

Grado Universitario en Ingeniería en Tecnologías
Industriales
Curso académico 2018-2019

Trabajo Fin de Grado

“Plan de negocio de una empresa de compra y venta de vehículos”

Martin van der Stelt Serrano

Tutor

Francisco Javier Martínez Borreguero

Madrid, julio de 2019



[Incluir en el caso del interés de su publicación en el archivo abierto]

Esta obra se encuentra sujeta a la licencia Creative Commons **Reconocimiento – No Comercial – Sin Obra Derivada**

RESUMEN EJECUTIVO

Mi objetivo personal a la hora de realizar este proyecto es considerar algún problema o necesidad que exista en la sociedad actualmente, o pueda existir en los próximos años, y tratar de desarrollar una idea de negocio que esté relacionada con ello.

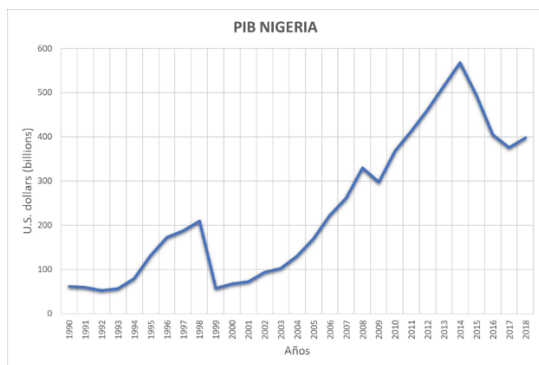
En este caso, el problema considerado es la acumulación de vehículos parados, que van a generar las restricciones de tráfico que se están imponiendo debido a los altos niveles de contaminación en las grandes ciudades de los países desarrollados. Se considera que esto generará un decrecimiento del valor de estos vehículos en estos países.

Durante el proyecto, se expone este problema, y se desarrollan todos los apartados del plan de negocio, que nos permitirán decidir si es viable o no, ya que este es el objetivo principal del proyecto.

La idea principal del negocio, a grandes rasgos, es realizar compras de vehículos en Madrid, para posteriormente venderlos a Nigeria, dado el gran potencial de mercado que existe en el país.

Todo esto se desarrolla y analiza a través de la siguiente estructura:

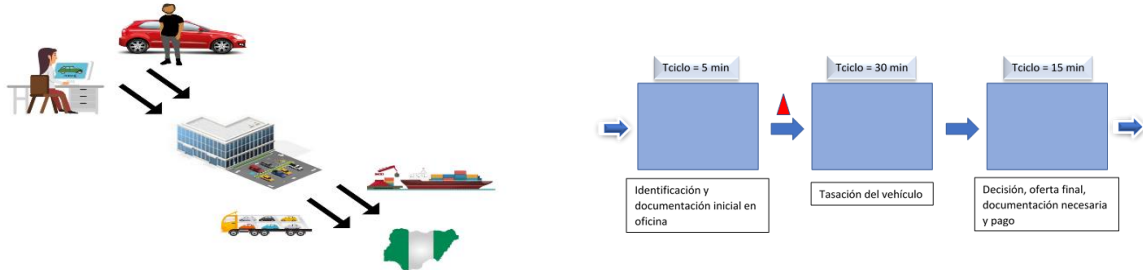
Se realiza un estudio de los mercados en los que se va a desarrollar la actividad de compra y venta, el cuál permitirá, posteriormente escoger las estrategias idóneas a seguir.



Estrategias que definir:

ESTRATEGIA DE COMPRA (Activa y Pasiva)	ESTRATEGIA DE VENTA
<ul style="list-style-type: none">- Diferenciación- Captación de atención	<ul style="list-style-type: none">- Captación de clientes- Transporte

También se llevará a cabo un estudio de marketing, y un plan de operaciones, en el que se describirán los principales procesos de la empresa aplicando conocimientos de ingeniería industrial y gestión de operaciones (estudiados durante el grado).



Finalmente, con el plan financiero y los marcos legales y jurídicos se podrá decidir, teniendo todo lo desarrollado anteriormente en cuenta, si el negocio resulta viable o no.

Inversión necesaria: 90.000 euros.

Escenarios	VAN	TIR
Pesimista	-82.227,6709	-11%
Realista	179.466,552	44%
Optimista	309.218,247	64%

El desarrollo del plan de negocio se expone a continuación.

ÍNDICE

1. Introducción	13
1.1. Contexto del proyecto	13
1.2. Idea del negocio	16
1.3. Motivación y objetivos	17
1.4. Organización del proyecto	18
1.5. CANVAS del negocio	19
2. Estudio del mercado	20
2.1. Nigeria	21
2.1.1. Marco geográfico	21
2.1.2. Marco demográfico	22
2.1.3. Marco político	23
2.1.4. Marco económico	23
2.1.5. Comercio exterior	26
2.1.6. Mercado de coches usados	28
2.2. Madrid	31
2.2.1. Marco demográfico	31
2.2.2. Marco económico	32
2.2.3. Transporte	34
2.3. Proveedor y cliente	35
2.3.1. Proveedor	35
2.3.2. Cliente	36
2.4. Encuesta	39
2.5. Resumen y conclusiones	43
3. Análisis estratégico	44
3.1. Análisis exterior	44
3.1.1. Cinco fuerzas de Porter	44
3.1.2. Conclusiones	57
3.2. Análisis interior	58
3.2.1. DAFO	58
3.2.2. Cadena de valor	61
3.3. Misiones, objetivos y estrategias	63
3.3.1. Estrategia corporativa	63
3.3.2. Estrategia del negocio	64

4. Marketing	68
4.1. Marketing estratégico y operativo	68
4.2. Producto, oferta de la empresa	69
4.3. Precio de venta	71
4.3.1. Comparativa de precios	72
4.4. Promoción, publicidad y comunicación	75
4.5. Punto de venta, canales de distribución	77
4.6. Previsión de ventas y objetivos comerciales	78
5. Plan de operaciones	83
5.1. Localización	84
5.2. Compra de vehículos y tasación	92
5.3. Tasación online y citas	101
5.4. Almacenamiento	104
5.5. Transporte y distribución	107
5.6. Plan de implantación	110
6. Recursos Humanos (RRHH)	111
7. Plan financiero y rentabilidad	116
7.1. Inversión y financiación	117
7.1.1. Activo	118
7.1.2. Pasivo	119
7.1.3. Patrimonio neto	119
7.1.4. Forma de financiación	120
7.2. Balance y Cuenta de Resultados	121
7.2.1. Amortizaciones	122
7.2.2. Resultados	124
7.2.3. Análisis de los resultados	130
7.3. Rentabilidad	134
7.4. Ratios financieros	136
7.5. Conclusión del plan financiero	137
8. Legalidad y marco jurídico	140
8.1. Legalidad	140
8.2. Marco jurídico	143
9. Conclusiones	144
10. Bibliografía	146

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ciudades europeas con registro de NO_2 más elevado	14
Gráfico 2: Evolución de matriculaciones según el tipo de carburante	16
Gráfico 3: Pirámide de población de Nigeria	22
Gráfico 4: Evolución del PIB de Nigeria	24
Gráfico 5: Distribución del PIB de Nigeria	25
Gráfico 6: Principales exportadores y proveedores de Nigeria	26
Gráfico 7: Importaciones por producto en Nigeria en 2017	27
Gráfico 8: Pirámide de población del municipio de Madrid	32
Gráfico 9: Evolución de la tasa de paro de Madrid	33
Gráfico 10: Evolución del PIB de Madrid	33
Gráfico 11: Primer resultado de la encuesta realizada	40
Gráfico 12: Segundo resultado de la encuesta realizada	40
Gráfico 13: Tercer resultado de la encuesta realizada	41
Gráfico 14: Cuarto resultado de la encuesta realizada	41
Gráfico 15: Control del stock a lo largo del tiempo (EPQ)	106
Gráfico 16: Precio del transporte de los vehículos con portacoches	108
Gráfico 17: Diagrama de Gantt del periodo de implantación	110
Gráfico 18: Evolución activo vs pasivo vs PN en el escenario pesimista	130
Gráfico 19: Evolución del beneficio neto en el escenario pesimista	130
Gráfico 20: Evolución activo vs pasivo vs PN en el escenario realista	131
Gráfico 21: Evolución del beneficio neto en el escenario realista	131
Gráfico 22: Evolución activo vs pasivo vs PN en el escenario optimista	132
Gráfico 23: Evolución del beneficio neto en el escenario optimista	132

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Comercio bilateral entre España y Nigeria en 2017	27
Tabla 2: Restricción de máxima antigüedad permitida para vehículos importados en África	28
Tabla 3: Unidades de vehículos importadas y producidas en Nigeria	30
Tabla 4: Valor total de los vehículos exportados a Nigeria en los últimos años	30
Tabla 5: Cantidad de vehículos matriculados en Madrid según el tipo de carburante ...	34
Tabla 6: Ventajas e inconvenientes de plataforma online y empresa dedicada a compra y venta de vehículos	51
Tabla 7: DAFO	61
Tabla 8: Cadena de valor	62
Tabla 9: Previsión de ventas para los primeros años de actividad	82
Tabla 10: Ejemplo información de la base de datos	102
Tabla 11: Material necesario en oficina y recepción	113
Tabla 12: Material necesario en zona de tasación	114
Tabla 13: Material necesario en resto de oficinas	114
Tabla 14: Material necesario para primer año de actividad	115
Tabla 15: Financiación inicial necesaria	120
Tabla 16: Amortizaciones primer año	122
Tabla 17: Amortización acumulada primer año	122
Tabla 18: Amortizaciones segundo año	123
Tabla 19: Amortización acumulada segundo año (inmovilizado intangible)	123
Tabla 20: Amortización acumulada segundo año (inmovilizado material)	123
Tabla 21: Cuenta de resultados del escenario pesimista	124
Tabla 22: Tesorería del escenario pesimista	124

Tabla 23: Balance del escenario pesimista	125
Tabla 24: Cuenta de resultados del escenario realista	125
Tabla 25: Tesorería del escenario realista	126
Tabla 26: Balance del escenario realista	126
Tabla 27: Cuenta de resultados del escenario optimista	127
Tabla 28: Tesorería del escenario optimista	127
Tabla 29: Balance del escenario optimista	128
Tabla 30: Cálculo del VAN por escenarios	134
Tabla 31: Cálculo del TIR por escenarios	135
Tabla 32: Cálculo del ROE por escenarios	136
Tabla 33: Cálculo del ROA por escenarios	136
Tabla 34: Resumen plan financiero	137

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Distribución de fallecimientos debido a la contaminación del aire en todo el mundo	13
Figura 2: CANVAS	19
Figura 3: Representación del proceso general de la empresa	20
Figura 4: Localización geográfica de Nigeria	21
Figura 5: Bandera oficial de Nigeria	21
Figura 6: Principales exportadores de vehículos a África por zonas	29
Figura 7: Mapa de la Comunidad de Madrid	31
Figura 8: 5 Fuerzas de Porter	45
Figura 9: Imagen representativa del tráfico en una carretera de Nigeria	55
Figura 10: Segmentación del mercado en Madrid	68
Figura 11: Ejemplo 1 comparativa de precios (España)	72
Figura 12: Ejemplo 1 comparativa de precios (Nigeria)	72
Figura 13: Ejemplo 2 comparativa de precios (España)	73
Figura 14: Ejemplo 2 comparativa de precios (Nigeria)	73
Figura 15: Ejemplo 3 comparativa de precios (España)	73
Figura 16: Ejemplo 3 comparativa de precios (Nigeria)	74
Figura 17: Ejemplo cartel publicitario del negocio	77
Figura 18: Imagen representativa de la cadena de valor a grandes rasgos	83
Figura 19: Tamaño de un vehículo genérico	85
Figura 20: Distribución del aparcamiento	85
Figura 21: Imagen 1 del terreno alquilado	86
Figura 22: Imagen 2 del terreno alquilado	87
Figura 23: Imagen 3 del terreno alquilado	87

Figura 24: Distribución de la nave industrial	88
Figura 25: Imagen 1 de la nave industrial	90
Figura 26: Imagen 2 de la nave industrial	90
Figura 27: Imagen 3 de la nave industrial	91
Figura 28: Imagen 4 de la nave industrial	91
Figura 29: Modelo 1 comparativa precios para establecer margen de beneficio (España).	93
Figura 30: Modelo 1 comparativa precios para establecer margen de beneficio (Nigeria).	93
Figura 31: Modelo 2 comparativa precios para establecer margen de beneficio (España).	94
Figura 32: Modelo 2 comparativa precios para establecer margen de beneficio (Nigeria).	94
Figura 33: Modelo 3 comparativa precios para establecer margen de beneficio (España).	95
Figura 34: Modelo 3 comparativa precios para establecer margen de beneficio (Nigeria).	95
Figura 35: Modelo 4 comparativa precios para establecer margen de beneficio (España).	96
Figura 36: Modelo 4 comparativa precios para establecer margen de beneficio (Nigeria).	96
Figura 37: Modelo 5 comparativa precios para establecer margen de beneficio (España).	97
Figura 38: Modelo 5 comparativa precios para establecer margen de beneficio (Nigeria).	97
Figura 39: Diagrama de la actividad de compra activa	100
Figura 40: Diagrama de la actividad de compra pasiva	100

Figura 41: Diagrama de los procesos y tiempos de servicio al cliente en las instalaciones.	102
Figura 42: Posible distribución alternativa del proceso	103
Figura 43: Control de los procesos mediante el uso de citas	104
Figura 44: Imagen representativa del aparcamiento y almacenaje de stock	105
Figura 45: Distribución del stock en el aparcamiento	107
Figura 46: Estructura jerárquica de la plantilla de la empresa	111
Figura 47: Representación del balance de una empresa	121

1. INTRODUCCIÓN

Objetivo: definir el contexto que ha llevado a la elección de la idea del negocio, y describir la idea y las motivaciones que han llevado a la realización del proyecto.

1.1 CONTEXTO DEL PROYECTO

Los altos niveles de contaminación del aire urbano de las ciudades es uno de los principales problemas que se deberá tratar de solucionar en los próximos años. Ciudades como Madrid, París, Londres, Ámsterdam, entre otras muchas, están comenzando a establecer medidas correctivas para tratar de solucionar este gran problema.

Una de las consecuencias más alarmantes de la mala calidad del aire que se respira en las grandes ciudades es la cantidad de muertes prematuras. Según la OMS¹ (Organización Mundial de la Salud), en 2012 se produjeron 7 millones de muertes debido a la exposición a la contaminación atmosférica. Y además habría que remarcar la gran cantidad de enfermedades respiratorias que pueden derivar de la inhalación de aire contaminado.

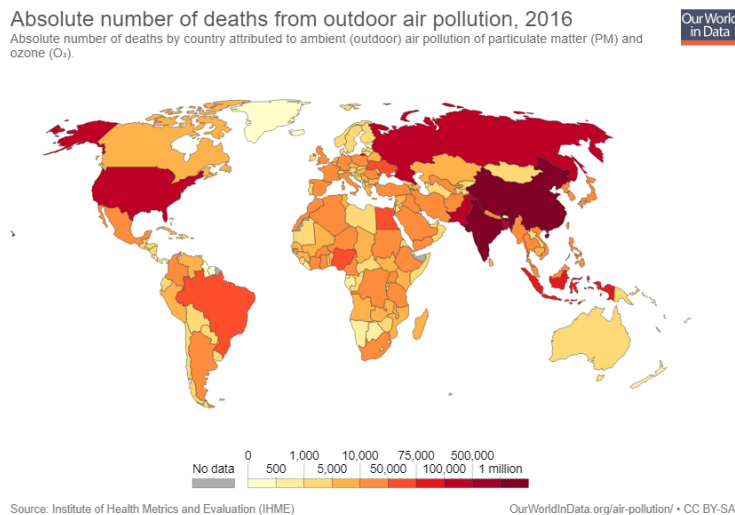


Figura 1: Distribución de fallecimientos debido a la contaminación del aire en todo el mundo. Fuente: <https://ourworldindata.org/air-pollution>

¹ Organización Mundial de la Salud – <https://www.who.int/mediacentre/news/releases/2014/air-pollution/es/>

Los principales contaminantes del aire son los siguientes²:

Monóxido de carbono (CO).

Óxidos de nitrógeno (NO_x).

Dióxido de azufre (SO_2).

Particulate Matter (PM).

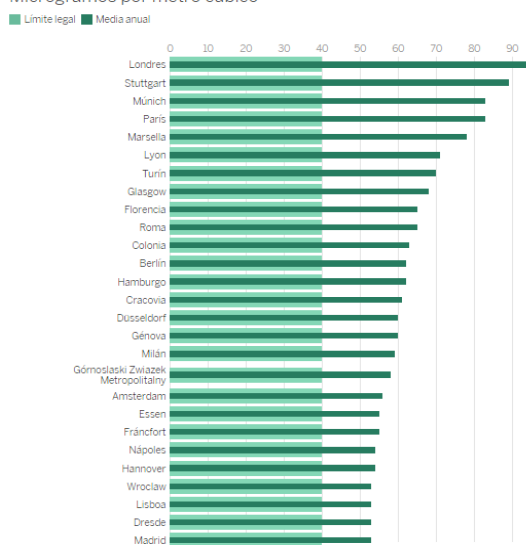
Clorofluorocarbono (CFC).

Provenientes en su mayoría del transporte y la industria.

La OMS establece unos límites máximos para cada contaminante, que se deberían cumplir en las ciudades para asegurar una calidad del aire adecuada para la salud de las personas.

Las ciudades europeas más contaminadas

Estaciones con el registro de NO_2 más alto de la ciudad.
Microgramos por metro cúbico



Municipios de más de 500.000 habitantes

EL PAÍS / Fuente: Agencia Europea del Medio Ambiente

Gráfico 1: Ciudades europeas con registro de NO_2 más elevado. Fuente: <http://www.dirabcn.com/d-i-r-s-l-homepage-2/el-mapa-de-la-contaminacion-en-europa/>

² Contaminantes del aire - <https://www.ejemplos.co/contaminantes-del-aire/>

Límites seguros, que en su mayoría no se cumplen. Sin embargo, en vista de los problemas, cada vez más ciudades están tratando de decrecer los niveles de contaminación.

Como hemos dicho, una de las principales causas de estos altos niveles de polución es el tráfico por carretera. No es de extrañar que, en países desarrollados, todas las familias dispongan de al menos un coche particular. Las enormes aglomeraciones de tráfico que se forman cada día en los centros de las ciudades se traducen en estos altos niveles de contaminación.

Algunas de las medidas más comunes que están tomando las grandes ciudades al respecto son: restricción del tráfico de coches contaminantes en las ciudades y de velocidad, y favorecer el uso de vehículos eléctricos y medios de transporte no contaminantes como las bicicletas o patinetes, y el uso de transporte público.

Los vehículos con motor diésel están siendo cada vez menos demandados. Muchos gobiernos están comenzando a retirar el apoyo a los vehículos con este tipo de motor, en forma de restricciones o aumento del coste del gasóleo. Incluso hay marcas que están comenzando a producir una menor cantidad de este tipo de vehículos. Centrándonos en el caso de España³, esto se puede apreciar en el número de ventas de vehículos según la clase de motor. Hasta cercanos al cambio de siglo, la gasolina se impuso en la mayoría de los países. Esto cambió cuando los gobiernos comenzaron a tener cierta conciencia por el medio ambiente, y favorecieron el uso de motores diésel antes que gasolina. Dando más importancia a las emisiones de CO_2 , dañinas para la atmósfera. Sin embargo, en los últimos años, la preocupación se ha centrado en aquellas emisiones perjudiciales para el ser humano, tales como las PM o NO_x , más propias de los motores diésel.

³ Xataka, coches diésel - <https://www.xataka.com/automovil/miedo-a-comprar-coches-diesel-hecho-ventas-caen-picado-compradores-buscan-alternativas>

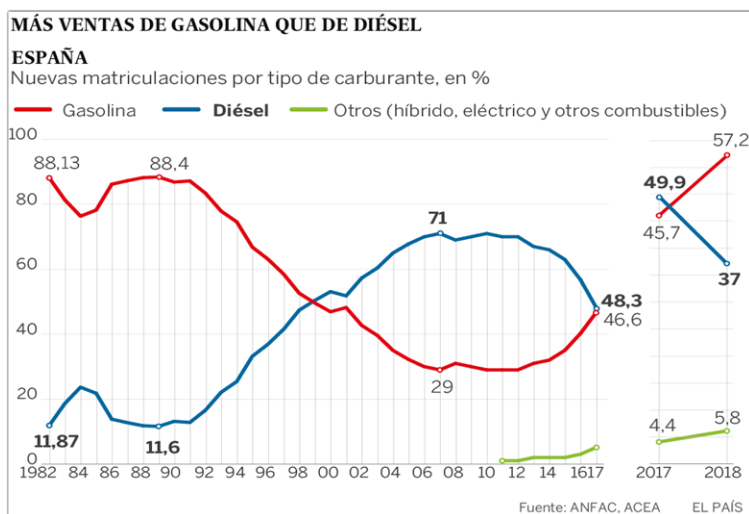


Gráfico 2: Evolución de matriculaciones según el tipo de carburante. Fuente: ANFAC

Esto que estamos apreciando en España, no solamente está ocurriendo aquí, sino que en toda Europa. Y este es el motivo que me ha llevado a realizar este proyecto.

Por otro lado, hay muchos otros países que aún no consideran esto un gran problema, y no existen medidas preventivas, por lo menos, hasta dentro de un plazo medio-largo. Esta será la base del negocio, que se expandirá a continuación.

1.2 IDEA DEL NEGOCIO

Este proyecto se define como un plan de negocio de compraventa de coches de segunda mano.

Se tratará de abordar todos los temas desde una perspectiva que sea la más próxima a la realidad y poniendo en uso los conocimientos adquiridos durante la carrera, en particular durante los cursos de la especialidad de organización industrial. Por lo que se tratará de mantener un enfoque ingenieril a la hora de analizar y estudiar los distintos aspectos.

El objetivo del proyecto es analizar los aspectos necesarios y fundamentales de este, para conocer si puede resultar viable o no. Habrá que analizar y estudiar las distintas decisiones estratégicas, tácticas y operacionales que se puedan tomar, y, sobre todo, profundizar en aspectos como la estrategia, análisis del mercado, plan de operaciones, marketing y financiación, entre otros.

La idea principal del plan de negocio es la siguiente:

Aprovechar la complicada situación actual y futura de los coches más contaminantes, y ofrecer una vía sencilla de venta de estos coches a sus usuarios.

En un principio la actividad de compra de coches se realizará únicamente en Madrid. Posteriormente, estos, serán vendidos al continente africano. Particularmente nos centraremos en el mercado nigeriano.

A grandes rasgos, la empresa abarcará desde la compra de los coches, hasta el almacenaje y venta de estos a importadores en Nigeria. La idea inicial es que el transporte hasta Nigeria sea realizado por una empresa dedicada a ello.

1.3 MOTIVACIÓN Y OBJETIVOS

Uno de los motivos que me llevó a escoger la especialidad de organización industrial fue, que considero, que de alguna manera te hace partícipe de la unión entre las distintas especialidades dentro de una organización para que las cosas funcionen adecuadamente. Y de algún modo, te aporta una visión periférica. que otras especialidades, posiblemente, no te aporten.

Considero que este tipo de proyecto de fin de grado te otorga la oportunidad de desarrollar y poner en práctica muchos de los conceptos aprendidos en las asignaturas de la especialización, de una manera más próxima a la realidad. Estos fueron los motivos principales que me llevaron a escoger esta especialidad y en concreto este trabajo de fin de grado.

Encontrar una solución a un problema actual fue uno de mis principales objetivos a la hora de seleccionar un tema y desarrollar una posible idea.

El problema de la contaminación, en parte debida al transporte, en Europa lleva siendo noticia desde hace un tiempo. Y una de las posibles soluciones podría ser la desarrollada en este proyecto. Esto es lo que me ha llevado a encontrar la motivación a trabajar.

En este caso, el problema es la enorme cantidad de coches que, a medida que irán aumentando las restricciones de entrada de estos a las ciudades, irá reduciéndose su valor en Europa.

Por otro lado, la existente demanda de esta clase de coches en el continente africano podría ser una de las vías de escape de estos.

Como ya he comentado, uno de los objetivos del negocio, sería encontrar una solución al problema expuesto. Otros de los objetivos es el crecimiento, la posibilidad de expandirse tanto a nivel de compra como a nivel de venta de coches en otros países. Y finalmente, y como objetivo principal, se tratará de alcanzar el mayor beneficio posible.

1.4 ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

01/11/2018 – 20/01/2019

Desarrollo de la idea, búsqueda de información y presentación de propuesta inicial.

20/01/2019 – 25/02/2020

Comienzo del estudio y análisis de los mercados. Entendimiento del funcionamiento de este tipo de actividades.

25/02/2020 – 09/03/2020

Desarrollo del plan estratégico en base a los nuevos conocimientos adquiridos.

09/03/2020 – 30/03/2020

Comienzo del plan de marketing, obteniendo información del volumen de este tipo de mercados, para poder estimar, entre otras cosas, las previsiones de ventas.

30/03/2020 – 15/04/2020

Desarrollo del plan de operaciones, tratando de aplicar conocimientos adquiridos durante el grado.

15/04/2020 – 27/04/2020

Realización de las cuentas de resultados, balances y desarrollo del plan financiero.

27/04/2020 – Fin

1.5 CANVAS DEL NEGOCIO

The Business Model Canvas

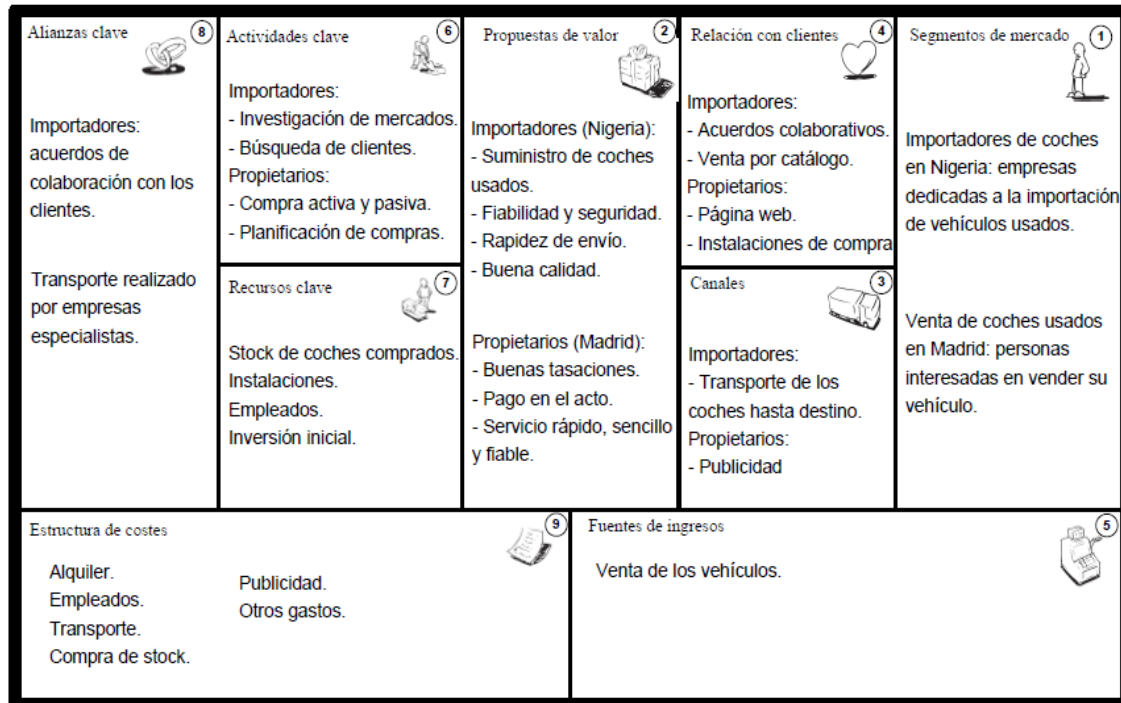


Figura 2: CANVAS. Fuente: plantilla de Alex Osterwalder.

2. ESTUDIO DE MERCADO

Objetivo: Realizar un estudio del entorno de los mercados objetivo, para lograr un mayor conocimiento que permita escoger las estrategias adecuadas.

El estudio de mercado de nuestro plan de negocio es una de las partes más importantes, para entender y conocer cuáles van a ser nuestros futuros clientes. Entender correctamente el mercado desde una perspectiva tanto económica como geográfica, política y demográfica, será una de las claves para que las estrategias que tomemos sean las adecuadas y vayan bien dirigidas.

En nuestro caso, debemos distinguir dos partes. Por un lado, el mercado de ventas al que nos queremos dirigir, es decir, el mercado de venta de coches de segunda mano en Nigeria. Y, por otro lado, el mercado de los proveedores. Este no suele tener tanta importancia como el mercado de ventas, pero aquí sí que jugará un papel importante.

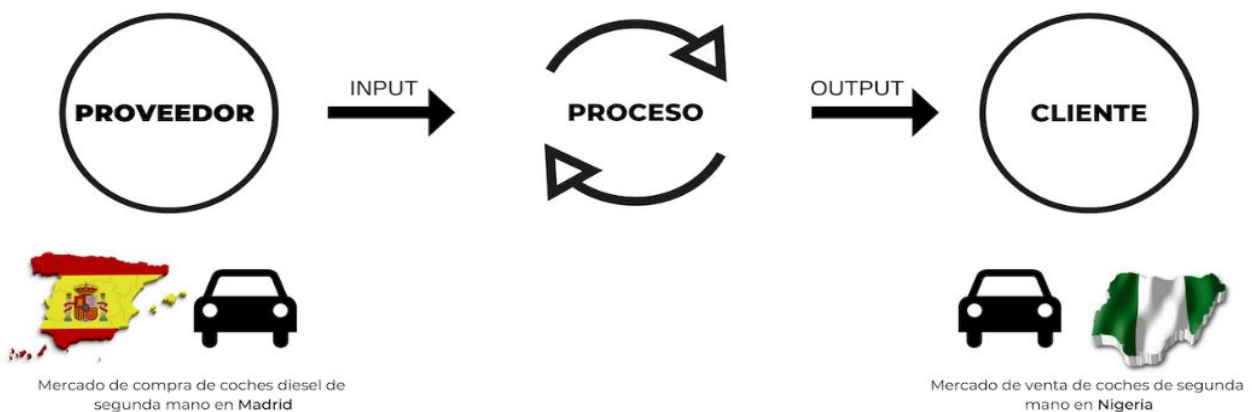


Figura 3: Representación del proceso general de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

Para poder realizar nuestra actividad de venta de coches en Nigeria, primero debemos centrarnos en cómo conseguir dichos coches. Por este motivo, también tendremos que estudiar el mercado de compra de coches de segunda mano en Madrid, ya que, de alguna manera, serán nuestros proveedores.

Es importante remarcar, que por mucho que haya que darle importancia a esta última parte, nuestros clientes no dejan de ser los compradores de coches en Nigeria, ya que es de donde se consigue el beneficio. Por ello comenzaremos analizando el mercado de Nigeria.

2.1 NIGERIA

Idioma: Inglés

Moneda: Naira

Capital: Abuja

Religión: Islam, cristianismo, tradicionales africanas

2.1.1 Marco geográfico

La República Federal de Nigeria está situada en el vértice del golfo de Guinea y hace frontera con Benín, Níger, Chad y Camerún.



Figura 4: Localización geográfica de Nigeria. Fuente: <https://www.saberespractico.com/geografia/limites-de-nigeria/>

Figura 5: Bandera oficial de Nigeria. Fuente: <http://www.banderas-mundo.es/nigeria>

Aunque la capital oficial de Nigeria es Abuja, la ciudad más importante es Lagos.

Nigeria tiene una superficie de 923768 km^2 , cerca del doble de España. Algunos de los puertos comerciales⁴ más importantes son el puerto de Lagos, Tin Can Island Port, Calabar Port, Rivers Port, Delta Port y Onne Port.

⁴ Información Nigeria puertos - <https://www.nigerianinfopedia.com/major-sea-ports-nigeria/>

A nivel climatológico encontramos una estación seca predominante durante el año (temperatura media de 33, y de junio a septiembre una estación más húmeda. Cabe destacar los efectos corrosivos debidos a las altas temperaturas y humedad de las zonas costeras.

2.1.2 Marco demográfico

Nigeria tiene una población de 188 millones de habitantes⁵ y una densidad de población de 203 habitantes por km^2 (FMI. 2017), situándose así dentro de los 10 países más poblados del mundo. Esto se debe a la alta tasa de natalidad, que ha aumentado la población enormemente en los últimos 50 años.

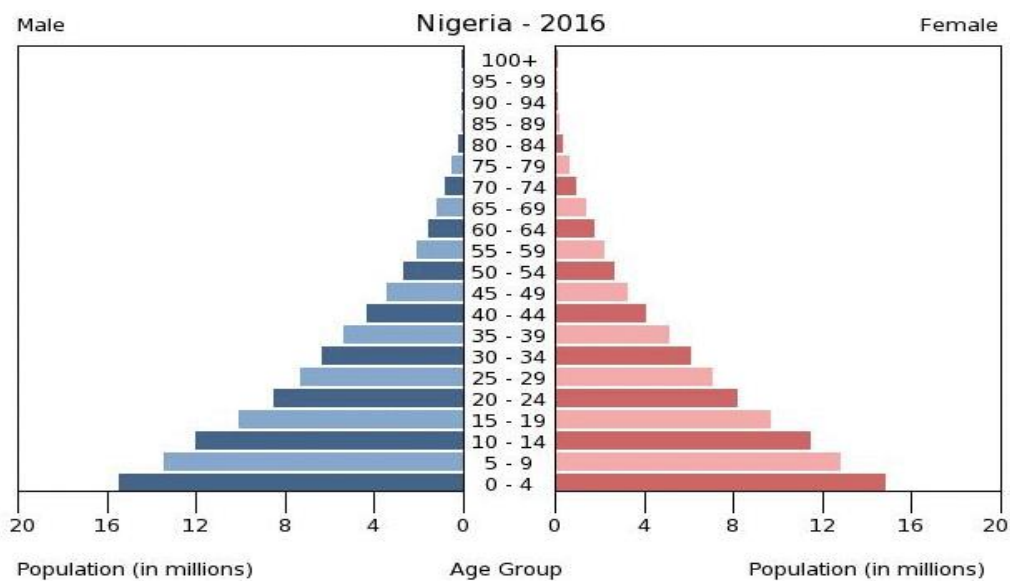


Gráfico 3: Pirámide de población de Nigeria. Fuente: <https://www.geografiainfinita.com/2018/03/cuales-son-los-paises-mas-poblados-del-mundo/>

En la base se puede apreciar la gran cantidad de población joven que hay, que con los años va decreciendo rápidamente hasta quedar muy poca población en las alturas de la pirámide. Este tipo de pirámide de población es típica de países subdesarrollados.

⁵ Ministerio de exterior - http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/NIGERIA_FICHA%20PAIS.pdf

2.1.3 Marco político

Entender el escenario político tiene cierta importancia, ya que, al no tratarse de un país desarrollado, podríamos encontrar ciertas inestabilidades que afectaran a nuestro negocio.

La democracia⁶ se instauró en Nigeria en 1999. Actualmente, Nigeria es una república federal presidencialista, y el presidente es Muhammadu Buhari. Tras 15 años de gobierno del PDP (People's Democratic Party), en 2015, varios partidos de la oposición formaron el APC (*All Progressive Congress*), que consiguió el mandato.

Uno de los grandes problemas de Nigeria es la gran dependencia que tienen sus ingresos de la exportación de petróleo.

Otra de las grandes luchas es contra la criminalidad y el terrorismo. La lucha contra grupos armados y células terroristas ha marcado las últimas décadas, aunque en los últimos 5 años parece haberse conseguido un mayor control.

Actualmente Nigeria presume de una situación política medianamente estable. Sin embargo, la corrupción no ha dejado de ser uno de los principales problemas. Aunque el gobierno de Buhari este luchando contra ella, en muchos sectores abunda la corrupción, al igual que el contrabando.

2.1.4 Marco económico

Nigeria se ha convertido en una de las economías más potentes del continente africano⁷. Es considerada el motor económico de África Occidental. Su economía creció ininterrumpidamente desde 1999 hasta 2014. Momento en el que se ralentizó, incluso decreció. Gran parte de la causa de estas subidas y bajadas son debidas a la gran dependencia que tiene Nigeria de la exportación de petróleo.

⁶ Ministerio de exterior - http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/NIGERIA_FICHA%20PAIS.pdf

⁷ ICEX - <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/marco-politico/index.html?idPais=NG>

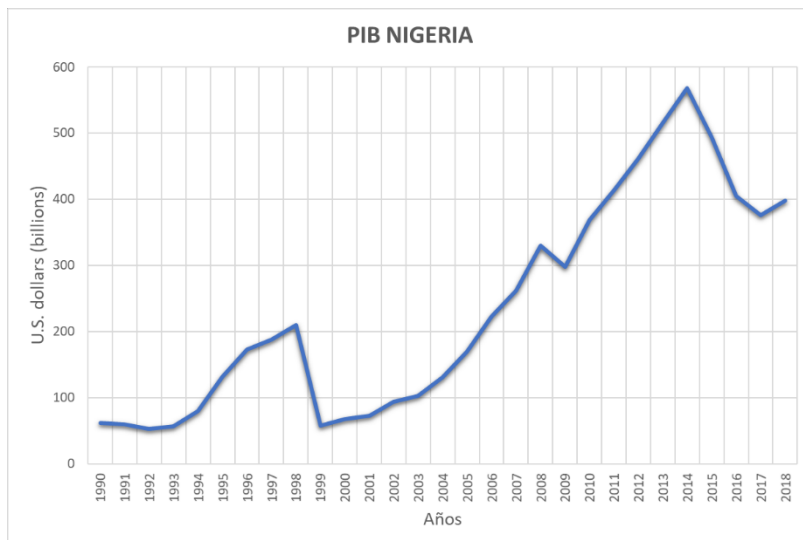


Gráfico 4: Evolución del PIB de Nigeria. Fuente: Elaboración propia a partir de <https://knoema.es/atlas/Nigeria/PIB>

Nigeria es el primer productor⁸ de petróleo de África y uno de los exportadores más importantes a nivel mundial.

Este crecimiento, sin embargo, no ha hecho cambiar los altos niveles de pobreza y desigualdad que existen en el país. Casi el 70% de la población vive en condiciones de pobreza. Ni siquiera ha supuesto un descenso de la tasa de desempleo.

Como se mencionó, Nigeria cuenta con una población aproximada de 190 millones de habitantes, de los cuáles unos 57 millones son población activa. La tasa de desempleo tiene cierta complejidad calcularla por la falta de transparencia y existencia de economías sumergidas, pero algunos estudios la estiman entorno al 20% y otro entorno al 13%.

En cuanto a la distribución del PIB por sectores, actualmente, prácticamente la mitad proviene del sector servicios y la otra mitad se la reparten la agricultura y la industria.

⁸ Gobierno de España, comercio - <http://www.comercio.gob.es/tmpDocsCanalPais/6E96236C150D9809EB5C0992F6CCC747.pdf>

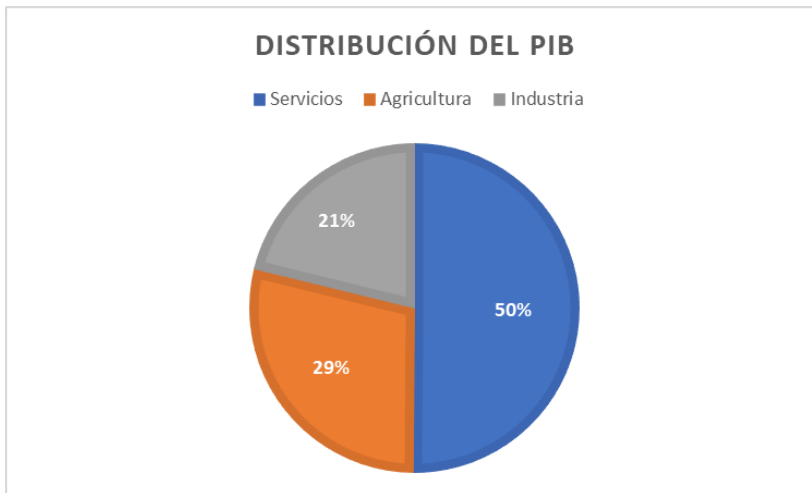


Gráfico 5: Distribución del PIB de Nigeria. Fuente: Elaboración propia a partir de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/estructura-de-la-oferta/index.html?idPais=NG>

Se estima que, durante los próximos años, la economía nigeriana seguirá creciendo gracias a la recuperación del barril de petróleo⁹. Potenciar la agricultura será uno de los próximas metas del país.

En lo que a la **industria del transporte** se refiere, Nigeria presume de una red de carreteras de 193.200 km, del cual aproximadamente el 22% están asfaltadas. Nigeria también cuenta con una infraestructura para el funcionamiento del ferrocarril, pero el uso y el estado de esta, es casi nulo. Y cabe mencionar también la existencia de numerosos aeropuertos.

Lagos es la capital industrial y comercial de Nigeria, y a nivel de conexión de vuelos, cuenta con un gran aeropuerto con conexiones a muchos países de África y de otros continentes.

⁹ ICEX - <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/estructura-de-la-oferta/index.html?idPais=NG#4>

En cuanto a los puertos navales, aunque ya se mencionaron algunos de ellos, los más importantes son el puerto de Lagos, Port Harcourt, Warri y Calabar. El servicio ofrecido deja mucho que desear debido a su mal funcionamiento, altos precios y pesada burocracia. Muchas veces, se utilizan los puertos alternativos de Benín y Camerún para evitar estos problemas.

2.1.5 Comercio exterior

La balanza comercial de Nigeria depende en gran medida de la exportación de petróleo, aunque generalmente tiene superávit.

En cuanto a lo que las exportaciones a Nigeria se refieren, sus principales proveedores son los siguientes:

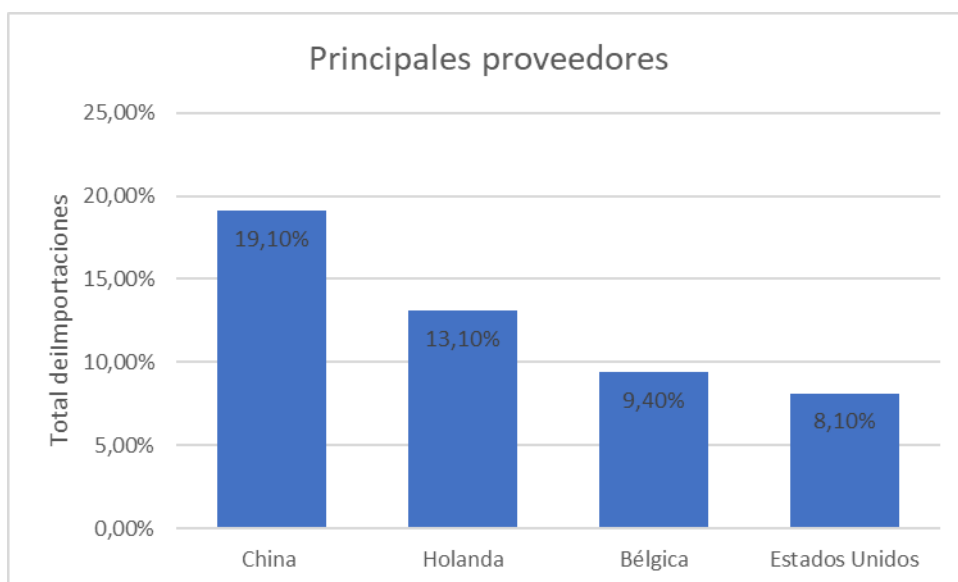


Gráfico 6: Principales exportadores y proveedores de Nigeria. Fuente: ITC (Última revisión: enero 2019).

Quedando España en torno a la décima posición. Sin embargo, España es uno de los grandes clientes comerciales de Nigeria (petróleo y gas). En cuanto al comercio bilateral entre España y Nigeria en el año 2017, las cifras fueron las siguientes:

2017	Comercio bilateral
Exportaciones españolas	281 millones
Exportaciones nigerianas	4386 millones
Total	4667 millones

Tabla 1: Comercio bilateral entre España y Nigeria en 2017. Fuente: http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/NIGERIA_FICHA%20PAIS.pdf

Podemos apreciar que la actividad de exportación de Nigeria en España tiene bastante peso. Nigeria es uno de los principales exportadores de petróleo en España. Sin embargo, las exportaciones de España en Nigeria no tienen mucho peso.

Para hacernos una idea de qué tipo de productos llegan a Nigeria, analizaremos las importaciones por producto. (2017)

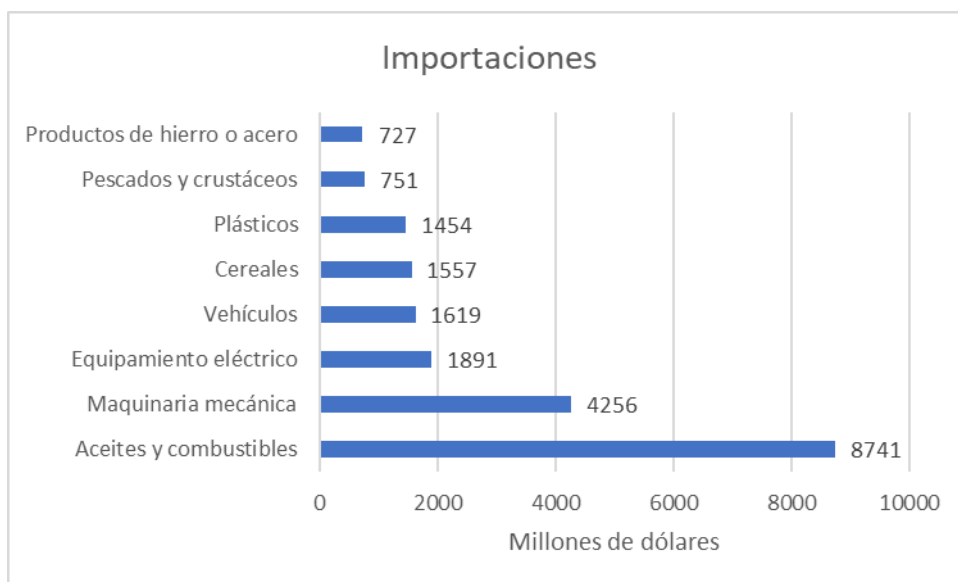


Gráfico 7: Importaciones por producto en Nigeria en 2017. Elaboración propia a partir de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/sector-exterior/index.html?idPais=NG>

Es impactante ver que uno de los productos más demandados por el mercado nigeriano al exterior sea el combustible, al ser el petróleo una de las bases fundamentales de su economía. Esto se debe al mal funcionamiento de las refinерías en Nigeria.

También podemos observar que los vehículos importados tienen cierto peso. En Nigeria abunda mucho el mercado de coches de segunda mano, que analizaremos en el siguiente apartado.

2.1.6 Mercado de coches usados Nigeria

En África, el mercado de coches de segunda mano es muy abundante. La producción de coches dentro del continente es bastante reducida, por lo que la importación de coches usados desde América, Europa y Asia tiene mucho peso¹⁰. Es así, que la cantidad de productos automovilísticos importados a África es cuatro veces mayor que los exportados.

Sin embargo, muchos países de África tratan de promover la economía automovilística dentro del propio país, por lo que existen ciertas trabas referentes a la importación de coches usados. El nivel restrictivo de estas trabas depende de cada país.

Por ejemplo, la antigüedad máxima permitida de vehículos importados según el país:

PAÍS	AÑOS
Angola	3
Niger	5
Tunez	5
Camerún	7
Guinea	8
Kenia	8
Senegal	8
Benin	10
Nigeria	15

Tabla 2: Restricción de máxima antigüedad permitida para vehículos importados en África. Fuente:

Elaboración propia a partir de

<https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/25233/AfricaUsedVehicleReport.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

¹⁰ UN Environment -

<https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/25233/AfricaUsedVehicleReport.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Países como Marruecos, Egipto o Sudáfrica son muy restrictivos con la entrada de coches importados. Como podemos observar, Nigeria es de los países con menos restricción en cuanto a la antigüedad.

Nos centraremos en Nigeria, ya que es el país en el que tenemos pensado focalizar nuestra venta. Aunque uno de los objetivos a largo plazo, pueda ser expandir la venta de coches a otros países.

En Nigeria, el 89% de las ventas de coches. fueron a través de internet (2015).

Sus principales puntos de entrada de coches son Port of Cotonue-Benin, Apapa Port y Lagos Port. Además, existe mucho tráfico comercial por tierra entre Benín y Nigeria para evitar algunos de los largos trámites burocráticos.

En el año 2016, los principales países exportadores de coches a Nigeria fueron: Estados Unidos (43%), India (17%), Reino Unido (8.1%), Corea del Sur (7.9%) y Alemania (6.4%). En el 2015, el valor total de los coches exportados a Nigeria fue de 809 millones de dólares.

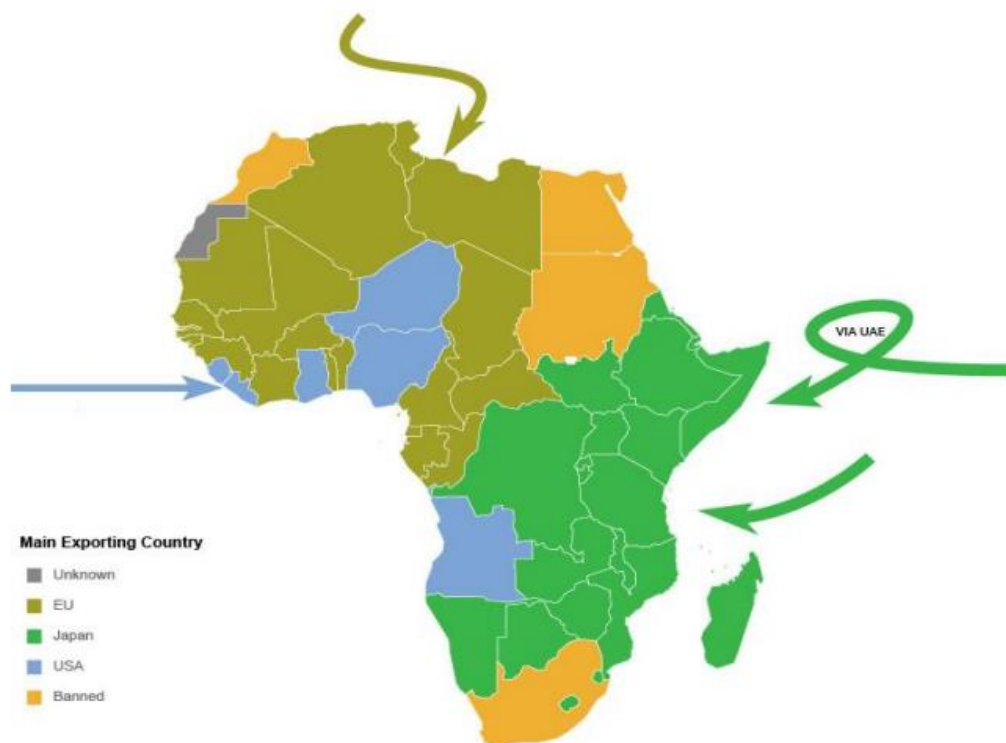


Figura 6: Principales exportadores de vehículos a África por zonas. Fuente: <https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/25233/AfricaUsedVehicleReport.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gran parte de las exportaciones de coches se dirigen hacia el oeste de África. De esta manera, aproximadamente el 90% de los vehículos importados desde Europa y Estados Unidos. fueron enviados a estas regiones.¹¹

Dentro de Europa, Alemania es uno de los países más activo. Siendo responsable así, de más del 50% de vehículos importados a África.

Debido a la escasa claridad de información, en cuanto a las cantidades de coches llegados Nigeria o vendidos, en gran parte debido a la venta ilegal o contrabando, hacerse una idea de las dimensiones del mercado en una tarea un tanto compleja.

	2015	2016	2017	2018
Tamaño del mercado	675.240	682.775	867.730	783.000
Producción local total	100.000	300.000	350.000	200.000
Importaciones totales	576.240	382.775	517.730	583.000

Tabla 3: Unidades de vehículos importadas y producidas en Nigeria. Fuente: Elaboración propia a partir de PWC, NAC, Bloomberg, <https://www.export.gov/article?id=Nigeria-Automobiles>

(miles de euros)	2012	2013	2014
Vehículos automóviles y tractores	5.219.151	3.552.297	4.481.925

Tabla 4: Valor total de los vehículos exportados a Nigeria en los últimos años. Fuente: Elaboración propia a partir de <http://www.comercio.gob.es/tmpDocsCanalPais/6E96236C150D9809EB5C0992F6CCC747.pdf>

Con esto se puede apreciar el tamaño del sector.

De acuerdo al National Bureau of Statistics (NBS), entre 2012 y 2017 Nigeria recibió un total de 1.216.131 vehículos importados.

¹¹ UN ENvironment - <https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/25233/AfricaUsedVehicleReport.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

2.2 MADRID

La idea inicial, es comenzar estableciendo el servicio de compra de coches diésel de segunda mano en Madrid. Uno de nuestros objetivos es el crecimiento, y que nuestra actividad se desarrolle no solo en Madrid y Nigeria, sino en más ciudades y países. Tanto a nivel de compra de coches, como de venta.

Pero en un inicio, analizaremos únicamente, la opción de establecerlo en Madrid. En el apartado estratégico, se estudiarán y explicarán las distintas decisiones que tomamos en este plan de negocio.

La Comunidad de Madrid, está situada en el centro de la Península Ibérica. Es la capital de España, y una las ciudades con más industria del país.

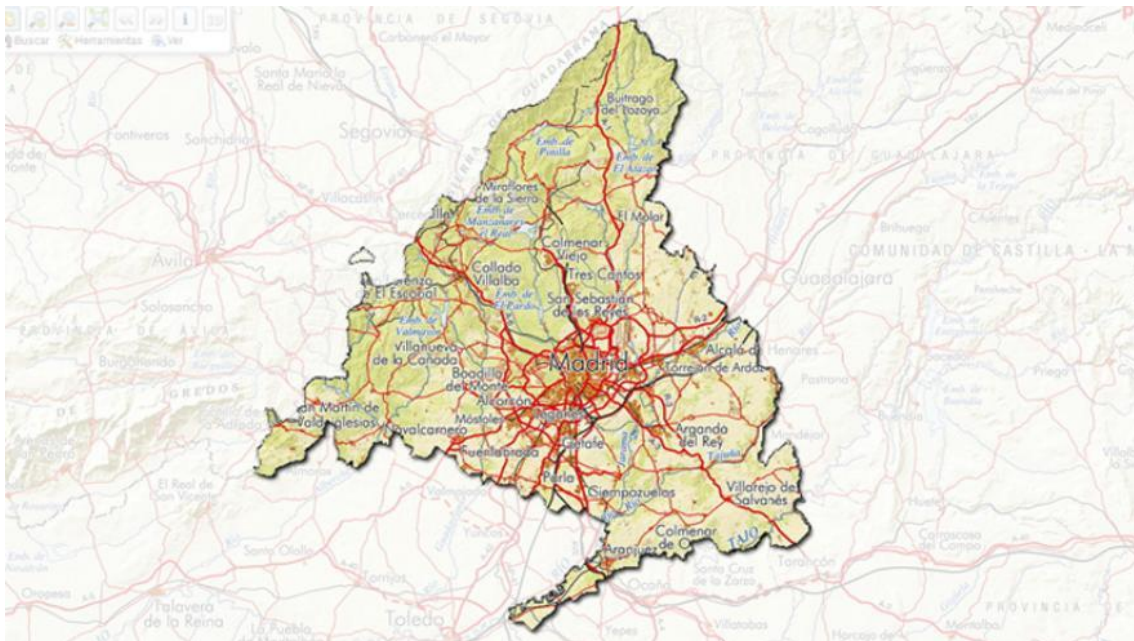


Figura 7: Mapa de la Comunidad de Madrid. Fuente: <http://www.comunidad.madrid/servicios/mapas>

2.2.1 Marco demográfico

Madrid cuenta con una población de 6,578 millones de personas. Con una tendencia positiva en los últimos 4 años. Para entender un poco más como está estructurada la población, analizaremos la pirámide de población.

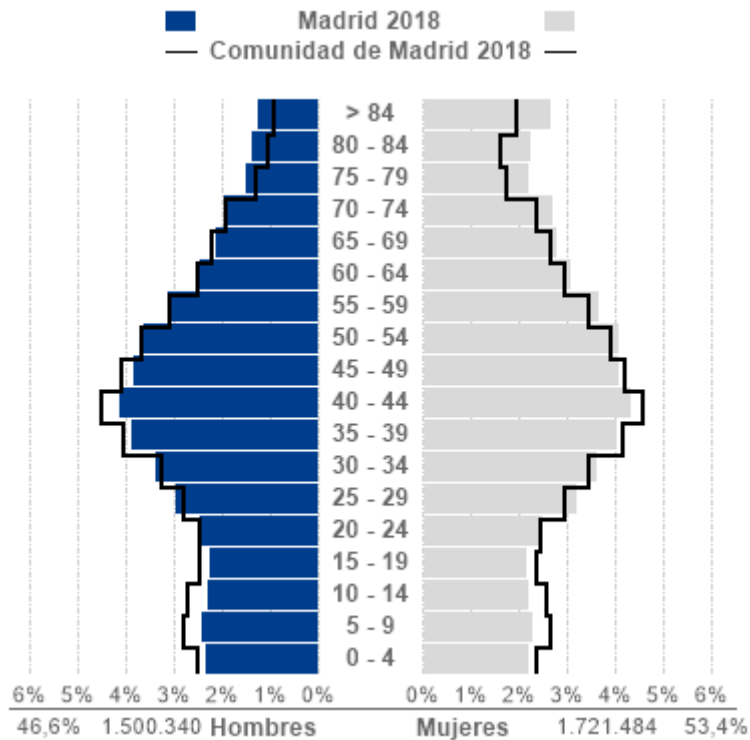


Gráfico 8: Pirámide de población del municipio de Madrid. Fuente: <http://portalestadistico.com/municipioencifras/?pn=madrid&pc=ZTV21>

Podemos observar que se trata de una población típica de país desarrollado, con el pico máximo de población en torno a los 40 años y una esperanza de vida alta. Además, no hay grandes diferencias entre la población masculina y femenina.

2.2.2 Marco económico

En cuanto a la economía se refiere, Madrid, como toda España, sufrió una fuerte crisis económica entre los años 2008 y 2014. Esto afectó a muchos sectores, y una de las consecuencias fue el gran aumento de la tasa de parados.



Gráfico 9: Evolución de la tasa de paro de Madrid. Fuente: http://portalestadistico.com/municipioencifras/?pn=madrid&pc=ZTV21&idp=&idioma=&idpl=1331&IdTerritorio=28079#Indice_Nivel_1_4317

Podemos observar como a partir del año 2008, teniendo una tasa de paro cercana al 7%, comenzó a subir fuertemente, hasta llegar al su pico (19,1%) en 2013.

A partir de entonces, la economía se ha ido recuperando poco a poco. Esto se puede observar claramente a través del PIB de la Comunidad de Madrid.

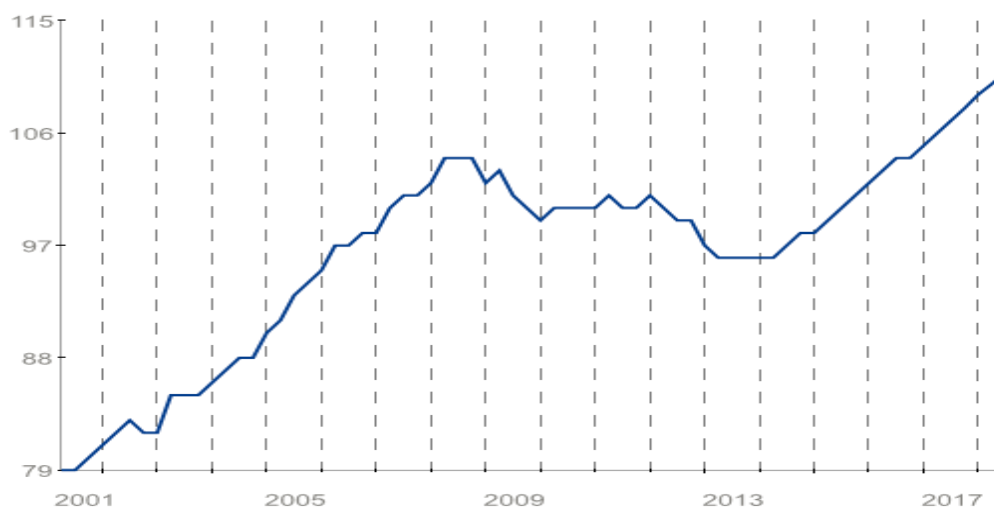


Gráfico 10: Evolución del PIB de Madrid. Fuente: <http://portalestadistico.com/municipioencifras/?pn=madrid&pc=ZTV21&idp=&idioma=&idpl=1332&IdTerritorio=28079>

Podemos apreciar la tendencia positiva del producto interior bruto a partir del año 2013. De la misma manera podemos observar como afecto la crisis económica en los años anteriores.

Sin embargo, las predicciones para los próximos años son también de crecimiento económico, pero a un ritmo bastante menor.

2.2.3 Transporte

Madrid es un ejemplo de ciudad que ha sobrepasado los límites saludables de contaminación atmosférica. Como causa de ello, durante los últimos años se está comenzando a establecer medidas restrictivas de circulación de coches.

Según el escenario en el que nos encontremos, algunas de las medidas usadas son:

- Limitación del límite de velocidad.
- Restricción a vehículos con ciertos motores de la entrada al centro.
- Limitación de zonas para aparcar a ciertos vehículos.

Estas medidas están siendo utilizadas, no solo en Madrid, sino en muchas otras ciudades con problemas de contaminación.

Los vehículos que más se están viendo afectados, son aquellos con motor diésel y con cierta antigüedad. Por ello, su valor está decreciendo mucho en los últimos tiempos.

Esta es una de las razones por las que escogemos Madrid como sede para la compra de coches.

A continuación, trataremos de entender la distribución de tipos de vehículos en Madrid. Para ello, analizaremos la cantidad de vehículos en circulación, según su clase, con datos de la DGT (2017).

Turismo gasolina	Turismo gasoil	Turismo otros	Total
1.470.878	2.138.118	13.093	3.622.089

Tabla 5: Cantidad de vehículos matriculados en Madrid según el tipo de carburante. Fuente: Elaboración propia a partir de <http://www.dgt.es/es/seguridad-vial/estadisticas-e-indicadores/parque-vehiculos/tablas-estadisticas/>

La cantidad total de furgonetas es de 365.992 y de motocicletas es de 347.943.

Con estas cifras, podemos hacernos una idea de las dimensiones del mercado y de la enorme cantidad de vehículos que hay en la ciudad.

Dentro del mercado de compra de coches de ocasión, algunas de las empresas más grandes son *Compramos tu coche*, *Flexicar*, *Yamovil* o *Canalcar*, entre otras. Posteriormente se realizará un mayor análisis de la competencia.

2.3 PROVEEDOR Y CLIENTE

2.3.1 Proveedor (Madrid)

Analicemos el perfil del proveedor al que nos queremos dirigir. En primer lugar, aclarar, que nuestros proveedores, serán aquellos propietarios de coches usados con motor diésel, que están buscando una manera de vender su vehículo.

Pero vayamos a la raíz de la idea de nuestro negocio. Al fin y al cabo, lo que tratamos, es de beneficiarnos de la circunstancia que se está dando y se va a seguir dando en las grandes ciudades durante los próximos años. El problema de la contaminación, que va a derivar en restricciones de entrada a los centros de las ciudades, y que perjudicará a una gran cantidad de coches.

Una de las grandes dudas de aquellas personas que quieren comprar un vehículo en los últimos meses, es el tipo de vehículo será el más adecuado para los próximos tiempos. La alternativa eléctrica, que parece que será la que más futuro tenga, aún cuesta mucho dinero en comparación con las otras alternativas.

En definitiva, nuestro nicho de población, son aquellas personas, en posesión de algún coche que quiera vender, ya sea por el problema expuesto, o cualquier otro. Muchas de estas personas, tratan o tratarán de buscar una forma sencilla y rápida de vender su coche por el mayor dinero posible. El problema es que las empresas de compra de coches usados no ofrecen mucho dinero por este tipo de coches, ya que aquí en Europa, mientras sigan estableciendo restricciones, cada vez tendrán menos valor.

Otra de las posibilidades de compra de los vehículos, es que la propia empresa busque activamente ofertas de aquellos vehículos que más interesen. Esto se puede realizar mediante plataformas de venta de vehículos de ocasión o plataformas de venta online.

La estrategia de compra será analizada posteriormente.

Perfil del proveedor: Personas propietarias de algún vehículo, que buscan una forma sencilla, rápida y segura de venderlo, por el máximo dinero posible.

2.3.2 Cliente (Nigeria)

Es importante precisar que nuestros clientes no son aquellas personas interesadas en comprar un coche de segunda mano en Nigeria. Nuestros clientes son aquellas empresas que se dedican a la importación y venta de vehículos de segunda mano en el país.

Como hemos visto, la importación de coches tiene un peso importante en Nigeria. Muchas empresas compran coches en otros países, que posteriormente, venden allí. De alguna manera, haremos de intermediarios entre las personas que nos venden el coche en Madrid y las empresas que venden vehículos en Nigeria. Así, evitaremos ciertas complicaciones que puede suponer la venta directa de los coches en el país.

Estudiando el funcionamiento del mercado de venta de coches en Nigeria vimos que la venta online es una de las plataformas más populares. Algunas de las empresas más importantes son:

Olx: https://www.olx.com.ng/vehicles_c362

Cheki: <https://www.cheiki.com.ng/>

Jiji: <https://jiji.ng/cars>

Jumia: <https://deals.jumia.com.ng/cars>

Carnotautomart: <https://carnotautomart.com/>

Otras compañías de venta de vehículos líderes en Nigeria son:

- Affordable Cars Limited:

Web: <http://www.affordablecarsng.com/>

Lugar: Ikeja

Venta de vehículos centralizada en coches nuevos de alta, vehículos especiales (ambulancias, grúas, etc.) y vehículos usados. La oferta de estos últimos no es muy amplia.

- Elizade Nigeria Limited

Web: <https://www.linkedin.com/company/elizade-nigeria-limited>

Lugar: Lagos, Abuja, Port Harcourt Y Akure.

Empresa colaboradora con Toyota. Dedicada a la venta de vehículos diseñados para el buen funcionamiento en Nigeria, así como camiones y autobuses. También dedica parte de su actividad a la venta de coches de segunda mano.

- Globe Motors Holdings Nigeria

Web: <https://globemotors.ng/>

Lugar: Lagos, Abuja y Port Harcourt.

Único distribuidor de grandes autobuses. Únicamente trabaja con Mercedes, Toyota, Hyundai y Higer. Centralizada en la venta de coches nuevos.

- Lanre Shittu Motors

Web: <https://www.lanreshittu.com/>

Lugar: Lagos

Dedicada a la venta de camiones, autobuses, vehículos nuevos, pero también vehículos de segunda mano. Muy bien valorada por sus buenos servicios de post venta.

- Coscharis Motors

Web: <http://coscharisgroup.net/coscharis-motors#intro>

Lugar: Abuja, Kano, Gombe, Lagos, Ekiti, Ibadan, Port Harcourt, Calabar.

Compañía grande, que trabaja con BMW, Mini, Rolls-Royce, Ford, Jaguar, Land-Rover, etc. No se centra en la venta de coches de segunda mano.

- Metropolitan Motors Limited

Web: <http://www.metromotorsng.com/index.html>

Lugar: Ikeja and Lagos.

Importante distribuidor oficial de Toyota. Venta de piezas de coches.

- Stallion Motors

Web: <http://stalliongroup.com/automobile.html>

Lugar: Lagos

Una de las compañías más grandes, no solo en Nigeria, sino en todo el oeste africano. Distribuidor oficial de marcas como Honda, Hyundai, Porsche, Nissan, Volkswagen, Audi, etc.

- *Banix Motors*

Web: <https://www.banix.com.ng/>

Lugar: Lagos

Vehículos nuevos, y usados. Trabajan con vehículos importados del extranjero (Tokumbo vehicles).

Otras: *Okocha Motors, Kefiano Motors, Tejude Motors.*

Cabe destacar que uno de los puntos de venta más grandes de vehículos usados en Nigeria es *The Berger auto market* (Apapa).

También tienen mucho peso las subastas, la venta directa de los vehículos en ellas. Algunas de las más importantes en Nigeria son *Copart, IAAI* o *Auction Export*. Estas ofertan una gran cantidad de coches importados de otros países. También conocidos como Tokumbo.

Tener unos buenos y fiables clientes será uno de los puntos importantes para lograr estabilidad. El objetivo, será ponerse en contacto con estas empresas y llegar a acuerdos con ellas para aclarar la manera de trabajar juntos.

Lagos debido a su gran actividad industrial y comercial es uno de los principales puntos de venta de muchas empresas de coches, ya que es una de las ciudades con más comercio de Nigeria. Por lo que, posiblemente, será uno de los lugares donde tengamos que enviar con mayor mercancía.

Para todo ello, como hemos comentado, se trataría de llegar a un entendimiento mutuo para lograr una dinámica de trabajo positiva. El primer paso será presentarles nuestra idea de negocio, encontrar la manera de trabajar juntos y finalmente buscar el mayor beneficio posible.

Esto será también analizado en el desarrollo de la estrategia de venta

2.4 ENCUESTA

Uno de los métodos que usar para lograr un mayor entendimiento de las cosas a las que nuestros clientes dan más valor, es a través de una encuesta. De esta manera analizaremos lo que piden los clientes, y podremos compararlo con lo que ofrecen los competidores, y analizar si hay algún punto de insatisfacción, que podamos aprovecharlo.

Por un lado, realizaremos una pequeña encuesta a un grupo de personas sobre la venta de vehículos en Madrid. Los resultados han sido los siguientes:

¿Conoce las empresas de compra de coches usados como Canalcar, Flexicar, CompramosTuCoche, etc.?

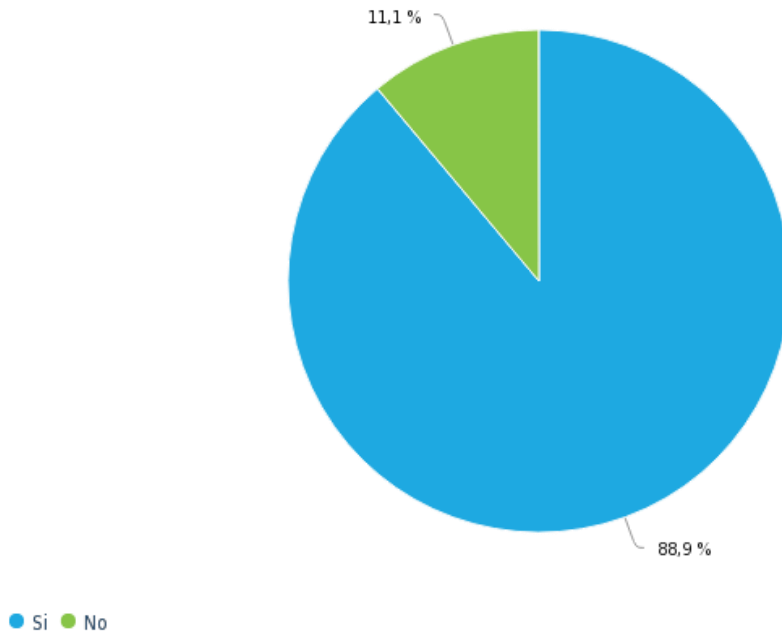


Gráfico 11: Primer resultado de la encuesta realizada. Fuente: Encuesta realizada en Survio.

¿Como ha conocido este tipo de empresas?

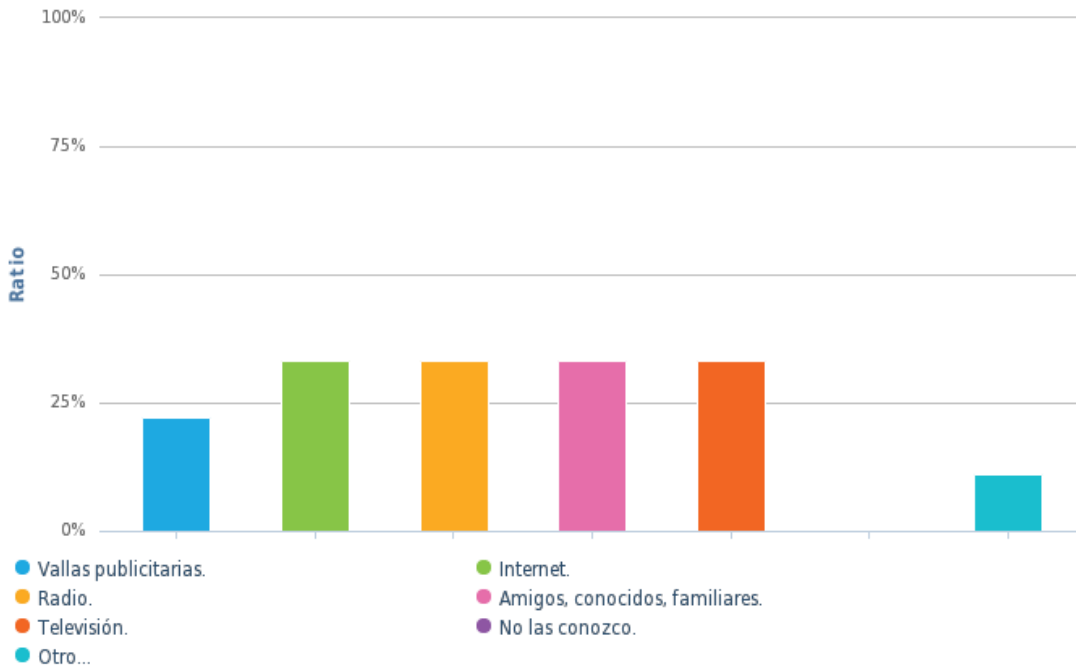


Gráfico 12: Segundo resultado de la encuesta realizada. Fuente: Encuesta realizada en Survio.

¿Qué método de venta elegiría para vender su vehículo?

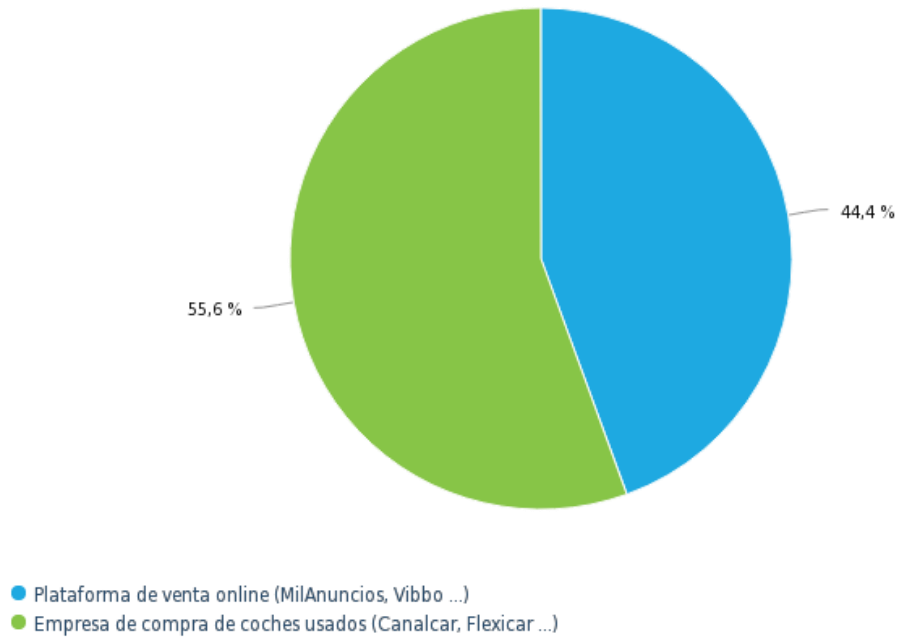


Gráfico 13: Tercer resultado de la encuesta realizada. Fuente: Encuesta realizada en Survio.

4 Si fuera a vender su vehículo a una empresa de compra de coches usados (Canalcar, Flexicar ...): ▼
Ordene de mayor a menor el valor que le da a cada una de estas opciones.

#	Respuesta	Importancia
●	Máxima tasación por su coche.	6,5
●	Servicio rápido y fiable.	4,9
●	Servicio de tasación de referencia online.	4,9
●	Pago inmediato.	4,6
●	Mínimos procesos de documentación.	2,9
●	Localización.	2,9
●	Tasación definitiva sin cita previa.	2,5

Gráfico 14: Cuarto resultado de la encuesta realizada. Fuente: Encuesta realizada en Survio.

Se puede apreciar en esta última pregunta, la media de la importancia que los encuestados han dado a cada factor. Siendo la máxima tasación, el servicio online de tasación aproximada, el servicio rápido y fiable y el pago inmediato los más valorados.

Los resultados de esta encuesta deben ser tenidos en cuenta a la hora de desarrollar el proyecto.

Nota: encuesta realizada a través del servicio web *Survio*.

Por otro lado, realizar una encuesta a nuestros potenciales clientes en Nigeria no está dentro de nuestras posibilidades. Por ello, se ha contactado con alguna empresa exportadora de vehículos a Nigeria (*Socar*, Holanda) y se ha concluido que algunas de las competencias que más valor tienen para las empresas que importan vehículos son:

- Amplia oferta de vehículos.
- Rapidez de envío.
- Claridad y transparencia.
- Calidad.
- Coste.
- Fiabilidad.

Esta empresa holandesa también nos explicó el funcionamiento de este tipo de actividades de exportación, lo cual será útil para tener una base más sólida para el desarrollo de futuros apartados del proyecto.

2.5 RESUMEN Y CONCLUSIONES

En conclusión, hemos podido entender un poco mejor como funciona Nigeria desde un punto de vista mercantil. Hemos observado que realmente existe un mercado grande de venta de coches usados y que la importación de estos también tiene un peso grande. Hemos analizado los graves problemas que hay de contaminación en ciudades como Madrid, y la gran oportunidad que se brinda ante el posible descenso del valor de los coches diésel en Europa.

Con todo esto, vemos que tenemos una oportunidad de desarrollar nuestro negocio. Una de las claves de éxito de este negocio será, en un futuro, sentarse a negociar con las empresas de venta e importación de coches de Nigeria, entender sus métodos de trabajo, y llegar a buenos acuerdos con ellas para lograr estabilidad. Por otra parte, hacerse un hueco en el mercado de compra de coches usados en Madrid, también será uno de los desafíos. En los próximos apartados estudiaremos estrategias para conseguir todo esto.

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Objetivo: utilizar ciertas herramientas de análisis exterior e interior de la empresa, para finalmente desarrollar las estrategias más acordes al negocio.

En los apartados anteriores hemos estudiado el entorno de mercado de la compra y venta de coches en Madrid y en Nigeria respectivamente. Hemos analizado la oportunidad de mercado que nos brinda la futura disminución del valor de aquellos coches que sufran restricciones de entrada a las ciudades, y la posibilidad de importar estos a un país como Nigeria, con una economía emergente, y con un mercado de coches de segunda mano con un gran peso.

A continuación, vamos a analizar aspectos que afectan a nuestra empresa en distintos ámbitos. Para ello haremos uso de varias herramientas de análisis. El fin de esto es tener una percepción más general de todo lo que engloba a la empresa. De esta manera, nos aseguraremos haber previsto y analizado cada aspecto que pueda jugar un papel importante en el desarrollo de nuestro negocio.

Posteriormente, se podrá establecer unos objetivos con una perspectiva lo más realista posible. Con ayuda de las mencionadas herramientas de análisis que usaremos, podremos diseñar las estrategias que nos permitan alcanzar dichos objetivos.

3.1 ANÁLISIS EXTERIOR

3.1.1 5 Fuerzas de Porter

Se utilizará como herramienta el análisis de las 5 fuerzas de Porter. A través de este análisis podremos estudiar el entorno competitivo del sector, que incluye todos los factores externos que pueden incidir sobre los resultados de la empresa.

El análisis se basa en 5 fuerzas. La acción conjunta de estas fuerzas determina el nivel competitivo o *atractivo* de nuestra organización en el sector. La meta es encontrar una posición en la que podamos defendernos de estas fuerzas e incluso usarlas a nuestro favor. Estas son:

- Poder de negociación del cliente.
- Poder de negociación del proveedor.
- Amenaza de nuevos competidores (barreras de entrada).
- Amenaza de productos o servicios sustitutos.
- Rivalidad entre los competidores existentes.

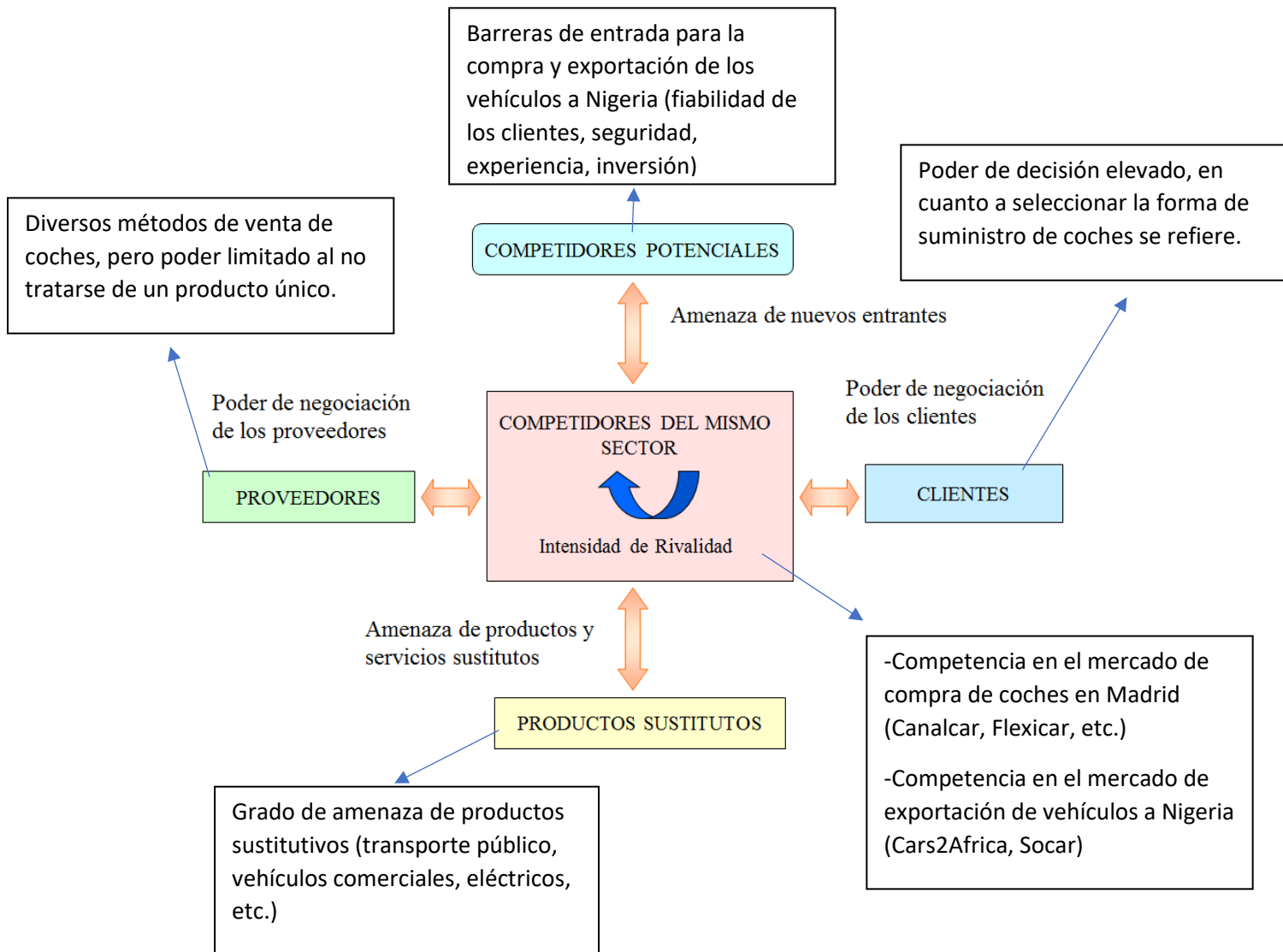


Figura 8: 5 Fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia a partir de <http://planadmestrategico.blogspot.com/2013/09/las-5-fuerzas-de-porter.html>

1. Intensidad de la competencia actual:

En este caso, analizaremos tanto el entorno de la compra de coches en Madrid, como la venta en Nigeria.

Comenzaremos con la **compra de coches**. En este caso, nuestros competidores son todas las empresas u organizaciones relacionadas con la compra de coches usados en Madrid.

Por un lado, consideramos las empresas líderes dedicadas a la compra y venta de coches de segunda mano en Madrid:

- *Compramos tu coche*

Web: <https://www.compramostucoche.es/>

Lugar: Collado Villalba, Alcalá de Henares, Cuzco, Alcobendas, Embajadores, Getafe, Móstoles, Pozuelo, Ribas, Fuencarral y Pinto.

Con presencia en 10 países europeos, ha adquirido ya más de 1 millón de vehículos. Dedicada a la compra y venta de vehículos de ocasión.

- *Vender Coche*

Web: <https://www.vendercoche.es/>

Lugar: Villaverde

Dedicada a la compra de vehículos de ocasión. Presencia en otras comunidades de España y Europa.

- *Automóviles Alhambra*

Web: <https://www.automovilesalhambra.es/>

Lugar: Planetario (Madrid) y El Plantío.

Compra y venta de vehículos de ocasión. Incluye reparación de vehículos.

- *Ocasión Plus*

Web: <https://www.ocasionplus.com/>

Lugar: Las Rozas, Getafe, Rivas-Vaciamadrid, Collado Villalba, Móstoles-Villaviciosa, Alcalá de Henares.

Compra y venta de vehículos de ocasión. Más de 60.000 clientes y oferta de hasta 2000 vehículos.

- *Autofesa*

Web: <https://www.autofesa.com/>

Lugar: Alpedrete

Compra y venta de vehículos de ocasión. Incluye servicio de taller.

- *Flexicar*

Web: <https://www.flexicar.es/>

Lugar: Alcobendas, Fuenlabrada, Leganés, Móstoles, Rivas-Vaciamadrid, San Fernando de Henares, San Sebastián de los Reyes, Alcorcón y Alcalá de Henares.

Compra y venta de vehículos de ocasión, con 10 años de experiencia y unas 5.000 operaciones anuales. Stock de 1.500 coches.

- *Yamovil*

Web: <https://www.yamovil.es/>

Lugar: Embajadores, Pinto y Carabanchel.

Compra y venta de coches. 50 años de experiencia. Destaca la modernidad del centro de tasación y peritación rápida en Embajadores.

- *Canalcar*

Web: <https://www.canalcar.es/>

Lugar: Las Rozas.

Uno de los mayores concesionarios de vehículos de segunda mano en Madrid desde 1964. Talleres propios. Aproximadamente aceptan 1 de cada 4 coches que tasan por criterios de calidad.

- *Autobiz*

Web: <https://www.autobiz-ocasion.es/>

Lugar: San Martín de la Vega, Coslada, Las Rozas, Leganés, Barrio del Pilar, Paseo de la Castellana y Getafe.

Compra de coches. Casi 27.000 coches comprados hasta la actualidad y 5.400.000 tasaciones emitidas.

- *Automotores Floresta*

Web: <https://www.automotoresfloresta.com/>

Lugar: Online

Compra de todo tipo de vehículos.

A continuación, analizaremos los servicios que ofrecen algunas de estas empresas para hacerse una mejor idea del funcionamiento del sector.

Flexicar:

- Tasación online (valoración orientativa de su vehículo).
- Método de préstamo *Flexicar*. Empeño del vehículo, préstamo por el valor de la tasación y puede continuar conduciendo su vehículo.
- Servicio de transporte hasta el domicilio.
- El propietario decide como pagar (cantidad y plazos).

- Pago en el acto.
- Calidad garantizada.
- Tasación presencial definitiva.

Yamovil:

- Garantía de 12 meses en la venta de vehículos.
- Talleres propios.
- Revisión y certificado de buen estado del vehículo de venta.
- 15 días de prueba.
- Tasación online (valoración orientativa de su vehículo).
- Tasación presencial definitiva.
- Pago rápido.

Canalcar:

- Tasación presencial por un experto.
- Pago en el acto.
- Tasación online (valoración orientativa de su vehículo).
- Garantía de dos años en la venta de vehículos.
- Revisión y certificado de buen estado del vehículo de venta.
- Diversos modos de financiación.

Se puede observar que las empresas ofrecen servicios muy parecidos. Algunas tratan de ofrecer algún método de pago o financiación diferente, o algún otro servicio. Se debe tener todo esto en cuenta para decidir nuestra estrategia y plan de operaciones posteriormente.

Por otro lado, es necesario considerar las grandes plataformas online de compra y venta, ya que estas ofrecen otra serie de ventajas a sus clientes y tienen un peso importante en el mercado. Algunas de las más importantes son:

Vibbo <https://www.vibbo.com/>

Wallapop <https://es.wallapop.com/>

Coches <https://www.coches.net/>

Mil anuncios <https://www.milanuncios.com/>

Es importante diferenciar estos dos métodos, ya que las primeras, son empresas que se dedican a la compra de coches usados y cuya metodología se basa en la tasación del coche y posterior oferta al propietario. Los segundos en cambio, son plataformas a través de las cuáles el mismo propietario puede subir un anuncio de su vehículo con el precio que crea conveniente, y posteriormente recibir ofertas por él.

Ambos son competidores de nuestra organización ya que son distintas formas que tienen los propietarios de vender su vehículo.

En nuestra encuesta, el 55,6% de los encuestados elegiría vender su coche a través de una empresa que se dedique a ello antes que a través de una plataforma online de compra y venta. Por ello es importante analizar ambos métodos.

Analicemos las ventajas y desventajas que brindan estas dos posibilidades:

	VENTAJAS	INCONVENIENTES
EMPRESA DEDICADA A LA COMPRA DE VEHÍCULOS	<ul style="list-style-type: none">- Cierta seguridad al conocer al comprador (empresa dedicada a ello).- Seguridad de que en la mayor parte de los casos recibes oferta por el vehículo.- Posibilidad de vender tu vehículo en el momento.- Mayor transparencia.- Poco papeleo.	<ul style="list-style-type: none">- No hay más ofertas que la tasación que le hagan a tu coche.- Necesidad de acudir, en la mayoría de los casos, al centro de tasación y venta.

<p>PLATAFORMA ONLINE DE COMPRA Y VENTA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Venta del vehículo a través de internet. No es necesario moverse de casa. - Precio de oferta del vehículo asignado por el mismo propietario. - Recibir más de una oferta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de no recibir ofertas por tu vehículo. - Cierta inseguridad por el desconocimiento del comprador de tu vehículo. - Necesidad de estar atento a recibir distintas ofertas y hablar con los compradores. - El propio ofertante debe subir el anuncio, realizar fotos, etc.
--	---	---

Tabla 6: Ventajas e inconvenientes de plataforma online y empresa dedicada a compra y venta de vehículos.

Podemos observar como aun teniendo ventajas y desventajas ambos métodos, nuestra encuesta nos ha revelado que puede existir una cierta preferencia hacia las empresas dedicadas a la compra de coches. Pero no debemos subestimar las plataformas online, ya que tienen un gran peso en el mercado.

Todas ellas son empresas de un gran tamaño y con gran poder comercial. Empresas como Mil anuncios o Coches.net son líderes mundiales en compra y venta online. Sin embargo, empresas como Canalcar o Yamovil desempeñan una actividad más parecida a la nuestra. Debemos encontrar la forma de diferenciarnos de ellas, y ofrecer a los proveedores algo que a la hora de decidir la forma a través de la cuál vender su coche, se decidan por nosotros.

En la encuesta, se vio que uno de los factores más importantes para los encuestados a la hora de vender su coche es la tasación, el precio que la empresa les ofrece. Por ello, analizaremos cuáles son las tasaciones que dan algunas de estas empresas a un mismo vehículo.

Marca: Volkswagen

Modelo: Golf

Año: 2008

Motor: Diésel

Otras características: Compacto, 5 puertas, manual, 105 CV, 160.000 km

- 1) Canalcar: 5.487€
- 2) Flexicar: 5.959€-6.500€
- 3) Vender coche: 5.019€
- 4) Compramos tu coche: 5.967€
- 5) Ocasión Plus: 4.275€-6.275€

Vemos como los precios son muy parecidos. Uno de los objetivos estratégicos es encontrar la manera de diferenciarnos, ya sea mediante mejores tasaciones u otros servicios.

Por otro lado, debemos analizar la competencia que existe en el mercado de **exportación de coches** de segunda mano en Nigeria. En este caso, debemos fijarnos en las empresas que se dedican a comprar coches importados de otros países para venderlos en Nigeria, ya que estas serán nuestros clientes.

Como ya hemos visto, España no tiene mucho peso en el mercado de exportación de vehículos usados a Nigeria. Sin embargo, en el anterior estudio de mercado, vimos que, en Europa, en países como Alemania o Reino Unido sí que es una práctica más común. Fuera de Europa, Estados Unidos también tiene un peso importante.

Se analizarán algunas de ellas a continuación:

- Cars 2 Africa

Web: <https://cars2africa.com/en/>

Se trata de una empresa de Holanda, fundada en 1985, cuya actividad principal es la exportación de coches, furgonetas y camiones de segunda mano. Esta empresa exporta semanalmente a países del continente africano, tales como Nigeria, Ghana,

Camerún, Senegal, entre otros. Posee más de 500 vehículos en stock y recibe todas las semanas decenas de unidades de diversas marcas.

Los pedidos salen de los puertos de Holanda y Bélgica, hacia diversos puertos en África. En el caso de Nigeria, hacia Lagos.

La compañía se encarga, también, de organizar los transportes a los destinos, y ofrece este servicio al público.

Poseen en su página web, la oferta de vehículos que tienen en stock. Y la venta de estos es directa, y a través de internet.

- Socar

Web: <http://socarcarmarket.com/en/>

Empresa holandesa dedicada a la venta de maquinaria, camiones y coches usados en el continente africano.

Con más de 25 años de experiencia, se encargan también de organizar el transporte, y, además, tiene un departamento de envío de comida a estos países.

2. Competidores potenciales

Las barreras de entrada determinan el grado de amenaza de nuevos competidores que puedan entrar al sector.

Por un lado, en lo que la **compra de vehículos** respecta no existen a penas barreras de entrada. Cualquier persona o empresa que quiera comprar un coche, dispone de muchas maneras de hacerlo y muy pocas dificultades. Sin embargo, la compra de vehículos a gran escala, sí que dispone de ciertas barreras de entrada. La más importante, es la inversión requerida. Se precisa de un capital significativo para desempeñar la labor de compra, instalaciones adecuadas, empleados, etc. Otra de ellas, es el efecto de la experiencia y el aprendizaje. Conocer cuáles son los vehículos que más nos pueda interesar comprar y realizar las tasaciones requiere de un nivel de conocimiento del mercado importante.

Todo esto afecta de igual manera a la **exportación de los vehículos**. Aunque se analizará posteriormente, la idea inicial es realizar el transporte de los vehículos a Nigeria a través de empresas dedicadas a ello. Los canales de distribución están totalmente abiertos al mercado. Al tratarse de un negocio con cierta complejidad a la hora de realizar el transporte sin problemas, que los vehículos estén en condiciones adecuadas o que no existan problemas legales, si que existen barreras de entrada para ganar la lealtad y fiabilidad de los clientes. Se trata de un mercado que no es tan transparente como puede ser el de compra de coches en Madrid, por lo que encontrar los clientes y llegar a acuerdos con ellos se puede considerar una barrera de entrada importante.

3. Productos sustitutivos

Los productos sustitutivos son aquellos que desempeñan una función parecida a un producto en particular, y que suponen cierta amenaza para este. En este caso, los productos sustitutivos serán todos aquellos medios de transporte distintos de la clase de vehículos en la que estamos centrando nuestra actividad, es decir los coches mayormente motor diésel.

Particularmente, cabría destacar los medios de transporte público (autobús, metro, cercanías, etc.), vehículos comerciales (taxi, Uber, Cabify, etc.) y vehículos privados de muy baja contaminación y eléctricos.

Si la venta de coches la desarrolláramos en Europa, este sería un serio problema, ya que, debido a la contaminación, los productos sustitutivos están teniendo cada vez más peso en el mercado. De alguna manera son estos productos los que están haciendo decrecer la venta de coches diésel aquí.

En Nigeria, que es nuestro mercado de venta, el peso de los productos sustitutivos es mucho menor en el presente. Las restricciones en las ciudades que se están imponiendo en Europa no existen en Nigeria. Nigeria, como muchos otros países no europeos también tienen problemas de contaminación en las ciudades, pero las medidas son mucho menores e incluso nulas. Es preciso tener en mente que el problema que se dando en Europa probablemente se de en algún momento en este país, pero en un periodo de tiempo medio no debe suponer una gran amenaza. Que se trate de un país poco desarrollado también tiene cierta influencia en este aspecto.

Según el National Bureau of Statistics (NBS), la cantidad de vehículos de motor en Nigeria es de entorno a las 11.547.236 unidades. El 40% aprox. son vehículos privados y el 58% son vehículos comerciales. Aunque sí que es verdad que en comparación con la población total son números muy bajos, no deja de ser un mercado grande.



Figura 9: Imagen representativa del tráfico en una carretera de Nigeria. Fuente:

<https://travel.jumia.com/blog/ng/6-things-that-can-help-you-survive-lagos-traffic-1077>

Como ya se vio, el transporte por ferrocarril es prácticamente nulo. Para trayectos cortos dentro de las ciudades, las pequeñas motocicletas y bicis que funcionan a modo de taxi, y los propios taxis son muy comunes.

4. Poder negociador de los clientes

Nuestros clientes serán aquellas empresas dedicadas a la venta de vehículos en Nigeria. Nuestro objetivo será conseguir clientes cuya oferta de coches de segunda mano haya sido suministrada por nosotros.

Se ha visto, como otra posibilidad de venta es la venta directa. La existencia de grandes subastas de vehículos, muchos ellos importados del extranjero, o empresas como *Cars 2 Africa*, que realizan la venta de los coches a través de su plataforma online, lo convierte en otra posibilidad. Nuestra idea inicial, es trabajar con empresas que se dediquen a vender los coches allí, y formar parte de su suministro de vehículos.

Teniendo todo esto en cuenta, en la actividad que queremos desarrollar, los clientes tienen un poder bastante significativo. Se trata de un producto, con poca diferenciación, ya que el producto que se está exportando, son coches, y la oferta de vehículos de las empresas exportadoras no tiene muchas opciones de variedad. Es decir, es muy probable, que los vehículos que le están siendo ofertados a una empresa de Nigeria, también puedan ser ofertados por cualquier otra. Además, no existen grandes costes de cambio de proveedor. Estas empresas de venta de vehículos tienen muchas posibilidades y opciones a la hora de comprarlos, por lo que, en definitiva, podemos concluir que realmente tienen un poder grande.

5. Poder negociador de los proveedores

En nuestro plan de negocio, ya hemos visto que los proveedores son aquellas personas que deciden vender su coche a nuestra empresa. Lo más común cuando se habla de proveedores es que se trate de empresas que aportan a la organización materias primas o recursos para poder desempeñar su actividad. En nuestro caso, la labor del proveedor es exactamente la misma, pero con la diferencia de que no se trata de una empresa que suministra recursos a otras, sino de individuos que quieren vender su vehículo.

En primer lugar, se debe plantear si el producto que nos ofrecen los proveedores presenta mucha diferenciación. Aunque sí que es verdad que debemos analizar que clases de vehículos son los más solicitados por el mercado nigeriano, nuestra actividad nunca va a estar restringida unos cuantos modelos de vehículos.

De esta manera, que un potencial proveedor se decida por vendernos su coche, o no, no nos va a generar una gran dependencia a la hora de desarrollar nuestra actividad. En primer lugar, porque ese modelo de coche no es único y existirán otras personas con estos modelos en propiedad e interesadas en venderlos, y, en segundo lugar, porque no está en nuestros planes centralizar la actividad a unos pocos modelos de coches que sean los más demandados en Nigeria, porque en Nigeria, como en el resto de los países, aunque existan modelos más demandados, también existe demanda de otros.

De todas maneras, posteriormente, analizaremos cuáles son los modelos más demandados ya que estos nos generarán un mayor interés.

Por otro lado, y como se ha visto en el estudio de mercado, existe una competencia significativa en el mercado de compra de coches usados en Madrid. Hemos visto como muchas empresas ofrecen servicios muy parecidos. Por lo que, por este aspecto, y al tener mucho poder de elección a la hora de elegir a que empresa o de qué manera vender su vehículo, los proveedores si que tienen cierto poder de negociación.

En definitiva, los proveedores desempeñan un importante papel, y uno de los objetivos será encontrar la manera de diferenciarnos del resto de compañías, y que los proveedores se decidan por vender su vehículo a nosotros. Si alcanzamos este objetivo, el poder de negociación de estos será menos relevante.

3.1.2 Conclusiones

Es importante situar la importancia y el peso que tiene cada una de estas 5 fuerzas en nuestra industria. El orden de importancia que se le otorga es el siguiente:

1. Poder negociador de los clientes: Tienen mucho poder de decisión y diversas opciones para adquirir el suministro de vehículos que precisan.
2. Intensidad de la competencia actual: Tanto por el lado de compra de coches, como por el de venta existe cierta competencia como se ha visto.
3. Competidores potenciales: Aunque sí que es cierto que este negocio requiere una inversión significativa, y la captación de clientes es algo compleja, no existen unas grandes barreras de entrada que nos vayan a proteger de una mayoría de competidores potenciales.
4. Poder negociador de los proveedores: Aunque no se trata de un producto único, los proveedores tienen bastantes opciones en cuanto a la venta de su vehículo se refiere.
5. Productos sustitutivos: En principio, no suponen una gran amenaza.

Analizando todo esto se ha conseguido conseguir una perspectiva más sólida en diversos aspectos, y a través de ello, se ha podido llegar a ciertas conclusiones. Por un lado, se ha estudiado la competencia de compra de coches usados en Madrid. Hemos visto que estas empresas ofrecen unos servicios y unas tasaciones muy parecidas por los vehículos. Uno de los objetivos será decidir la forma con la que se tratará de penetrar en este mercado.

Esto se desarrollará posteriormente. Por otro lado, se ha visto como ante la existencia de demanda de coches importados en Nigeria, existen empresas que desarrollan esta actividad, al igual que diversas maneras de vender los coches allí. También se ha visto, que los clientes poseen un poder importante, y que la transparencia y seguridad son importantes en esta clase de negocios.

3.2 ANÁLISIS INTERIOR

3.2.1 DAFO

El análisis DAFO es una herramienta muy útil para determinar la manera de encarar la estrategia del negocio.

Aunque esta herramienta sirve para analizar interna y externamente un negocio, se incluye en este apartado. Este se puede dividir en dos partes. Por un lado, el análisis interno a través de las fortalezas y las debilidades del negocio, y por otro, el análisis externo, formado por las amenazas y oportunidades de este.

El objetivo es analizar los aspectos mencionados, y decidir una estrategia que aproveche nuestras fortalezas, ayude a disminuir y superar las debilidades, haga uso de las oportunidades que se nos brindan y tenga un cierto control de las posibles amenazas.

En primer lugar, se nombrará las **fortalezas** que puedan distinguir nuestro negocio del resto.

- **Localización:** Con respecto a países como Alemania o Estados Unidos, que se ha visto que son algunos de los que más peso tienen en la exportación de coches a África, España tiene una cierta ventaja de situación geográfica, que puede beneficiar en temas de transporte.
- **Plan de venta en África:** El peso del mercado de vehículos usados en África, y los problemas de contaminación en Europa, puede suponer un beneficio a la hora de vender los vehículos y de tener un cierto margen de tasación superior. Esto puede suponer una ventaja competitiva en cuanto a la compra de coches se refiere.
- **Posibilidad de compra:** Esto está relacionado con lo anterior. Las compañías de compra de coches cada vez ofrecen menos dinero por los vehículos que más

contaminan debido a la falta de demanda. Esto puede suponer una cierta ventaja competitiva, ya que en Nigeria no están sufriendo restricciones.

Aquellos factores que puedan suponer una desventaja con respecto a la competencia son las **debilidades**.

- **Falta de experiencia:** Aunque se contrate profesionales para las distintas actividades, se trata de un negocio en el cuál la experiencia tiene un valor importante, ya sea para la compra de vehículos, como para conocer el mercado de venta y la manera en la que los clientes operan.
- **Desconfianza de los clientes:** Como ya se ha mencionado, este tipo de actividad requiere una cierta fiabilidad, seguridad y transparencia a la hora de trabajar con los clientes. Debido a esto, es posible que la falta de experiencia en este caso sea una desventaja en un principio.
- **Desconocimiento de la empresa:** Al tratarse de un negocio nuevo, darse a conocer en Madrid como una opción nueva para la gente que quiera vender su coche será importante. Esto mismo sucede para la venta en Nigeria. Seremos nosotros los que tengamos que ir en busca de los clientes.

Seguidamente se describen aquellas **oportunidades** que debemos tratar de que supongan un beneficio para el negocio.

- **Crecimiento económico de Nigeria:** Ya se ha analizado el potencial económico y el mercado que ofrece Nigeria. Se trata de uno de principales motores económicos de África, y, además, el importante peso del mercado de coches de segunda mano en el país lo convierten en una gran oportunidad.
- **Restricciones por contaminación:** La existencia de restricciones para la circulación de vehículos en las ciudades europeas puede suponer una ventaja que se debe tener en cuenta. Se ha visto algunas de las restricciones ya existentes en Madrid, pero esto está ocurriendo en muchas otras ciudades. El mantenimiento e incluso aumento de estas puede suponer una cierta ventaja competitiva. Algunos de los planes de Madrid, y otras ciudades importantes, son los siguientes:

Madrid: Uno de los objetivos es la reducción del 40%¹² de las emisiones de gases de efecto invernadero para el año 2030. Para ello se pretende promover el transporte sostenible, y reducir el transporte privado. Además, el centro de la ciudad será un lugar de cero emisiones.

Barcelona¹³: A partir de 2020, se prohibirá la circulación de los vehículos más contaminantes (que no tengan la etiqueta de emisiones de la DGT) dentro de un perímetro que comprende gran parte de la ciudad.

Oslo: Para el año 2025, la ciudad se ha propuesto haber eliminado la emisión de gases nocivos. Para ello, la medida será la prohibición total de vehículos diésel y gasolina, promoviendo el uso del transporte público, y motores eléctricos.

Esto está ocurriendo en muchas otras ciudades. Y las medidas que se están imponiendo son diversas.

Las **amenazas** son aquellos factores externos a la empresa, los cuáles debemos tener en cuenta para minimizar su posible impacto.

- **Inestabilidad económica y política de Nigeria:** Se ha analizado el entorno económico y político de Nigeria. Aun siendo una de las potencias económicas de África, se trata de un país poco desarrollado, con unos niveles de pobreza muy altos. La corrupción de ciertas entidades, al igual que el contrabando y complicada burocracia, lo convierte en un mercado con cierta inestabilidad.
- **Poder de negociación del cliente:** Como bien se vio anteriormente, el cliente tiene un poder de decisión grande.
- **Competidores:** Competencia tanto en la compra de los vehículos, como en la exportación de ellos a Nigeria.

¹² Madrid -

https://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/Sostenibilidad/CalidadAire/Ficheros/PlanAire&CC_Eng.pdf

¹³ El País - https://elpais.com/ccaa/2018/10/05/madrid/1538740369_493583.html

Algunos de estos aspectos han sido ya previamente desarrollados en el análisis anterior. El resumen del estudio se representa, a continuación, a través de la matriz DAFO.

DEBILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> - Falta de experiencia - Desconfianza de los clientes - Desconocimiento de la empresa 	FORTALEZAS: <ul style="list-style-type: none"> - Localización - Plan de venta en África - Posibilidades de compra
AMENAZAS: <ul style="list-style-type: none"> - Inestabilidad en Nigeria - Poder de negociación del cliente - Competencia 	OPORTUNIDADES: <ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de Nigeria - Contaminación en Europa

Tabla 7: DAFO. Fuente: Elaboración propia

3.2.2 Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta de análisis que busca clasificar las actividades que desarrolla la empresa para tratar de potenciar aquellas actividades que generan valor. Con esto se busca mejorar la competitividad de la empresa.

Se divide en dos partes, las actividades de soporte y las actividades primarias.

Actividades de soporte:

Infraestructura administración general: Planificación de compras y ventas, de transporte y de almacenaje, contabilidad y legalidad.

Gestión de recursos humanos: Reclutamiento del personal necesario, planificación de la plantilla, formación.

Desarrollo tecnológico: Investigación de mercados, optimización de procesos

Compras y suministros: Gestión de compra de vehículos, financiación, transporte, alquileres.

Actividades primarias:

Logística de entrada: Control de calidad y tasación de vehículos, planificación de compras, acceso a las instalaciones.

Operaciones de producción: Tasaciones y almacenaje de los vehículos, mantenimiento, control, servicio de compra y de venta.

Logística de salida: Procesamiento y control de los pedidos, gestión del transporte hacia Nigeria.

Ventas y marketing: Análisis de mercados, gestión de los clientes, acuerdos y propuestas, publicidad.

Servicios post venta: Soporte al cliente, gestión de quejas o inconvenientes.

El **margen** es la diferencia entre el valor total y el coste de desarrollar las actividades que generan este valor.

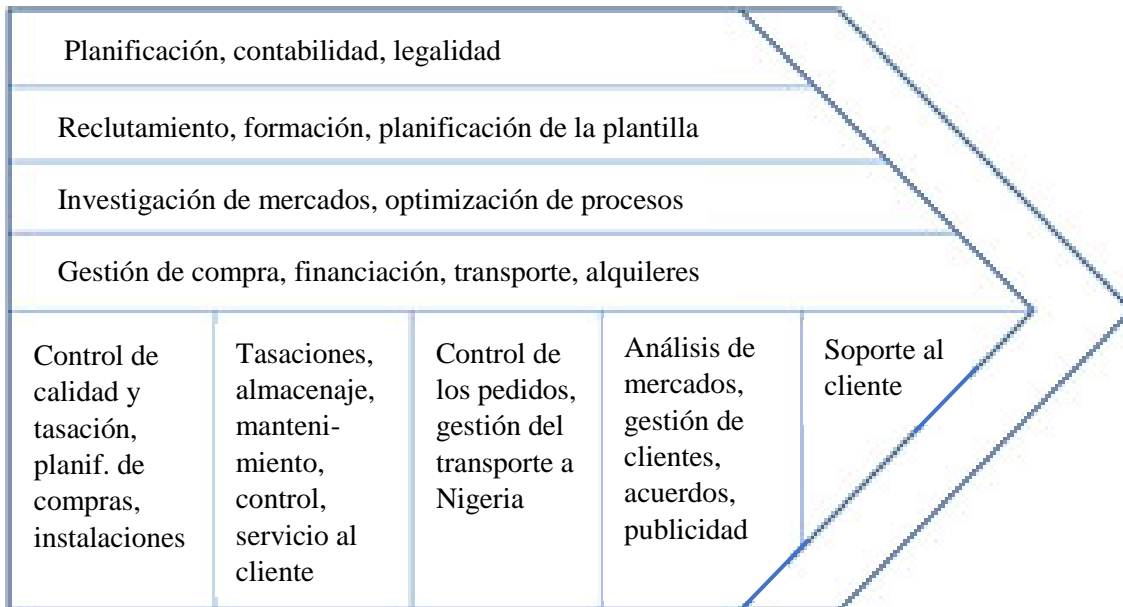


Tabla 8: Cadena de valor. Fuente: Elaboración propia.

3.3 MISIONES, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

A través de estos análisis realizados, y con una perspectiva global más sólida, se establecerán los principales objetivos del negocio y las estrategias a seguir para desarrollar la actividad y tratar de alcanzar las metas establecidas.

Los análisis realizados anteriormente han mostrado cuales son aquellas fuerzas externas a nosotros con más poder en el mercado. De igual manera, han mostrado los factores internos y externos más importantes que debemos potenciar, por un lado, y reducir por otro, y las actividades que generan valor para el negocio.

A continuación, se enumeran las principales misiones de la empresa, que se han establecido en base a los análisis realizados:

1. Captación de atención para la compra de los vehículos
2. Diferenciación en el mercado de compra de vehículos
3. Captación de clientes en Nigeria

Para llevar a cabo estas misiones, se debe plantear la estrategia a seguir. Primero se desarrollará la estrategia corporativa y, en segundo lugar, la estrategia del negocio.

3.3.1 Estrategia corporativa

En este caso, se plantea la estrategia de desarrollo de la empresa. Las importantes decisiones de los lugares en los que operará la empresa, y los planes a medio y largo plazo.

En primer lugar, Madrid será la principal y única ciudad en la que se desarrollará la actividad de compra de vehículos. Como ya se ha observado, Madrid es una de las grandes ciudades con problemas de contaminación que ha tomado medidas contra el transporte más contaminante. Además, se trata de una ciudad muy industrializada y con una gran cantidad de población. Por todo ello, ha sido seleccionada como la sede del negocio.

En segundo lugar, Nigeria será el país de venta de los vehículos. Se ha analizado el potencial del mercado nigeriano, así como la importancia que tiene el mercado de coches usados en el país, y sus posibilidades de exportación. De esta manera Nigeria será el país en el que se tratará de vender los vehículos.

Los planes a medio y largo plazo están relacionados con el crecimiento de la empresa. Existen muchas otras ciudades tanto en España como en Europa, con buen potencial para desarrollar la actividad de compra de vehículos. Igualmente, hay otros países, tanto en el continente africano, como en Asia, en los que también podría ser interesante captar clientes para la venta de los vehículos. Esto se ha observado, por ejemplo, con la empresa *Cars 4 Africa*, que opera en una gran cantidad de países.

3.3.2 Estrategia del negocio

ESTRATEGIA DE COMPRA

Para realizar la compra de vehículos se adoptarán dos actitudes:

- Pasiva: La gente interesada en vender su vehículo, acudirá a nuestra sede física, en la cual se desarrollará la tasación y la posterior compra del vehículo.
- Activa: En base a los modelos de coche más demandados en el mercado de venta en cada momento, la empresa tratará de buscar dichos modelos, o parecidos, para comprarlos, ya que estos, suponen un mayor interés para el negocio.

Durante el primer año, únicamente se adoptará la **actitud activa**, es decir, se tratará de buscar activamente aquellos vehículos que consideremos que son más demandados en Nigeria, y que nos den más seguridad de venta. De esta manera, durante el primer año de actividad, la empresa adquirirá más experiencia y consolidación. Posteriormente se posibilitará la compra pasiva, es decir, que los propios propietarios acudan a nuestro local para tratar de vender su vehículo.

Más adelante se detallará el funcionamiento de ambos métodos.

Dicho esto, las tasaciones de los vehículos estarán en parte sujetas al interés que pueda suponer para la empresa la compra del vehículo. Ofreciendo así más dinero por aquellos vehículos más demandados en Nigeria, y menos por el resto.

De esta manera, no se dejará de aprovechar la oportunidad, expuesta anteriormente, referente al descenso del valor de aquellos coches más contaminantes en las grandes ciudades. Ya que la actividad no se centrará únicamente en comprar ciertos modelos de vehículos.

Posteriormente se establecerán los métodos que serán utilizados para llevar a cabo cada tarea.

DIFERENCIACIÓN

En vista de la existente competencia en el mercado de compra de vehículos de ocasión en Madrid, y de los servicios que estas empresas ofrecen, se tratará de alcanzar ciertas ventajas competitivas con respecto de los competidores. A través de las siguientes medidas, trataremos de alcanzar una diferenciación que suponga ganar una cierta parte del mercado.

- Tasación de referencia online al instante
- Servicio sencillo y rápido
- La empresa se encarga del 100% de la documentación
- Pago inmediato
- Mayor tasación por ciertos modelos
- Actitud de compra activa

Algunos de estos servicios son ya ofrecidos por algunas empresas. Lo que va a diferenciar el negocio del resto, será el buen funcionamiento del conjunto de estos servicios, y, sobre todo, la actitud de compra activa, explicada anteriormente.

Que el mismo propietario del vehículo reciba directamente una oferta por este, puede ser el gran rasgo diferenciador.

Además, la venta en el mercado de Nigeria nos permitirá poder ofrecer mejores tasaciones por ciertos vehículos.

CAPTACIÓN DE ATENCIÓN

El desconocimiento que supone la creación de un nuevo negocio supone un reto inicial. Por este motivo, será necesario que la población de Madrid conozca nuestro negocio como una manera más de poder vender su vehículo. Esto se conseguirá por medio de una campaña de marketing que se desarrollará más adelante.

ESTRATEGIA DE VENTA

CAPTACIÓN DE CLIENTES

Como ya se ha visto, los clientes en este negocio tienen un poder significativo, y, además, al tratarse de Nigeria, donde no existe una gran transparencia en los negocios, este apartado tiene una gran importancia.

A diferencia de la captación de atención necesaria para la compra de los vehículos, en este caso, será la empresa la que tenga que ir en busca de los clientes.

Por este motivo, la estrategia a seguir será la siguiente:

Se contactará con todas aquellas empresas dedicadas a la venta de coches en Nigeria, para exponer nuestra idea y valorar la posibilidad de colaborar.

Al tratarse de un negocio en el que los clientes valoran mucho la seguridad y la fiabilidad, se valorará la opción de viajar a Nigeria para concretar los acuerdos, y mostrar transparencia.

Aunque anteriormente, se ha mencionado la opción de venta directa o a través de subastas, inicialmente se tratará de trabajar con las empresas de venta en Nigeria. Es posible, que dependiendo de la experiencia que se tenga, se contemple las otras posibilidades.

Es importante destacar que se ha contactado con la **empresa Socar**, que fue mencionada con anterioridad, para tener un mayor conocimiento de la manera de trabajar con las empresas importadoras de coches en Nigeria.

Esta empresa explica, que en el negocio de exportación a África no existe mucha competitividad en el mercado, por lo que no suele ser complicado conseguir clientes.

Esta empresa se encarga de organizar el transporte de los envíos a África, de almacenarlos hasta su venta y de encargarse de cualquier inconveniente legal que pueda suceder.

Una de las cosas más importantes, es mantener una buena relación con el cliente, para que se cree una imagen buena de la empresa en el mercado.

En cuanto a la relación con el cliente, desde un primer momento se deben establecer las pautas de trabajo, la manera de colaborar. Es muy importante mantener una postura sólida en cuanto a los términos acordados.

TRANSPORTE

La estrategia en este caso está muy clara. Para hacer llegar los vehículos a Nigeria hay que realizar dos transportes. Por un lado, mediante un camión porta-coches llevar los vehículos hasta los puertos de salida, y seguidamente transportarlos hasta Nigeria mediante cargueros.

Lógicamente, desarrollar esta actividad por parte de la empresa no está dentro de las posibilidades, debido a la importante inversión que supone. De esta manera, este transporte será realizado por otras compañías. Esto supondrá un coste que se deberá analizar posteriormente.

4. MARKETING

Objetivo: Habiendo desarrollado la mayor parte del contenido referente al marketing estratégico en el apartado anterior, desarrollar la parte referente al marketing operativo (4 P), junto con los objetivos comerciales y previsiones de ventas.

4.1. MARKETING ESTRATÉGICO Y OPERATIVO

Una vez se han analizado los mercados y se han decidido las estrategias que seguirá la empresa, debemos exponer la oferta de productos y servicios que ofrece el negocio al público.

El plan de marketing se puede dividir en:

- Marketing estratégico
- Marketing operativo

El **marketing estratégico** recoge todo lo anteriormente mencionado en cuanto a la estrategia se refiere: el análisis de la competencia, diferenciación, posicionamiento, etc.

Además, es importante identificar el núcleo del mercado al que nos queremos dirigir.

Por ello, la **segmentación del mercado** es importante para acotar, y que las acciones que realicemos sean más efectivas. Esto será de gran utilidad para dirigir las acciones en el mercado de compra de vehículos usados en Madrid.

Objetivo: personas propietarias de vehículos con cierta antigüedad, y con interés por venderlo.

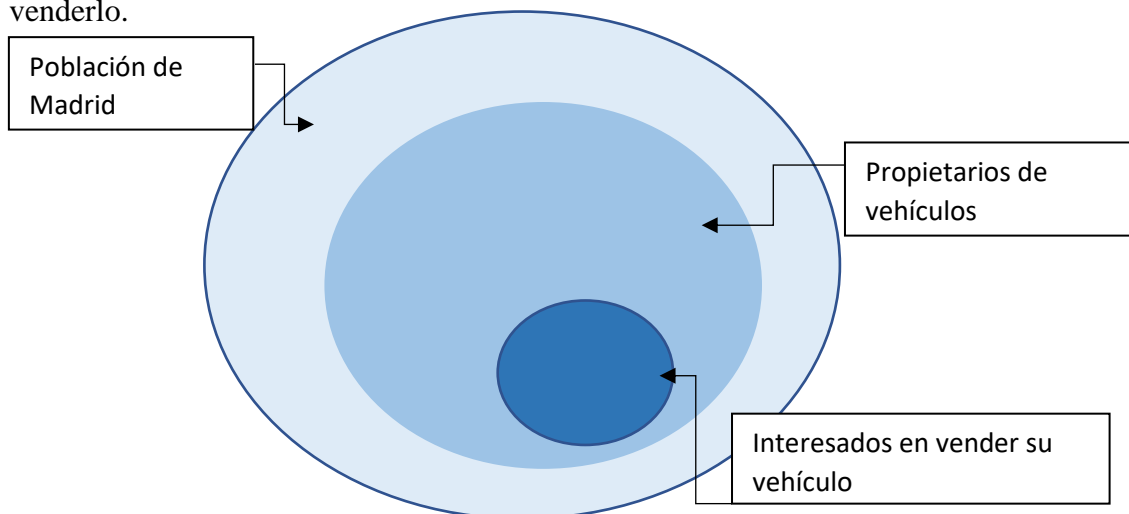


Figura 10: Segmentación del mercado en Madrid. Fuente: Elaboración propia

Como se ha comentado anteriormente, en Madrid hay unos 3.988.081 vehículos matriculados, teniendo en cuenta turismos y furgonetas. Aunque esto signifique que hay más vehículos que personas, debemos tener en cuenta que no toda la población tiene vehículo propio. Esto es lo que se trata de mostrar con la imagen anterior. A grandes rasgos, se puede descartar la población más joven y la más vieja.

Posteriormente, se puede descartar todos aquellos propietarios que tienen vehículos recientes, o que, aunque sean antiguos, decidan continuar dándoles uso, y no venderlos.

Finalmente, queda el segmento de mercado marcado con el círculo azul oscuro. Este debe ser nuestro target.

Finalizado en análisis del marketing estratégico, este apartado se va a desarrollar lo relativo al **marketing operativo**, a través de las cuatro variables conocidas como **4 P**. Estas son producto, precio, promoción y punto de venta.

Nota: punto de venta será desarrollado dentro del plan de operaciones, debido a su especial importancia dentro del apartado.

Además, se marcarán los objetivos comerciales y las previsiones de ventas de la empresa durante los primeros años.

4.1 PRODUCTO, OFERTA DE LA EMPRESA

En cuanto a la oferta de servicios para la compra de vehículos: durante el primer año, como se ha concluido en la estrategia de compra, será la propia empresa la que busque ofertas para comprar únicamente modelos interesantes para vender. Aun así, como el plan general, es que la gente acuda a la empresa para vender su vehículo, y estar abiertos a no solamente comprar aquellos más demandados en Nigeria, debemos establecer nuestra oferta.

- Tasación online de referencia

Las personas podrán entrar en la página web de la empresa, y realizar una tasación online de su vehículo. Una vez realizada, se les mostrará un precio de referencia. Si finalmente, deciden vender su vehículo a la empresa, tendrán que acudir a la propia sede.

- *Servicio rápido, eficiente y sencillo*

Las personas que quieran acudir a la sede para vender el vehículo tendrán, previamente, que pedir una cita. De esta manera, evitaremos posibles aglomeraciones o cuellos de botella que se produzcan en el local, y se podrá ofrecer un mejor servicio.

- *Mínimos trámites de documentación*

Para facilitar la venta a la gente, se le recordará personalmente (mail, sms) los documentos necesarios que debe presentar el día de la cita. Así, se evitarán problemas de documentos. Todos los trámites que haya que realizar posteriormente, se encargará la empresa de ellos.

- *Tasación oficial*

La cita será establecida para realizar la tasación definitiva del vehículo. Se ofrecerán mejores tasaciones por determinados vehículos que interesen más para la actividad de la empresa.

- *Pago en el acto*

Una vez realizada la compra, se realizará el pago inmediatamente, mediante una transferencia bancaria.

- *Compra activa*

Como ya se ha comentado, la empresa también realizará ofertas por vehículos que estén en venta, ya sea en plataformas online u otros medios. De esta manera, habrá personas que reciban una oferta por su vehículo sin acudir a la empresa.

De la misma manera, se debe establecer la oferta que se ofrece a los clientes. Aunque el desarrollo de esta parte de la actividad se mediante acuerdos, se debe ofrecer servicios interesantes para obtener y conservar estos acuerdos.

- *Oferta de vehículos*

Se realizarán mejores tasaciones por aquellos vehículos más demandados por esta parte. De este modo, se ofrecerá a las empresas vehículos que sean verdaderamente interesantes.

A partir del segundo año, se ofrecerá una mayor variedad de vehículos. Aunque no se traten de los dos o tres modelos más demandados, el resto también tiene cabida en el mercado.

- *Precios competitivos*

Se ofrecerán buenos precios por los vehículos, que realmente interesen a los clientes.

- *Seguridad y fiabilidad*

Se tratan de dos factores muy valorados en este tipo de negocios. La seguridad de que los vehículos están en un estado adecuado, y de que presentan todos los certificados y documentos necesarios, será una de las premisas de la empresa.

- *Rapidez de envío*

La empresa garantiza que el envío de los productos será realizado en el menor tiempo posible. De esta manera, el cliente recibirá y dispondrá de los vehículos lo más temprano posible en Nigeria.

- *Transparencia*

Se tratará de llevar un diálogo constante con nuestros clientes, para solucionar todos los posibles problemas, buscando así la satisfacción de estos.

4.3 PRECIO DE VENTA

Establecer el precio de venta es una de las partes fundamentales del negocio, y que tendrá una gran influencia en el desarrollo de este. El precio es uno de los factores más importantes y que más valor tiene para conseguir clientes. Además, este marcará el margen de beneficios de la compañía.

En los negocios en los que se trata con un único producto, o una oferta acotada de productos, se debe establecer un precio en base a los costes y a la competencia. El caso de esta empresa es algo diferente.

El valor del stock del que se dispondrá dependerá mucho de cada momento. El flujo del suministro de vehículos que se compra tendrá un valor muy variable, y, además, cada vehículo tendrá un valor diferente en base a su antigüedad, su estado, la marca, entre otras características.

Por este motivo, establecer un precio para cada caso es una tarea poco útil.

Durante el primer año, como será la propia empresa la que realice la búsqueda de los vehículos que se quieran comprar, sí que se tendrá un mayor control del valor del stock. Pero, aun así, establecer precios antes de conocer el stock del que disponemos no es una buena opción.

La solución será establecer un margen mínimo entre el coste del vehículo y el precio de venta. Este margen nos asegurará cubrir todos los costes atribuidos a cada venta.

Para ello, analizaremos varios casos. En primer lugar, estudiaremos el precio de compra de determinados vehículos, para posteriormente, compararlo con el precio de venta de estos en Nigeria.

4.3.1 Comparativa de precios

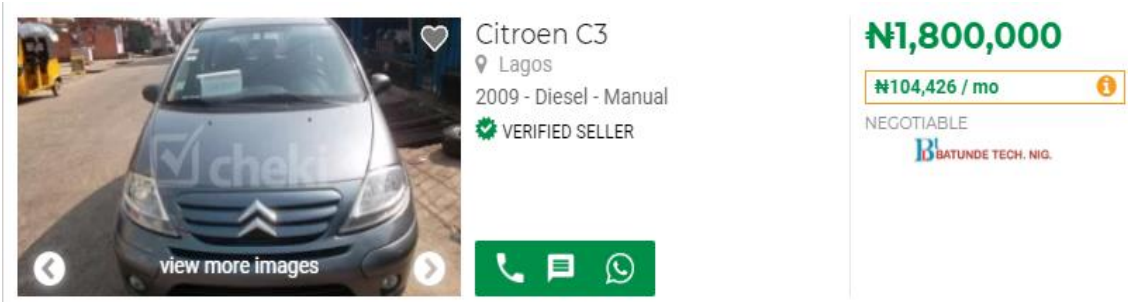
Ejemplo 1: Citroen C3



The screenshot shows a car listing for a Citroen C3 1.4 Edition Full Equipo. The price is 2.850€ and it is marked as 'Profesional'. The car is a 2010 model with 80,000 km, gasoline engine, 5 doors, and manual transmission. The listing includes a description of the car's condition and features, a location of Tenerife, and a '9 fotos' gallery.

Figura 11: Ejemplo 1 de comparativa precios (España). Fuente: MilAnuncios.

Precio del vehículo en España entorno a los **3000** euros.



The screenshot shows a car listing for a Citroen C3 in Lagos, Nigeria. The price is ₦1,800,000 and the monthly payment is ₦104,426. The car is a 2009 Diesel Manual model, sold by a verified seller. The listing includes a photo of the car, a 'view more images' button, and contact information.

Figura 12: Ejemplo 1 de comparativa de precios (Nigeria). Fuente: Cheki

Precio del vehículo en Nigeria entorno a los **4400** euros.

Ejemplo 2: Range Rover

LAND-ROVER - RANGE ROVER

Landrover de segunda mano en Madrid

Madrid

Vendo land rover range rover en muy buenas condiciones y con todas las extras mejor verlo gracias a este coche como parte de pago. Color arena



9.000€

Particular

VER FOTOS

año 2007

268.560 kms

diesel

5 puertas

272 cv

automat

Figura 13: Ejemplo 2 comparativa de precios (España). Fuente: MilAnuncios.

Precio del vehículo en España entorno a los **9500** euros.

Model	Year	Price
Mercedes Benz	2001	N2,000,000.00
Mercedes Benz	1999	N900,000.00
Hyundai Santafe	2002	N1,500,000.00
Range Rover	2007	N5,000,000.00
Mazda Tribute	2006	N1,600,000.00
Volks Wagen Rabbit	2007	N1,900,000.00

Figura 14: Ejemplo 2 comparativa de precios (Nigeria). Fuente: Lanreshittu

Precio del vehículo en Nigeria entorno a los **12000** euros.

Ejemplo 3: Toyota RAV4

TOYOTA - RAV-4 * 2. 2 D4D 136CV*

Toyota en Santiago De Compostela

La_coruna

!AUTOS RAFAEL!!! toyota rav-4 2. 2 d4d 136 cv en muy buen estado extras: techo solar, cuero beige, asientos electricos, asientos calefactables, park-tronic, navegador, sensor de luces-limpas, direccion asistida, cierre centralizado, elevalunas, airbag, llantas, radio cd, ruedas ok, itv en vigor, ect. Aceptamos su vehículo como parte del pago (inclusive averiados) financiación asu medida !!sin entrada inicial!! Nos encontramos en santiago de compostela mas de 60 vehiculos en stock. ... Leer más



7.499€

Profesional

VER FOTOS

año 2008

230.000 kms

diesel

5 puertas

136 cv

manual

Figura 15: Ejemplo 3 comparativa de precios (España). Fuente: MilAnuncios.

Precio del vehículo en España entorno a los **7000** euros.

Model	Year	Price
Toyota Camry	1992	N700,000.00
Toyota Camry	2003	N1,400,000.00
Toyota Corolla	2000	N900,000.00
Toyota Camry	2000	N1,200,000.00
Toyota Matrix	2006	N1,600,000.00
Toyota Corolla	2010	N2,600,000.00
Toyota RAV4	1999	N1,000,000.00
Toyota RAV4	2005	N2,000,000.00
Toyota Corolla	2005	N1,600,000.00
Toyota RAV4	2009	N3,500,000.00
Toyota Highlander	2005	N2,600,000.00

Figura 16: Ejemplo 3 comparativa de precios (Nigeria). Fuente: Lanreshittu.

Precio del vehículo en Nigeria entorno a los **8600** euros.

El precio de venta de los vehículos en España puede servir como estimación aproximada de la tasación que se le realizaría al vehículo. Aunque por norma general, las tasaciones suelen ser menores que los precios de venta que establecen los vendedores/propietarios.

De igual manera, el precio de venta no es el real, ya que el precio al que se le venda cada vehículo al cliente tendrá que ser menor, para que este también consiga beneficio.

A través de estos ejemplos se puede observar el estimado margen de ingresos que genera cada vehículo.

En conclusión, el margen de beneficio logrado por cada venta deberá ser calculado en base a los costes. Teniendo en cuenta el estimado precio de venta de cada vehículo, el margen mínimo necesario para cubrir los costes, y la tasación del vehículo, se debe valorar el interés que genera la compra de este.

$$\text{Beneficio} = \text{Precio de venta del vehículo} - \text{Coste del vehículo} \\ - \text{Margen mínimo}$$

Todo esto será analizado en el apartado de plan de operaciones y de financiación.

4.4 PROMOCIÓN, PUBLICIDAD Y COMUNICACIÓN

La publicidad de la empresa debe ir destinada a la compra de los vehículos, ya que la relación con los clientes es por medio de acuerdos.

Durante el primer año no se necesitará el uso de la publicidad, ya que la compra de vehículos será realizada por nuestra parte de manera activa, es decir, buscando ofertas existentes. Pero posteriormente, la debe tratar de darse a conocer.

Uno de los objetivos es conseguir que nuestro target, como bien se ha visto en la segmentación del mercado, conozca nuestra empresa, y nos contemple como una opción para la venta de su vehículo.

Se necesita una publicidad efectiva, y que llegue a la mayor parte de personas del segmento del mercado que nos interesa. Además, la selección de los métodos publicitarios debe ir en relación al nivel de los objetivos comerciales marcados por la empresa, que se establecerán en el próximo apartado.

Se valorarán los siguientes métodos:

- **Publicidad boca a boca:** este es un método eficaz para conseguir nuevos clientes a partir de la satisfacción de estos mediante un servicio que valoren. Este tipo de publicidad será más útil una vez la empresa comience a ser conocida, y no requiere un coste adicional.
- **Folletos y carteles:** colocar carteles en postes por diferentes zonas de Madrid, así como repartir folletos en zonas con mucho tránsito ayudará a dar a conocer la empresa. Además, el coste de este tipo de publicidad es muy bajo.
La colocación de folletos publicitarios en vehículos que se encuentren estacionados es una opción muy efectiva, ya que la publicidad llega directamente al target deseado. Por otro lado, este tipo de publicidad tiene algunas connotaciones negativas en términos de invadir un espacio privado o de contaminación, al acabar muchos de estos en el suelo.
- **Vallas publicitarias:** esta opción requiere un coste mensual de alquiler de la valla publicitaria. En Madrid, aunque depende mucho de la zona, los alquileres rondan los 500 euros. Esta se trata de una de las publicidades más efectivas, ya que la mayor parte del impacto de la publicidad es de personas conductoras de vehículos, al estar las vallas próximas a las carreteras.

- **Radio:** Al igual que el método anterior, un anuncio en la radio genera la mayor parte de su impacto en personas que usan sus vehículos como medio de transporte habitualmente. Además, se trata de un tipo de publicidad con más posibilidades a nivel de persuasión y captación de la atención.

Sin embargo, requiere un coste mayor. Los precios para un anuncio de 20 segundos, en las principales emisoras depende en gran medida del horario. En los horarios con mayor índice de audiencia, el precio ronda los 11.440¹⁴ euros (COPE), 6.400 (Los 40), 5.420 (Cadena 100) o 3.700 (Kiss FM). En horarios con un índice de audiencia algo menor, los precios rondan, 4.320 (COPE), 3.600 (Los 40), 3.680 (Cadena 100) o 2.780 (KISS FM)

Dicho esto, durante los primeros años, la publicidad de la empresa se hará por medio de folletos y carteles, pero se evitará la colocación de folletos en vehículos estacionados. También se hará uso de alguna valla publicitaria y de publicidad en buzones, tratando de mantener unos costes bajos. La publicidad en radio, en principio, supondría demasiado gasto. Aunque no se haya comentado, también se podrá valorar la posibilidad de realizar publicidad a través de internet.

Se espera tener unos gastos aproximados de 10.000 euros durante el segundo año y 16.000 durante los siguientes.

Como método de comunicación con los proveedores se utilizará la página web de la empresa, además de la asistencia por teléfono y comunicación directa en tienda. Además, la página web tendrá una gran importancia para la realización de las tasaciones online. Posteriormente, se analizará este aspecto.

¹⁴ Precios - <http://www.oblicua.es/index.htm>

Ejemplo cartel publicitario:



ES EL MOMENTO DE VENDER TU COCHE

SEGURO

RÁPIDO

SIMPLE

**Mejor tasación del mercado de ciertos modelos.
Compruebalo en: www.ejemplo.com o llama al XX XXX XX XX.
Instalaciones en Valdemoro, Polígono industrial La Postura.**

Figura 17: Ejemplo cartel publicitario del negocio. Fuente: Elaboración propia.

4.5 PUNTO DE VENTA, CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Hacer llegar a los clientes en Nigeria la oferta de vehículos de la empresa, es un punto de gran importancia. Los clientes deben saber en todo momento cuáles son los vehículos que se venden y su precio. De este modo, cuando estén interesados en alguno de ellos, podrán contactar con la empresa, para determinare los detalles de la venta.

Para lograr esto, se actuará de dos maneras:

- Contacto constante con los clientes: se tratará de hacer llegar a los clientes las ofertas de la empresa, manteniendo el contacto vía email y telefónica. Cada vez que la empresa tenga nuevos vehículos, se le hará saber a los clientes.
- Catálogo online: la empresa tendrá en la página web al servicio de los clientes un catálogo online con todas las ofertas. Este catálogo será actualizado día a día, con nuevas ofertas. Así, a los clientes se les facilitará algunas fotos del vehículo y su precio.

Son dos métodos, que además de buscar la facilidad de compra a los clientes, tratan de mostrar fiabilidad y seguridad de venta, que son dos factores que ya se vio que son importantes en este tipo de negocios.

Todo esto, será detallado con los clientes en la realización de los acuerdos y las formas de colaboración. Pero, en definitiva, estas serán las dos principales formas de hacer llegar la oferta de vehículos a los clientes.

La empresa Socar, que ya ha sido mencionada anteriormente, proporcionó información de la manera de trabajar con este tipo de clientes en África, lo cual fue desarrollado en el apartado 3.3.2 de estrategias de venta.

Captar clientes, viajar a Nigeria y reuniones para colaborar.

4.6 PREVISIONES DE VENTAS Y OBJETIVOS COMERCIALES

Una de las premisas del funcionamiento de una empresa es la previsión de la demanda. Realizar unas buenas previsiones es la clave para desarrollar una planificación que traiga buenos resultados. Existen muchos tipos de técnicas de previsión, como pueden ser las técnicas cualitativas, modelos causales o series temporales.

En nuestro caso, al tratarse de una nueva empresa, y al no poseer una gran cantidad de datos, se hará uso de técnicas cualitativas (estudios de mercado, experiencias, etc.) para realizar las previsiones. Uno de los inconvenientes de este tipo de técnicas, es la posible subjetividad a la que están sujetas. Por ello, se tratará de realizarlas desde una la perspectiva más próxima a la realidad posible, y se analizarán distintos escenarios.

Los análisis posteriores, de operaciones y financiación estarán sujetos a las estimaciones de previsión de demanda que se realicen, por lo que será importante lograr un acercamiento a la realidad, para que las conclusiones que se puedan obtener de este proyecto sean las correctas.

Dicho esto, y antes de proceder con las previsiones, se describirán los principales objetivos comerciales de la empresa, durante los primeros años de actividad. De esta manera, se recogerán algunos de los objetivos o estrategias previamente mencionados, para resumir todo de una manera más clara.

OBJETIVOS COMERCIALES

- Primer año

Durante el primer año de actividad se llevará a cabo una estrategia de compra activa, como se ha comentado previamente.

La empresa buscará activamente ofertas de vehículos, y tratará de comprar aquellos que vayan a tener una demanda segura en Nigeria. Se tendrá que analizar cuáles son los modelos más solicitados en el mercado nigeriano.

De esta manera, el primer año, será un periodo de adaptación. Se tratará de alcanzar un buen entendimiento para la colaboración con los clientes en Nigeria, así como para adquirir experiencia en el área y un mayor conocimiento en el funcionamiento de este tipo de actividades. Este periodo también ayudará a ajustar el plan de operaciones para su correcto funcionamiento en el futuro, cuando el flujo de vehículos sea mayor.

En definitiva, será un año en el que el nivel de beneficio no será muy alto, pero será muy útil de cara al futuro.

- Segundo año

Durante este segundo año, se planea el comienzo de la compra pasiva de vehículos. Una vez se haya logrado una base sólida (buen funcionamiento de las operaciones, mayor conocimiento del mercado, mayor experiencia, etc.) durante el primer año, la empresa comenzará a darse a conocer.

De esta manera, la gente interesada en vender su coche podrá recibir una oferta a través de nuestra empresa. La empresa, además, continuará practicando el método de compra del primer año. La publicidad jugará un papel fundamental durante este periodo.

Durante este año, la cantidad de vehículos comprados será mayor que el anterior, y uno de los puntos clave, será realizar unas ofertas por los vehículos correctas en base al valor de estos en Nigeria.

Será un año clave, en el que el comienzo de la compra de una mayor variedad de modelos de coches supondrá un desafío para empresa, y sentará las bases para la continuación de la actividad durante los siguientes años.

- Tercer año

En el tercer año, la empresa se debe de haber consolidado. La colaboración y los métodos de trabajo con los clientes será más fluida, y las operaciones y planificación será más sólida y correcta.

De esta manera, durante este periodo, la empresa debe tratar de crecer. Se tratará de aumentar la cantidad de stock que mueve la empresa, con ayuda de la publicidad y consiguiendo así, una mayor cantidad de ventas.

- Siguietes años

Estos años consistirán en tratar de alcanzar el nivel álgido de la empresa, junto con el crecimiento y aumento de los beneficios. Será importante ofertar un servicio de calidad para satisfacer a los proveedores y clientes. Así, la publicidad de boca a boca nos ayudará mantener la empresa a un nivel de actividad elevado.

Si lo logra un nivel de crecimiento adecuado, se estudiará la posibilidad de comenzar a desarrollar la actividad de compra y venta en otras localidades o países.

PREVISIÓN DE DEMANDA

Como se ha descrito anteriormente, para conseguir unas previsiones de demanda ajustadas a la realidad, y con un margen de error mínimo, es una tarea muy compleja. De hecho, existen herramientas muy sofisticadas usadas por compañías muy grandes, para conseguir buenas previsiones de ventas, y de esta manera, poder planificar la producción de una manera óptima.

En el caso de nuestra empresa, al tratarse esta de un nuevo negocio, y ante la insuficiencia de datos, se utilizarán los estudios y análisis realizados anteriormente (estudios de

mercado, datos de la competencia, etc.) para establecer unas previsiones medianamente reales.

Además, para reducir los errores, y tener un plan más flexible y que los cambios tengan un menor impacto, se describen tres escenarios posibles: optimista, medio y pesimista.

Para establecer las previsiones de ventas, se asumirá la siguiente condición:

Cantidad de vehículos vendidos \approx Cantidad de vehículos comprados

Ya que la empresa siempre tratará de evitar la compra de vehículos que no vayan a poder ser vendidos. Es posible que esto pase alguna vez, pero al estar trabajando con estimaciones, esto no tendrá mucho efecto sobre nuestras conclusiones.

Nota: Se trabaja con cantidad de vehículos. Los beneficios, serán estudiados posteriormente, y vendrán marcados por el margen de beneficios.

- Primer año:

Compra de aproximadamente 10 vehículos al mes.

Esto supone unas ventas anuales cercanas a los 120 vehículos.

- Segundo año:

Comienzo de compra pasiva y publicidad de la empresa.

Compra de aproximadamente 25 vehículos al mes.

Esto supone unas ventas anuales cercanas a los 300 vehículos.

- Tercer año:

Compra de aproximadamente 50 vehículos al mes.

Esto supone unas ventas anuales cercanas a los 600 vehículos.

A partir de entonces, la empresa podrá continuar creciendo, o el nivel de demanda comenzará a estabilizarse.

A continuación, se completan las estimaciones realizadas, junto con los tres escenarios posibles.

Periodo	Escenario	Ventas mensuales
Primer año	Optimista	15
	Medio	12
	Pesimista	7
Segundo año	Optimista	28
	Medio	26
	Pesimista	17
Tercer año	Optimista	60
	Medio	50
	Pesimista	35
Próximos	Optimista	65
	Medio	55
	Pesimista	35

Tabla 9: Previsión de ventas para los primeros años de actividad. Fuente: Elaboración propia.

Como ya se ha comentado previamente, estas cantidades han sido estimadas en base a la capacidad de compra que pueda tener la empresa en los distintos años, y el conocimiento que se ha adquirido a través de los estudios de mercado.

En el apartado 2.1.6 del estudio de mercado, se vio que, aproximadamente, las ventas de vehículos exportados en Nigeria rondan las 400.000 unidades al año. Teniendo en cuenta las previsiones realizadas en el escenario realista, esto significa:

$$55 \frac{\text{unidades}}{\text{mes}} \times 12 \text{ meses} = 660 \frac{\text{unidades}}{\text{año}}$$

Aproximando, unas 600 unidades al año equivaldrían a un **0,15%** del total de ventas en el mercado, lo cual parece un porcentaje realista.

Estas cifras permitirán realizar los posteriores análisis financieros y serán claves para determinar la viabilidad del negocio, pero se debe tener presente que no dejan de ser estimaciones, realizadas con una cantidad de información ajustada, y que en la realidad pueden tener un error amplio. Por ello se han determinado tres escenarios, que, de alguna manera, permiten, mantener un enfoque más flexible para actuar en base a distintos casos.

5. PLAN DE OPERACIONES

Objetivo: detallar el funcionamiento de las actividades y procesos clave que se van a llevar a cabo en la empresa, aplicando conceptos de ingeniería industrial.

Nota: el proceso de venta, no se desarrolla en este apartado, ya que fue desarrollado anteriormente, en el plan de marketing (canales de distribución), en el 4.5.

Los apartados anteriores, han sido cruciales para la definición de la actividad de la empresa y la selección de las estrategias a seguir.

A través del estudio de mercado, y de distintas herramientas de análisis estratégico exterior (competencia) e interior (actividades), se analizó la factibilidad de realizar la actividad que se desea desde una perspectiva únicamente oportunista. Se analizaron los mercados de compra y venta para adquirir un mayor conocimiento del funcionamiento de esta clase de mercados y actividades. De esta manera, se pudo definir la actividad del negocio de una manera más próxima a la realidad, así como las estrategias más influyentes valorando diferentes opciones (estrategia de compra, venta, etc.).

Posteriormente, se desarrolló el apartado de marketing, definiendo así factores tan importantes para la empresa como su oferta, los precios, las previsiones de venta y los objetivos comerciales.

A continuación, se procederá a desarrollar el **plan de operaciones** de la empresa.

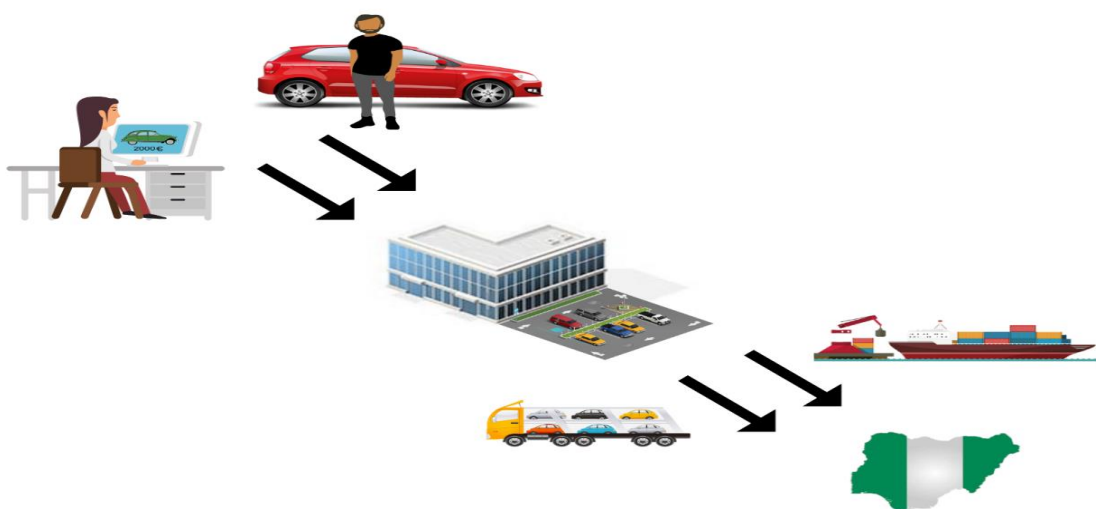


Figura 18: Imagen representativa de la cadena de valor a grandes rasgos. Fuente: Elaboración propia.

Este se trata de uno de los apartados más importantes del proyecto, ya que engloba todo lo anteriormente comentado (análisis, decisiones más importantes, conocimiento del mercado, etc.), y, además, describe con el máximo detalle el funcionamiento de los aspectos del negocio más importantes.

Se describirán los procesos y las operaciones necesarias para el desarrollo de la actividad. Estas operaciones vienen marcadas por las decisiones que han sido tomadas anteriormente. Por lo que, de alguna manera, a través del plan de operaciones se termina de definir la hoja de ruta que seguirá el negocio.

5.1 LOCALIZACIÓN

Las instalaciones necesarias para el primer año, y para los años posteriores son diferentes como ya ha sido explicado anteriormente.

Durante el primer año, para almacenar los vehículos comprados (stock), es necesario la posesión de algún tipo de terreno.

Para ello, en primer lugar, se debe calcular la superficie que será necesaria.

$$\textit{Superficie necesaria} = A \times B + C$$

Donde:

A = Superficie que ocupa un vehículo

B = Stock

C = Superficie extra necesaria

Para el cálculo de la superficie que ocupa un vehículo, utilizaremos como estimación genérica las medidas de un vehículo tamaño estándar.

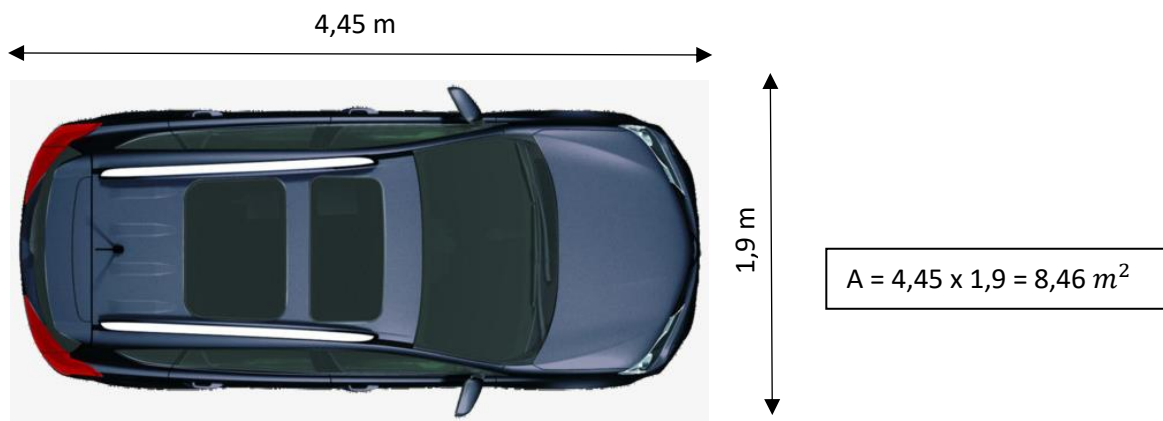


Figura 19: Tamaño de un vehículo genérico. Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta las previsiones de ventas durante el primer año, se puede estimar que el máximo stock que se tendrá que almacenar estará en torno a las 20 unidades de vehículos. Los coches irán entrando y saliendo del almacén y al haber realizado una previsión de unas 15 ventas mensuales, esta parece una capacidad de máxima de stock adecuada.

$B = 20 \text{ unidades}$

Para calcular C, se debe tener en cuenta el margen de superficie necesario tanto para el aparcamiento y movilidad de los vehículos, como para la entrada de los camiones para el posterior transporte de los vehículos, entre otros factores. Para ello, se realizará una estimación.

$C = 850 \text{ m}^2$

Ejemplo:

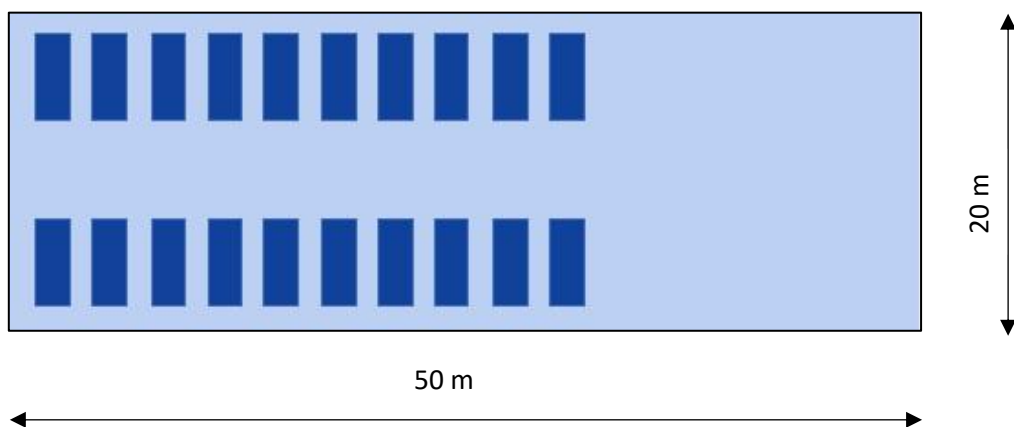


Figura 20: Distribución del aparcamiento. Elaboración propia.

En este plano se puede apreciar una estimación del mínimo tamaño necesario del terreno y su distribución.

$$S = 8,46 \times 20 + 850 \approx 50 \times 20 = 1.000 \text{ m}^2$$

La ubicación del terreno no supone mucha importancia, ya que únicamente se usará como almacén. Por lo que los factores más influyentes para la elección son el coste de alquiler del terreno y su superficie.

La elección ha sido la siguiente:

Solar cerrado de 1500 m^2 en San Fernando de Henares, Madrid.

Este solar cuenta con acceso amplio para camiones, un trastero, y superficie suficiente para desarrollar la actividad. Cuenta con más superficie de la necesaria, pero nos permitirá establecer una pequeña oficina para trabajar. Además, es ideal para actividades de almacenaje de vehículos. El alquiler ronda los 1000 € mensuales.



Figura 21: Imagen 1 del terreno alquilado. Fuente: Milanuncios.



Figura 22: Imagen 2 del terreno alquilado. Fuente: Milanuncios.



Figura 23: Imagen 3 del terreno alquilado. Fuente: Milanuncios.

En definitiva, estas instalaciones están ubicadas en un sitio adecuado, ya que no están alejadas de la ciudad. El coste del alquiler es razonable comparado con otras ofertas, y tiene unas prestaciones suficientes para el fin que se le quiere dar. Por ello, esta ha sido la elección.

Para los años posteriores, los requerimientos son diferentes. Al igual que el primer año, se necesitará un terreno adecuado para el almacenaje de los vehículos, pero, además, al tener la intención de abrir el negocio a la compra pasiva de vehículos (publicitar el negocio para que la gente conozca la empresa para vender su vehículo, y realizar tasaciones por ellos) se necesitará otro tipo de instalaciones que:

- Tengan capacidad suficiente para poder ofrecer un buen servicio (accesibilidad, instalaciones, etc.)
- Espacio y capacidad para realizar las tasaciones, establecer oficinas, y el resto de las actividades necesarias
- Terreno para almacenar los vehículos comprados
- Ubicación adecuada

Por ello, la mejor opción es una nave industrial, que se encuentre ubicada en las cercanías de Madrid, que sea lo suficientemente grande, y que tenga terreno para almacenar el stock (vehículos comprados).

La idea es encontrar un terreno de alquiler con, aproximadamente, la siguiente distribución:

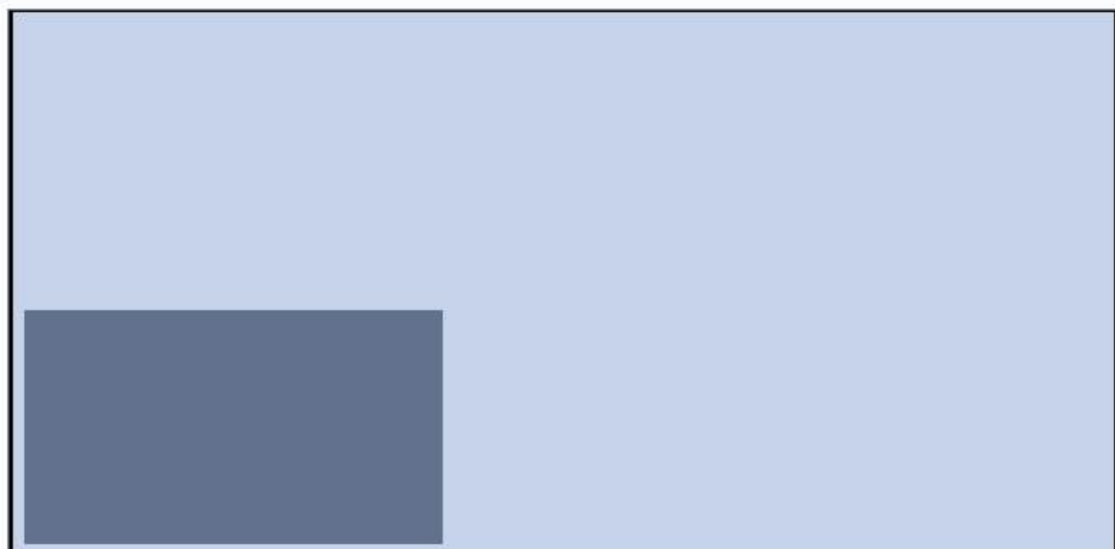


Figura 24: Distribución de la nave industrial. Fuente: Elaboración propia.

Marcando así, de un color oscuro lo que sería la zona de la nave, en la cual se recibe a los propietarios que han sido citados para la tasación de su vehículo, y de color claro la zona habilitada para el almacenaje de todos los vehículos comprados.

La superficie necesaria para tener suficiente espacio en la nave es de aproximadamente 300 m^2 . Hay que tener en cuenta, que dentro de la nave se necesita espacio para lo siguiente:

- Zona de tasación de los vehículos
- Zona de oficinas internas
- Oficina de recibimiento de los propietarios
- Zona de espera

Por otro lado, se debe analizar la superficie necesaria para el almacenamiento del stock. De la misma manera que se ha estimado para el primer año, se debe estimar la superficie necesaria en base a las previsiones de ventas que han sido realizadas.

Se ha estimado, que, durante el segundo y los años posteriores, las ventas irán aumentando, llegando en torno a las 55 ventas mensuales. Por ello, se estima que el stock máximo no superará las 50 unidades. Teniendo en cuenta los análisis realizados para el primer año, se puede concluir que la superficie necesaria para poder almacenarlos se encuentra en torno a los 2.600 m^2 .

De esta manera, la superficie total necesaria ronda los 3.000 m^2 .

La elección ha sido la siguiente:

Nave industrial de 900 m^2 con oficinas y dos plantas, más campa de 2.000 m^2 en Valdemoro, Madrid.

Estas instalaciones se adecúan a las necesidades del negocio. Cuenta con una nave industrial, que habría que reformar para dotarla de los espacios necesarios. El inconveniente es que la superficie de almacenaje no llega a los 2.600 m^2 , pero al tener la nave más espacio del necesario, se podría encontrar la manera de utilizar una parte de ella para almacenar más stock. El precio de alquiler es de 4.500 €, que, comparándolo con muchas otras ofertas, es un precio bastante económico. Además, la ubicación es óptima. La nave se encuentra ubicada en el polígono industrial La Postura, zona cercana al núcleo urbano y que cuenta con muchos otros negocios alrededor.



Figura 25: Imagen 1 de la nave industrial. Fuente: Milanuncios.



Figura 26: Imagen 2 de la nave industrial. Fuente: Milanuncios.



Figura 27: Imagen 3 de la nave industrial. Fuente: Milanuncios.



Figura 28: Imagen 4 de la nave industrial. Fuente: Milanuncios.

5.2 COMPRA DE VEHÍCULOS Y TASACIÓN

Anteriormente, se ha establecido la estrategia de compra. En pocas palabras, la estrategia se basa, en un primer periodo de adaptación (primer año) en el que, simplemente, la empresa buscará ofertas de vehículos que puedan ser interesantes para venderlos a los clientes de Nigeria. Y un segundo periodo (años posteriores) en el que se comenzará a publicitar la empresa, como manera para que la gente venda su vehículo usado.

A continuación, se deben definir los procesos de compra de los vehículos, tanto para el primer periodo como para los años posteriores.

En primer lugar, se debe analizar cuáles son los coches más utilizados en Nigeria, ya que nos asegurarán una venta más segura. El objetivo es comparar los precios de estos modelos, para valorar cuáles pueden proporcionar cierto beneficio. Hay que tener en cuenta que muchas marcas de coches comercializan modelos diferentes en cada país, por lo que es probable que algunos modelos usados en Nigeria no sean utilizados en España.

Esto último sucede con algunos modelos como el Toyota Camry, Toyota Corolla, Honda Accord, Honda Pilot, Toyota Highlander, entre otros.

A continuación, se compararán los precios de aquellos modelos que si que son utilizados en España. Este tipo de vehículos son conocidos en Nigeria como *tokunbo cars* que significa coches que vienen del extranjero. Posteriormente, se analizará el margen mínimo de precio necesario para poder alcanzar beneficio por cada venta. Esto fue comentado en el apartado de precio de venta en el marketing, y se desarrollará ahora.

Toyota avensis:

España:

TOYOTA - AVENSIS 1. 8 VVTI SOL

☰ Toyota de segunda mano en Laguna De Duero

📍 Valladolid

Climatizador, elevalunas eléctricos, retrovisores eléctricos, dirección asistida, 8 airbag, cierre centralizado desde llave, volante multifunción cuero. . . Realizado cambio de aceite y filtro. Cadena de distribución. Muy buen estado interior. Este anuncio es únicamente informativo. No existe vinculación contractual. Precio negociable. Aceptamos vehículo a cambio. Color Negro

4.000€ Profesional VER FOTOS

año 2007 132.994 kms gasolina 5 puertas 129 cv manual



Figura 29: Modelo 1 comparativa precios para establecer margen de beneficio (España). Fuente: Milanuncios.

Toyota Avensis

- 2005 – 2007: N3 million – N4 million
- 2008 – 2009: N3.3 million – N4.5 million
- 2010 – 2013: N5 million – N8 million
- 2013 – 2016: N4 million – N9 million

Figura 30: Modelo 1 comparativa precios para establecer margen de beneficio (Nigeria). Fuente: <https://nigerianprice.com/prices-of-tokunbo-cars-in-nigeria/>

En Nigeria se vende por unos **7000** euros (igual menos por los kms).

Toyota rav4:


España:

TOYOTA - RAV4 GASOLINA 4X4

☰ Toyota de segunda mano

📍 Tarragona

Toyota RAV4 2.0 gasolina 4x4, aire acondicionado, dirección asistida, 4 elevalunas eléctricos, cierre centralizado con mando 2 llaves, 6 airbags, ABS, esp, ordenador abordo, radio CD, ITV nueva



6.300€ Particular VER FOTOS

año 2007 140.000 kms gasolina 5 puertas manual

Figura 31: Modelo 2 comparativa precios para establecer margen de beneficio (España). Fuente: MilAnuncios.

Toyota RAV4

- 2005 – 2009: N2.5 million – N3.5 million
- 2010 – 2012: N4.5 million – N6.1 million

Figura 32: Modelo 2 comparativa precios para establecer margen de beneficio (Nigeria). Fuente: <https://nigerianprice.com/prices-of-tokunbo-cars-in-nigeria/>

En Nigeria se vende, también, por unos **7000** euros.


Golf V:

VOLKSWAGEN - GOLF V

☰ Volkswagen de segunda mano en Reus

📍 Tarragona

Se vende golf V por usar coche de empresa y tener este parado actualmente, 115cv, manual. . . para más información llamar o WhatsApp. Color Rojo



8 fotos

3.900€ Particular VER FOTOS

año 2006 132.000 kms gasolina 5 puertas 115 cv manual

Figura 33: Modelo 3 comparativa precios para establecer margen de beneficio (España). Fuente: MilAnuncios

Volkswagen Golf

- Golf 5 2005 – 2008: N2 million – N2.2 million
- Golf 6 2009 – 2012: N2.3 million – N2.7 million

Figura 34: Modelo 3 comparativa precios para establecer margen de beneficio (Nigeria). Fuente: <https://nigerianprice.com/prices-of-tokunbo-cars-in-nigeria/>

En Nigeria por unos **5000** euros.

BMW Serie 3:

BMW - 318I

☰ Bmw de segunda mano en Alzira/alcira

📍 Valencia

BMW muy bien cuidado. color azul metalizado. nacional. coche muy comodo. duerme en garaje. no fumador. revisiones y mantenimiento al dia. interior piel beig. luces automaticas. alarma. cierre centralizado. elevalunas a distancia cn mando. climatizador bizona. luces automaticas. itv en vigor. neumaticos runflat. parrot manos libres. velocidad control crucero. consumo medio 7L. se vende por falta de uso. retrovisor antideslumbramiento. reposabrazos. ALGO NEGOCIABLE. Color Azul



6.850€

Particular

VER FOTOS

año 2007

150.000 kms

gasolina

4 puertas

129 cv

manual

Figura 35: Modelo 4 comparativa precios para establecer margen de beneficio (España). Fuente: MilAnuncios.

BMW 3 Series

- 2005 – 2011: N3 million – N7.8 million

Figura 36: Modelo 4 comparativa precios para establecer margen de beneficio (Nigeria). Fuente: <https://nigerianprice.com/prices-of-tokunbo-cars-in-nigeria/>

En Nigeria por unos **8500** euros.

Ford Focus:

FORD - FOCUS 18TDCI 115CV

Ford de segunda mano en Fuenlabrada

Madrid

Financiamos totalmente la compra de este coche. Ford focus 1. 8tdci 115cv. Motor en perfecto estado//Equipamiento; Aire acondicionado// Espejos Retrovisores Eléctricos// Elevalunas eléctricos// Cierre Centralizado con mando a distancia 2 llaves//Frenos abs// esp// 6 Air bags srs. //equipo de música original cd Bluetooth//Coche como nuevo en perfecto estado general//financiación 100% de la operación. garantía no incluida en precio. El precio no incluye transferencia//visitenos en tienda CARSFUENLABRADA ... **Leer más**



2.700€ Profesional VER FOTOS
año 2006 156.000 kms diesel 5 puertas 115 cv manual

Figura 37: Modelo 5 comparativa precios para establecer margen de beneficio (España). Fuente: MilAnuncios.

Ford Focus

- 2005 – 2011: N2 million – N3.3 million

Figura 38: Modelo 5 comparativa precios para establecer margen de beneficio (Nigeria). Fuente: <https://nigerianprice.com/prices-of-tokunbo-cars-in-nigeria/>

En Nigeria por unos **5000** euros.

Otros modelos muy utilizados: Kia Rio, Peugeot 307, Range Rover, Audi A4, ...

Es importante, como se ha comentado, establecer un margen mínimo necesario para alcanzar beneficios por cada venta. Una vez establecido este margen, se podrá valorar la compra de todo tipo de vehículos comparando los precios por los que se pueden vender en Nigeria, y los precios de compra en España.

Hay que precisar que el precio de venta de los vehículos en Nigeria será inferior a los precios que se han visto anteriormente, ya que estos son los precios por los que se venden esos modelos en Nigeria, pero la empresa lo tendrá que vender por una menor cantidad ya que el vendedor en Nigeria debe obtener beneficios al igual que nosotros.

Para calcular este margen se debe tener en cuenta:

- Transporte por carretera
- Transporte marítimo
- Gastos de gestión, administrativos y otros

Nota: los impuestos y tasas por la entrada de los vehículos al país (Nigeria) en las aduanas, suelen ser responsabilidad de la propia empresa importadora de vehículos. Por ello, no serán tenidos en cuenta en el plan financiero como gasto adicional.

Posteriormente, se analizará el método de transporte más adecuado, ya que en muchas ocasiones se tendrá que transportar más de un solo vehículo.

En todo caso, para transportar los vehículos una de las rutas más convenientes es llevar estos hasta el puerto de Algeciras, desde donde salen muchas rutas marítimas hasta Nigeria. La ruta marítima es una de las más económicas y cortas.

A grandes rasgos, el precio del transporte desde Algeciras, de un solo vehículo, ronda los 700 euros.

El transporte por carretera desde Madrid hasta Algeciras, de un solo vehículo, y mediante un portavehículos, ronda los 200 euros.

Todo ello depende de los días de transporte, las fechas o el número de vehículos, por lo que el cálculo se trata de una estimación (posteriormente, se analizará en detalle el transporte de las unidades).

Como gastos administrativos por cada compraventa se pueden asumir unos 50 euros.

En definitiva, se establece el margen mínimo en torno a los 950 o 1000 euros.

De esta manera, se podrá sacar beneficio de todos aquellos vehículos cuyo margen de precio de compra y venta sea superior a los 1000 euros aproximadamente.

Teniendo en cuenta que se necesita un margen de 950 euros entre el precio de compra del vehículo y el de venta, se puede estimar que aproximadamente, los beneficios que se puedan lograr con cada transacción (compra y venta de un vehículo) estarán en torno a los 500 euros.

Esto variará dependiendo de cada venta, ya que hay modelos por los que se puede conseguir más beneficio que por otros. Además, hay que tener en cuenta que por cada venta sufrirá gastos debido a tasas o impuestos de exportación, documentación de vehículos, etc. Esto será desarrollado con más detalle en el apartado de legislación.

Por todo esto, se estima que 500 euros puede ser una estimación realista, y será utilizada para los análisis financieros como beneficio medio por cada compra y venta.

Esto se debe tener en cuenta en la realización de las tasaciones. Estas vendrán influenciadas por tres grandes factores:

- Condiciones del vehículo
- Precio aproximado por el que se podrá vender al cliente (menor que el último precio de venta en Nigeria, como se ha comentado)
- Interés que genere el modelo (posibilidades de venta de este)

Estas tasaciones de los vehículos deben ser realizadas por un profesional, que, con experiencia, información del mercado, y los factores mencionados, valorará cada vehículo con un precio final, que será la oferta que la empresa haga a cada propietario interesado en vender su coche.

Así, se han definido ya las dos ramas a través de las cuáles la empresa conseguirá su stock necesario.

La gestión de la calidad del sistema se basa en la correcta valoración y tasación de los vehículos.

Habrán casos en el que el posible vehículo de compra se trate de un modelo que no tenga mucho valor en Nigeria, pero que sí que lo tenga en España. En este caso, la tasación u oferta que se haga por el vehículo, que será en base al valor que tenga este en Nigeria para no tener pérdidas, será menor de lo normal, y las posibilidades de comprarlo serán pequeñas.

Dicho esto, el funcionamiento de los procesos viene descrito a continuación:

BÚSQUEDA ACTIVA DE OFERTAS

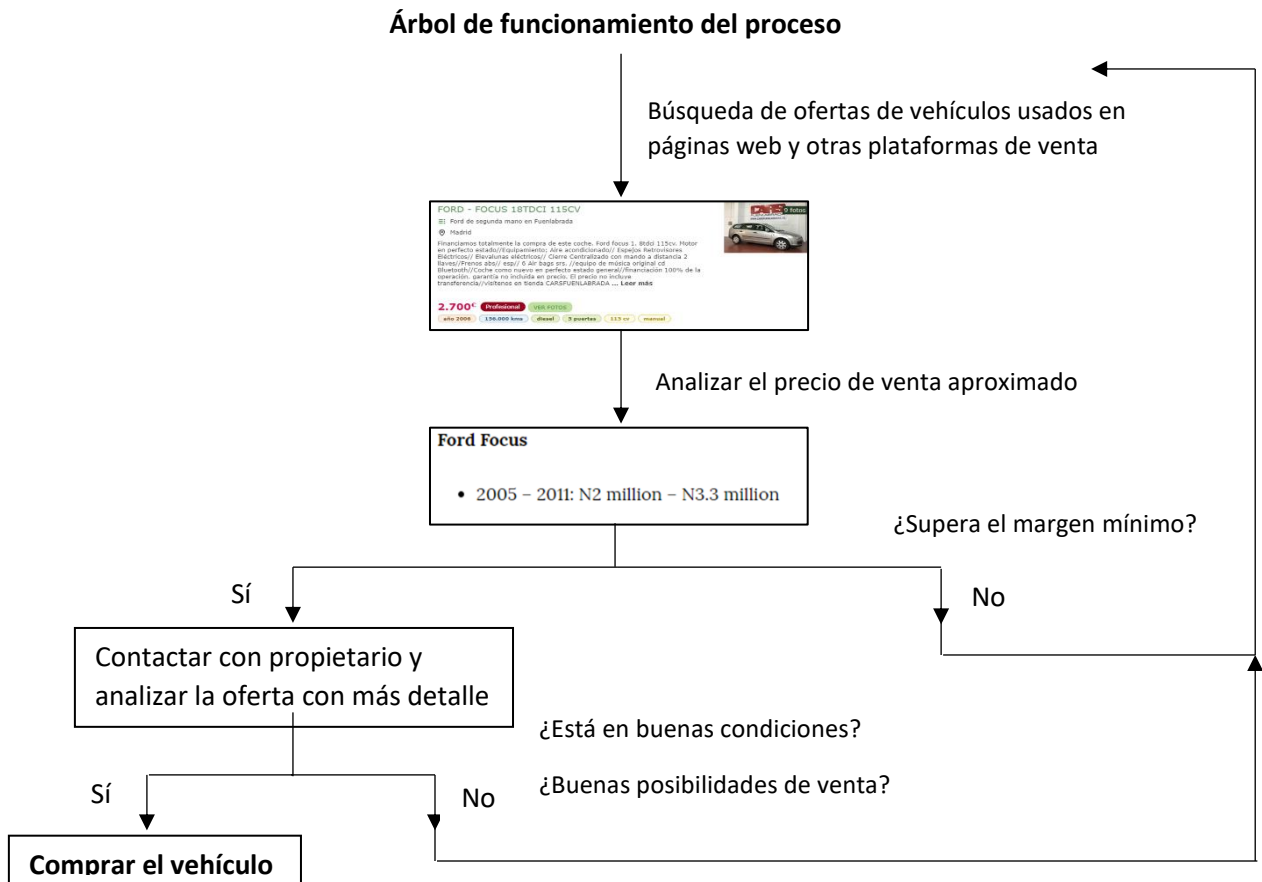


Figura 39: Diagrama de la actividad de compra activa. Fuente: Elaboración propia.

TASACIONES

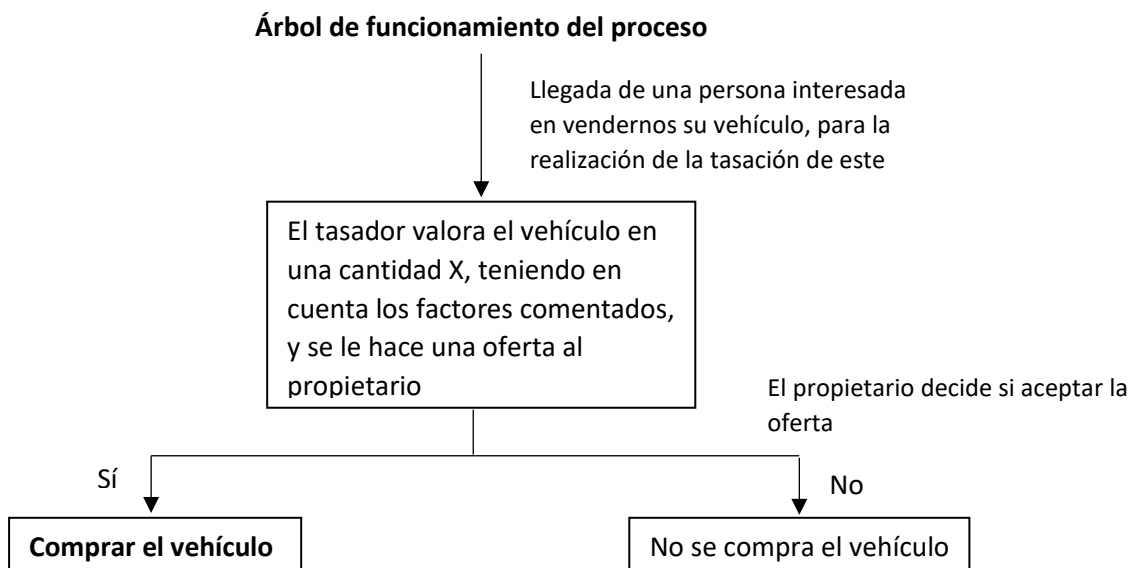


Figura 40: Diagrama de la actividad de compra pasiva. Fuente: Elaboración propia.

5.3 TASACIÓN ONLINE Y CITAS

Como ya se ha comentado, la empresa ofrecerá el servicio, en su página web, de tasación online de vehículos.

De esta manera, las personas interesadas, podrán introducir los datos más relevantes de su vehículo, y recibir al momento una valoración aproximada.

Este se trata de un servicio muy valorado por las personas, como se vio en la encuesta realizada, y, además, proporcionará a la empresa datos de las posibles personas interesadas en vender su vehículo (email, teléfono).

El funcionamiento de este servicio será el siguiente:

- Clicando sobre el enlace de *tasaciones online*, a la persona se le redirigirá a una página en la que tendrá que introducir datos referentes a su vehículo.
- En primer lugar, deberá introducir la marca del vehículo, el modelo y la antigüedad (año de matriculación).
- Posteriormente, se le pedirá los kilómetros del vehículo, tipo de combustible, número de puertas, carrocería y versión.
- Finalmente, se requerirá que la persona introduzca algunos datos personales como su email o teléfono móvil.

Una vez realizados correctamente estos pasos, saltará una pequeña ventana con la tasación estimada de su coche.

Para poder ofrecer este servicio será necesario la posesión de una base de datos. En esta base, deberán estar guardadas todas las posibilidades de marcas, modelos, kms, antigüedad, etc.

El tamaño de la base de datos dependerá de las variables que se utilicen. Pongamos un ejemplo:

Marca	Antigüedad	KM	Tipo de combustible
BMW	6	> 50000	Diésel
Volvo	7	> 80000	Gasolina
Renault	8	> 120000	Otro
Toyota	9	> 150000	
Volkswagen	10	> 180000	

Tabla 10: Ejemplo información de la base de datos. Fuente: Elaboración propia

Nota: ejemplo simplificado, faltaría añadir modelos a cada marca, entre otras cosas.

De esta manera, tendríamos una cantidad total de combinaciones diferentes de:

$$N = 5 \times 5 \times 5 \times 3 = 375$$

Siendo cada valor el número de datos de cada columna.

A cada combinación habría que asignarle un valor, que será la tasación provisional que se le se le envíe al usuario.

Por otro lado, a través de la plataforma online, al igual que mediante vía telefónica, se ofrecerá el servicio de citas para la realización de la tasación definitiva del vehículo.

Momentos en los que la tasa de llegadas de personas a las instalaciones sea más elevada de lo previsto, pueden generar grandes colas y tiempos de espera. Por ello, el establecimiento de citas controlará la tasa de llegadas y evitará este tipo de problemas.

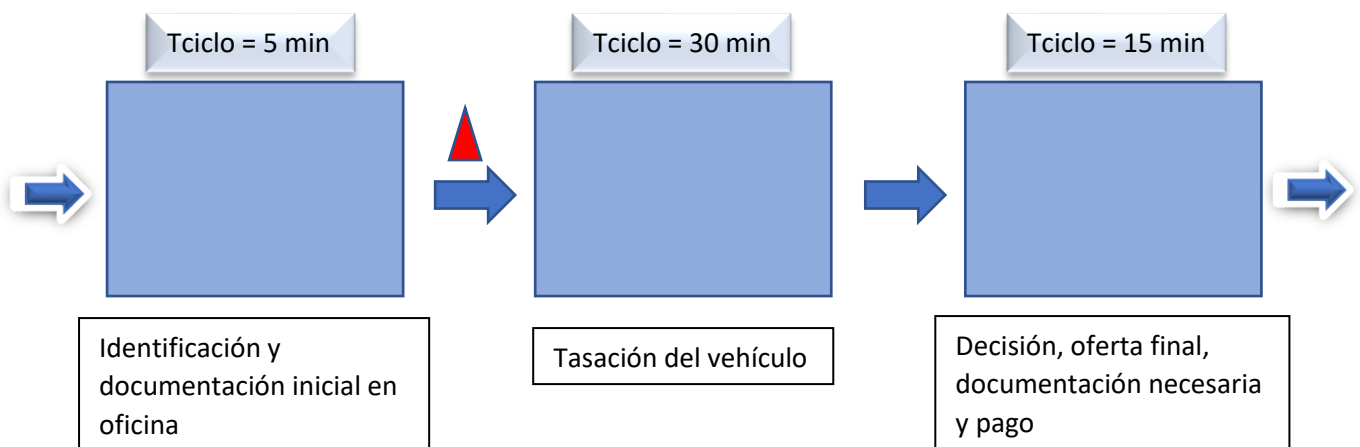


Figura 41: Diagrama de los procesos y tiempos de servicio al cliente en las instalaciones. Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en esta imagen el proceso de tasación que se lleva a cabo en las instalaciones de la empresa. En primer lugar, mediante la flecha con sombreado se reflejan las llegadas al proceso. En cada etapa, se puede apreciar el tiempo de ciclo en la parte superior. El tiempo de ciclo muestra el tiempo que tarda la etapa o tarea en servir 1 unidad. De esta manera, el tiempo de ciclo más elevado, marca el ritmo de salida de las unidades del proceso. Este será aproximadamente 30 minutos.

En periodos en los que el tiempo entre llegadas de personas al proceso permaneciera menor de 30 minutos, esto generaría colas y tiempos de espera sobre todo al inicio de la etapa de tasación. Esto viene reflejado mediante el triángulo rojo.

Por ello, la segunda etapa se trata del cuello de botella del proceso.

Una de las posibles soluciones sería contratar otro tasador, y realizar las dos tareas en paralelo. De esta manera, se aumentaría la capacidad del proceso y se reduciría la cola acumulada.

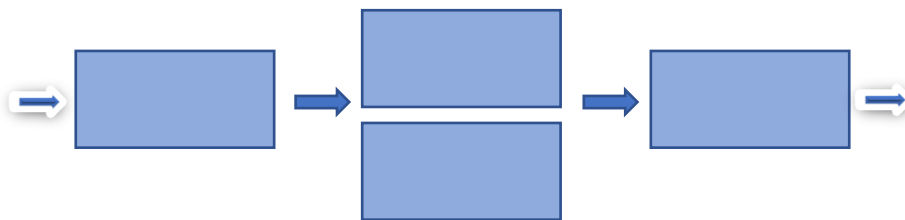


Figura 42: Posible distribución alternativa del proceso. Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, no se considera necesario el aumento de la capacidad del sistema en un principio, ya que, además, supone un gasto adicional, por lo que se optará por lo siguiente:

Establecer un sistema de citas para regular el ritmo de llegadas al sistema, evitando así acumulaciones entre tareas que derivan en mayores tiempos de espera. El ritmo de llegadas deberá ser aproximadamente 30 minutos.



Figura 43: Control de los procesos mediante el uso de citas. Fuente: Elaboración propia

Uno de los problemas de esta solución es que la primera y tercera tarea estarán sin actividad durante un tiempo considerado. Pero esto les permitirá poder realizar otras labores.

En definitiva, se debe establecer un sistema de citas, ofreciendo servicio cada 30 minutos. Los usuarios podrán visualizar las citas disponibles, y escoger una entre ellas.

5.4 ALMACENAMIENTO

Uno de los conceptos más de moda y que muchas empresas tratan de implementar es el *lean manufacturing*. Se trata de una manera de gestionar las actividades de la empresa (producción, relación con clientes, planificación, gestión de la calidad, actuación con proveedores, etc.) de una manera que requiere menos esfuerzo, menos costes, menos tiempo, menos recursos, etc.

Trata de optimizar los procesos del sistema, a través de la mejora continua y de la realización de actividades que aumenten el valor de la empresa y minimicen los costes o actividades innecesarias.

Una de las consideraciones del *lean manufacturing* es la inflexibilidad que genera el stock en un negocio. El stock o inventario, tiene sus ventajas y desventajas. Sirve para equilibrar la oferta y la demanda de una empresa, para tener un stock de seguridad en el caso de que haya cualquier fallo en el sistema o para reducir la dependencia entre las operaciones dentro de un proceso, entre otras cosas. Pero de igual manera, puede entorpecer el flujo de materiales, ocultar problemas del sistema (cuellos de botella), y te genera un sistema menos flexible, ya que, produces unidades antes de ser demandas.

Por mucho que lo ideal sea tener un sistema continuo, capaz de producir una unidad en el momento exacto en el que un cliente vaya a demandarla, es extremadamente complicado en cuanto a la planificación, coordinación entre operaciones o restricciones temporales y físicas se refiere.

Todo esto, tiene su equivalente en este negocio. Se debe tratar de diseñar un sistema, flexible, rápido, fiable, y que busque la mejora continua de sus propias actividades, la optimización de los procesos y la reducción de actividades, costes o esfuerzos que no generan valor y no son necesarios.

En este caso, el stock que maneja la empresa son los vehículos comprados, que se deben almacenar hasta que se vendan y sean transportados a Nigeria.



Figura 44: Imagen representativa del aparcamiento y almacenaje de stock. Fuente: <https://www.autocasion.com/actualidad/noticias/el-coche-autonomo-ahorra-espacio-para-aparcar>

La manera óptima de desarrollar la actividad sería que en el mismo instante en el que se compra un vehículo, este ya sea demandado por un cliente, evitando así costes de almacenamiento y activos de la empresa inmovilizados.

La manera más próxima y viable de conseguir esto es tratar de comprar vehículos que vayan a tener una demanda rápida en el mercado, minimizando así los tiempos que el stock permanece a la espera de ser vendidos.

Esto se puede ver claro con una hipotética situación:

Si la empresa comprara una gran cantidad de vehículos, sin tener claro que estos vayan a ser vendidos con facilidad, se formaría una gran acumulación de stock, y si en ese momento las condiciones del entorno cambiarán, es decir, se comienza a demandar otros modelos o se pierde algún cliente, la empresa sufriría enormes costes.

Uno de los modelos existentes de gestión de stock que se asimila a las necesidades de la empresa es el modelo de tasa de reaprovisamiento finita, también conocido como *economic production quantity* (EPQ).

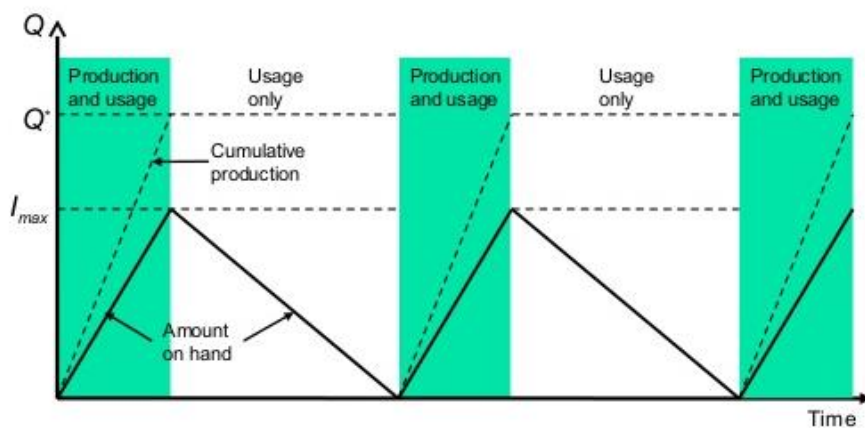


Gráfico 15: Control del stock a lo largo del tiempo (EPQ). Fuente:

<https://www.slideshare.net/bilalnaimshaikh3/inventory-models-55864877>

Este modelo se basa en la diferenciación de dos periodos:

En el primero de ellos, marcado de color verde, se produce el aprovisionamiento o producción, en nuestro caso, compra de vehículos, al mismo tiempo que estos son demandados y vendidos. Con la línea discontinua se marca lo que sería el nivel de aprovisionamiento o producción en el caso de que no existiera demanda.

Una vez se ha llegado al nivel de inventario deseado, se deja de comprar vehículos, y entramos en el segundo periodo de únicamente venta de estos. Esto ocurre hasta que se llega un nivel de stock R, que avisa del momento en el que se debe comenzar a producir, o comprar más vehículos de nuevo. El tiempo que pasa desde que se da la orden de comienzo de producción hasta que realmente comienza, se denomina lead time.

Este modelo es muy utilizado sobre todo para sistemas que trabajan con un solo producto. El sistema de trabajo que se implemente debe tener en cuenta, además, la cantidad de vehículos que hay en el inventario de cada modelo. De esta manera, se evitarán roturas de inventario de ciertos modelos de vehículos.

Desde una perspectiva más tangible, se debe detallar la manera de almacenar los vehículos. Como ya se ha comentado, estos serán almacenados en un terreno habilitado de forma de aparcamiento. Estos serán distribuidos de manera que se ocupen filas de vehículos dos a dos, aparcados en batería.



Figura 45: Distribución del stock en el aparcamiento. Fuente: Elaboración propia

Esta distribución facilitará el movimiento de cualquier vehículo a la zona de carga. La capacidad del terreno fue analizada anteriormente, en base a las previsiones de venta, y estará en torno a los $1.000 m^2$.

5.5 TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN

Los vehículos vendidos deben ser transportados hasta Nigeria, mayoritariamente hasta el puerto de Lagos, lugar donde se desarrolla la gran mayoría de la actividad comercial. Este transporte se divide en dos fases:

- Transporte por carretera hasta el puerto de salida en España.
- Transporte marítimo hasta Nigeria

Como ya se ha visto, la idea inicial será transportar los vehículos hasta el puerto de Algeciras, mediante un portavehículos, para que sean cargados en el puerto y transportados hasta Nigeria.

Algeciras ha sido seleccionado como puerto de salida debido a sus ventajas económicas y temporales hasta Nigeria, ya que las rutas marítimas establecidas son más cortas que desde cualquier otro puerto español.

En primer lugar, se establecerá el método principal de envío de los vehículos a Nigeria, y posteriormente, se analizará la manera de operar ante la venta de varios vehículos.

Se ha seleccionado la empresa CAT para el transporte de los vehículos debido al conocimiento de los precios de primera mano, y a su prestigio y fiabilidad en el sector. Los precios para el transporte de vehículos tamaño estándar desde Madrid hasta Algeciras son los siguientes:

Hasta un máximo de 4 coches: 185 euros por unidad.

A partir de 5 coches: carga completa hasta 9 coches, precio fijo de 1.100 euros.

Una vez llega el portacoches al puerto de Algeciras, estos son descargados en la zona de carga del puerto, a la espera de ser cargados en el barco. Este servicio es ofrecido por el propio puerto o empresa de transporte marítimo.

Los precios para este transporte son los siguientes:

Normalmente, la empresa tendrá que enviar más de un solo coche a Nigeria, por este motivo se debe analizar cuál es la forma más económica de transportarlos en función de la cantidad. En ocasiones, podría ser más económico no enviar el coche nada más producirse la venta, sino esperar cierto tiempo hasta tener un lote más grande de coches que haya que enviar, y que así salga el transporte más económico.

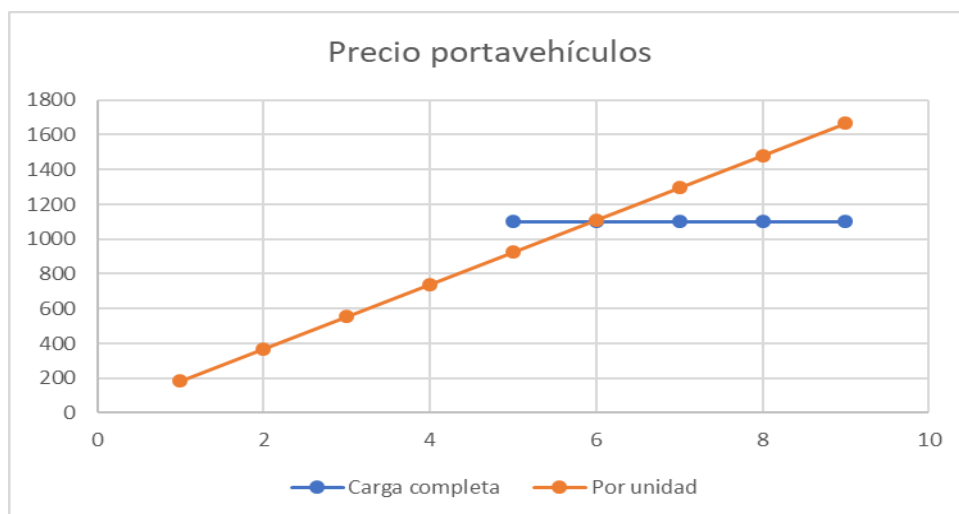


Gráfico 16: Precio del transporte de los vehículos con portacoches. Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el transporte por carretera sale más económico de la siguiente manera:

- Teniendo que enviar a Nigeria 5 unidades o menos, realizar el transporte por unidades (185 euros cada unidad). Así, si hay que enviar en un momento 2 unidades y a la semana siguiente 3, no es necesario preocuparse por intentar formar un lote.
- Si el envío es de 6 unidades o mayor, realizar el transporte mediante carga completa. Así, si hay que realizar un envío próximo a 6 unidades, será más económico esperar cierto tiempo para tener un lote mayor, antes que enviar 5 una semana y 3 la siguiente. Cuanto mayor sea el lote (más próximo a 9), menor es el precio por unidad.

6 unidades: 183,3 euros por unidad.

7 unidades: 157,1 euros por unidad.

8 unidades: 137,5 euros por unidad.

9 unidades: 122,2 euros por unidad.

En lo que respecta al transporte marítimo los precios han sido también proporcionados por el grupo CAT. La empresa operadora del transporte es SUARDIAZ Logistics.

De esta manera, los gastos son los siguientes:

Gastos administrativos en puerto de origen: 100 euros aprox. (depende del puerto desde el que salga la mercancía).

Precio transporte de una unidad (transporte RORO de un vehículo): 564 euros.

Nota: teniendo en cuenta los precios analizados, se puede concluir que la estimación realizada en el apartado 5.2 es adecuada.

5.6 PLAN DE IMPLANTACIÓN

A continuación, se detalla el plan de implantación del negocio. Como ya se ha comentado, durante el primer año la compra de coches se basará en la búsqueda de ofertas de modelos que puedan interesar para su venta en Nigeria. Para ello, únicamente será necesario el alquiler del terreno visto anteriormente, y que permitirá el almacenamiento de los vehículos. Además, los empleados necesarios son menores que los vistos para el desarrollo del negocio, durante este primer año con tener un trabajador más que ayude con las compras y administración será suficiente.

Durante este primer año, también, se comenzará a diseñar y organizar las instalaciones, personal y recursos necesarios para el comienzo de la actividad plena del negocio a partir del segundo año.

Aun así, el plan de implantación inicial es el siguiente:

Actividad	Fecha inicio	Duración	Fecha fin
INTALACIONES			
Negociación del alquiler del terreno	02-sep	7	09-sep
Acondicionamiento del terreno	09-sep	10	19-sep
Construcción pequeña oficina	09-sep	10	19-sep
CONTRATACIÓN Y FORMACIÓN			
Contratación empleado	11-sep	12	23-sep
Formación	25-sep	20	15-oct
ADMINISTRACIÓN			
Solicitud deonomiación y NIF provisional	16-sep	10	26-sep
Firma escritura	26-sep	11	07-oct
Impuesto transmisiones y actos jurídicos	07-oct	7	14-oct
Registro mercantil	14-oct	7	21-oct
NIF definitivo	21-oct	1	22-oct
Otros	16-oct	15	31-oct
	Inicio del proyecto	02/09/2019	
	Fin del proyecto	31/10/2019	

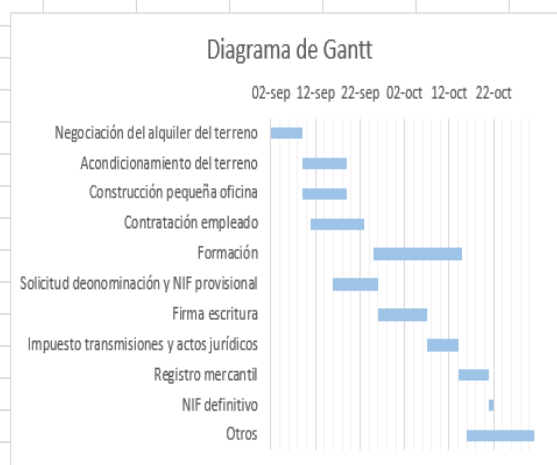


Gráfico 17: Diagrama de Gantt del periodo de implantación. Fuente: Elaboración propia

Aproximadamente, el negocio quedará listo para comienzos de noviembre de 2019.

6. RECURSOS HUMANOS (RRHH)

La estructura jerárquica de la empresa, al igual que el sistema de operaciones, debe ser diseñado en base al producto o servicio que oferta la empresa, es decir, una buena organización y gestión de las operaciones contribuirá al desarrollo de las actividades de una manera óptima y eficiente, logrando así satisfacer las expectativas de los clientes.

Dicho esto, se debe definir la estructura jerárquica del negocio, junto con los distintos roles que debe desempeñar cada trabajador.

Aunque la actividad desarrollada durante el primer año no será la misma que durante los posteriores, se va a definir la estructura para el funcionamiento del negocio a medio plazo, teniendo en cuenta únicamente aquellas funciones esenciales.

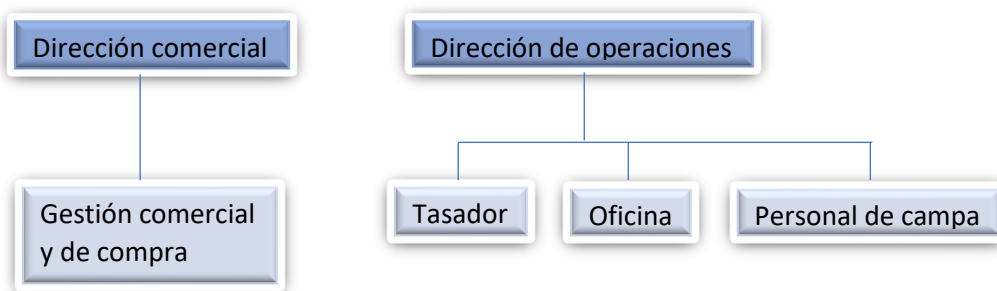


Figura 46: Estructura jerárquica de la plantilla de la empresa. Fuente: Elaboración propia

- **Director comercial y de operaciones**

Una sola persona desempeñará estas dos funciones:

Por un lado, se encargará de dirigir el área comercial. Esto implica distintas responsabilidades:

1. Gestión de los clientes: colaboración y acuerdos con las empresas clientes en Nigeria, comunicación y resolución de inconvenientes para lograr una buena dinámica de trabajo.
2. Búsqueda de nuevos clientes y análisis de los mercados: analizar otros potenciales mercados de venta, estudiar el funcionamiento de los mercados actuales (vehículos más demandados, previsiones).

Por otro lado, se encargará de la gestión de las operaciones:

1. Planificación y control: control de los procesos, planes de compra y venta.
2. Mejora continua: optimización de los procesos, mejora continua del sistema de operaciones, cambios ante el posible crecimiento.

Estas tareas serán realizadas por uno de los socios del negocio, que se hará cargo de la financiación inicial. Por ello, su nivel de ingresos estará supeditado a los beneficios de la empresa.

- **Gestión comercial y de compra**

Este empleado, de la dirección comercial, se ocupará de prestar ayuda al director para la realización de sus labores, referentes a la gestión de los clientes y análisis de los mercados. Su responsabilidad principal será encargarse de la compra activa de vehículos de la empresa, es decir, el trabajador deberá analizar el mercado de venta de vehículos para encontrar ofertas que puedan interesar a la empresa. Este mismo se encargará de la decisión final de compra del vehículo y del precio.

Sueldo aproximado anual: 25.000 euros.

- **Tasador**

Profesional encargado de realizar las valoraciones de los vehículos en base al valor de estos en Nigeria y asegurando siempre el margen mínimo para alcanzar beneficios.

Sueldo aproximado anual: 20.000 euros.

- **Oficina**

Persona encargada de la atención a las personas a las que se va a realizar la tasación de su vehículo, en lo referente a la comunicación y documentación. Además, como bien se ha visto en el análisis de procesos, tendrá margen de tiempo para poder encargarse del resto de temas administrativos de la empresa.

Sueldo aproximado anual: 18.000 euros.

- **Personal de carga**

Persona encargada del buen estado de las instalaciones, de los movimientos de los vehículos y de la carga de los vehículos que vayan a ser transportados por la empresa contratada.

Sueldo aproximado anual: 11.400 euros.

La limpieza de las instalaciones será realizada por una empresa subcontratada cada cierto tiempo.

Durante el primer año, solo será necesario contar con los servicios de un trabajador, para poder soportar la carga de trabajo, entre el socio (director comercial y de operaciones) y el trabajador. En este caso, será necesario un perfil como el de gestión comercial y de compra.

Uno de los puntos importantes, además de haber definido la estructura de la empresa, es realizar una estimación de los recursos materiales que son necesarios para el comienzo del negocio.

Por ello se realizará, a continuación, una lista con la cantidad de recursos necesarios y sus precios, respectivamente.

Nota: esta lista es realizada a niveles genéricos, es posible que luego haya elementos que falten por comprar. Los precios son aproximados. Elementos de baño o cableado eléctrico vienen ya instalados.

Oficina y recepción

Producto	Unidades	Precio por unidad (€)
Mostrador	1	180
Mesa	1	120
Silla	1	60
Sofá	2	200
Estantería	1	50
Librería	1	200
Ordenador + pantalla	1	350
Impresora	1	100
Teléfono	1	25
Material de oficina	-	100
Decoración	-	50

Tabla 11: Material necesario en oficina y recepción. Fuente: Elaboración propia

Zona de tasación

Producto	Unidades	Precio por unidad (€)
Mesa	1	120
Silla	1	60
Ordenador + pantalla	1	350
Otros (material, decoración)	-	100

Tabla 12: Material necesario en zona de tasación. Fuente: Elaboración propia

Resto oficinas

Producto	Unidades	Precio por unidad (€)
Mesa directiva	1	150
Silla	2	60
Mesa	2	120
Estantería	2	50
Librería	1	200
Ordenador + pantalla	2	350
Impresora	1	100
Teléfono	2	25
Material de oficina	-	100
Decoración	-	100

Tabla 13: Material necesario en resto de oficinas. Fuente: Elaboración propia

Todo ello conlleva una inversión total de **4.125 euros**. Como ya se ha dicho, esto se trata de un precio aproximado, y será utilizado para parte del desarrollo del plan financiero. Mayoritariamente se ha realizado la lista con aquellos productos indispensables, pero siempre cabe la opción de recortar algún gasto para adaptar el presupuesto inicial.

Mesa	2	120
Silla	2	60
Ordenador + pantalla	2	350
Impresora	1	100
Teléfono	2	25
Estantería	2	50
Otros (material, decoración)	-	200

Tabla 14: Material necesario para primer año de actividad. Fuente: Elaboración propia

La inversión en mobiliario y equipos electrónicos para el primer año será de unos **1.300 euros**. Esto servirá para calcular la tesorería.

7. PLAN FINANCIERO Y RENTABILIDAD

Objetivo: realizar un análisis financiero (cuenta de resultados, balance, etc.), y calcular ciertos ratios, que permitan determinar si el proyecto resulta rentable y viable.

Anteriormente, se ha analizado, estudiado y diseñado todo lo necesario para poner en marcha el negocio. Sin embargo, todo ello depende absolutamente en la viabilidad del negocio. Este es el objetivo del plan financiero, analizar la hipotética contabilidad del negocio durante unos años posteriores al comienzo, y determinar si puede resultar viable o no.

Otro de los objetivos será determinar la inversión inicial que requiere el negocio. Esto permitirá decidir los métodos de inversión que se utilizarán.

Analizar todos los datos desde una perspectiva objetiva y realista será la manera de tomar la decisión correcta. Ya sea el resultado final positivo o negativo, el objetivo de este apartado es realizar los análisis de una manera realista.

Para ello, se emplearán algunos de los aspectos tratados anteriormente, como puede ser el margen mínimo de venta o las instalaciones y mobiliario necesario.

Uno de los inconvenientes que se encuentran para analizar este apartado es la necesidad de financiación diferente para la actividad del primer año, y de a partir del segundo. Por ello, se analizarán los distintos aspectos teniendo en cuenta ambos periodos, analizando la inversión total para ambos.

Al crear un nuevo negocio, existen muchas maneras de obtener ayudas y subvenciones para la financiación inicial. Algunas ayudas a las que se podría optar son:

- Jóvenes emprendedores ENISA

Menores de 40 años con proyectos emprendedores. Los socios deben aportar al menos el 50% del préstamo. Financiación de activos fijos y del circulante. Mínimo: 25.000 euros. Máximo: 75.000 euros.

De la misma manera, existen ciertas ventajas fiscales que tratan de promover la creación de nuevas empresas. Algunas de estas ventajas son:

- Reducción del impuesto de sociedades

Tipo general del 25%, y reducido del 15% durante los dos primeros años que la empresa obtenga un resultado positivo.

- Incentivos fiscales en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas

Reducción del 20% en los rendimientos netos obtenidos durante los dos primeros años que la empresa obtenga un resultado positivo.

Aun así, la mejor manera de tener un mayor conocimiento y aclaración sobre las ventajas a las que puede optar la empresa, al igual que ciertas ayudas económicas y subvenciones será a través de la ayuda de un profesional. Aquí, se tratará este aspecto desde una perspectiva más general, para evitar fallos.

7.1 INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN

La financiación inicial del proyecto debe ser objeto de análisis en este apartado, ya que a través de ella se podrá cubrir los gastos que tendrá la empresa desde su comienzo hasta que haya sido implantada y estabilizada.

Posteriormente, se deberá analizar y decidir cuáles son los métodos de financiación que mejor se adaptan a las necesidades.

Para analizar la inversión se debe diferenciar los tres componentes que permiten conocer la situación financiera y económica de una empresa:

- Activo: circulante y fijo.
- Pasivo: corriente y no corriente.
- Patrimonio neto

Esta clasificación estructurará, entre otras cosas, el balance de la empresa, que se analizará posteriormente.

7.1.1 Activo

Activo circulante

El activo circulante incluye los bienes y derechos líquidos de una empresa. Esto significa que se convierten en dinero en un plazo corto (inferior a un año). Está formado por:

- Efectivo y otros activos líquidos
- Existencias
- Deudores comerciales
- Pagos adelantados

Activo fijo

El activo fijo hace referencia a aquellos bienes que servirán a la empresa de manera más duradera, y que no se convertirán en dinero hasta dentro de un plazo más largo (mayor a un año). Así, se encuentran aquí todo ello, que forma parte del patrimonio de la empresa, pero que no está destinado a la venta. Encontramos aquí:

- Inmovilizado intangible
- Inmovilizado material
- Inmovilizado financiero

Como todos estos elementos, tienen una vida mayor de un año, uno de los puntos importantes será la amortización de estos.

En el caso del inmovilizado intangible se debe tener en cuenta elementos como patentes o aplicaciones informáticas. En nuestro caso, se debe incluir el servicio que se ofrecerá a través de la plataforma online.

En el caso del inmovilizado material se debe tener en cuenta bienes o elementos tangibles, como puede ser el mobiliario o construcciones. Así, se debe incluir todo el mobiliario necesario para el acondicionamiento y las reformas necesarias.

7.1.2 Pasivo

Pasivo corriente

El pasivo corriente incluye las obligaciones o deudas a pagar a corto plazo (menos de un año). Lo forman:

- Deudas con proveedores
- Impuestos pendientes
- Préstamos a corto plazo

Pasivo no corriente

El pasivo no corriente incluye las obligaciones y deudas a pagar a largo plazo (más de un año). Lo forman:

- Préstamos a largo plazo
- Hipotecas

Dependiendo de la forma de financiación de la empresa, se tendrá que incluir algún tipo de pasivo. Si por un caso, la financiación fuera realizada al completo por el socio del negocio, no habría que incluir ningún pasivo. Esto será analizado a continuación

7.1.3 Patrimonio neto

El patrimonio neto está formado por recursos no exigibles, como pueden ser:

- Aportación económica de los socios
- Subvenciones
- Resultados acumulados (pérdidas y ganancias)

Para el balance, será la diferencia entre los activos y los pasivos.

7.1.4 Forma de financiación

Como se ha comentado, si la financiación es realizada únicamente por el socio, esto será incluido en el patrimonio neto, mientras si una parte es realizada mediante un préstamo, esta parte se debe incluir en el pasivo de la empresa.

Antes de decidir esto, se va a determinar la cantidad de inversión que es necesaria.

Para ello, se debe incluir todos los gastos que la empresa tendrá hasta que se logre cierta estabilidad.

Elemento	Valor
Mobiliario y equipos electrónicos	1300+4125
Sistema online	3000
Acondicionamiento	2000+13000
Alquiler dos primeros meses	2000+9000
Efectivo para comprar stock	50000
Otros (luz, agua, internet)	200+400

Tabla 15: Financiación inicial necesaria. Fuente: Elaboración propia

Esto hace un total de **85.025** euros.

Esta cantidad refleja la inversión necesaria para establecer las instalaciones, acondicionarlas y subsistir durante los 2 primeros meses de alquiler, ya que se estima que a partir de entonces se comenzará a desarrollar la actividad de manera más estable, obteniendo así, ingresos. Se incluye así, la inversión necesaria para el primer año, y para el segundo.

Parte de la inversión necesaria para el segundo año será obtenida por los beneficios que logre la empresa durante el primer año de ejercicio.

Esta cantidad no deja de ser una estimación, aunque se ha tratado de que sea lo más real posible. De esta manera se puede concluir que la inversión necesaria es de **90.000** euros.

Se ha aproximado a una cifra más elevada para poder cubrir, además de los gastos detallados, posibles gastos inesperados.

Teniendo en cuenta la cantidad estimada, se optará por la siguiente forma de financiación:

Se realizará una aportación del socio, de **60.000 euros en capital social**, y, por otro lado, se solicitará un préstamo bancario, con las siguientes condiciones.

Un **préstamo de 30.000 euros**, con un tipo de interés al 6,5%, pagando así una cuota anual de 5093,76 euros de capital y 1950 euros de interés. Esto se verá reflejado en la cuenta de resultados y balances de situación, posteriormente. El préstamo, será solicitado a comienzos del **segundo año**, ya que se requiere una mayor inversión en ese momento.

7.2 BALANCE Y CUENTA DE RESULTADOS

El balance es una herramienta analítica de contabilidad que muestra el patrimonio total de una empresa en un momento determinado. Recoge así, toda la información relativa a lo que la empresa tiene o debe en ese momento. El balance se estructura de la siguiente manera:

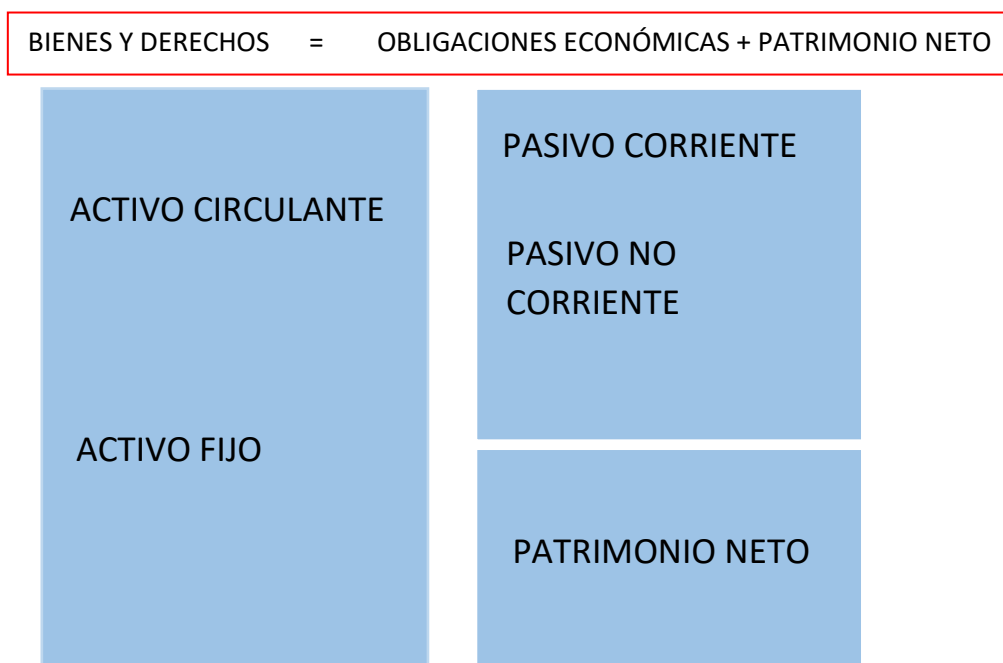


Figura 47: Representación del balance de una empresa. Fuente: Elaboración propia

Por un lado, están los activos que muestran lo que la empresa tiene, y por otro los pasivos y patrimonio neto, que muestra cómo lo ha financiado. Estos elementos ya han sido descritos anteriormente.

Se puede describir el balance, como una fotografía de la empresa en un momento determinado.

De la misma manera, se va a analizar la cuenta de resultados de la empresa, también conocida como cuenta de pérdidas y ganancias. Esta muestra los resultados que ha obtenido la empresa a lo largo de un ejercicio contable. Se calcula de la siguiente manera:

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

Si el resultado es positivo, significará que la empresa alcanza beneficios, mientras que, si da negativo, habrá pérdidas. Es un resultado común encontrar que una empresa durante sus primeros ejercicios no alcance beneficios, pero a partir de un punto comiencen a crecer.

Se comenzará analizando la cuenta de resultados, y se continuará con los balances.

Pero en primer lugar se debe calcular las amortizaciones.

7.2.1 Amortizaciones

Amortizaciones:

Primer año

Elemento	Tipo de inmovilizado	Valor	Vida útil	Coefficiente	Cuota anual de amort.
Mobiliario	Material	660	10	10%	66
Equipos electrónicos	Material	640	10	10%	64

Tabla 16: Amortizaciones primer año. Fuente: Elaboración propia

Acumuladas	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	-130	-260	-390	-520	-650	-780

Tabla 17: Amortización acumulada primer año. Fuente: Elaboración propia

Segundo año

Elemento	Tipo de inmovilizado	Valor	Vida útil	Coefficiente	Cuota anual de amort.
Sistema online	Intangible	3000	5	20%	600
Mobiliario	Material	2450	10	10%	245
Equipos electrónicos	Material	1675	10	10%	167,5

Tabla 18: Amortizaciones segundo año. Fuente: Elaboración propia

(Inmovilizado intangible)

Acumuladas	2020	2021	2022	2023	2024	2025
		-412,5	-825	-1237,5	-1650	-2062,5

Tabla 19: Amortización acumulada segundo año (inmovilizado intangible). Fuente: Elaboración propia

(Inmovilizado material)

Acumuladas	2020	2021	2022	2023	2024	2025
		-600	-1200	-1800	-2400	-3000

Tabla 20: Amortización acumulada segundo año (inmovilizado material). Fuente: Elaboración propia

Sistema online: valor estimado en base a la complejidad del desarrollo web, del diseño de las páginas y horas de trabajo.

Mobiliario y equipos electrónicos: valor analizado y detallado anteriormente (5.7).

Acondicionamiento: dividido en acondicionamiento del terreno del primer año (2000) y reforma y acondicionamiento de las instalaciones para el segundo año (13000). Valor estimado en base a la cantidad de reformas necesarias y horas de trabajo que pueden suponer. Amortización calculada en base a los 5 años de contrato del alquiler.

Inmovilizado financiero no se tendrá ya que este incluye participaciones a más de un año en otras empresas, lo cual no entra dentro de los planes de la empresa.

7.2.2 Resultados

Nota: los análisis de cada escenario están realizados con las previsiones de ventas que fueron estimadas en el apartado 4.5.

Nota: importante destacar que, para calcular los ingresos netos, debido a la complejidad, ya que el importe será diferente para cada venta que se realice, se ha estimado un margen de 450 euros de beneficio por cada compra y venta de un vehículo. Esto viene explicado en las notas del balance, posteriormente. Por ello, no aparece **coste de los aprovisionamientos** en las cuentas.

Escenario pesimista

- Cuenta de resultados

Cuenta de resultados					
	2020	2021	2022	2023	2024
INGRESOS NETOS	37.800,00 €	91.800,00 €	189.000,00 €	189.000,00 €	189.000,00 €
Gastos de personal	- 25.000,00 €	- 74.400,00 €	- 74.400,00 €	- 74.400,00 €	- 74.400,00 €
Gastos instalaciones	- 15.200,00 €	- 69.400,00 €	- 56.400,00 €	- 56.400,00 €	- 56.400,00 €
Gastos mantenimiento	- 600,00 €	- 1.800,00 €	- 1.800,00 €	- 1.800,00 €	- 1.800,00 €
Gastos publicidad		- 10.000,00 €	- 16.000,00 €	- 16.000,00 €	- 16.000,00 €
Otros gastos	- 2.000,00 €	- 2.000,00 €	- 2.000,00 €	- 2.000,00 €	- 2.000,00 €
Total gastos	- 42.800,00 €	- 157.600,00 €	- 150.600,00 €	- 150.600,00 €	- 150.600,00 €
EBITDA (Margen bruto)	- 5.000,00 €	- 65.800,00 €	38.400,00 €	38.400,00 €	38.400,00 €
Amortización total	- 130,00 €	- 1.142,50 €	- 1.142,50 €	- 1.142,50 €	- 1.142,50 €
BAIT (Beneficio antes de intereses e impuestos)	- 5.130,00 €	- 66.942,50 €	37.257,50 €	37.257,50 €	37.257,50 €
Interés préstamo		- 1.950,00 €	- 1.950,00 €	- 1.950,00 €	- 1.950,00 €
BAT (Beneficio antes de impuestos)	- 5.130,00 €	- 68.892,50 €	35.307,50 €	35.307,50 €	35.307,50 €
Impuesto de sociedades	- €	- €	- 8.826,88 €	- 8.826,88 €	- 8.826,88 €
BENEFICIO NETO	- 5.130,00 €	- 68.892,50 €	26.480,63 €	26.480,63 €	26.480,63 €

Tabla 21: Cuenta de resultados del escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia

- Tesorería

Tesorería						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Préstamo		30.000,00 €				
Saldo inicial		53.700,00 €	3.731,24 €	26.260,61 €	48.789,97 €	71.319,34 €
Capital social	60.000,00 €					
Ingresos	37.800,00 €	91.800,00 €	189.000,00 €	189.000,00 €	189.000,00 €	189.000,00 €
Gastos personal	- 25.000,00 €	- 74.400,00 €	- 74.400,00 €	- 74.400,00 €	- 74.400,00 €	- 74.400,00 €
Mobiliario y equipos electrónicos	- 1.300,00 €	- 4.125,00 €	- €	- €	- €	- €
Acondicionamiento y reformas	- 2.000,00 €	- 13.000,00 €	- €	- €	- €	- €
Sistema online	- €	- 3.000,00 €	- €	- €	- €	- €
Alquiler+gastos	- 13.200,00 €	- 56.400,00 €	- 56.400,00 €	- 56.400,00 €	- 56.400,00 €	- 56.400,00 €
Otros	- 2.000,00 €	- 2.000,00 €	- 2.000,00 €	- 2.000,00 €	- 2.000,00 €	- 2.000,00 €
Mantenimiento	- 600,00 €	- 1.800,00 €	- 1.800,00 €	- 1.800,00 €	- 1.800,00 €	- 1.800,00 €
Impuesto sociedades	- €	- €	- 8.826,88 €	- 8.826,88 €	- 8.826,88 €	- 8.826,88 €
Publicidad		- 10.000,00 €	- 16.000,00 €	- 16.000,00 €	- 16.000,00 €	- 16.000,00 €
Pago préstamo		- 7.043,76 €	- 7.043,76 €	- 7.043,76 €	- 7.043,76 €	- 7.043,76 €
Total	53.700,00 €	3.731,24 €	26.260,61 €	48.789,97 €	71.319,34 €	93.848,70 €

Tabla 22: Tesorería del escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia

- Balance

Balance						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ACTIVO						
Activo no corriente	1.170,00 €	7.152,50 €	6.010,00 €	4.867,50 €	3.725,00 €	2.582,50 €
<i>Inmovilizado intangible</i>	- €	2.400,00 €	1.800,00 €	1.200,00 €	600,00 €	- €
Sistema online		3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
Amortización acumulada	- €	- 600,00 €	- 1.200,00 €	- 1.800,00 €	- 2.400,00 €	- 3.000,00 €
<i>Inmovilizado material</i>	1.170,00 €	4.752,50 €	4.210,00 €	3.667,50 €	3.125,00 €	2.582,50 €
Mobiliario	660,00 €	3.110,00 €	3.110,00 €	3.110,00 €	3.110,00 €	3.110,00 €
Equipos electrónicos	640,00 €	2.315,00 €	2.315,00 €	2.315,00 €	2.315,00 €	2.315,00 €
Amortización acumulada	- 130,00 €	- 672,50 €	- 1.215,00 €	- 1.757,50 €	- 2.300,00 €	- 2.842,50 €
Activo corriente	53.700,00 €	3.731,24 €	26.260,61 €	48.789,97 €	71.319,34 €	93.848,70 €
Tesorería	53.700,00 €	3.731,24 €	26.260,61 €	48.789,97 €	71.319,34 €	93.848,70 €
TOTAL ACTIVO	54.870,00 €	10.883,74 €	32.270,61 €	53.657,47 €	75.044,34 €	96.431,20 €
PASIVO Y PATRIMONIO NETO						
Pasivo corriente	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Pasivo no corriente		24.906,24 €	19.812,48 €	14.718,72 €	9.624,96 €	4.531,20 €
Patrimonio neto	54.870,00 €	- 14.022,50 €	12.458,13 €	38.938,75 €	65.419,38 €	91.900,00 €
Capital social	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €
Cuenta de resultados	- 5.130,00 €	- 68.892,50 €	26.480,63 €	26.480,63 €	26.480,63 €	26.480,63 €
Resultados años anteriores		- 5.130,00 €	- 74.022,50 €	- 47.541,88 €	- 21.061,25 €	5.419,38 €
TOTAL PASIVO Y PN	54.870,00 €	10.883,74 €	32.270,61 €	53.657,47 €	75.044,34 €	96.431,20 €

Tabla 23: Balance del escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia

Escenario realista

- Cuenta de resultados

Cuenta de resultados					
	2020	2021	2022	2023	2024
INGRESOS NETOS	64.800,00 €	140.400,00 €	270.000,00 €	297.000,00 €	297.000,00 €
Gastos de personal	- 25.000,00 €	- 74.400,00 €	- 74.400,00 €	- 74.400,00 €	- 74.400,00 €
Gastos instalaciones	- 15.200,00 €	- 69.400,00 €	- 56.400,00 €	- 56.400,00 €	- 56.400,00 €
Gastos mantenimiento	- 600,00 €	- 1.800,00 €	- 1.800,00 €	- 1.800,00 €	- 1.800,00 €
Gastos publicidad		- 10.000,00 €	- 16.000,00 €	- 16.000,00 €	- 16.000,00 €
Otros gastos	- 2.000,00 €	- 2.000,00 €	- 2.000,00 €	- 2.000,00 €	- 2.000,00 €
Total gastos	- 42.800,00 €	- 157.600,00 €	- 150.600,00 €	- 150.600,00 €	- 150.600,00 €
EBITDA (Margen bruto)	22.000,00 €	- 17.200,00 €	119.400,00 €	146.400,00 €	146.400,00 €
Amortización total	- 130,00 €	- 1.142,50 €	- 1.142,50 €	- 1.142,50 €	- 1.142,50 €
BAIT (Beneficio antes de intereses e impuestos)	21.870,00 €	- 18.342,50 €	118.257,50 €	145.257,50 €	145.257,50 €
Interés préstamo		- 1.950,00 €	- 1.950,00 €	- 1.950,00 €	- 1.950,00 €
BAT (Beneficio antes de impuestos)	21.870,00 €	- 20.292,50 €	116.307,50 €	143.307,50 €	143.307,50 €
Impuesto de sociedades	- €	- €	- 29.076,88 €	- 35.826,88 €	- 35.826,88 €
BENEFICIO NETO	21.870,00 €	- 20.292,50 €	87.230,63 €	107.480,63 €	107.480,63 €

Tabla 24: Cuenta de resultados del escenario realista. Fuente: Elaboración propia

- Tesorería

Tesorería						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Préstamo		30.000,00 €				
Saldo inicial		80.700,00 €	79.331,24 €	162.610,61 €	266.139,97 €	369.669,34 €
Capital social	60.000,00 €					
Ingresos	64.800,00 €	140.400,00 €	270.000,00 €	297.000,00 €	297.000,00 €	297.000,00 €
Gastos personal	- 25.000,00 €	- 74.400,00 €	- 74.400,00 €	- 74.400,00 €	- 74.400,00 €	- 74.400,00 €
Mobiliario y equipos electrónicos	- 1.300,00 €	- 4.125,00 €	- €	- €	- €	- €
Acondicionamiento y reformas	- 2.000,00 €	- 13.000,00 €	- €	- €	- €	- €
Sistema online	- €	- 3.000,00 €	- €	- €	- €	- €
Alquiler+gastos	- 13.200,00 €	- 56.400,00 €	- 56.400,00 €	- 56.400,00 €	- 56.400,00 €	- 56.400,00 €
Otros	- 2.000,00 €	- 2.000,00 €	- 2.000,00 €	- 2.000,00 €	- 2.000,00 €	- 2.000,00 €
Mantenimiento	- 600,00 €	- 1.800,00 €	- 1.800,00 €	- 1.800,00 €	- 1.800,00 €	- 1.800,00 €
Impuesto sociedades	- €	- €	- 29.076,88 €	- 35.826,88 €	- 35.826,88 €	- 35.826,88 €
Publicidad		- 10.000,00 €	- 16.000,00 €	- 16.000,00 €	- 16.000,00 €	- 16.000,00 €
Pago préstamo		- 7.043,76 €	- 7.043,76 €	- 7.043,76 €	- 7.043,76 €	- 7.043,76 €
Total	80.700,00 €	79.331,24 €	162.610,61 €	266.139,97 €	369.669,34 €	473.198,70 €

Tabla 25: Tesorería del escenario realista. Fuente: Elaboración propia

- Balance

Balance						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ACTIVO						
Activo no corriente	1.170,00 €	7.152,50 €	6.010,00 €	4.867,50 €	3.725,00 €	2.582,50 €
<i>Inmovilizado intangible</i>	- €	2.400,00 €	1.800,00 €	1.200,00 €	600,00 €	- €
Sistema online		3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
Amortización acumulada	- €	- 600,00 €	- 1.200,00 €	- 1.800,00 €	- 2.400,00 €	- 3.000,00 €
<i>Inmovilizado material</i>	1.170,00 €	4.752,50 €	4.210,00 €	3.667,50 €	3.125,00 €	2.582,50 €
Mobiliario	660,00 €	3.110,00 €	3.110,00 €	3.110,00 €	3.110,00 €	3.110,00 €
Equipos electrónicos	640,00 €	2.315,00 €	2.315,00 €	2.315,00 €	2.315,00 €	2.315,00 €
Amortización acumulada	- 130,00 €	- 672,50 €	- 1.215,00 €	- 1.757,50 €	- 2.300,00 €	- 2.842,50 €
Activo corriente	80.700,00 €	79.331,24 €	162.610,61 €	266.139,97 €	369.669,34 €	473.198,70 €
Tesorería	80.700,00 €	79.331,24 €	162.610,61 €	266.139,97 €	369.669,34 €	473.198,70 €
TOTAL ACTIVO	81.870,00 €	86.483,74 €	168.620,61 €	271.007,47 €	373.394,34 €	475.781,20 €
PASIVO Y PATRIMONIO NETO						
Pasivo corriente	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Pasivo no corriente		24.906,24 €	19.812,48 €	14.718,72 €	9.624,96 €	4.531,20 €
Patrimonio neto	81.870,00 €	61.577,50 €	148.808,13 €	256.288,75 €	363.769,38 €	471.250,00 €
Capital social	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €
Cuenta de resultados	21.870,00 €	- 20.292,50 €	87.230,63 €	107.480,63 €	107.480,63 €	107.480,63 €
Resultados años anteriores		21.870,00 €	1.577,50 €	88.808,13 €	196.288,75 €	303.769,38 €
TOTAL PASIVO Y PN	81.870,00 €	86.483,74 €	168.620,61 €	271.007,47 €	373.394,34 €	475.781,20 €

Tabla 26: Balance del escenario realista. Fuente: Elaboración propia

Escenario optimista

- Cuenta de resultados

Cuenta de resultados					
	2020	2021	2022	2023	2024
INGRESOS NETOS	81.000,00 €	151.200,00 €	324.000,00 €	351.000,00 €	351.000,00 €
Gastos de personal	- 25.000,00 €	- 74.400,00 €	- 74.400,00 €	- 74.400,00 €	- 74.400,00 €
Gastos instalaciones	- 15.200,00 €	- 69.400,00 €	- 56.400,00 €	- 56.400,00 €	- 56.400,00 €
Gastos mantenimiento	- 600,00 €	- 1.800,00 €	- 1.800,00 €	- 1.800,00 €	- 1.800,00 €
Gastos publicidad		- 10.000,00 €	- 16.000,00 €	- 16.000,00 €	- 16.000,00 €
Otros gastos	- 2.000,00 €	- 2.000,00 €	- 2.000,00 €	- 2.000,00 €	- 2.000,00 €
Total gastos	- 42.800,00 €	- 157.600,00 €	- 150.600,00 €	- 150.600,00 €	- 150.600,00 €
EBITDA (Margen bruto)	38.200,00 €	- 6.400,00 €	173.400,00 €	200.400,00 €	200.400,00 €
Amortización total	- 130,00 €	- 1.142,50 €	- 1.142,50 €	- 1.142,50 €	- 1.142,50 €
BAIT (Beneficio antes de intereses e impuestos)	38.070,00 €	- 7.542,50 €	172.257,50 €	199.257,50 €	199.257,50 €
Interés préstamo		- 1.950,00 €	- 1.950,00 €	- 1.950,00 €	- 1.950,00 €
BAT (Beneficio antes de impuestos)	38.070,00 €	- 9.492,50 €	170.307,50 €	197.307,50 €	197.307,50 €
Impuesto de sociedades	- €	- €	- 42.576,88 €	- 49.326,88 €	- 49.326,88 €
BENEFICIO NETO	38.070,00 €	- 9.492,50 €	127.730,63 €	147.980,63 €	147.980,63 €

Tabla 27: Cuenta de resultados del escenario optimista. Fuente: Elaboración propia

- Tesorería

Tesorería						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Préstamo		30.000,00 €				
Saldo inicial		96.900,00 €	106.331,24 €	230.110,61 €	374.139,97 €	518.169,34 €
Capital social	60.000,00 €					
Ingresos	81.000,00 €	151.200,00 €	324.000,00 €	351.000,00 €	351.000,00 €	351.000,00 €
Gastos personal	- 25.000,00 €	- 74.400,00 €	- 74.400,00 €	- 74.400,00 €	- 74.400,00 €	- 74.400,00 €
Mobiliario y equipos electrónicos	- 1.300,00 €	- 4.125,00 €	- €	- €	- €	- €
Acondicionamiento y reformas	- 2.000,00 €	- 13.000,00 €	- €	- €	- €	- €
Sistema online	- €	- 3.000,00 €	- €	- €	- €	- €
Alquiler+gastos	- 13.200,00 €	- 56.400,00 €	- 56.400,00 €	- 56.400,00 €	- 56.400,00 €	- 56.400,00 €
Otros	- 2.000,00 €	- 2.000,00 €	- 2.000,00 €	- 2.000,00 €	- 2.000,00 €	- 2.000,00 €
Mantenimiento	- 600,00 €	- 1.800,00 €	- 1.800,00 €	- 1.800,00 €	- 1.800,00 €	- 1.800,00 €
Impuesto sociedades	- €	- €	- 42.576,88 €	- 49.326,88 €	- 49.326,88 €	- 49.326,88 €
Publicidad		- 10.000,00 €	- 16.000,00 €	- 16.000,00 €	- 16.000,00 €	- 16.000,00 €
Pago préstamo		- 7.043,76 €	- 7.043,76 €	- 7.043,76 €	- 7.043,76 €	- 7.043,76 €
Total	96.900,00 €	106.331,24 €	230.110,61 €	374.139,97 €	518.169,34 €	662.198,70 €

Tabla 28: Tesorería del escenario optimista. Fuente: Elaboración propia

- Balance

Balance						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ACTIVO						
Activo no corriente	1.170,00 €	7.152,50 €	6.010,00 €	4.867,50 €	3.725,00 €	2.582,50 €
<i>Inmovilizado intangible</i>	- €	2.400,00 €	1.800,00 €	1.200,00 €	600,00 €	- €
Sistema online		3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
Amortización acumulada	- €	- 600,00 €	- 1.200,00 €	- 1.800,00 €	- 2.400,00 €	- 3.000,00 €
<i>Inmovilizado material</i>	1.170,00 €	4.752,50 €	4.210,00 €	3.667,50 €	3.125,00 €	2.582,50 €
Mobiliario	660,00 €	3.110,00 €	3.110,00 €	3.110,00 €	3.110,00 €	3.110,00 €
Equipos electrónicos	640,00 €	2.315,00 €	2.315,00 €	2.315,00 €	2.315,00 €	2.315,00 €
Amortización acumulada	- 130,00 €	- 672,50 €	- 1.215,00 €	- 1.757,50 €	- 2.300,00 €	- 2.842,50 €
Activo corriente	96.900,00 €	106.331,24 €	230.110,61 €	374.139,97 €	518.169,34 €	662.198,70 €
Tesorería	96.900,00 €	106.331,24 €	230.110,61 €	374.139,97 €	518.169,34 €	662.198,70 €
TOTAL ACTIVO	98.070,00 €	113.483,74 €	236.120,61 €	379.007,47 €	521.894,34 €	664.781,20 €
PASIVO Y PATRIMONIO NETO						
Pasivo corriente	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Pasivo no corriente		24.906,24 €	19.812,48 €	14.718,72 €	9.624,96 €	4.531,20 €
Patrimonio neto	98.070,00 €	88.577,50 €	216.308,13 €	364.288,75 €	512.269,38 €	660.250,00 €
Capital social	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €
Cuenta de resultados	38.070,00 €	- 9.492,50 €	127.730,63 €	147.980,63 €	147.980,63 €	147.980,63 €
Resultados años anteriores		38.070,00 €	28.577,50 €	156.308,13 €	304.288,75 €	452.269,38 €
TOTAL PASIVO Y PN	98.070,00 €	113.483,74 €	236.120,61 €	379.007,47 €	521.894,34 €	664.781,20 €

Tabla 29: Balance del escenario optimista. Fuente: Elaboración propia

Notas de la cuenta de resultados:

Ingresos netos: Se estima un beneficio de 450 euros por cada venta de un vehículo. Lógicamente, esto en la realidad dependerá del modelo y estado del vehículo, pudiendo ser mayor o un poco menor, pero se usará esa cantidad como estimación. Esto fue analizado en el 4.4. Por este motivo, se establecen ingresos netos en cada año, pero no costes, ya que de alguna manera están incluidos.

Gastos de personal: durante el primer año se necesitará la contratación de un solo empleado. A partir de entonces, la plantilla entera. Esto fue analizado en el 5.7.

Gastos instalaciones: se tiene en cuenta el alquiler de las instalaciones y gastos de electricidad, agua, internet, etc. Se incluye también el acondicionado y reforma. Fue analizado en el 6.1.

Gastos mantenimiento: mantenimiento de los vehículos (limpieza, cuidados) y de las instalaciones.

Gastos de publicidad: durante el primer año no es necesaria, pero a partir del segundo irá aumentando. Precios fueron analizados en el apartado de marketing, en el 4.3 y 5.2.

Otros gastos: limpieza e imprevistos.

Gastos de interés: cuota anual de interés de 1950 euros, a partir del segundo año, como ya se especificó, previamente, en la forma de financiación.

Impuesto de sociedades: 15% para los dos primeros periodos que el ejercicio resulte positivo. A partir de entonces, 25%.

Notas de la tesorería:

Se incluyen todos los gastos que la empresa va a tener cada año.

Saldo inicial: incluye el efectivo disponible del año anterior.

Préstamo: se incluye un flujo de 30.000 euros a partir del segundo año.

De la tesorería se podrían sacar dividendos crecientes con los años, para que esta fuera un poco más estable. Esto se debería incluir también en el balance, pero se ha optado por no tenerlo en cuenta.

Notas del balance de situación:

Activo no corriente: valor de los activos calculados en el 5.7.

Amortizaciones: calculadas en el 6.1.1.

Activo corriente: Formado por la tesorería o efectivo disponible.

Pasivo: préstamo de 30.000 euros a partir del segundo año, que va disminuyendo a medida que se va pagando la cuota capital.

Patrimonio neto: formado por el capital social, los resultados de cada ejercicio y acumulado.

Cuenta de clientes: se presupone que los clientes pagan en el acto, por lo que no se valora los posibles pagos pendientes de los clientes, para simplificar los cálculos.

ACTIVO = PASIVO + PN

Suponemos 0 existencias al final de año, es decir, como si todo el stock ha sido vendido. Lógicamente esto no será así, pero se trata de un elemento que puede variar bastante, y se procede así para simplificar y evitar otros errores.

7.2.3 Análisis de los resultados

Escenario pesimista

- Gráfica AC VS PA VS PN

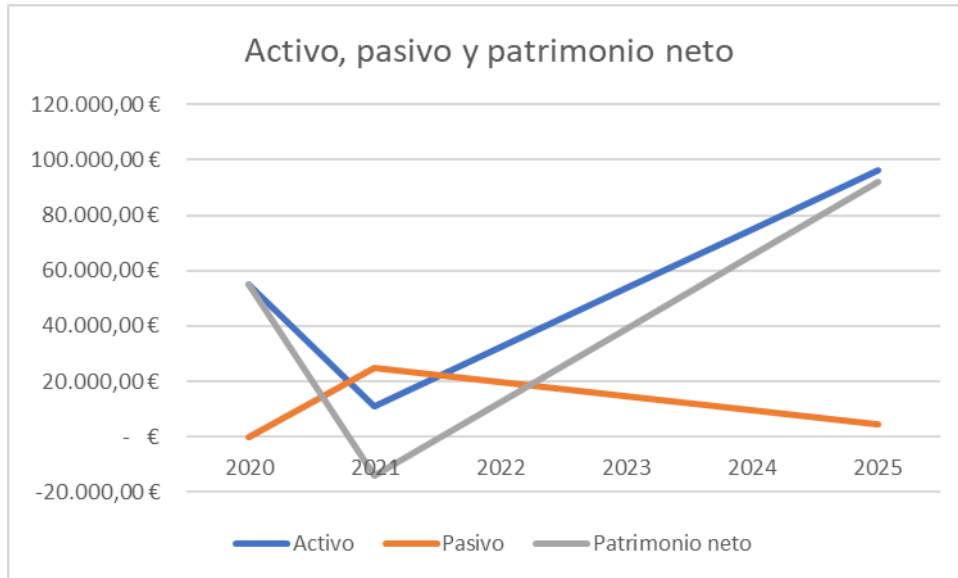


Gráfico 18: Evolución activo vs pasivo vs PN en el escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia

Nota: destacar que se llega a tener patrimonio neto negativo, lo cuál se comentará en las conclusiones.

- Gráfica beneficio neto

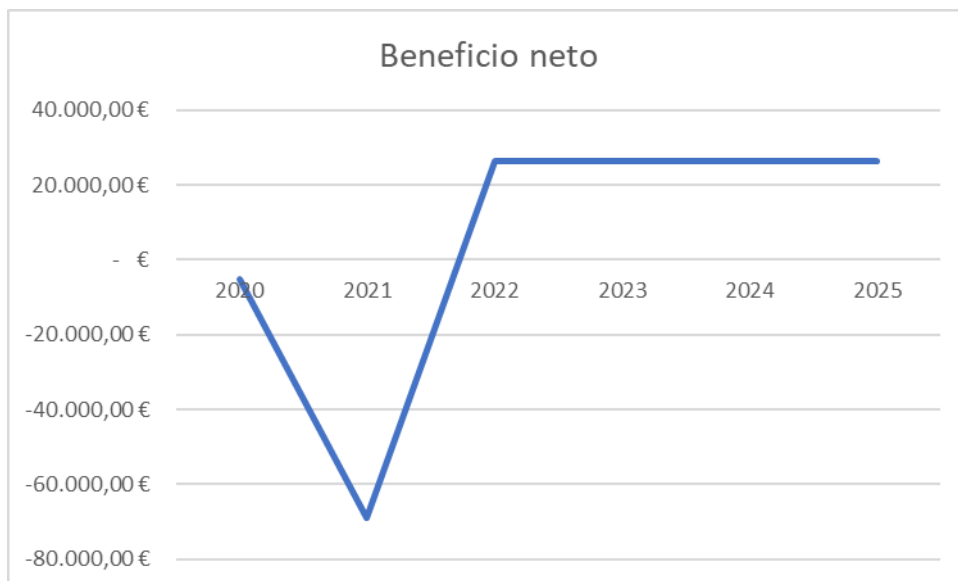


Gráfico 19: Evolución del beneficio neto en el escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia

Escenario realista

- Gráfica AC VS PA VS PN



Gráfico 20: Evolución activo vs pasivo vs PN en el escenario realista. Fuente: Elaboración propia

- Gráfica beneficio neto

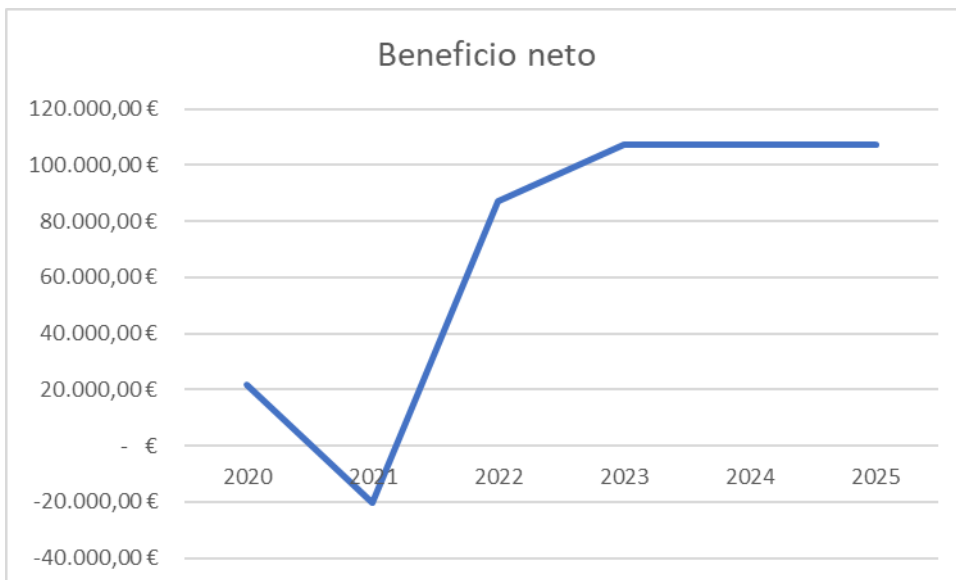


Gráfico 21: Evolución del beneficio neto en el escenario realista. Fuente: Elaboración propia

Escenario optimista

- Gráfica AC VS PA VS PN



Gráfico 22: Evolución activo vs pasivo vs PN en el escenario optimista. Fuente: Elaboración propia

- Gráfica beneficio neto

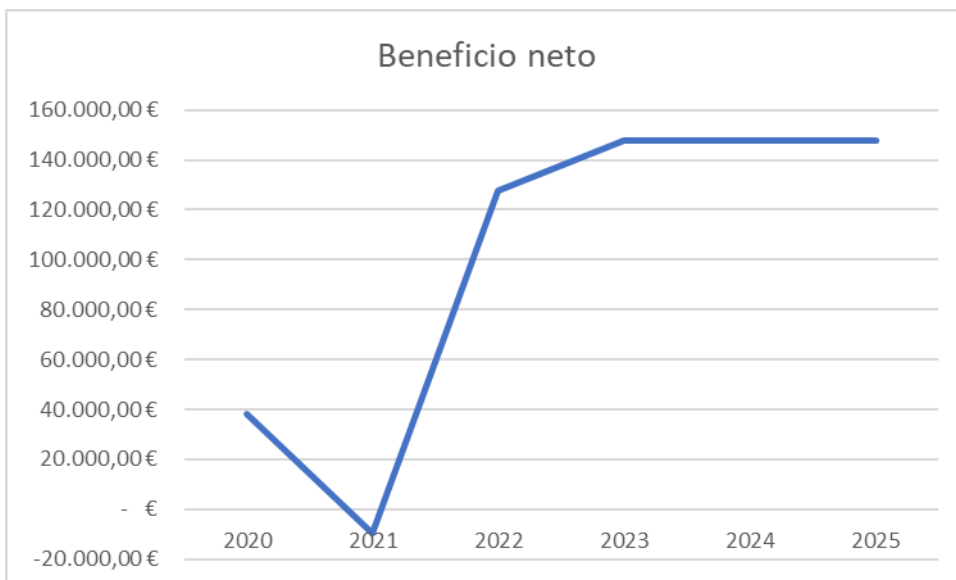


Gráfico 23: Evolución del beneficio neto en el escenario optimista. Fuente: Elaboración propia

Uno de los puntos a destacar de los resultados y análisis realizados a través de la cuenta de resultados y balance de los ejercicios de la empresa, es el impacto de la cantidad de gastos que supone el comienzo del segundo año. El personal, las instalaciones, gastos en publicidad... Todo ello genera en el segundo año de ejercicio un desplome de los beneficios, incluso llegando a pérdidas, que se reducen conforme mejora el escenario.

Esto es visible también en la evolución del activo y patrimonio neto, que decrece durante los dos primeros años, pero comienza a crecer a partir del tercero. Esta pendiente negativa, se estabiliza en los escenarios realista y optimista. El patrimonio neto llega incluso a valores negativos en este escenario pesimista.

Todo esto, se trata de contrarrestar con la entrada del préstamo en el segundo año, visible también a través del pasivo en las gráficas. Aunque menos significativo en los escenarios realistas y optimistas, en los que el patrimonio neto y los activos están más parejos.

Aun así, en los años posteriores, es notable el crecimiento de la empresa a nivel de beneficios y activos totales.

La conclusión que podemos sacar del escenario pesimista es que los resultados no son buenos. Aunque a partir del tercer año se comienzan a alcanzar beneficios, estos no son suficientes.

Sin embargo, en los otros dos escenarios, sí que se comienza a obtener mayores beneficios a partir del tercer año.

Todo esto, será pieza clave para tomar una decisión acerca de la viabilidad del negocio. Esto será desarrollado posteriormente.

7.3 RENTABILIDAD

Es importante antes de concluir si la empresa es viable o no, analizar el resultado de la inversión que requiere comenzar el negocio. Así, se van a calcular distintos indicadores que van a permitir tener un mayor conocimiento a la hora de llegar a una conclusión.

Para ello se utilizará el VAN y el TIR, que serán explicados a continuación.

Valor Actual Neto (VAN)

Se trata de un criterio de inversión que proyecta los resultados de una empresa e indica cual va a ser el valor que tiene. La forma de calcularlo es la siguiente:

$$VAN = \text{Beneficio neto actualizado (BNA)} - \text{Inversión}$$

Desarrollando:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Si $VAN \geq 0$, la inversión es rentable.

Si $VAN < 0$, la inversión no es rentable.

Escenario	VAN
Pesimista	-82.227,6709
Realista	179.466,552
Optimista	309.218,247

Tabla 30: Cálculo del VAN por escenarios. Fuente: Elaboración propia

Se ha usado una tasa de descuento del 10% y una inversión inicial de 90.000 euros.

Tasa interna de rentabilidad (TIR)

El TIR muestra el porcentaje de beneficio que tiene la inversión. Está relacionado con el VAN, ya que de alguna manera indica la tasa de descuento que hace que el resultado del VAN sea cero.

TIR:

$$\sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0 = 0$$

Obteniendo, así, la K (tasa de descuento).

Escenario	TIR
Pesimista	-11%
Realista	44%
Optimista	64%

Tabla 31: Cálculo del TIR por escenarios. Fuente: Elaboración propia

7.4 RATIOS FINANCIEROS

Return on Equity (ROE)

Este indicador mide el rendimiento que consiguen los accionistas de los fondos invertidos en el proyecto.

$$ROE = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

Año	Pesimista	Realista	Optimista
2020	-9,35%	26,71%	38,82%
2021	491,30%	-32,95%	-10,72%
2022	212,56%	58,62%	59,05%
2023	68,01%	41,94%	40,62%
2024	40,48%	29,55%	28,89%

Tabla 32: Cálculo del ROE por escenarios. Fuente: Elaboración propia

Return on assets (ROA)

Este indicador mide la capacidad que tienen los activos de la sociedad para generar ingresos.

$$ROA = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Activos totales}}$$

Año	Pesimista	Realista	Optimista
2020	-9,35%	26,71%	38,82%
2021	-632,99%	-23,46%	-8,36%
2022	100,84%	53,64%	55,51%
2023	49,35%	39,66%	39,04%
2024	35,29%	28,78%	28,35%

Tabla 33: Cálculo del ROA por escenarios. Fuente: Elaboración propia

Se puede observar como ambos indicadores muestran resultados negativos en el segundo año. Esto se debe a que, en todos los escenarios, el segundo año presenta pérdidas, las cuáles son muy notables en el escenario pesimista y menos en el optimista. Esto debe ser objeto de análisis en las conclusiones.

El segundo y tercer año del escenario pesimista muestra unos resultados poco realistas, al tener excesivas pérdidas. En definitiva, parece que este escenario no será un buen entorno para la realización del negocio.

Por otro lado, el ROE es mayor que el ROA en los distintos escenarios y años. Esto significa que la financiación del activo a través de la deuda ha posibilitado el crecimiento. En definitiva, es rentable.

7.5 CONCLUSIÓN DEL PLAN FINANCIERO

En primer lugar, se va a realizar un pequeño resumen, que muestra a grandes rasgos los resultados obtenidos en el plan financiero.

Nota: este resumen está realizado con las previsiones de ventas del **escenario realista**.

RESUMEN DE LOS RESULTADOS						
Cuenta de resultados						
	2020	2021	2022	2023	2024	
Beneficio neto	18.589,50 €	- 18.342,50 €	88.693,13 €	108.943,13 €	108.943,13 €	
Balance						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Activo no corriente	1.170,00 €	7.152,50 €	6.010,00 €	4.867,50 €	3.725,00 €	2.582,50 €
Activo corriente	97.419,50 €	73.094,50 €	162.930,13 €	273.015,75 €	383.101,38 €	493.187,00 €
Total activo	98.589,50 €	80.247,00 €	168.940,13 €	277.883,25 €	386.826,38 €	495.769,50 €
Total pasivo y PN	98.589,50 €	80.247,00 €	168.940,13 €	277.883,25 €	386.826,38 €	495.769,50 €
Tesorería						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Total	97.419,50 €	73.094,50 €	162.930,13 €	273.015,75 €	383.101,38 €	493.187,00 €
Escenario	VAN	TIR				
Pesimista	- 66.085,20 €	-8%				
Realista	191.927,20 €	48%				
Optimista	319.469,80 €	68%				
Escenario	ROE					
	2020	2021	2022	2023	2024	
Pesimista	-5,76%	-769,72%	91,23%	43,27%	30,20%	
Realista	18,86%	-22,86%	54,44%	39,20%	28,16%	
Optimista	28,80%	-7,20%	56,66%	38,97%	28,04%	

Tabla 34: Resumen plan financiero. Fuente: Elaboración propia

Todos los aspectos estudiados a lo largo de este plan financiero son con el objetivo de determinar la viabilidad del negocio.

En primer lugar, se desarrollaron las componentes del balance (activo, pasivo y patrimonio neto), lo cual iba a facilitar la estimación de inversión inicial que precisa la empresa. Se estimó una cantidad total de 90.000 euros, los cuales van a ser aportados a través de capital social, por un único socio, y de un préstamo bancario.

En segundo lugar, se procedió a realizar las cuentas de resultados y balances de situación de los 5 primeros años de ejercicio. Además, se detalló la tesorería de los mismos. Estas herramientas de contabilidad permiten visualizar las circunstancias en las que se va a encontrar la empresa durante sus primeros años, pero es importante precisar, que no deja de tratarse de una estimación.

Posteriormente, se analizaron los resultados y se calcularon ciertos indicadores de la rentabilidad de la inversión (VAN, TIR) para valorar si se trata de un proyecto rentable o no, dependiendo de cada escenario. De la misma manera, se calcularon ciertos ratios financieros (ROA, ROE) que en nuestro caso son iguales.

Después de todo esto, es momento de concluir y determinar la **viabilidad del negocio**:

- Escenario pesimista: se determina, que en este escenario el negocio resulta **no viable**.

Los cálculos muestran que se trataría de una inversión no rentable, con un VAN de -82.227,67 euros y un TIR de -11%.

Esto, junto con los resultados obtenidos del ROE y ROA han hecho concluir que se trata de una inversión no rentable.

- Escenario realista y optimista: se determina, que en estos dos escenarios el negocio resulta **viable**.

Aun teniendo pérdidas en el segundo año, los análisis realizados son positivos en ambos casos.

El VAN y el TIR han salido positivos, y el ROE es mayor que el ROA, como ya se ha explicado anteriormente.

Es importante destacar lo que sucede en el segundo año en ambos casos. Ante el aumento de los gastos que supone unas nuevas instalaciones, nuevo personal o el comienzo de acciones publicitarias entre otras cosas, aunque los ingresos obtenidos aumenten, el resultado del ejercicio es negativo, siendo más próximo a cero en el escenario optimista. Esto se puede ver también en la evolución de los activos de la empresa, que tiene pendiente negativa en el segundo año, siendo casi constante en el mejor escenario.

Por ello, se ha optado por la solicitud de un préstamo de 30.000 euros en el segundo año, que ayude a estabilizar en cierta medida todos estos gastos. Esto es muy visible en las gráficas de comparación del activo, pasivo y patrimonio neto, expuestas anteriormente.

Aun así, a partir del tercer año, se comienzan a obtener unos resultados aceptables y crecientes.

Se ha estimado que, a partir del quinto año, las ventas se comenzarán a estabilizar, lo cual se aprecia en la evolución de los resultados, pero esto es algo difícil de predecir.

8. LEGALIDAD Y MARCO JURÍDICO

Objetivo: detallar el marco legal relativo a la actividad que se va a desarrollar, y el tipo de organización jurídica que se utilizará para el negocio.

8.1 LEGALIDAD

Tener conocimiento de cuáles son los procedimientos legales para comprar un vehículo de ocasión en España o exportarlo a otro país será crucial para evitar cualquier tipo de problema relativo a la documentación.

Por ello, a continuación, se recogerán todos los documentos y pasos necesarios que realizar para los distintos aspectos.

Compra de un vehículo usado en España

Antes de comprar:

- Verificación del pago del impuesto de circulación del año anterior, de la ITV y de la figuración de modificaciones en la tarjeta técnica.
- Comprobar antigüedad y kilómetros del vehículo.
- Pedir libro de mantenimiento.
- Asegurarse de que no tiene multas, embargos o precinto (Informe de antecedentes en la DGT).

Momento de comprar:

- Fotocopia identificación de ambas partes.
- Ficha técnica y permiso de circulación del vehículo
- Último recibo pagado del Impuesto de Circulación
- Contrato de compraventa firmado por ambas partes

Finalmente, acudir a oficina DGT para cambio de titularidad (antes de 30 días hábiles):

- Solicitud de impreso oficial
- Cambio de titular, tasa de 54,6 euros por vehículo.
- Llevar contrato de compraventa y documentación del vehículo.
- No es necesario el pago del impuesto patrimonial cuando una de las partes es una persona jurídica (empresa).

Exportación de un vehículo desde España

Una vez se haya realizado la venta de alguno de los vehículos se deben llevar a cabo una serie de trámites con la Dirección General de Tráfico (DGT).

Para poder realizar la venta de un vehículo en un país distinto de España se debe realizar lo que se conoce como la *baja definitiva por exportación* de este. Este trámite es necesario tanto si la venta se va a producir en la Unión Europea como si se va a producir fuera de ella, y se puede tramitar en cualquier Jefatura de Tráfico. Para llevarla a cabo, se requieren los siguientes documentos:

- Solicitud en impreso oficial (disponible en la web).
- Identificación del vendedor del vehículo. En este caso, la identificación de la empresa (identificación fiscal y acreditación del representante que firma).
- Permiso de circulación del vehículo.
- Tarjeta de la Inspección Técnica de Vehículos.
- Declaración responsable de que el vehículo no es un desecho (para exportaciones a países fuera de la UE).
- Para vehículos menores de 15 años matriculados, abonar tasa de 8,5 euros.

Exportación y venta en Nigeria

Una de las desventajas de exportar a un país como Nigeria es la poca estabilidad del funcionamiento de las aduanas, ya que la corrupción y poca claridad puede entorpecer las importaciones.

Documentos necesarios¹⁵:

- Conocimiento de embarque o *Bill of Lading*, sirve para acreditar la recepción o carga a bordo, de la mercancía enviada. En él se especifica el tipo de carga, cantidad y destino. El documento debe ser firmado por el remitente de la mercancía, la empresa transportista y el destinatario.

¹⁵ Documentos aduana - https://info.japanesecartrade.com/content-item/56-nigeria-import-regulation-for-japan-used-cars?utm_source=jctcom&utm_medium=hplanding&utm_campaign=information&utm_content=button

- *Bill of entry*,
- Póliza de seguro marítimo o *Marine Insurance Policy*, que cubre los daños o pérdidas de la mercancía.
- Justificante pago del VAT (*Value Added Tax*): tasa del 5%.
- *Form M*, realizado a través de un banco de Nigeria, se trata de un documento utilizado en el país para tener un control de los productos importados.

El importador local en Nigeria corre con los gastos de impuestos y aranceles locales relacionados con la importación de los vehículos. Por ello no fueron tenidos en cuenta como gastos en el plan financiero.

La empresa Socar, mencionada a lo largo del trabajo, ya que nos ha proporcionado información muy útil, también nos ha aclarado y realizado una estimación de los impuestos que se deben pagar por la entrada de un vehículo a Nigeria. El coste suele variar en base al tipo de vehículo, su antigüedad, estado, etc. Como estimación, para un Golf del año 2005, las tasas correspondientes son de unos 700 euros, reduciéndose si el coche es menos antiguo.

Los gastos de documentación, tasas e impuestos asociados a la compra y venta de cada vehículo concuerdan con lo estimado para el establecimiento de los márgenes de beneficio.

8.2 MARCO JURÍDICO

Se considera que el tipo de sociedad que mejor se adapta a la organización es la Sociedad Limitada Unipersonal (SLU). Los motivos son los siguientes:

La SLU se trata de una forma mercantil en la que el 100% de la participación social es aportada por una sola persona, ya sea física o jurídica. Esto es lo que ocurre en el caso de la empresa, que va a ser formada desde el inicio por un único socio.

En este tipo de sociedades la responsabilidad que tiene el socio sobre las deudas es limitada. Esto significa que solo se responderá a través del patrimonio de la sociedad, lo cual otorga cierta seguridad en caso de pérdidas.

Con respecto a la tributación, la sociedad debe pagar los impuestos correspondientes a una PYME. De esta manera, se tendrá que pagar el impuesto de sociedades, mencionado en el apartado anterior del proyecto.

Los beneficios netos obtenidos en cada ejercicio formarán parte del patrimonio de la empresa. Así, si el socio se quiere llevar parte de estos a su patrimonio personal deberá tributar por la nómina o dividendos que se lleve.

La contabilidad que se le pide a una SLU son las cuentas de resultados y balances de cuentas, los cuáles fueron desarrollados en el apartado anterior.

Los trámites necesarios para registrar la empresa como una SLU son:

- Solicitar Certificado de Denominación Social.
- Redactar estatutos de la sociedad.
- Abrir cuenta bancaria.
- Paga de impuestos.
- Registro mercantil.
- Solicitar Código de identificación fiscal (CIF).

Esto fue incluido en el plan de implantación.

En definitiva, teniendo en cuenta las ventajas que ofrece este tipo de sociedades, y la estructura y actividad que va a desarrollar la empresa, se considera que la Sociedad Limitada Unipersonal es la idónea para el negocio.

9. CONCLUSIONES

A lo largo de todo el proyecto se han analizado, estudiado y desarrollado todos los factores y apartados importantes para la implantación de un nuevo negocio.

El estudio del mercado nos permitió adaptar la idea principal del negocio a un contexto mucho más real. Gracias a esto, y al análisis estratégico realizado, se concretó la oferta de la empresa.

Posteriormente, se detallaron y desarrollaron los planes de marketing y operaciones. Estando, este primero, bastante relacionado con los anteriores. En el plan de operaciones se concretaron todos los aspectos relacionados con los procesos operativos de la empresa, tratando de aplicar conceptos estudiados en el grado de Ingeniería Industrial.

Finalmente, el plan financiero, ha sido clave para determinar lo que es el objetivo de todo este proyecto, que es determinar la viabilidad del negocio.

De esta manera, se han llegado a las siguientes conclusiones:

- El análisis más cualitativo (estudio de mercado, competencia, contacto con empresas que realizan una actividad similar, etc.) ha mostrado que se trata de una idea que es viable y factible de llevar a cabo, aun teniendo sus ventajas y complicaciones.
- A nivel operativo, se ha desarrollado y definido el funcionamiento de las actividades más relevantes dentro de la empresa, sin encontrarse con grandes complicaciones.
- Los clientes juegan un papel fundamental en el negocio. Por ello, se debe llevar a cabo una primera fase de contacto con posibles clientes, exposición del negocio y en caso de beneficiar a ambas partes, llegar a acuerdos que especifiquen la forma de colaboración.
- El análisis financiero determina que, en el escenario pesimista, el negocio no sería viable, mientras que, en el escenario realista y optimista, sí que lo sería.

Con todo esto, el primer paso, fundamental para el futuro del proyecto, debe ser conseguir clientes, de la manera que se ha descrito. Posteriormente, es también crucial lograr un entendimiento y cierta experiencia sobre todo lo relativo a los envíos de los vehículos hasta Nigeria (forma óptima de transporte, documentación, pagos).

Aun habiendo analizado todo esto, la mejor manera de tener certeza sobre ello es mediante la experiencia, por lo que esos primeros pedidos serán cruciales.

Si todo esto se desarrolla de la mejor manera posible, la conclusión es que el proyecto realmente puede ser VIABLE.

Si, por el contrario, desde el inicio surgen problemas a la hora de conseguir clientes, surgen problemas con las aduanas, u otros problemas de este tipo, se trata de un negocio ciertamente sensible en ese aspecto, y podría resultar NO VIABLE.

En conclusión, ese primer periodo de adaptación será fundamental y marcará el futuro del proyecto.

10. BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía web

- Ices.es. (2019). *ICEX España Exportación e Inversiones, E.P.E, M.P >> Inicio*. [online] Available at: <https://www.ices.es/ices/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/portada/index.html?idPais=NG>
- Exteriores.gob.es. (2019). [online] Available at: http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/NIGERIA_FICHA%20PAIS.pdf
- Wedocs.unep.org. (2019). [online] Available at: <https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/25233/AfricaUsedVehicleReport.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Nigerianfinder.com. (2019). *Car Dealers in Nigeria: The Top 10*. [online] Available at: <https://nigerianfinder.com/car-dealers-in-nigeria/>

Apuntes y publicaciones

- Apuntes de Fundamentos de Gestión Empresarial – 2º curso de Grado en Tecnologías Industriales.
- Apuntes de Organización Industrial – 4º curso de Grado en Tecnologías Industriales.
- Apuntes de Gestión de la Cadena de Suministros I – 4º curso de Grado en Tecnologías Industriales.
- Apuntes de las clases de preparación del trabajo de fin de grado.
- Plan de Negocio de una empresa de educación. Autor: Iván Valle Zuazu.

Nota: referencias realizadas a lo largo del trabajo.