



TRABAJO DE FIN DE GRADO

GRADO EN RELACIONES LABORALES

CURSO 2021/2022

***ANÁLISIS DE VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERA
DE PROYECTOS EMPRESARIALES***

***ECONOMIC-FINANCIAL VIABILITY ANALYSIS
OF BUSINESS PROJECTS***

Autor: Javier Casanueva Cancio

Director: José Luis Fernández Sánchez

RESUMEN

Análisis de la viabilidad de un taller mecánico y concesionario de segunda mano, según cuatro puntos de vista, viabilidad económica, comercial, técnica y financiera.

En la viabilidad económica explicaremos el modelo de negocio y su estrategia y analizaremos su entorno y el mercado. En el análisis comercial veremos su estrategia de marketing y la demanda potencial. En el tercer bloque observaremos su practicidad desde el punto de vista técnico y por último analizaremos su parte financiera y calcularemos que desempeño tendrá en los primeros tres años.

Concluiremos si el proyecto es rentable o no y propondremos medida que podrían mejorar su viabilidad.

ABSTRACT

Viability analysis of a mechanical workshop and second-hand dealership, according to four points of view: economic, commercial, technical and financial viability.

In the economic dimension we will explain its business model and strategy and we will analyze the environment and its market. In the commercial analysis we will observe its marketing strategy and potential demand. In the third block we will observe its practicality from a technical point of view and finally we will analyze its financial part and calculate its performance during the first three years.

We will conclude whether the project is profitable or not and we will propose some measures that could improve its viability.

ÍNDICE GENERAL

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. ANÁLISIS DEL PROYECTO.....	6
2.1. VIABILIDAD ECONÓMICA	6
2.1.1. Idea inicial de negocio, descripción y ámbito del proyecto	6
2.1.2. Análisis del entorno general.....	7
2.1.3. Análisis del entorno específico	11
2.1.4. Estrategia.....	16
2.1. VIABILIDAD COMERCIAL.....	26
2.2.1. Plan de marketing.....	26
2.2.2. Estimación de demanda de los tres primeros años	29
2.3. VIABILIDAD TÉCNICA.....	31
2.3.1. Localización	31
2.3.2. Activo: equipos e inversiones.....	32
2.3.3. Proceso productivo	36
2.3.4. Estructura RR.HH.	37
2.3.5. Estimación costes y gastos mensuales	39
2.4. VIABILIDAD FINANCIERA	39
2.4.1. Inversión inicial para el inicio de la actividad e inversiones en los años posteriores 39	
2.4.2. Financiación.....	41
2.4.3. Balance inicial y final de los tres primeros años	42
2.4.4. Cuenta de resultados anuales de los tres primeros años	44
2.4.5. Cálculo de ratios.....	48
3. CONCLUSIÓN: ANÁLISIS FINAL SOBRE LA VIABILIDAD DEL PROYECTO ...	51
4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	53

ÍNDICE TABLAS

<i>Tabla 1. Análisis Pestel</i>	10
<i>Tabla 2. Matriz Porter.....</i>	14
<i>Tabla 3. Fases de la competitividad</i>	24
<i>Tabla 4. Inversión en activos.....</i>	34
<i>Tabla 5. Amortización del inmovilizado.....</i>	35
<i>Tabla 6. Organigrama horizontal.....</i>	37
<i>Tabla 7. Costes de personal</i>	38
<i>Tabla 8. Financiación del préstamo</i>	41
<i>Tabla 9. Balance de situación.....</i>	43
<i>Tabla 10. Cuenta de resultados.....</i>	45
<i>Tabla 11. Ratios.....</i>	50

1. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo vamos a realizar el análisis de viabilidad de un proyecto empresarial que consistirá en unas instalaciones en las que se desarrollarán actividades de compraventa, importación y reparación de vehículos. Desarrollaremos la estrategia a seguir por este negocio, analizaremos su entorno y posición en el mercado. Explicaremos su estructura, su modelo de negocio y analizaremos en detalle el aspecto financiero que implica la iniciación y desarrollo de su actividad.

Este análisis lo vamos a dividir en cuatro bloques: viabilidad económica, comercial, técnica y financiera.

Una vez realizado este análisis analizaremos la viabilidad del proyecto y propondremos medidas para incrementar la viabilidad en caso de que encontrásemos algún aspecto que requiriese de mejora o no estuviese suficientemente desarrollada su estrategia o su enfoque.

2. ANÁLISIS DEL PROYECTO

2.1. VIABILIDAD ECONÓMICA

2.1.1. Idea inicial de negocio, descripción y ámbito del proyecto

El siguiente proyecto empresarial es el fruto de una idea propia, forjada a lo largo de los años y es una combinación entre experiencia personal, la investigación llevada a cabo para la elaboración de este trabajo y también gracias a la mera observación, seguimiento y análisis personal realizado a lo largo de los años de diferentes tipos de empresas españolas e internacionales dedicadas todas al mundo del motor, analizando sus puntos fuertes y débiles, de las oportunidades y ventajas que cada empresa ha ido aprovechando y de sus trayectorias, exitosas o no.

El proyecto consistiría en unas instalaciones, una nave de tamaño medio, en la que basaríamos nuestras instalaciones que funcionen como taller, exposición y concesionario de automóviles de segunda mano; enfocado a proporcionar los siguientes servicios:

- Especialista en importación, legalización y homologación de vehículos importados del extranjero. Con sección administrativa propia para encargarse de toda la documentación pertinente.
- Taller mecánico enfocado a la restauración de vehículos y a las modificaciones de alto rendimiento y estética; servicios de pintura, rotulado y *detailing*.

También nos enfocaremos al sector de la posventa, seremos suministradores de recambios automovilísticos, intentando llegar a ser distribuidores únicos de ciertos productos especializados. Trataremos de contar con un almacén con un buen stock de piezas disponibles al momento. Nuestra estrategia estará basada en tener un fuerte enfoque hacia el cliente, hacia el modelo “*Everything as a Service*”, que aplicado a

nuestra idea se resume en encontrar la manera de proporcionar la mayor cantidad de servicios posible a nuestros clientes; concesionario, servicios de importación, legalización, homologación, taller mecánico especializado en restauración, modificaciones estéticas y de alto rendimiento, servicios de pintura, rotulado o *detailing*, siempre ofrecidos de una manera eficiente y efectiva, tanto en calidad como en costes. Buscamos centrarnos en el cliente y buscar la fidelización de este, buscamos proporcionar la experiencia personal posible.

Aprovechamos el boom de una cultura automovilística cada vez más presente gracias a Internet y las RRSS, en las que queremos obtener notoriedad y presencia. Buscamos alejarnos del concepto clásico de concesionario de compraventa, que muy a menudo conlleva connotaciones negativas, crear un nuevo concepto fresco y atractivo intentando liderar en precios y en especialización.

El ámbito de este negocio sería desde un primer momento local, debido a la poca notoriedad que podamos tener al comienzo de nuestra actividad, aunque a medio plazo buscaremos estar presentes a nivel regional y a largo plazo estaremos enfocados a todo el territorio nacional, ya que estar presentes en todo el territorio no supone un gran reto, debido a la naturaleza de determinados servicios que ofreceremos y a que nos apoyaremos en las redes sociales para tratar de conseguir notoriedad.

2.1.2. Análisis del entorno general

La realización del análisis del entorno es la manera que tenemos para identificar factores estratégicos del entorno y diferenciar oportunidades y amenazas. Con este análisis podremos evaluar a qué factores, positivos y negativos, nos enfrentamos, cuáles son nuestras claves de éxito. Estos factores afectan a la empresa, debemos diagnosticar si la estrategia que seguimos es la idónea.

Distinguiremos entre análisis general y específico, aunque ambos estén conectados y formen el entorno de la empresa, es necesario estudiarlos por separado.

El análisis del entorno general o externo se puede realizar mediante la utilización del análisis PESTEL.

Este análisis nos permite analizar los factores externos que influyen sobre nuestra empresa y determina su capacidad para adaptarse y evolucionar con los cambios del mercado. Identificaremos las fuerzas externas a nivel macro que afectan a nuestro proyecto.

El acrónimo PESTEL indica los factores externos que analizamos: factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

En cuanto a los factores políticos, la política en cuanto al sector automotriz en nuestro país actualmente es bastante inflexible en el sentido de que es uno de los sectores más castigado por diversos factores, como impuestos o restricciones. Cada vez es más costoso mantener un vehículo debido al aumento de impuestos ya sea por circulación, compra, precios de carburante, limitaciones de circulación y contaminación, inspecciones técnicas anuales, esto afecta especialmente al parque móvil más antiguo, ya que lo que pretenden es reducir el número de vehículos antiguos rodando, lo cual, es una gran amenaza y un factor desestabilizante para nuestro negocio, el cual se centra en el público amante de este mercado.

Sobre los factores económicos, claramente atravesamos un fuerte periodo de crisis mundial, tanto económica, sufriendo una fuerte inflación, como de recursos debido a la pandemia y al conflicto bélico que afecta a Europa.

Atravesamos un periodo de desabastecimiento, falta de recursos y aumento de costes en muchos sectores, incluido el nuestro. Aunque es cierto que estos factores, sumado a la pérdida de poder adquisitivo de la sociedad española, afectan negativamente a nuestra empresa, sigue existiendo un público más especializado que seguirá precisando nuestros servicios.

Analizando los factores sociales, aquí si podemos valorar positivamente el impacto de internet y las redes sociales en el mundo del automóvil, la competición y las modificaciones, disciplinas, culturas y distintos movimientos, provenientes de otros países como Estados Unidos, Alemania o Japón y que durante años han sido desconocidas, en los últimos años han llegado a nuestro país y han calado fuerte generando muchos seguidores. Aun así, las políticas de nuestro país son bastante limitantes en lo que se refiere a llevar a cabo modificaciones, homologaciones, reformas, restauraciones o importaciones en los vehículos, como sabemos que este factor echa para atrás a mucha gente, ofreceremos ese servicio administrativo para nuestros clientes. También cabe mencionar aquí la relevancia que tiene la política de orientación hacia la experiencia del cliente, con cada vez más peso en todas las compañías del mundo y tan importante en la era en la que nos encontramos.

Con respecto a los factores tecnológicos, gracias a la globalización, el coste de acceso a muchas de las tecnologías y equipos que requerimos para nuestra actividad es relativamente bajo, hay un gran nicho de mercado debido a que nuestro sector no está fuertemente orientado a la tecnología, aunque esto es cada vez menos común, ya que la especialización es un factor clave en este negocio.

En consideración a los factores ecológicos, que sería lo relacionado con la conservación del medio ambiente, reciclaje, gestión de residuos o el uso de los recursos por parte de nuestra empresa, en nuestro caso, nuestro impacto medioambiental es bajo, la gestión de nuestros recursos y residuos no supone mayor riesgo y tampoco generamos una huella de contaminación tan relevante que requiriera de mayores acciones por nuestra parte para controlarla o reducirla.

Por lo que concierne a los factores legales, aquí incluimos las leyes que afecten a nuestra actividad, entre otras, la Ley Orgánica 15/1999 de Protección de datos de carácter personal (LOPD). Esta ley tiene por metas garantizar y proteger, en lo relacionado al tratamiento de datos personales, los derechos y libertades que ostentan las personas físicas. Su objetivo es regular el tratamiento de ficheros y datos personales de carácter personal. En nuestro negocio se registrarán los datos personales de los clientes,

registrándolos en una base de datos, para poder trabajar con ellos y ofrecerles la mejor experiencia posible.

También nos afectaría la Ley de limitación de pagos en efectivo (ley 7/2012) de prevención y lucha contra el fraude fiscal. La ley 7/2012, del 29 de octubre, de modificación de la normativa tributaria y presupuestaria y de adecuación a la normativa financiera para la intensificación de las actuaciones en la prevención contra el fraude fiscal establece unas limitaciones en ciertas transacciones económicas. Por ejemplo, no podrán pagarse en efectivo operaciones con un importe igual o superior a 2500 euros en las que una de las partes actúe en calidad de empresario.

A continuación, observemos el análisis de los factores PESTEL y de las oportunidades y amenazas detectadas.

Tabla 1. Análisis Pestel

FACTORES PESTEL	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLÍTICO-LEGALES	Por su dificultad, cada vez menos competidores.	Sector en desarrollo, amenazado por altos costes, impuestos, limitaciones y legislación muy restrictiva.
ECONÓMICOS	Público especializado, cierta predisposición a consumir.	Periodo de crisis económica y de recursos, aumento generalizado de costes y precios.
SOCIALES	Auge de la cultura automovilística gracias a Internet y RRSS.	Políticas rígidas, muy diferentes a otros países, fuertes complicaciones por modificar vehículos.
TECNOLÓGICOS	Bajas barreras de entrada gracias a la globalización, costes bajos.	Especialización, no existe gran cartera de clientes.

Elaboración propia (2022)

2.1.3. Análisis del entorno específico

El análisis del entorno específico se puede realizar mediante la utilización del análisis de las oportunidades y amenazas a través de las 5 fuerzas de Porter

El modelo de las 5 fuerzas de Porter nos ayudará a entender si nuestro proyecto es rentable o no en el sector elegido. Cada fuerza es un factor que influirá en nuestra capacidad para obtener rentabilidad, las fuerzas son las siguientes:

1. Intensidad de la actual competencia.
2. Potenciales competidores
3. Productos sustitutivos
4. Poder de negociación de los proveedores
5. Poder de negociación de los clientes

Mediante este análisis mediremos el atractivo del sector según la acción de cada fuerza, buscaremos oportunidades y detectaremos las amenazas a las que nos enfrentamos los que queremos entrar en el sector y a las que también se enfrentan las empresas que ya están dentro del sector. Gracias a este modelo se puede prever rentabilidad a largo plazo e incluso adaptar la estrategia a largo plazo, por ejemplo, adaptar el negocio ante la llegada de una crisis económica o de recursos.

1. Intensidad de la actual competencia:

El peso de los competidores que ya están en el sector es necesario conocer si la competencia es numerosa y lo fuerte que es. En este caso, estamos ante un sector muy fragmentado en España y poco diverso, la mayoría de las empresas tienen un modelo de negocio similar, existen muchas empresas, pero con participación homogénea en el sector. Además, nuestro proyecto pretende especializarse en ofrecer ciertos servicios que reduce aún más el número de competidores gracias a la diferenciación de servicios. Aunque la industria del automóvil está en continuo desarrollo, con una correcta estrategia

de adaptación y formación continua lograremos estar al mismo nivel o superar a los competidores. Este sector también tiene bajas barreras de movilidad y de salida, con relativamente poco esfuerzo podremos orientar nuestro proyecto hacia otro grupo de clientes u otro modelo de negocio si fuera necesario.

En el ámbito regional, en Cantabria hay 564 talleres repartidos por todo su territorio, la media nacional es de 623, por lo que el número de competidores en esta región es ligeramente menor que la media nacional. Cantabria ocupa el puesto 30 de 52 provincias según su número. Entre estos encontramos talleres multimarca, concesionarios de marca oficiales y centros de reparación especializados.

2. Potenciales competidores

Actualmente hay pocas empresas que están entrando en el sector, esto es debido a que hay fuertes barreras de entrada al sector. La complejidad y el dinamismo por el que se caracteriza el sector del automóvil, la fuerte especialización que se requiere para ser competitivo o a la fuerte inversión inicial necesaria para comenzar la actividad, estos motivos le restan atractivo al sector. También es complicado iniciar la actividad si tenemos en cuenta las economías de escala, la cartera de proveedores y la cartera de clientes que ya posee la competencia

3. Productos sustitutos

Aquellas empresas que presten servicios que satisfagan las mismas necesidades que nosotros, cuantas más empresas ofrezcan lo mismo que nosotros, menos rentabilidad obtendremos y menos atractiva será la inversión. Cuanto peor satisfacción obtengan los clientes, mayor será la amenaza de aparición. Como nuestro proyecto conllevará cierta especialización, el riesgo de aparición de productos sustitutos es menor, pero aun así no es bajo. Influirán mucho precio y localización.

4. y 5. Poder de negociación de los proveedores y clientes.

Las dos últimas fuerzas se pueden analizar simultáneamente ya que les afectan factores similares.

El poder de negociación es el potencial de que nos impongan condiciones en nuestras transacciones, tanto con los proveedores como con los clientes, a menor poder negociación nuestro, menor atractivo el sector. Los factores que influyen a nuestro poder de negociación son, entre otros, el volumen de transacciones que realizamos con el proveedor, el grado de concentración en el sector, el grado de diferenciación de los productos que compramos o de los servicios que vendemos y también el nivel de información que tiene una de las partes con relación a la otra.

Nuestro poder de negociación con nuestros proveedores, al menos al principio de nuestra actividad no será muy fuerte, ya que contamos con competidores en el mercado y debemos sumarle la falta general de suministros y crisis de precios que sufren la mayoría de los mercados. La ventaja puede venir si trabajamos con proveedores más especializados, que trabajen con menos gente, pero sería con costes más altos.

El poder de negociación con los clientes es más alto que con los proveedores, nuestra actividad busca satisfacer una necesidad de un sector pequeño de consumidores, que, en mayor o menor medida, están predispuestos a obtener los bienes o servicios, nuestra estrategia, la cual desarrollaremos en un apartado posterior a este, es la diferenciación en servicios y conseguir que los clientes nos prefieran a nosotros en lugar de a nuestros rivales.

Una vez finalizado el análisis de las cinco fuerzas, vamos a evaluar los resultados con nuestra propia matriz de Porter obtenida según las conclusiones que hemos obtenido en cada apartado.

La matriz de Porter que recoge nuestro proyecto sería la siguiente:

Tabla 2. Matriz Porter

5 fuerzas de Porter	Grado	Rentabilidad
1. Intensidad de la actual competencia.	Medio	Media
2. Potenciales competidores	Medio	Alta
3. Productos sustitutivos	Bajo	Media
4. Poder de negociación de los proveedores	Bajo	Baja
5. Poder de negociación de los clientes	Medio	Media

Elaboración propia (2022)

Las anteriores valoraciones calculan el peso relativo de cada fuerza según dos variables, grado en que nos influye y también su rentabilidad. Una vez asignado unos valores a cada fuerza, obtenemos un análisis que nos es de gran utilidad para tener una foto de nuestro proyecto de forma integral.

En cuanto a la situación y la complejidad del mercado en la actualidad, podemos decir que el sector automotriz es uno de los más dinámicos y que más rápido evoluciona, con el desarrollo de nuevas tecnologías es muy fácil quedarse desactualizado, nos damos cuenta de ello cuando evaluamos las funciones que desarrollará nuestro proyecto empresarial. Los coches evolucionan, evoluciona su tecnología, sus cada vez más complejas motorizaciones, el uso de tecnologías eléctricas, híbridas o de nitrógeno, hasta las averías evolucionan y son cada vez más difíciles y costosas, esto da lugar a un entorno muy complejo y que requiere de una adaptación, una buena capacidad analítica y formación continua desde tener un alto nivel de inglés técnico hasta poder manejar herramientas informáticas complejas, tanto de diagnóstico de fallos como las relacionadas con la unidad de gestión electrónica del coche.

Aunque aparentemente todo indica que el sector de la mecánica vaya a desaparecer en un futuro no muy lejano, en todas estas nuevas tecnologías pueden encontrarse nuevos modelos de negocio que requerirán de una fuerte especialización, claramente la idea de

que un negocio pueda hacer frente a la reparación común de coches de combustión igual que a vehículos con tecnología eléctrica, suena un poco descabellada. Habrá que especializarse en ciertas marcas, ciertas tecnologías o en la reparación de ciertas partes del vehículo, como cajas de cambio o especializarse en la electrónica.

Hoy en día, esta polarización en el sector es visible, podemos encontrar el clásico concepto de taller “rápido” multimarca y que ofrece muchos servicios básicos, como cambios de aceite, neumáticos o mantenimientos básicos, encontramos también los concesionarios oficiales de las marcas, que suelen trabajar con sus propios coches que se encuentren bajo garantía, o podemos encontrar los centros especializados que explicábamos con anterioridad, especialista en cambio de lunas, en reparación de inyección, centros de chapa y pintura, centrados a la mejora de rendimiento o dedicados a restauración de clásicos. Estas dos últimas opciones son a las que dedicará su tiempo, dinero y trabajo nuestro proyecto. Aunque cabe destacar que existe una clara desventaja en esta área, que sería la baja cantidad de clientes especializados a los que podemos enfocarnos si nos comparamos con el resto de los negocios o con el resto de los países de Europa. Otra desventaja sería enfrentarnos a la competencia ya establecida en España. Las ventajas serían la posible fidelización que podemos generar con el cliente si nuestro trabajo es lo suficientemente minucioso y le proporcionamos una experiencia lo suficientemente positiva. La segunda ventaja es la relativa baja inversión en equipo y tecnología si lo comparamos con lo necesario para iniciar un taller de reparación de vehículos con tecnología eléctrica o híbrida. La última ventaja que encontramos es que trataremos de eliminar unas ineficiencias que rondan a ciertas empresas en este sector, esta es la mala imagen que tienen buena parte de los concesionarios compraventa e incluso algunos talleres y la falta de fidelización por su parte hacia sus clientes. Existe un estigma generalizado en la sociedad en cuanto a la idea del compraventa, incluso se podría considerar un miedo o un rechazo. Una buena parte de la competencia no ofrece toda la información al cliente, oculta cuando puede e incluso puede incurrir en dolo, engaños, mala fe, reparaciones dudosas e incluso reclamaciones por vicios ocultos. En cuanto a la falta de fidelización, teniendo en cuenta que el cliente en nuestro sector es un recurso cada vez más escaso, es imprescindible proporcionarles la mayor satisfacción

y trato posible, no es una opción que nuestros clientes salgan descontentos después de realizar nuestros servicios con ellos.

Nuestro enfoque ante esta situación será siempre optar por la transparencia, aportar la mayor cantidad de información posible al cliente y priorizar su experiencia. Nunca anteponer nuestro beneficio a coste de su satisfacción ya que buscamos su fidelización. Esta idea también la desarrollaremos en un apartado posterior.

2.1.4. Estrategia

La estrategia que este negocio seguirá se puede resumir en varios puntos, ordenados de mayor a menor importancia:

- Fuerte enfoque hacia el cliente y experiencia del cliente, ofrecer trato personalizado, cercano y lo más sencillo posible.
- Búsqueda de la fidelización del cliente.
- Aprovechar el auge de la cultura *tuner*, para promoverse en RRSS y lograr cierto reconocimiento en Internet, uso de la publicidad, crear un espacio orientado a los amantes de los coches.
- Amplio abanico de precios, tratar de apuntar a todo tipo de bolsillos.
- Alejarse de la idea clásica de compraventa y taller. Crear un nuevo concepto, fresco y atractivo, una idea de negocio muy presente en otros países del mundo, pero con poca presencia en España.
- Hacerse empresa líder a nivel regional al menos y planear expansión a nivel nacional haciendo uso del *Ecommerce*, Internet y las redes sociales.

2.1.6.1. Cliente (era de cliente)

Una vez que iniciemos nuestra actividad, nuestros clientes serán las personas interesadas en la adquisición de vehículos de segunda mano, tanto en stock como a la carta, estos últimos serán los interesados en la importación o búsqueda e importación de un vehículo en otro país, ya sea del mercado europeo, japonés, americano o cualquier otro.

También serán nuestros posibles clientes las personas que busquen un nuevo taller, mucho más enfocado al mundo de los amantes del motor, que busquen un tipo de específico de modificación o pieza que ningún otro taller les pueda proporcionar o que sean atraídos por nuestra imagen de marca o por nuestra notoriedad en redes sociales.

Este tipo de clientes resultan especialmente atractivos porque, aunque representen un pequeño número del total de posibles usuarios de concesionarios o talleres, su poder adquisitivo o el dinero que están predispuestos a gastar es mayor que la media, ya que buscan un trato y un servicio completamente personalizado que pocas empresas a nivel regional o territorial serían capaces de proporcionarles. También resulta de especial interés la potencial capacidad de fidelización que podríamos generar en estos clientes.

2.1.6.2. Enfoque al cliente

Consideramos de vital importancia el completo enfoque al cliente y a su experiencia, esto será lo que determine si volverá y el éxito o fracaso de nuestro proyecto, será especialmente complejo en los primeros meses de actividad, ya que la cartera de clientes será limitada.

Con la era de la digitalización y de Internet, se ha incrementado exponencialmente la oferta de servicios, siendo la demanda prácticamente la misma, esto otorga un poder al cliente sobre nosotros, ahora tiene muchas más opciones ante él. Sólo quién sepa capaz de crear una estrategia de negocio teniendo lo anterior en cuenta podrá liderar en el mercado. Es imprescindible adaptarse a las nuevas tecnologías, incrementar la eficiencia

y la rapidez de los servicios, incorporarse al mundo online, invertir en marketing, tener fuerte presencia en redes sociales y conseguir crear una imagen de marca de calidad.

Por estas circunstancias, nuestro enfoque hacia el concepto “UX” (*User Experience*) o, mejor dicho, proporcionar la mejor experiencia posible al cliente es una de las claves para el éxito. La definición exacta de *User Experience* engloba todos los aspectos de la interacción del cliente con la empresa y sus productos y servicios. Los requisitos para la buena experiencia del cliente serían: satisfacer su necesidad exacta de una manera impecable, se valora la simplicidad y la satisfacción que se generan en la entrega del servicio. Va más allá de dar al cliente lo que quiere, todo nuestro proceso productivo debe coordinarse para que la experiencia del usuario sea impecable.

Volviendo al concepto de enfoque al cliente, buscaremos anticiparnos a las necesidades o deseos del cliente y proporcionárselo en el momento oportuno, de este modo, buscamos fidelizar la relación con el cliente. Sólo podremos anticiparnos a las preferencias del cliente cuando conozcamos lo suficiente sobre las preferencias de estos y ahí es cuando podríamos ver las tendencias del mercado, que nichos se crean y que posibles amenazas nos encontraríamos.

Según los últimos datos de IDC España, la inversión en mejorar el conocimiento del cliente se ha convertido en un objetivo prioritario para la empresa española, concretamente el 66% de los factores que determinan la inversión económica, y sólo por detrás de obtener una ventaja competitiva, con un 70%.

2.1.6.3. “*Target market*” o perfil del público objetivo

El perfil de cliente objetivo en un primer momento podría parecer que pueda estar más orientado al género masculino, ya que social, y estadísticamente, es el sexo más interesado en el mundo del motor, según datos de la Unespa, asociación empresarial de seguros, que cuenta con los datos de todos los vehículos que están asegurados en España, el 71% de los vehículos de cuatro ruedas los conducen hombres, frente al 29% de mujeres.

Por poner otro ejemplo, en las motocicletas, el porcentaje aumenta a un 84% para los hombres y se reduce a un 16% para las mujeres. Aun viendo estas cifras, las mujeres conductoras siguen representando un número muy alto de potenciales clientes, de ahí que no estimamos oportuno que se hagan distinciones por sexo a la hora de establecer un potencial cliente.

Por el mismo motivo, no estimamos oportuno hacer una distinción por edad, ya que consideramos que la edad no influye a la hora de localizar aficionados del mundo del motor y si lo hiciese, sopesamos que el extenso abanico de servicios que ofrecería mi proyecto empresarial cubriría las posibles distinciones en la demanda de todos los rangos de edad posibles. Del mismo modo intentaremos ofrecer servicios que atraigan desde al mayor aficionado al “mundillo” hasta el perfil de persona más común, no tan interesado, pero que simplemente busque la compra de un coche de segunda mano, una reparación o un servicio similar que pueda necesitar el conductor promedio de nuestras calles.

Una vez aclarado el primer punto, ahora sí, donde podemos hacer distinciones es en la capacidad económica.

En conclusión, el cliente tanto joven como mayor, ofrecer un gran abanico de servicios y precios para intentar tener el mayor espectro de clientela posible.

2.1.6.4. La era del consumidor, la era de las experiencias

Cuando hablamos de la era del consumidor, primero debemos recordar las diferentes eras que nos han traído hasta el día de hoy; desde la primera gran era, la de la revolución industrial, hasta la que llegó con la globalización y la deslocalización, con internet en los años noventa y la posterior digitalización, la era de la información en la que las empresas empezaron a basar sus modelos de negocios en torno a la información y a orientarse al cliente y su experiencia, esto conllevó la progresiva transformación de la economía de bienes a la economía de servicios.

En esta era, la ventaja que tiene un negocio sobre otro se basa en su poder sobre el cliente, por medio de la experiencia que ofrece a este. La era digital ha cambiado la manera de cómo el cliente y la empresa se relacionan entre sí. Incluso podríamos hablar del paso de la economía de los servicios a la economía de las experiencias, buscamos aquello que hace que nuestro cliente repita con nuestra compañía y recomiende sus servicios, lo cual tiene un gran poder hoy en día con las redes sociales. Un bien es fácil de replicar, pero un servicio es algo más complejo de replicar, aunque sigue siendo posible ofrecerlo, lo que es inimitable es la experiencia y la relación entre el cliente y la compañía.

Históricamente, las compañías basaban sus estrategias en diferenciarse por calidad de sus productos, en tener la mejor campaña publicitaria o en ser líderes en precios en su sector, pero, actualmente, en la era de la información y de las redes sociales, en la que las innovaciones son fáciles de imitar o adaptar y la competencia cada vez es mayor, el concepto del cliente como recurso escaso toma forma. Esta nueva era del consumidor cambia la manera en la que las compañías interactúan en su entorno cada vez más complejo y dinámico. Se tiende hacia la vinculación con el cliente, la inversión en métodos para la mejora de la experiencia del consumidor ya que estos son cada vez más complejos, exigentes, difíciles de complacer, exigen más y comparten sus experiencias en Internet.

Este cambio conlleva un gran cambio a nivel cultural, estratégico y organizativo en la empresa, desde la creación de una cultura empresarial hasta la designación de canales de contacto con el consumidor.

Aplicando el anterior concepto a nuestro proyecto, podemos beneficiarnos de la siguiente manera:

En nuestro modelo de negocio, diferenciarse por calidad o eficiencia puede ser difícil, de ahí que busquemos diferenciarnos por experiencia. Debemos establecer cómo queremos relacionarnos con nuestros clientes, necesitamos tener una fuerte presencia online, además de crear contenido novedoso y original. Desde una tienda digital *Ecommerce*, a tener una página web, quizás una aplicación, vender en internet, en plataformas populares como "*Wallapop*" o "*milanuncios*", nuestro negocio debe valorar

que el potencial cliente pasa buena parte de su tiempo en internet, ahí es donde debemos estar para conectar con él y con nuevos clientes potenciales.

Como decíamos, es interesante el concepto de la presencia online, ya que internet y el teléfono móvil nos acompañan a todas partes, es un reto, pero hay mucho de lo que beneficiarse, mejorar relación con clientes, proporcionarles atención, servicios, en resumen, mejorar la relación para que dure el mayor tiempo posible. Será clave aprender a monitorizar la experiencia del cliente mediante la recopilación y análisis de datos y también lograr medir la eficiencia y productividad de nuestra actividad.

2.1.6.5. Nichos de mercado

Un nicho de mercado consiste en un segmento dentro de un mercado en el que los clientes tienen necesidades similares que no están cubiertas en mayor o menor medida por la oferta de ese mercado. De esta insatisfacción podría surgir una nueva oportunidad de negocio que podríamos explotar. Los motivos de la insatisfacción pueden ser que falten empresas en el sector, que el nicho no sea lo suficientemente amplio como para derivar un negocio rentable de él o que ya exista competencia, este último aspecto podría ser positivo, significa que efectivamente existe un grupo de consumidores que demandan ese bien o servicio. Además, un nicho posee las siguientes características:

Está compuesto por un segmento pequeño de consumidores si lo comparamos con el resto del mercado. Pocas empresas satisfacen a este sector. Este grupo de consumidores tiene necesidades o gustos similares y muy concretos, satisfacerlos requieren de realizar operaciones especializadas, trabajar con proveedores concreto, en resumen, que satisfacerles implica cierto grado de complejidad, pero están dispuestos a adquirir el servicio e incluso a pagar un extra por satisfacer sus deseos.

Atendiendo a nuestro proyecto, hay muy pocas empresas que estén proveyendo los servicios que planeamos ofrecer, sí que hay competencia, pero poca, es buena señal de que existe un público especializado al que podemos satisfacer.

2.1.6.6. *Ventajas competitivas del negocio*

La competitividad es la capacidad para luchar en los mercados y de ser más eficiente, productivo o rentable que los demás. Es un concepto intangible, no es fácil de precisar sus límites, normalmente se asocia a un entorno macro, como la competitividad de un país, pero también es relevante cuando hablamos de pequeñas empresas como la nuestra. A continuación, listo unos conceptos simples, pero claves, para entender el concepto de competitividad y cómo incrementarla;

- A mayor productividad, mayor competitividad.
- Sólo se puede liderar en precios reduciendo en costes. Aumentar precios por encima del mercado nos quita competitividad.
- La gestión del talento y la innovación son imprescindible para el éxito.
- El enfoque al cliente, aportando esfuerzo, motivación y buena gestión es vital.

Poniendo el foco en nuestra empresa, la competitividad proviene de aquellas ventajas que tiene nuestro negocio en su producción y organización (reflejados en el precio y calidad del servicio final) con relación a los rivales. Consiste en vender un servicio de reparación o modificación cuyos atributos logren formar parte de un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por la competencia. El juez final es el mercado.

Para lograr ser competitivos necesitamos incrementar la productividad y para ello necesitamos tener claros nuestros objetivos, si perseguimos ser líderes en precios, ser los que mayor número de servicios realizan o si buscamos reducir costes...etc.

La productividad es una de las claves para ser competitivos. No es lo mismo ser superiores en producir que ser superiores en competir. La productividad tiene en cuenta el coste de producir u ofrecer determinado bien o servicio mientras que la competitividad busca aumentar el beneficio reduciendo los gastos, trata de dar más por el mismo precio, no al contrario. Hemos de fijar los precios según la utilidad que nuestro servicio proporciona al cliente, no según un margen fijo, de la percepción del cliente depende nuestra competitividad.

Debemos entender y analizar la capacidad de nuestro negocio para obtener mayor rentabilidad que la competencia. Nuestra ventaja competitiva tiene que ser estructural, debe estar sustentada en productividad, eficiencia, innovación, buena organización o servicios diferenciados. No puede estar basada en ventajas no duraderas, como podría ser ofrecer sueldos bajos a los trabajadores o reducir costes usando materia prima de baja calidad.

Otra ventaja competitiva es basar nuestro negocio en el principio de la transparencia. Esta tendencia se debe a que, gracias al fenómeno de la digitalización, el perfil del cliente ha cambiado, el cliente ya no negocia como antes porque el método de la negociación tradicional no funciona, el cliente tiene una gran ventaja, posee suficiente información como para no tener que negociar, gracias a Internet y al *Ecommerce*, los clientes son conscientes de alternativas, precios, opiniones y experiencias de demás usuarios, cualquier información se puede verificar al instante. Una vez más, debemos centrar nuestros esfuerzos en proporcionar la mejor experiencia posible al cliente y transmitirle la información que necesita saber, aquí entra en juego la transparencia. Otra vez comprobamos que la inmediatez y el enfoque al cliente son nuestra mejor baza para conseguir una ventaja competitiva. La transparencia en todos nuestros canales de comunicación debería de proporcionarnos mejores resultados.

Mantener nuestras ventajas competitivas a largo plazo es la mejor estrategia posible. Debemos lograr esa distinción entre nuestros clientes ya sea por liderazgo en precios, reconocimiento de marca o experiencia de usuario. Estudiaremos si somos capaces de reducir tiempos de producción, si podemos proveer una buena atención al cliente, en resumen, cualquier aspecto que podamos mejorar u ofrecer mejor de lo que esté ofreciendo en ese momento la competencia en nuestro mercado.

Trabajaremos para conseguir las habilidades y para reunir las capacidades necesarias para crear y mantener vigentes en el tiempo estas ventajas competitivas sin que puedan ser fácilmente replicadas. Existen varios aspectos a mejorar que debemos tener en cuenta si queremos ser competitivos, por ejemplo, la eficiente organización de los recursos, de los equipos, del trabajo y de los procesos productivos. También será de vital importancia la continua inversión en innovación y mejora de los recursos, desde los

equipos hasta en formación, gestionaremos nuestros recursos humanos eficazmente según sus perfiles, aptitudes y capacidades. Buscaremos su motivación, su satisfacción, la máxima implicación por su parte y fomentar el trabajo en equipo.

Una vez entendido lo anterior, el primer paso será la creación de la ventaja competitiva, una vez que encontremos en que vamos a especializarnos, en este caso ofrecer a nuestro público objetivo bienes y servicios que pocas empresas ofrecen en nuestro país, centrándonos en ofrecer el mejor precio y proporcionar una experiencia premium a nuestros clientes. Es clave trabajar para obtener esta ventaja lo antes posible, de lo contrario podría no ser implantada correctamente o podría ser replicada por la competencia. La duración de nuestra ventaja competitiva depende exclusivamente del tiempo que tarden nuestros competidores en reaccionar ante ella. A mayor tiempo poseyendo esta ventaja, mayor rentabilidad obtendrá nuestro proyecto. Poco a poco la competencia responderá y se irá reduciendo esa ventaja, es vital seguir invirtiendo e innovando en diferentes ideas para mantenerse por delante de los rivales. En la siguiente tabla se aprecian los diferentes periodos que forman las fases de la competitividad.

Tabla 3. Fases de la competitividad



Fuente: Fundación Mapfre (2010)

Las ventajas competitivas en las que centraremos nuestra actividad son:

- Rapidez y agilidad, tanto en el procesamiento, como en el trabajo, en la gestión y en la entrega.
- Poner toda la información posible al alcance del cliente y estar al servicio de este en todo momento.
- Comunicación clara y transparente.
- Ofrecer servicio posterior a la venta, como concesionario ofrecer un buen servicio de garantía, otorgando así más confianza y tranquilidad al cliente.
- Precios competitivos, manteniendo lo máximo posible la rentabilidad, esto se logrará mediante la meticulosa gestión y planificación.
- Crear valor agregado.
- Servicio de recogida y entrega.

Debido a las diferentes crisis económicas de los últimos años, el sector de nuestro proyecto, el de los talleres y posventa se ha caracterizado por un fuerte descenso de actividad debido al cambio de comportamiento de los consumidores, el incremento de los precios de los vehículos nuevos y de los combustibles, ha provocado una disminución en el número de vehículos matriculados, el alargamiento de la vida útil de estos, el aumento del mercado de segunda mano y la afloración de talleres ilegales y economía sumergida. Para evitar las consecuencias que ha provocado los tiempos de crisis en el sector, nuestro negocio deberá de tener en cuenta ciertos aspectos:

- Mantener la competitividad a pesar de la situación, será más importante que nunca fortalecer la productividad. Primar las actividades que más rentabilidad aportan al negocio.

- Mantenerse al día de las últimas novedades del sector y en las últimas innovaciones.
- Hacer hincapié en la formación continua del equipo, el sector de la automoción está en continua evolución, no es posible quedarse atrás, hay que seguir desarrollándose.
- Asegurar la posición en internet, apoyarse en las redes sociales, publicidad y marketing. Apostar por técnicas llamativas, novedosas, originales, que llamen la atención y nos den visibilidad.

2.1. VIABILIDAD COMERCIAL

2.2.1. Plan de marketing

Tener un plan de marketing es imprescindible para el éxito de nuestro proyecto, nos permitirá seguir e implementar nuestra estrategia de negocio, establecer los objetivos y cómo lograrlos. En el plan de marketing se fijan los objetivos, se determina la estrategia y se crea un plan de acción para mejorar al máximo nuestro negocio. También nos ayudará a tener una mejor foto de qué servicios se demandan más o menos, nos permitirá ver y mejorar como interactúan entre sí las diferentes partes de nuestro proceso productivo y nos ayudará a proporcionar a nuestros clientes la mejor experiencia posible.

Para la realización de este plan de marketing emplearemos el método de las “4P del marketing” (producto, precio, punto de venta y promoción).

En primer lugar, nuestro negocio se llamará “*Dream Car Performance*”, ya hemos aclarado cuales iban a ser sus modelos de negocios, ahora centrémonos en el plan de marketing, comenzando con el producto, es el elemento principal de la campaña de marketing, con lo que se pretende satisfacer las necesidades de los usuarios. Debemos determinar qué vendemos, en nuestro caso ofrecemos los servicios de concesionario, de

importación, legalización, homologación, los servicios como taller mecánico y el servicio de posventa.

Dicho producto cubre la necesidad de un pequeño grupo especializado, dentro de los consumidores de talleres y concesionarios y, además, ofrece unos beneficios, los cuales son el propio servicio especializado, la atención al detalle, la calidad y la experiencia del cliente. Por eso mismo, nuestros servicios tienen un valor añadido por el que podríamos obtener más rentabilidad.

Por otra parte, debemos fijar un precio a nuestros servicios en cuestión, tiene que ser adecuado a sus características y beneficios. Para ello, la mejor opción es realizar un estudio que determine el coste que los consumidores están dispuestos a pagar teniendo en cuenta los precios de los competidores y el margen de beneficios. A la hora de fijar precios, evaluaremos nuestras ventajas competitivas y nuestra estrategia, así lograremos encontrar un equilibrio entre obtener la mayor rentabilidad posible y seguir siendo competitivos, mientras seguimos nuestra estrategia, creamos valor y fidelizamos a nuestros clientes.

Siguiendo con la estrategia en precios, debemos ser competitivos, pero siendo acordes al valor del servicio que prestamos, al proveer un servicio especializado, se entiende que el cliente está predispuesto a adquirir el bien por un coste extra, veremos esto en más detalle en el apartado sobre nichos de mercado.

En conclusión, un precio muy alto nos hará perder clientes y un precio muy bajo no nos permitirá obtener rentabilidad suficiente y denotará falta de calidad, algo que buscamos evitar a todo coste. El coste de la mano de obra será algo más alto que en un taller tradicional, pero más bajo que en un concesionario oficial de marca.

En cuanto al servicio posventa, intentaremos ser lo más competitivos posibles, por ejemplo, llegando a ser distribuidores exclusivos de ciertos productos que apenas están siendo distribuidos en España, pero su demanda está aumentando rápidamente. En concreto sería piezas de competición, especialmente piezas de suspensión, chasis y motor de alto rendimiento. El plan de marketing nos ayudará a concretar el modo de crear relaciones con estos proveedores internacionales.

Las materias primas también requerirán un profundo conocimiento para que puedan ser usadas con eficiencia.

El punto de venta es la forma en la que el producto o servicio que ofrecemos les llega a los clientes. En este caso, hay que valorar el almacenamiento, el transporte, los costes de envío, los tiempos de operación, así como los canales. Como ya hemos descrito anteriormente, contaremos con nuestras propias instalaciones, con *stock* propio, siempre velando por mantener un nivel de *stock* eficiente y competitivo. Nuestro punto de venta son nuestras instalaciones más los canales de venta en los medios de internet, (*Ecommerce*). Esperamos que el plan de marketing nos aclare en qué grado debemos repartir nuestros canales entre físico y online.

La promoción es la forma en la que hacemos conocedor al usuario del producto o servicio que comercializamos, puede ser a través desde los métodos tradicionales como a través de medios de comunicación como anuncios en radios, vallas publicitarias, o medios digitales, asegurando nuestra posición en redes sociales y comercio digital, anuncios en páginas web o hacer colaboraciones con otros negocios, acudir a eventos del sector. Lo necesario para dar visibilidad a nuestro negocio.

En cuanto al coste de este plan de marketing, estimamos que será de 800 euros y este estudio se realizará anualmente a través de una agencia externa. Los objetivos cuantitativos que esperamos obtener con este plan de marketing anual son:

- Atracción de nuevo talento para contratar más técnicos cada vez más cualificados.
- Acercarnos a nuevos proveedores y crear nuevas relaciones provechosas.
- Obtener o atraer más volumen de clientes, a través del aumento de visibilidad, al menos un aumento del 40% anual en la cifra de clientes, menos consideraremos que este plan no nos es rentable.

Anualmente se evaluará el desempeño de este plan de marketing y se concluirá si se sigue, se cambia de proveedor o se prescinde de él.

2.2.2. Estimación de demanda de los tres primeros años

La demanda desde el punto de vista económico es la cantidad de un producto o servicio que es solicitada por los consumidores a un precio determinado. Para estimar la demanda podemos hacer uso del concepto de demanda potencial, que predice las probabilidades de éxito de nuestro negocio, midiendo el volumen de ventas o demanda, o el nivel máximo de demanda que puede alcanzar un determinado producto dándose una serie de condiciones. Esto es importante para definir la magnitud de nuestra inversión y la rentabilidad que obtendríamos de ella.

Por medio de un cálculo es posible estimar hipotéticamente, en unidades monetarias o cantidad física, la capacidad de mercado y la posible acogida de un servicio dado. Es una estimación matemática para conocer el número de clientes que existe para un determinado producto.

Es necesario conocer el nivel de demanda que tendrán nuestros bienes o servicios antes de iniciar la actividad en un sector determinado, es imprescindible para la correcta planificación de la estrategia a seguir, también nos ayudará a ajustar precios y pronosticar las ventas durante un período de tiempo. Al comienzo de la actividad realizaremos funciones de taller, las tareas de importación comenzarán más adelante en los sucesivos ejercicios.

Debemos conocer las variables que conforman la demanda potencial, la primera es la demanda de cada consumidor, que depende del precio del producto, de sus preferencias o de su nivel de renta. Luego está la satisfacción por parte de la empresa de las necesidades de los consumidores comparada a sus rivales y por último la situación de mercado, que evaluamos anteriormente con el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Para realizar el cálculo de la demanda potencial, usaremos la siguiente fórmula:

$$Q = n, p, q$$

Donde “Q” equivale a la demanda potencial, “n” es el número de potenciales consumidores del mercado, que puede obtenerse mediante un análisis de mercado. “p” es el precio promedio del servicio, también se obtiene a través de análisis de mercados o índices de precios. Por último “q” es la cantidad de producto por individuo del mercado, se puede hallar de la misma manera que las anteriores variables.

Empleando este concepto con nuestra empresa, observemos la posible demanda potencial sobre los servicios que puede proporcionar nuestro taller.

Supongamos que, estando ante un mercado a nivel de Cantabria con 648.754 vehículos matriculados en los últimos 22 años y 564 talleres en toda la región, un 25% de estos estén predispuestos a realizar un mantenimiento anual con un precio medio de 200 euros, sería, unos 162.000 vehículos, obviamente esta cifra será a repartir entre todos los talleres lo que resulta en 287 vehículos por centro aproximadamente, finalmente, obtenemos que durante el primer año:

$$Q^1 = 287 \times 200 \times 1 = 57.400 \text{ euros}$$

Para la empresa que quiera entrar en este mercado, hay una demanda potencial anual de 57.400 euros en mantenimientos, también se puede contabilizar como 287 posibles mantenimientos a realizar. Este sería el límite máximo de la demanda de mantenimientos.

Naturalmente, tanto la cifra de vehículos como la de reparaciones demandadas varía anualmente, si tenemos en cuenta que el parque móvil envejece año a año. Podríamos aumentar que cada año los mantenimientos se incrementan de uno en uno, y si tenemos en cuenta el bajo número de ventas de coches nuevos, a un 12% menor cada año, y los vehículos que se dan de baja, podemos reducir en 5.000 la cifra cada año. Si mantenemos el precio medio del mantenimiento y no lo ajustamos a la inflación con intención de liderar en precios.

Si estimamos la demanda de los primeros tres años de actividad obtendríamos:

$$Q^2 = 350 \times 200 \times 1 = 70.000 \text{ euros}$$

$$Q^3 = 390 \times 200 \times 1 = 78.000 \text{ euros}$$

Aunque en un primer momento, la baja cifra de ventas de coches nuevos y la constante inflación pudieran parecer factores que afectan negativamente a la demanda, si valoramos el envejecimiento del parque móvil en España, lo que significa que los vehículos incrementan su vida útil, compensando la falta de vehículos nuevos, y los vehículos más viejos, requerirán de más visitas al taller. Teniendo en cuenta el contexto político económico actual, esta situación es completamente realista de aquí a tres años o más. Como también nos dedicaremos al sector posventa, el primer año estimamos una demanda de en torno a 100 personas que puedan adquirir 300 euros anualmente en bienes.

$$Q = 100 \times 300 \times 1 = 30.000 \text{ euros}$$

En total, el primer año la demanda potencial es de unos 57.400 euros. En el apartado financiero veremos que el primer año obtenemos unas ventas de 41.000 euros, lo que equivale a cubrir un 71,4% de la demanda potencial.

2.3. VIABILIDAD TÉCNICA

2.3.1. Localización

Nuestro negocio necesita estar ubicado en una zona industrial o en un polígono industrial que tenga buen acceso para los clientes, instalaciones ya preparadas para negocios similares y acceso a todos los servicios necesarios como electricidad, agua, internet, buena comunicación...etc.

Estar cerca de otras empresas puede atraer público, aumentar nuestra notoriedad y generar nuevos clientes, una nave industrial de tamaño medio o grande sería idónea para el ejercicio de nuestra actividad.

En conclusión, tendremos que escoger una nave industrial, con unas dimensiones adecuadas para la instalación de la oficina, almacén, zona de trabajo y aparcamiento en torno a 1.200 metros cuadrados. El local deberá tener buenos accesos, preferiblemente estar en una zona industrial, que facilita los accesos a las instalaciones y la proximidad de posibles proveedores. Una buena localización son los polígonos de Raos o Parayas en Santander gracias a su cercanía a la ciudad, sus grandes dimensiones y el número de negocios que se ubican en ellas, incluyendo el puerto deportivo o el aeropuerto de Santander, son zonas de alto tráfico de empresas y clientes. El alquiler de una nave de esas características puede rondar los 1.200 euros al mes, la compra puede rondar los 400.000 euros más el acondicionamiento necesario. Para el inicio de la actividad se optará por alquilar una nave de las características descritas anteriormente y se financiará externamente la inversión en los equipos necesarios para desarrollar la actividad. El coste anual será 14.400 euros.

2.3.2. Activo: equipos e inversiones

Entrando en el desglose del activo que requerirá nuestro proyecto para comenzar su actividad, necesitaremos realizar una inversión inicial importante si tenemos en cuenta los equipos e instalaciones que necesitamos.

Primero, para empezar su actividad, nuestro proyecto debe de contar con unas instalaciones que cuenten con un espacio de al menos 1200 m² para el desarrollo de las actividades y que cuente con:

- Oficina y zona administrativa de gestión y cara al público.
- Almacén para piezas y mercancía.
- Espacio para la instalación de una zona preparada como taller.
- Aparcamiento.

El espacio interno tendrá que ser grande y bien organizado, para poder trabajar de la manera más limpia, ordenada y eficiente posible, al menos cuatro vehículos han de poder encontrarse a la vez en esta zona sin comprometer el espacio y la comodidad. El coste serán 14.400 euros anuales.

Los equipos necesarios para el inicio de la actividad serían los necesarios para ejercer las actividades básicas de la parte de compraventa, importación y administración, estos son: escritorios con ordenadores, archivadores de documentación, impresora y demás equipamiento estándar de oficina. Tendrá un coste de 1.900 euros. Para la parte de nuestro taller, los equipos necesarios para las actividades descritas serían los siguientes:

- Para el mantenimiento y trabajo en los vehículos: un carro de herramientas, un banco de trabajo, herramientas eléctricas y neumáticas, un compresor de aire de gran capacidad. Equipos hidráulicos como una prensa, dos elevadores y dos gatos. Rampas para la realización de cambios de aceite, calibradores de neumáticos, grúas y soportes de motores. Un banco de potencia dinamométrico y el *software* requerido para la reprogramación de vehículos.
- Para la limpieza y detallado de interiores y la corrección, pulido y detallado de los exteriores de los vehículos: Equipo de limpieza de agua a alta presión con acople para desengrasar y enjabonar los vehículos, una aspiradora industrial y una aspiradora extractora de agua para los interiores del vehículo. Materiales y máquina para la corrección y posterior pulido y sellado de la pintura.
- Para la restauración de todo tipo de piezas en mal estado o con signos de uso: Equipo de limpieza con vapor, máquina de chorro de arena, sistema de aplicación de pintura en polvo *Powder Coating*.

Teniendo en cuenta la política que seguiremos de prevención de accidentes en el trabajo, será común en todas las actividades contar con equipos de protección individual como calzado reforzado de seguridad, ropa adecuada, guantes, protección visual, auditiva y respiratoria en todas las áreas en las que se necesite.

Tabla 4. Inversión en activos

INVERSIÓN EN ACTIVOS

Equipo para la oficina	Coste
Ordenadores	900 €
Muebles	350 €
Impresora	200 €
Archivo	450 €
TOTAL	1.900 €
Equipo para el taller	Coste
Herramientas	1.200 €
Equipos hidráulicos	1.000 €
Banco de potencia	2.500 €
Equipo de limpieza	650 €
Herramienta de restauración	1.100 €
EPIS	300 €
TOTAL	6.750 €
Valor total de los activos	8.650 €

Elaboración propia (2022)

En cuanto al modo de financiación de los activos anteriormente descritos, el coste total de los equipos de taller y oficina será de 8.650 euros, comprar los mencionados equipos, a excepción de la propia instalación, que optaremos por invertir en alquilarla con un coste de 14.400 euros anuales, debiendo pagar el año por adelantado a cada 1 de enero. La opción más viable para poder realizar un inicio correcto de la actividad sería pedir un préstamo, el necesario para poder adquirir el activo requerido. En este caso pediremos un préstamo de 17.450 euros para cubrir todo lo necesario para iniciar la actividad: compra de suministros, plan de marketing, pago reforma y la compra del inmovilizado anteriormente descrito.

Todos los activos se compran a día 1 de enero del Año 1. Sobre la amortización de estos, todos ellos se amortizarán de manera lineal y a distintos años y con distinto valor residual.

Tabla 5. Amortización del inmovilizado

INMOVILIZADO	Coste	Años de Vida útil	Valor residual	Valor final	Valor a amortizar cada año
Ordenadores	900 €	5	250 €	650 €	130 €
Muebles	350 €	10	50 €	300 €	30 €
Impresora	200 €	5	50 €	150 €	30 €
Archivo	450 €	10	100 €	350 €	35 €
Herramientas	1.200 €	10	400 €	800 €	80 €
Equipos hidráulicos	1.000 €	10	500 €	500 €	50 €
Banco de potencia	2.500 €	10	1.000 €	1.500 €	150 €
Equipo de limpieza	650 €	5	100 €	550 €	110 €
Herramienta de restauración	1.100 €	10	500 €	600 €	60 €
EPIS	300 €	3	0 €	300 €	100 €
				TOTAL	775 €

Elaboración propia (2022)

Amortizaremos desde el primer año. Es decir, el valor de los activos, 8.650 euros, menos su valor residual y dividido entre los años de vida útil, daría como resultado una partida de amortización de 775 euros cada año durante los 3 primeros años. Del tercer año al quinto, 675 euros y desde el quinto al décimo año 405 euros. Al décimo año todo estará amortizado.

Toda la inversión necesaria, será financiada a través de un crédito con una entidad bancaria, los recursos aportados por los socios son 30.000 euros, pero no financiarán con este dinero la inversión inicial. En el apartado 2.4.5. entramos en detalle de la financiación externa de la deuda, sus condiciones y su amortización. Es un crédito de 17.450 euros a un tipo del 3% y con una amortización a seis años.

2.3.3. Proceso productivo

El proceso comienza con la atracción de clientes, debemos hacer uso de la publicidad, de las redes sociales y del plan de marketing para darnos a conocer y captar potenciales clientes, centrándonos en nuestro público objetivo, mediante nuestra imagen y nuestro modelo de negocio, una vez atraído el perfil debemos comprender y adaptarnos a sus necesidades, para ello deberemos tener claro nuestro abanico de servicios y qué ofrecer a cada cliente. Una vez que estemos prestando nuestro servicio haremos hincapié en satisfacer al cliente y en la búsqueda de la mejor experiencia posible.

El primer paso es comprar a nuestros proveedores, elegiremos uno de los mayoristas más relevantes de España, requeriremos a otros proveedores internacionales para los suministros más especializados. En primer lugar, nos centraremos en ofrecer servicios de reparación básicos y mantenimiento general, cambios de neumáticos, fluidos, frenos, suspensión... Trataremos de trabajar lo más rápido posible, mismo día en muchos casos y ofreceremos servicios de recogida y entrega. La segunda actividad es la compraventa e importación de vehículos, por su complejidad y coste, la parte de importación la dejaremos para más adelante. En cuanto a la compraventa, desde el primer momento se buscarán vehículos de segunda mano a través de Internet, a ser posible, vehículos con defectos o reparaciones pendientes para que salgan más baratos, repararlos en nuestras instalaciones y posteriormente venderlos mediante los mismos medios. Al ser la cifra de transacciones baja, se realizará a título particular por los socios, cuando se desee incorporar la actividad de importación, los socios se darán de alta una vez más como autónomos, en este caso de compraventas de vehículos. El proceso es el siguiente:

El primer paso para darnos de alta como compraventas y no tener problemas con la Seguridad Social ni Hacienda, es darnos de alta como autónomo, que ya lo estaremos, después causar alta en el registro de operadores intracomunitarios y en el registro de importadores y exportadores para no ser gravado por el IVA cuando negociemos con otros países de la unión. Esto permite desaduanar vehículos en casos de importación. Para localizar los vehículos en el extranjero usaremos las páginas web de compraventa más relevantes en Europa, una vez localizado y comprado el vehículo, debemos conservar su documentación original y la documentación de la compra y dirigirnos al

organismo del país exportador para tramitar la salida del vehículo del país. En la parte española deberemos declarar los impuestos y gestionar la matriculación del vehículo y la expedición de su documentación.

2.3.4. Estructura RR.HH.

En cuanto a los recursos humanos que necesitaremos, en primer lugar, contamos con los dos socios que monten el proyecto. Ambos harán función de comerciales y después uno se encargará de la dirección del área administrativa y el otro del área de taller. Para empezar nuestra actividad, necesitaremos un mecánico para el área de taller y un perfil administrativo con un mínimo de experiencia para que se encargue de apoyar en el área de administración, gestionará el almacén y los canales online junto a uno de los socios.

En total una plantilla inicial de cinco trabajadores incluyendo a los socios fundadores. Según aumente la rentabilidad del proceso, la progresión lógica y deseada será contratar más técnicos y administrativos. Como hemos descrito anteriormente, al inicio de la actividad sólo se realizarán tareas de taller, el área de compraventa no se iniciará hasta tener la suficiente liquidez.

Tabla 6. Organigrama horizontal

ORGANIGRAMA HORIZONTAL

Socios 1 y Socio 2	Administrativo	Mecánico
Socios capitalistas, ambos realizarán la supervisión del buen desempeño de la empresa	Realizará las labores de gestión y administración	Encargado del taller

Elaboración propia (2022)

El organigrama es muy simple, no existe jerarquía vertical, todos están al mismo nivel. El mecánico será encargado del área de taller y el perfil administrativo se encargará del resto de funciones descritas. Los socios velarán por el buen desempeño de la empresa, pero no tendrán funciones asignadas. La jerarquía es simple y se tratará de crear un ambiente colaborativo y de trabajo en equipo, teniendo clara la estrategia y la visión de la empresa. Cada uno de los trabajadores deberá aportar valor y trabajar de la manera más eficiente posible.

En cuanto al coste bruto de cada nómina, el administrativo cobrará 19.600 euros anuales y el mecánico 15.400 euros anuales, ambos distribuidos en 14 pagas, como decíamos, los socios no tendrán sueldo fijo ya que son socios capitalistas autónomos, su sueldo dependerá de los beneficios que obtengan, la cuenta de ganancias retenidas acumuladas en el balance de situación que veremos más adelante.

El coste real de la plantilla para la empresa es de 3241,6 euros mensuales, 45.382,4 euros anuales en gastos de personal.

Tabla 7. Costes de personal

COSTES DE PERSONAL	Mecánico	Administrativo
<i>Bruto mensual en 14 pagas</i>	1.100 €	1.400 €
Gastos de Seguridad Social:		
<i>Contingencias comunes 23,6%</i>	259,60 €	322,00 €
<i>Desempleo 5,5%</i>	60,50 €	77,00 €
<i>FOGASA 0,2%</i>	2,20 €	2,80 €
<i>Formación profesional 0,7%</i>	7,70 €	9,80 €
TOTAL	1.430 €	1.812 €
Coste bruto anual por los dos empleados	45.382,4 €	

Elaboración propia (2022)

2.3.5. Estimación costes y gastos mensuales

A la hora de realizar una estimación de los costes mensuales en los que incurre nuestro negocio, debemos tener en cuenta una serie de factores que pueden influir como el número de empleados, los distintos servicios que ofrecemos, compraventa y *stock* que vendemos o el propio tamaño de nuestras instalaciones y su capacidad de trabajo.

A continuación, desglosaremos las partidas de gastos en orden de mayor a menor coste:

1. Compra de piezas mecánicas, repuestos y nuestro *stock* de piezas.
2. Gastos de personal.
3. Alquiler de las instalaciones y pago de préstamos.
4. Compra y mantenimiento de equipos y suministros.
5. Pago de impuestos.
6. Inversión en marketing y comunicación.
7. Demás gastos administrativos.

2.4. VIABILIDAD FINANCIERA

2.4.1. Inversión inicial para el inicio de la actividad e inversiones en los años posteriores

Como ya detallamos en el apartado de equipos e inversiones del bloque tres, la mayor inversión durante el primer año se compondrá de las herramientas necesarias para iniciar la actividad, las cuales financiamos a través de un préstamo. La inversión en recursos humanos y el alquiler y mantenimiento de las instalaciones también debe tenerse en cuenta, pero esta no la financiamos con el préstamo ya que no es una inversión inicial,

según nuestra buena organización, adecuada estrategia y productividad, iremos obteniendo una rentabilidad con la que podremos compensar estos gastos mes a mes e invertir en otros como formación para nuestros técnicos. Añadiremos en inversión inicial el coste que nos suponga localizar el talento para contratar a nuestros empleados. Enfocándonos en el área administrativa, debemos contar con los adecuados sistemas informáticos para atención del cliente y para nuestro *stock*, tanto para taller como para posventa.

En resumen, para la inversión inicial, deberemos de desembolsar, primero las obras de acondicionamiento, que serán de 5.000 euros, aunque depende del estado de las instalaciones y de la extensión de nuestra reforma, el pago por adelantado del alquiler, que son 1.200 euros mensuales. Sumando las tasas, proyectos y licencias necesarias para obtener la licencia y poder iniciar la actividad, unos 3.000 euros. Por último, con todos los activos necesarios que ya detallamos con anterioridad, el coste ascenderá a unos 8.650 euros. En total, estamos ante una cifra que rondará los 33.350 euros.

Una vez aclarada la inversión inicial, veremos qué variaría durante los siguientes años. Una vez realizado el desembolso del primer año para obtener los activos necesarios, debemos de tener en cuenta su mantenimiento, reparación y amortización. Año a año añadiremos el gasto en formación de nuestra plantilla y los posibles desembolsos en maquinaria o equipos novedosos. Si el proyecto obtiene rentabilidad, los ingresos obtenidos con la actividad sería reinvertidos en estas acciones, el primer año los beneficios serían cero, pero a medio plazo la rentabilidad puede ser buena.

2.4.2. Financiación

La financiación de nuestro proyecto viene dada primero por el capital social que han aportados los dos socios para constituir la sociedad y segundo por el importe del préstamo que solicitamos para adquirir los activos necesarios para iniciar la actividad.

El préstamo que solicitamos al inicio de nuestra actividad fue de 17.450 euros, sus condiciones son, un tipo del 3% y una amortización a seis años. A continuación, vamos a calcular los intereses y la amortización de este préstamo.

Tabla 8. Financiación del préstamo

FINANCIACIÓN DEL PRÉSTAMO

CUOTA	CUOTA A PAGAR	INTERÉS	CAPITAL AMORTIZADO	CAPITAL A DEVOLVER	CAPITAL VIVO
Año 0				17.450,00 €	14.752,27 €
Año 1	3.221,23 €	523,50 €	2.697,73 €	14.752,27 €	11.973,62 €
Año 2	3.221,23 €	442,57 €	2.778,66 €	11.973,62 €	9.111,60 €
Año 3	3.221,23 €	359,21 €	2.862,02 €	9.111,60 €	6.163,72 €
Año 4	3.221,23 €	273,35 €	2.947,88 €	6.163,72 €	3.127,40 €
Año 5	3.221,23 €	184,91 €	3.036,31 €	3.127,40 €	
Año 6	3.221,23 €	93,82 €	3.127,40 €		

Elaboración propia (2022)

El préstamo solicitado de 17.450 euros será utilizado para pagar los suministros, el plan de marketing, la reforma de la nave y la compra de inmovilizado necesario, se devuelve en 6 años en cuotas anuales. El valor final por devolver es de 19.327 euros ya que los intereses ascienden a 1.877,36 euros. En la tabla podemos ver el importe del interés que se ha generado cada año, las cifras del capital según se amortiza y los importes pendientes de devolver y de capital vivo, este es el capital que queda por devolver y amortizar para el año siguiente.

Dentro del balance, en el pasivo encontramos las deudas y obligaciones contraídas con otras entidades por nuestro negocio, dividiremos entre pasivo a corto plazo y a largo plazo.

En conclusión, dentro del pasivo a corto plazo nos encontraremos con los pagos pendientes a los proveedores, los impuestos, intereses e IVA por pagar. En el pasivo a largo plazo encontraremos el crédito para la compra de equipos y el capital social que han aportado los dos socios fundadores para la apertura del negocio dentro del patrimonio neto.

2.4.3. Balance inicial y final de los tres primeros años

El balance inicial es el registro que realizan las empresas para descubrir la verdadera situación financiera en la que se encuentra, en este balance se reflejan los activos, pasivos y patrimonio neto, en otras palabras, se tiene en cuenta los bienes, deudas y patrimonio que se posee al inicio de nuestra actividad. Normalmente se realiza el primer mes del año, en nuestro caso le realizaremos al principio de nuestro año contable, que coincide con enero.

A continuación, mostramos los balances de situación más realistas a inicio de los cuatro primeros años de nuestra actividad:

Tabla 9. Balance de situación

BALANCE INICIAL DE SITUACIÓN

Activos				
Activo corriente:	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Bancos	38.800 €	9.896 €	4.364 €	6.257 €
Existencias, piezas taller	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €
Activo corriente total	41.800 €	12.896 €	7.364 €	9.257 €

Activo no corriente	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Inversion en Inmovilizado material	8.650 €	8.650 €	8.650 €	8.650 €
Amortización acumulada del inmov. Material	0 €	-775 €	-1.550 €	-2.325 €
Activo no corriente total	8.650 €	7.875 €	7.100 €	6.325 €

ACTIVO TOTAL	50.450 €	20.771 €	14.464 €	15.582 €
---------------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

Pasivo y patrimonio neto				
Pasivo corriente	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Proveedores de existencias	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €
Pasivo corriente total	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €

Pasivo no corriente	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Deuda a l/p con entidades de crédito	17.450 €	14.752 €	11.974 €	9.112 €
Pasivo no corriente total	17.450 €	14.752 €	11.974 €	9.112 €

PASIVO TOTAL	20.450 €	17.752 €	14.974 €	12.112 €
---------------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

Patrimonio neto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Capital social	30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €
Resultado del ejercicio	0 €	-26.981 €	-3.529 €	3.980 €
Reservas	0 €	0 €	-26.981 €	-30.510 €
Patrimonio neto total	30.000 €	3.019 €	-510 €	3.470 €

PASIVO + PN TOTAL	50.450 €	20.771 €	14.464 €	15.582 €
--------------------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

Elaboración propia (2022)

Una vez realizado el balance de situación inicial del primer año de actividad, en cuanto a la dimensión legal, debemos aclarar que esta empresa será fundada por dos socios, autónomos, ellos aportarán sus propios recursos para fundar la empresa, en este caso 15.000 euros cada uno y, para el resto de la inversión, solicitarán un crédito a una entidad bancaria. Para empezar su actividad necesitarán realizar los pasos previos, presentar las declaraciones pertinentes en Hacienda, comunicar su apertura en la oficina de empleo, solicitar la licencia de obras y de actividad al ayuntamiento, inscribirse como empresa en el sistema de Seguridad Social, afiliarse y dar de alta a los trabajadores.

Durante el primer año, compraremos los suministros para el taller de forma que tengamos siempre un stock constante valorado en 3.000 euros y también se realizará la compra de todos los equipos necesarios. Gracias a la aportación inicial de los socios tendremos buena liquidez a corto plazo. Contraemos una deuda con el banco por el crédito que nos han concedido, en el apartado 2.4.5 entraremos en más detalle. Durante los posteriores años cabe destacar que empezamos a ver la partida de amortización por los importes que describimos en la tabla 5. y seguimos viendo que la inversión en suministros se sigue

realizando para mantener un stock constante. En cuanto al pasivo, vemos como año a año se va devolviendo el crédito con sus intereses, el capital social se mantiene constante, lo que nos servirá para soportar las pérdidas de los dos primeros años, aunque el negocio obtuvo buenas ventas, el pasivo sigue siendo alto. Podemos ver a inicio del cuarto año que es la primera vez que el resultado del beneficio es positivo, veremos más sobre este tema en el siguiente apartado, se llevarán a la partida de reservas las pérdidas acumuladas de los anteriores ejercicios y poco a poco se irán compensando con los resultados del ejercicio de los años posteriores. También cabe aclarar que nuestro negocio cobrará sus ventas al contado, por eso no habrá cuenta de clientes.

Gracias a las buenas cifras de ventas y el crecimiento del negocio vemos cómo poco a poco la empresa va siendo cada vez más rentable, aunque habrá que destinar parte de los beneficios de los años posteriores a compensar las pérdidas de los dos primeros años. La previsión a largo plazo es buena, el negocio ha estado generando buena rentabilidad y poco a poco reinvertirá su dinero en sí mismo y en reducir la dependencia de financiación externa.

2.4.4. Cuenta de resultados anuales de los tres primeros años

La cuenta de resultados o de pérdidas y ganancias nos es de utilidad para analizar financieramente nuestro negocio como con el balance de situación, conoceremos la evolución económica de la empresa mediante sus ingresos y gastos a lo largo de los tres primeros años de actividad. Obtendremos uno de tres resultados posibles, que la empresa obtenga beneficios, que tenga pérdidas o que quede a cero, compensándose ingresos y gastos. Si el resultado es positivo, se incrementa el patrimonio de los socios, que decidirán si reparten beneficios o lo reinvierten de nuevo en el negocio. Gracias a este análisis conoceremos el motivo por el que los ingresos sean mayores que los gastos, o viceversa. La fórmula para obtener este resultado es:

$$\text{Resultado} = \text{Ingresos} - \text{Gastos}$$

Debemos distinguir entre cuatro tipos de ingresos y gastos, ingresos y gastos de explotación, son los que provienen de la actividad económica del negocio, se incluyen ventas, compras y demás gastos e ingresos y gastos financieros, que corresponde a los intereses que obtiene nuestro negocio gracias a una inversión o a los intereses que debe a entidades de crédito.

Si el análisis le centrásemos en el resultado de explotación, obtendríamos los resultados que proceden exclusivamente de la actividad de nuestro negocio, mientras que, si nos centramos en el resultado financiero, observaremos el efecto que conllevan las actividades de ámbito financiero en el ejercicio.

Procedemos a realizar la cuenta de resultados y su posterior análisis, del escenario más probable, para los tres primeros ejercicios de nuestro negocio a partir de la previsión de ingresos y gastos que hemos llevado a cabo en el apartado anterior.

Tabla 10. Cuenta de resultados

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos	41.000 €	63.000 €	71.000 €
Compras de existencias	-3.000 €	-4.610 €	-5.163 €
Alquiler	-14.400 €	-14.400 €	-14.400 €
Gasto de personal	-45.382 €	-45.382 €	-45.382 €
Suministros	-900 €	-920 €	-940 €
Amortizaciones	-775 €	-775 €	-775 €
Tasas	-3.000 €	0 €	0 €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	-26.457 €	-3.087 €	4.339 €
Gastos financieros	-524 €	-443 €	-359 €
RESULTADO FINANCIERO	-524 €	-443 €	-359 €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-26.981 €	-3.529 €	3.980 €
Impuestos sobre beneficios	0 €	0 €	0 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	-26.981 €	-3.529 €	3.980 €

Elaboración propia (2022)

Podemos ver reflejado en la cuenta de resultados el concepto de resultado antes de impuestos, este concepto recoge el resultado de la empresa, sin restarle los impuestos, si consideramos un tipo fijo anual del 25%, obtenemos el resultado del ejercicio, que es positivo y superior cada año. En nuestro caso, los dos primeros años tenemos pérdidas, así que no pagaremos el impuesto de sociedades. El tercer año, obtenemos un resultado del ejercicio positivo de 3.980 euros y como arrastramos pérdidas podemos compensarlas en este y posteriores ejercicios, así que no pagaremos el impuesto y el resultado antes de impuestos del tercer año será el resultado final del ejercicio.

Aunque un negocio tenga pérdidas, mientras tuviese un resultado antes de impuestos positivo, cabría la posibilidad de mejorar su rentabilidad mejorando la estrategia, la gestión o adoptando distintas medidas. Al contrario, si un negocio obtiene un resultado antes de impuestos negativo, durante muchos ejercicios, además de significar que registra pérdidas, es un indicador de que no es un proyecto viable, ya sea por bajo nivel de ingresos, por excesivos gastos financieros, de personal, entre otros...

Es importante destacar el hecho de que el resultado antes de impuestos no aporta toda la información relevante necesaria a la hora de valorar la viabilidad del negocio, por ejemplo, no nos da visibilidad sobre el grado de endeudamiento o de liquidez del negocio. Sería necesario llevar a cabo distintos análisis para observar estos distintos factores. Por ejemplo, a pesar de que tenemos un préstamo en nuestro negocio, el indicador de resultados antes de impuestos es positivo, excepto el primer año, lo que indica que nuestra actividad es rentable, pero no nos daba esa visibilidad sobre el endeudamiento.

En cuanto a la cifra de ingresos observamos un incremento en la cifra de ingresos de un 53,65% en el segundo año respecto del primero y de un 12,7% en el tercer año si lo comparamos con el segundo. Este incremento es directamente proporcional al gasto de compras de existencias, lo que resulta lógico si las cifras del negocio aumentan. Si seguimos analizando los resultados de los años posteriores en la cuenta de resultados. El resultado del ejercicio se incrementa exponencialmente cada año. Concluimos que nuestro negocio prospera, su cuota de mercado aumenta año tras año y también el gasto en proveedores, lo que indica un aumento en la producción. Es importante tener en

cuenta los gastos de la actividad, que, a excepción de la compra de suministros y existencias, el resto de los gastos se mantienen constantes durante los tres primeros años.

Por último, podemos ver que las amortizaciones surgen desde el primer ejercicio por la política de amortización seguida, en el balance de situación comprobamos que la inversión en inmovilizado es constante durante todos los tres primeros años, después la partida irá aumentando debido al mayor número de bienes que empiezan a amortizarse.

Sobre los gastos financieros, teóricamente se verán reducidos cada año debido a la devolución de préstamo, que cada vez los intereses serán menores y por la política de no seguir financiándose externamente, aunque vemos las fuertes pérdidas que se soportan, especialmente el primer año. Podemos concluir que, con la progresión de los años, si el negocio mantiene su estrategia y su modelo de negocio, es muy probable que siga creciendo y creando riqueza.

Tanto la cuenta de resultados como el indicador de resultados antes de impuestos y los diferentes ratios que calcularemos en el siguiente apartado, nos ayudarán a obtener una mejor imagen de la empresa, en este caso hemos visto como genera beneficios a partir del tercer año, pero son análisis complementarios que por sí solos nos pueden ocultar información vital y que puede afectar a nuestra toma de decisiones, por eso es necesario realizar un estudio en profundidad como el que venimos realizando en el presente trabajo. También observamos que beneficio del negocio proviene de la actividad principal de la empresa y no de actividades financieras, concluimos que podemos depender de nuestra propia producción.

2.4.5. Cálculo de ratios

Para el último apartado, vamos a analizar las ratios más relevantes para nuestro negocio, veremos los ratios de liquidez, endeudamiento y rentabilidad, tanto económica como financiera.

En primer lugar, el ratio de liquidez, con el cual podremos analizar nuestra capacidad para afrontar pagos y deudas a corto plazo.

$$\text{Ratio de liquidez} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$$

Obtenemos que, al principio del primer año, el ratio de liquidez es de 13,9. Valor muy alto, los valores suelen estar entre el 1,5 y el 2, esto se debe a que al principio del primer año contamos con mucho dinero en bancos por la obtención del crédito y la aportación de los socios. Durante el segundo, tercer y cuarto año los valores son de 4,2; 2,4 y 3,08 respectivamente. Aunque el valor baja tras los años, la empresa puede hacer frente a los pagos a corto plazo sin ningún problema.

En segundo lugar, analizaremos el ratio de endeudamiento, con el que obtendremos un informe sobre la cantidad y calidad de la deuda, y averiguaremos si el beneficio es suficiente para compensar la carga financiera de la deuda.

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \text{Pasivo} / (\text{Patrimonio Neto} + \text{Pasivo})$$

El primer año obtenemos un ratio del 0,4. Teniendo en cuenta que los valores idóneos son entre 0,4 y 0,6, es un buen valor, tenemos algo de endeudamiento. Los siguientes años los valores son de 0,85 y 1,03; debido a las pérdidas al final del primer y segundo

año, pero en el cuarto ejercicio, el valor baja a 0,77, señal de que el endeudamiento se está reduciendo a partir de ese año.

Por último, con el análisis de ratios de rentabilidad relacionaremos la cuenta de resultados con el balance de situación de la empresa, comparando los resultados del ejercicio con el capital y activo que poseemos.

El primer análisis lo realizamos mediante el ratio de rentabilidad económica, con el que apreciaremos la evolución de los elementos que forman la productividad del activo tomando como referencia el índice de resultados antes de impuestos para examinar el beneficio que hemos obtenido a través del activo, sin tener en cuenta la financiación de este.

$$\text{Ratio de rentabilidad económica} = \frac{\text{Ventas} / \text{Activo} \times \text{Resultado de explotación}}{\text{Ventas}}$$

Una vez calculado el ratio de rentabilidad económica a principio del segundo año, este resulta ser un -1,26%, es un valor negativo, lo que se debe a que, pese a haber obtenido beneficios, la devolución del préstamo y el resultado de explotación de pérdidas, como podemos ver, reducen nuestra rentabilidad económica lo que es normal por ser el primer año. Al final del tercer año observamos un valor positivo, 0,27%, primer año en el que el negocio es rentable económicamente.

Como cálculo final, hallaremos el ratio de rentabilidad financiera, mediante este medimos el resultado de la empresa con respecto a la inversión que realizaron los socios al iniciar la actividad.

$$\text{Ratio de rentabilidad financiera} = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Fondos Propios}}$$

Si tomamos el beneficio neto del primer año y los fondos propios, que son la suma del capital social más las reservas, siendo el capital social de 30.000 euros. Al realizar el cálculo, obtenemos un ratio de rentabilidad financiera el primer año de -8,9%. Este resultado negativo muestra que no ha sido una inversión rentable para los socios, pierden dinero, esto es debido a que generar rentabilidad el primer año de actividad es muy complejo si tenemos en cuenta la pequeña cifra de ventas, la fuerte inversión y la dependencia de financiación externa. Por eso, si realizamos el cálculo al final del tercer año el ratio es de 1,15% lo cual ya es una rentabilidad positiva, el negocio comienza a generar sus frutos y los socios pueden ver cómo se empieza a recuperar su inversión con una buena previsión a largo plazo.

En conclusión, ambas rentabilidades no ofrecen valores positivos hasta el final del tercer año y en cuanto a los valores de los demás ratios:

Tabla 11. Ratios

RATIOS	LIQUIDEZ (1,5-2)	ENDEUDAMIENTO (0,4-0,6)
Año 1	13,9	0,4
Año 2	4,2	0,85
Año 3	2,4	1,03
Año 4	3,08	0,77

Elaboración propia (2022)

Podemos ver cómo la liquidez es fuerte al principio del primer año, se reduce drásticamente el segundo y tercer año por las deudas que surgen y empieza a recuperarse a partir del inicio del cuarto año, al endeudamiento le ocurre algo parecido, el primer año tiene un valor ideal pero el segundo y tercero se dispara debido a las pérdidas, a partir del cuarto año el endeudamiento se reduce con un buen pronóstico.

3. CONCLUSIÓN: ANÁLISIS FINAL SOBRE LA VIABILIDAD DEL PROYECTO

Una vez finalizado el análisis de la viabilidad financiera y los anteriores bloques sobre la viabilidad económica, comercial y técnica. Hemos descubierto que a nivel económico la empresa requiere de una inversión considerable y existe la posibilidad de enfrentarse a cierta complejidad hasta que se pueda iniciar la actividad de manera normal, la empresa entraría en un mercado que requiere de una especialización considerable si se desea obtener rentabilidad debido al gran número de empresas ya presentes en el sector y también a que existen ciertas barreras de entrada.

Este negocio ha planteado una estrategia muy centrada y un enfoque muy preciso hacia el modelo de negocio que quiere seguir y las ventajas competitivas que espera tener y aprovechar. Esta estrategia bien implantada puede ser un factor que asegure su éxito.

Desde el punto de vista comercial es viable siempre que mantenga y desarrolle su estrategia de marketing y su enfoque a los medios digitales y las redes sociales. Esto puede ser la esencia que necesita el negocio para lograr la notoriedad y la visibilidad que necesita, especialmente en sus primeros meses de actividad.

Técnicamente, esta empresa no sería muy compleja de montar y poner en marcha, las instalaciones que necesita son fácilmente localizables, los equipos, aunque costosos, no requieren de mano de obra altamente cualificada para ser operados o de altos gastos de compra, utilización o mantenimiento. Tampoco requiere de fuerte mano de obra, apenas 2 personas podrían sacar adelante el proyecto. Si logra mantener la competitividad y controlar los costes, no tendría mayor complejidad el empezar a generar valor y beneficios.

Analizando los resultados de los tres primeros ejercicios, la progresión es bastante positiva para tratarse de un negocio de nueva creación en un entorno complejo y muy dinámico, con una inversión inicial alta y además financiada externamente, hecho que reduce drásticamente los beneficios como ya hemos visto. Al realizar el análisis de los ratios vemos que tiene muy buena liquidez, no se encuentra fuertemente endeudada y aunque la rentabilidad durante el primer ejercicio no es buena, el negocio progresa

adecuadamente durante los siguientes ejercicios y con previsión de seguir creciendo gracias a su estrategia, tanto comercial como productiva.

Siguiendo con el enfoque financiero, lo más será difícil el inicio de la actividad, en concreto la financiación de la inversión inicial. Este es el aspecto que más complejidad genera ya que en la mayoría de los escenarios el proyecto requerirá de financiación externa en un momento u otro. Además, afrontar los costes de proveedores, personal, impuestos, intereses y demás gastos puede ser complejo si el rendimiento del negocio no es el que se espera, lo cual es completamente posible en el mundo real.

A continuación, podemos plantear algunas hipótesis que aplicar para mejorar la viabilidad del proyecto, vamos a desarrollar seis medidas que podrían incrementar la viabilidad:

- En la situación de que los socios fundadores dispongan de más dinero para fundar la sociedad, lo aporten como fondos propios y sea lo suficiente para que no tengan que recurrir a financiación externa, eso permitiría obtener mucha mayor rentabilidad económica y financiera, generar beneficios prácticamente desde el primer momento y reducir el riesgo de quiebra.
- Reinventar la estrategia de la empresa, si no funcionase en algún momento es posible que se puedan adoptar cambios como: centrarse en sólo un servicio en concreto o tal vez todo lo contrario, expandir el negocio a otras actividades u otros nichos sin explorar, quizás centrarse en una tecnología en concreto, o abandonar la especialización y trabajar con aseguradoras o con concesionarios oficiales, esto podría generar mucho más volumen de trabajo. También puede cambiar su estrategia comercial y de marketing, podría optar por desarrollar una imagen y un reconocimiento de marca, buscando la diferenciación del producto o incrementando el nivel de innovación, apostando por nuevas tecnologías y la inversión en formación.
- Empezar la actividad a menor escala, reducir equipo, plantilla o instalaciones. Reducir la dimensión del proyecto podría disminuir las barreras de entrada y facilitar la creación de la empresa.

- Quizás el negocio se enfrente a un problema técnico o estructural, a nivel de recursos humanos, podría optar por cambiar el organigrama de la empresa y optar por una jerarquía vertical, centralizar la toma de decisiones en una o dos personas.
- Es posible que pueda plantearse un modelo de negocio 100% dedicado al comercio online, abandonando la parte de taller, que es la más costosa y quedándose con el área de posventa y de importación. También podría aumentar su cobertura geográfica al ámbito nacional o incluso internacional abriendo nuevas oportunidades.
- En otra situación en la que no liderase en precios, podría intentar reducir costes, aumentar su poder de negociación con proveedores o podría reducir costes, aumentando su poder de negociación con los clientes.

4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática. *Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal*. Boletín Oficial del Estado, 14 de diciembre 1999, 298, 43088 a 43099.

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1999-23750>

Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática. *Ley 7/2012, de 29 de octubre, de modificación de la normativa tributaria y presupuestaria y de adecuación de la normativa financiera para la intensificación de las actuaciones en la prevención y lucha contra el fraude*. Boletín Oficial del Estado, 30 de octubre 2012, 261, 76259 a 76289

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2012-13416#:~:text=As%C3%AD%2C%20se%20establece%20una%20limitación,a%20partir%20de%202.500%20euros.>

(Anónimo) QuestionPro. *¿Cómo realizar un estudio de mercado?*

<https://www.questionpro.com/blog/es/como-realizar-un-estudio-de-mercado/>

Fidalgo R. (2016). *Todo lo que debes saber si en un futuro quieres ser mecánico de coches*.

<https://www.motorpasion.com/industria/todo-lo-que-debes-saber-si-en-un-futuro-quieres-ser-mecanico-de-coches>

(Anónimo) ESERP Business and Law School *¿Qué es y cómo hacer un Análisis PESTEL?*

<https://es.eserp.com/articulos/que-es-analisis-pestel/#:~:text=poderoso%20y%20completo.-,¿Qué%20es%20el%20análisis%20PESTEL%3F,términos%20económicos%20como%20de%20reputación.>

Sánchez Galán J. (2020) *Demanda potencial.*

<https://economipedia.com/definiciones/demanda-potencial.html>

Alfonso Peiro U. (2015) *5 fuerzas de Porter.*

<https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>

(Anónimo) GaranleyAbogados. *La reclamación por vicios ocultos en una compraventa.*

<https://garanley.com/civil/reclamacion-vicios-ocultos-compraventa/>

Triper B. (2019) *La entrada del vehículo eléctrico obligará a los talleres a reconvertirse.*

<https://www.autonomosyempreendedor.es/articulo/actualidad/entrada-vehiculo-electrico-obligara-talleres-reconvertirse/20190726161644020182.html>

Norman D. y Nielsen J. *The definition of user experience (UX)*

<https://www.nngroup.com/articles/definition-user-experience/>

(Anónimo) PuroMarketing (2017) *La era del cliente.*

<https://www.puromarketing.com/14/28752/era-cliente.html>

Cano J.L (2020) *Los coches si tienen sexo: estos son los favoritos de hombres y mujeres.*

https://www.elespanol.com/motor/20200825/coches-sexo-favoritos-hombres-mujeres/515698426_0.html

Matoses B. (2015) *La era del consumidor, la era de las experiencias*

<https://www.rocasalvatella.com/blog-rs/la-era-del-consumidor-la-era-de-las-experiencias/>

Martinez Verde A. (2016) *La nueva era del consumidor ¿Cliente o fan?*

<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/operations/articles/la-nueva-era-del-cliente.html>

(Anónimo) Wikipedia (2022) *Nicho de mercado*.

https://es.wikipedia.org/wiki/Nicho_de_mercado

Alfonso Peña F.J. (2015) *Recetas de la competitividad en el taller*.

<https://documentacion.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/en/media/group/1083279.do>

(Anónimo) MotorOk (2019) *La transparencia de los concesionarios, un factor clave para su éxito*

<https://www.motorok.com/noticias/transparencia-de-los-concesionarios/>

(Anónimo) Talleres Furlán S.A. *Ventajas competitivas*.

<https://talleresfurlan.com/sitio/ventajas-competitivas/>

(Anónimo) GT Motive (2015) *¿Qué puede hacer el taller para ser más competitivo en tiempos de crisis?*

https://www.gtmotive.com/crisis-taller-mecanico/?doing_wp_cron=1661963505.2453711032867431640625

(Anónimo) MotorOK (2016) *¿De cuántos talleres de reparación dispone tu provincia?*

<https://www.motorok.com/estudios/de-cuantos-talleres-de-reparacion-dispone-tu-provincia/>

Villacampa O. (2021) *Qué son las 4 p del marketing, cómo aplicarlas y ejemplos*.

<https://www.ondho.com/que-son-4-p-marketing-como-aplicarlas-ejemplos/>

Feliz M. (2012) *Técnica o método de estimación de demanda más efectiva*.

<https://www.eoi.es/blogs/scm/2012/12/18/tecnica-o-metodo-de-estimacion-de-demanda-mas-efectiva-4/>

Sánchez Galán J. (2020) *Demanda potencial*.

<https://economipedia.com/definiciones/demanda-potencial.html>

(Anónimo) Icame. *Vehículos matriculados*.

<https://www.icanes.es/data/vehiculos-registration-series#timeseries>

Amadoz S. (2019) *¿Sabes cuánto cuesta al año tener un coche en propiedad?*

<https://motor.elpais.com/actualidad/gastos-coche-en-propiedad/>

Martos A. (2022) *El parque móvil envejece hasta los 14 años por el auge de las ventas de coches usados*

<https://theobjective.com/economia/2022-05-06/parque-movil-envejece-coches-usados/>

(Anónimo) Expansión (2022) *España. Matriculación de vehículos nuevos.*

<https://datosmacro.expansion.com/negocios/matriculaciones-vehiculos/espana>

(Anónimo) Creación Empresas Madrid (2016). *Alta como autónomo para compra venta de coches*

[Alta como autónomo para compra venta de coches \(creacionempresamadrid.com\)](https://creacionempresamadrid.com)

Ghamlouche D. (2019) *Lo que le cuesta a un autónomo contratar un empleado.*

<https://www.autonomosyemprendedor.es/articulo/tu-negocio/cuanto-cuesta-realmente-autonomo-contratar-trabajador/20190426185840019448.html>

Hernández H. (2021). *La amortización en contabilidad con ejemplos*

[La amortización en contabilidad con ejemplos - Asesorías \(asesorias.com\)](https://asesorias.com)

(Anónimo) Modelos de plan de negocio. *Abrir un taller mecánico: ingresos, gastos y rentabilidad.*

<https://modelosdeplandenegocios.com/blogs/news/abrir-taller-mecanico-volumen-negocio-rentabilidad>

(Anónimo) (2019) *Todo lo que necesitas saber para montar un taller mecánico.*

<https://www.autonomosyemprendedor.es/articulo/guias-de-emprendimiento/todo-necesitas-saber-montar-taller-mecanico/20191224140659021319.html#:~:text=Por%20otra%20parte%2C%20hay%20que,su perar%20los%2035.000%20-%2040.000%20euros.>

Martin P. *Balance Inicial ¿Cómo hacerlo? Con Ejemplo*

<https://todocontabilidad.es/blog/balance-inicial/>

Peña L. (2020) *La cuenta de resultados en la empresa.*

<https://www.billin.net/blog/cuenta-resultados-empresa/>

(Anónimo) Cámara valenciana (2021) *Que es una cuenta de resultados.*

<https://www.master-valencia.com/economia/cuenta-de-resultados/>

Triper B. (2019) *Los talleres han perdido 4.000 millones por los chiringuitos clandestinos.*

<https://www.autonomosyempreendedor.es/articulo/actualidad/talleres-automoviles-han-perdido-4000-millones-chiringuitos-clandestinos/20191115125145021036.html>