costosas y viniendo de segunda mano es más probable si cabe y en ese caso lo conveniente sería arreglarlo en el concesionario de la marca donde están los especialistas. Únicamente consideraría la posibilidad de un concesionario de segunda mano si éste garantizase las prestaciones y servicios propios de la marca a un precio más económico.

No es que no me guste, pero mis ingresos no me permitirían adquirirlo. Me sería indiferente

No haré uso del mismo

Prefiero coche nuevo

Me gustan los de gama media

Me es indiferente tener un coche de alta gama

No es que no me gustaria, es que los coches no me interesan

No tengo coche propio

Fuente: elaboración propia

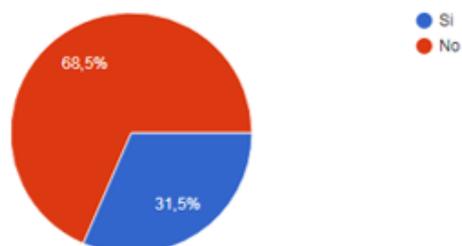
Cuadro 8.20. Pregunta y respuesta N°14

PREGUNTA N°14:

¿Conoce en Cantabria algún concesionario de automóviles de alta gama?

- Si.
- No.

RESPUESTA N°14:



Fuente: elaboración propia

MUESTRA REPRESENTATIVA DE LOS CONCESIONARIOS DE VEHÍCULOS DE ALTA GAMA UTILIZADOS EN EL ANÁLISIS

Cuadro 8.21. Concesionarios Premium de alta gama analizados

Número empresa	Nombre empresa	Página web
1	DRIVER CARS 2006 S.L.	www.drivercarsbcn.com
2	AUTOTRADE SELECTION SL	www.autotrade.es
3	NGP AUTOSALON S.L.	www.ngpautosalon.es
4	BOX SPORT BCN	www.boxsportbcn.com
5	MUNDO EXCLUSIVO DEL AUTOMOVIL S.L.	www.comercialvictor.com
6	PORSCHE ESPAÑA	http://www.porsche.com/spain/
7	ROYAL CROWN	www.bentleymotors.com
8	MARBELLA SELECTED CARS SL	www.marbellaselectedcars.es
9	AUTO EXCLUSIVE BARCELONA	www.autoexclusivebcn.com
10	EWAGEN 2006 S.L.	www.ewagen.es
11	SCUDO ROSSO S.L.	www.scudorosso.com
12	TERRY GALLERY S.L.	www.terrygallery.es
13	DELUXE AUTOMOTIVE S.L.	www.deluxe-automotive.com

Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida de la base de datos SABI

CONCESIONARIOS DE VEHÍCULOS DE CANTABRIA UTILIZADOS EN EL ANÁLISIS

Cuadro 8.22. Concesionarios de automóviles de Cantabria analizados

Número empresa	Nombre empresa	Página web
1	HERCOS PARAYAS SA	www.hercosparayas.com
2	VIDAL DE LA PEÑA AUTOMOVILES SL	www.vlpauto.es
3	AUTO GOMAS SA	www.autogomas.com
4	PARTE AUTOMOVILES SL	www.parteautomoviles.es
5	SETIEN HERRA Y CIA SA	www.setienherra.mercedes-benz.es
6	AUTO PALAS SOCIEDAD ANONIMA	www.autopalas.com
7	AUTO NORTE SA	www.autonorte.es
8	NUMAR MOTOR S.L.	www.numarmotor.com
9	MEGAMOTOR SL	www.megamotor.es
10	AUTOVECANT SL	www.autovecant.net
11	MIGUEL ARROYO SA	www.miguelarroyo.com
12	CARRERA MOTOR SA	www.carreramotor.com
13	RAMON GONZALEZ Y HERMANOS SL	www.ramongonzalezhermanos.com
14	AUTOMOVILES REVUELTA SA	www.auresa.peugeot.es
15	AUTOMOVILES DEL BESAYA SL	www.besauto.seat.es
16	TALLERES HERCOS COLINDRES SRL	www.grupohercos.com
17	BAHIA AUTOMOCION SRL	www.bahiaautomocion.com
18	BECO AUTOMOCION SL	www.becoautomocion.com
19	AUTOMOCION GARAJE SANCHO SA	www.garagesancho.es
20	TALLERES JAVIER SANCHEZ SL	www.talleresjaviersanchez.com

Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida de la base de datos SABI

Cuadro 8.23. Tablas salariales⁹ del convenio colectivo del comercio del metal

PERSONAL TECNICO	EUROS/MES	EUROS/AÑO
DIRECTOR	1296,11	19441,63
TITULADO GRADO SUPERIOR	1263,79	18956,79
TITULADO GRADO MEDIO	1180,37	17705,60
JEFE DE PERSONAL	1249,76	18746,47
JEFE DE COMPRAS	1249,76	18746,47
JEFE DE VENTAS	1249,76	18746,47
ENCARGADO GENERAL	1249,76	18746,47
PERSONAL ADMINISTRATIVO	EUROS/MES	EUROS/AÑO
JEFE ADMINISTRATIVO	1208,39	18125,92
CONTABLE	1157,21	17358,17
CAJERO	1157,21	17358,17
INFORMÁTICO	1157,21	17358,17
DIBUJANTE	1157,21	17358,17
DELINANTE	1018,42	15276,26
OFICIAL ADMINISTRATIVO	1064,69	15970,34
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	983,68	14755,13
PERSONAL MERCANTIL	EUROS/MES	EUROS/AÑO
JEFE DE SUCURSAL	1180,37	17705,60
JEFE DE ALMACEN	1180,37	17705,60
JEFE DE SECCION	1110,97	16664,56
ENCARGADO ESTABLECIMIENTO	1110,97	16664,56
VENDEDOR-COMPRADOR	1110,97	16664,56
VIAJANTE	1064,69	15970,34
DEPENDIENTE	1087,81	16317,14
ESCAPARATISTA	1064,69	15970,34
ROTULISTA	1018,42	15276,26
AYUDANTE DEPENDIENTE	983,68	14755,13
PERSONAL DE SERVICIOS	EUROS/MES	EUROS/AÑO
JEFE DE TALLER	1009,27	15139,00
PROFESIONAL OFICIO 1ª	999,85	14997,70
PROFESIONAL OFICIO 2ª	977,13	14656,95
PROFESIONAL OFICIO 3ª	965,48	14482,15
MOZO	937,45	14061,68
PERSONAL SUBALTERNO	EUROS/MES	EUROS/AÑO
CONSERJE, ORDENANZA Y PERSONAL DE LIMPIEZA	925,48	13882,23

Fuente: información extraída del Boletín Oficial de Cantabria

⁹ (Cantabria, s.f.)