

# Pautas básicas para poner en marcha un comercio minorista de venta de ropa

# Un negocio de moda

De niños, de mujeres, de hombres, de novias, de tallas grandes, usada... Muchas son las posibilidades para montar una tienda de ropa. Si te gusta el mundo de la moda, éste es tu negocio.

Si has trabajado en alguna tienda de ropa, conoces el negocio, tienes don de gentes y muchas ganas de ser empresario, reúnes casi todos los requisitos para crear tu propio comercio. No obstante, también puedes iniciarte en este negocio aunque no conozcas el mundo de la moda: según **María Antonia Gil**, propietaria de la tienda de ropa Antinea, “en caso de no saber cómo se gestiona un establecimiento de este tipo, el empresario debe poner al cargo del mismo a un experto que lo dirija para evitar así fracasos iniciales”.

Sea como fuere, lo primero es elegir la forma de comercialización que más se ajuste a tus posibilidades. Franquiarse puede ser una buena elección: partes con un buen soporte de marca y una imagen ya definida y conocida por el cliente. Algunas casas, como por ejemplo Naf-Naf, te ofrecen la alternativa de establecerte como marca única –es decir, vender exclusivamente productos suyos– o bien que un porcentaje muy alto de las prendas que ofertes sea de su ➤

El cliente ha de estar cómodo en la tienda. Por ello es importante que cuides hasta el más mínimo detalle.

## Inversión mínima necesaria

Si optas por abrir una tienda por tu cuenta, sin formar parte de una cadena de franquicias, para poder empezar a funcionar necesitarás cubrir, como mínimo, los siguientes gastos:

Gastos de constitución	3.005,57 €
Alquiler local (1er mes + dos de fianza)	3.606,00 €
Mobiliario (decoración, mesas, percheros)	3.005,06 €
'Stock' de seguridad	18.030,63 €
<b>TOTAL:</b>	<b>27.647,26 €</b>

## Influencia de la economía

La marcha de la economía determina el volumen de ventas. A la hora de recortar gastos, los clientes suelen empezar por los que consideran más superfluos, y la ropa es uno de los artículos más afectados. “En una situación de inestabilidad económica, el emprendedor debe reducir sus costes al máximo, no arriesgar en la compra de stock y posicionarse, esperando a que acabe la crisis para dar el salto”, afirma Ana Zuazo, de Dekir.

## Con la competencia

No sólo es relevante ubicar la tienda en una zona transitada, además debes procurar que esté cerca de la competencia. Una calle con más tiendas favorecerá el crecimiento del negocio. Si una cadena de ropa conocida está cerca o hay más tiendas de ropa, todos los comercios se beneficiarán.

## Captar clientes

La mejor forma de captar clientes es el boca a boca. Con un servicio total y personalizado conseguirás fidelizar a tus clientes y éstos harán propaganda de tu tienda. No obstante, hay otros medios que te ayudarán en la difícil tarea de darte a conocer. Por ejemplo, puedes contratar publicidad en gacetas locales o periódicos de barrio: es relativamente económica y llega a todas las personas que, en principio, van a ser tu público objetivo. También puedes enviar un mailing personalizado a todos tus conocidos informándoles de la apertura de la tienda. En todo caso, trata de adaptarte a la clientela y pónselo fácil: no cierres al mediodía, abre los sábados, admite tarjetas de crédito...

## La decoración

Si te estableces como franquicia, la marca determinará la decoración. Si vas por libre, decidirás tú mismo sus características, pero adecuándola al tipo de cliente al que van dirigidos los productos. Colocar éstos adecuadamente es también importante para que el cliente se sienta a gusto en tu tienda. Asimismo, deberás destinar espacio suficiente a los probadores: si éstos son amplios y cómodos, los clientes se probarán más prendas e incrementarán el volumen de compras.

## El factor climático

Para que las previsiones de venta se cumplan cada temporada, es necesario que el clima se corresponda con la estación del año en la que nos encontremos. Así, si un año el verano se alarga hasta octubre será muy difícil que se vendan abrigos, con la consiguiente reducción de la facturación. Para contrarrestar los caprichos meteorológicos, hay que prever opciones de venta alternativas, como complementos (pulseras, paraguas, pañuelos...) o ropa que se use en cualquier temporada (trajes de fiesta, vaqueros...).

PLAN DE NEGOCIO

Perfil del negocio

Partimos del supuesto de una tienda con dos trabajadores: el dueño, dado de alta como autónomo, y un asalariado. La inversión inicial necesaria es de 30.050,61 euros, la mitad la aporta el empresario y el resto se obtiene mediante un préstamo de 3.000 euros. Si todo va bién el punto de equilibrio se alcanza al tercer ejercicio.

Ventas

Los meses con mayores ingresos en una tienda de ropa coinciden con las dos campañas tradicionales de rebajas, es decir, enero y julio. Pero también son importantes en cuanto a facturación ciertas fechas significativas, como las navidades –diciembre– y Semana Santa.

Por el contrario, las ventas suelen descender en el mes de noviembre porque los clientes esperan a navidades para realizar sus compras, en febrero y en agosto porque son meses posteriores a las rebajas, así como en septiembre con nuevo el curso escolar.

Gastos de personal

En nuestro supuesto habrá dos trabajadores, incluyéndo al emprendedor. Para empezar, puedes ponerte un salario fijo mensual o cobrar un porcentaje sobre las ventas. Por otra parte, deberás diferenciar bien la cuenta de gastos de personal incluida en el presupuesto de tesorería y la que aparece en la cuenta de resultados, ya que la cantidad que recogen es diferente. Al realizar el pago de las nóminas, anotarás en la cuenta de resultados los salarios y las retenciones del IRPF y de la Seguridad Social. Por el contrario, en el *cash-flow* o presupuesto de tesorería, reflejarás los pagos por retenciones de Hacienda y de la Seguridad Social en el momento en que se hacen efectivos: la Seguridad Social a mes vencido y Hacienda cada tres meses.

El primer ejercicio en cifras

Cantidades en euros

CUENTA DE RESULTADOS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Ventas	4.207,08	3.005,06	5.108,60	4.808,10	4.507,59	3.906,58	5.950,02	4.056,83	3.606,07	5.409,11	4.808,10	6.010,12	55.383,27
Compras	1.682,83	1.202,02	2.043,44	1.923,24	1.803,04	1.562,63	2.380,01	1.622,73	1.442,43	2.163,64	1.923,24	2.404,05	22.153,31
Alquiler local	1.202,02	1.202,02	1.202,02	1.202,02	1.202,02	1.202,02	1.202,02	1.202,02	1.202,02	1.202,02	1.202,02	1.202,02	14.424,29
Gastos de Personal	1.868,55	1.868,55	1.868,55	1.868,55	1.868,55	1.868,55	2.529,66	1.868,55	1.868,55	1.868,55	1.868,55	2.529,66	23.744,79
Inversión Publicitaria	300,51	300,51	300,51	300,51	300,51	300,51	300,51	300,51	300,51	300,51	300,51	300,51	3.606,07
Gastos Financieros (intereses)	93,91	92,62	91,31	90,00	88,68	87,35	86,02	84,67	83,32	81,96	80,59	79,21	1.039,64
Dotación para la amortización (3005,06/ 5 años)	50,08	50,08	50,08	50,08	50,08	50,08	50,08	50,08	50,08	50,08	50,08	50,08	601,01
RESULTADOS	-990,82	-1.710,74	-447,31	-626,30	-805,29	-1.164,57	-598,28	-1.071,73	-1.340,84	-257,66	-616,89	-555,42	-10.185,84
PRESUPUESTO DE TESORERÍA	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Tesorería	0,00	9.976,23	8.293,43	7.872,75	6.712,82	5.931,54	4.789,65	2.151,23	1.099,49	-222,71	-1.022,02	-1.623,00	55.383,27
COBROS													15.025,30
Ventas	4.207,08	3.005,06	5.108,60	4.808,10	4.507,59	3.906,58	5.950,02	4.056,83	3.606,07	5.409,11	4.808,10	6.010,12	55.383,27
Capital	15.025,30												15.025,30
Préstamo	15.025,30												
TOTAL TESORERÍA	34.257,69	12.981,29	13.402,03	12.680,84	11.220,42	9.838,12	10.739,67	6.208,06	4.705,56	5.186,40	3.786,08	4.387,12	85.433,87
PAGOS													
Reforma y mobiliario	1.502,53						1.502,53						
Compra stock de seguridad	18.030,36												18.030,36
Compras	1.682,83	1.202,02	2.043,44	1.923,24	1.803,04	1.562,63	2.380,01	1.622,73	1.442,43	2.163,64	1.923,24	2.404,05	22.153,31
Gastos de Personal	1.262,13	1.682,23	1.682,23	2.241,17	1.682,23	1.682,23	2.902,29	1.682,23	1.682,23	2.241,17	1.682,23	2.343,35	22.765,74
Gastos Financieros (intereses)	93,91	92,62	91,31	90,00	88,68	87,35	86,02	84,67	83,32	81,96	80,59	79,21	1.039,64
Alquiler local	1.202,02	1.202,02	1.202,02	1.202,02	1.202,02	1.202,02	1.202,02	1.202,02	1.202,02	1.202,02	1.202,02	1.202,02	14.424,29
Inversión Publicitaria	300,51	300,51	300,51	300,51	300,51	300,51	300,51	300,51	300,51	300,51	300,51	300,51	3.606,07
Devolución Préstamo	207,17	208,46	209,77	211,08	212,40	213,73	215,06	216,41	217,76	219,12	220,49	221,86	2.573,29
TOTAL PAGOS	24.281,46	4.687,86	5.529,28	5.968,02	5.288,88	5.048,47	8.588,43	5.108,57	4.928,27	6.208,42	5.409,08	6.551,00	84.592,69
SALDO TESORERÍA	9.976,23	8.293,43	7.872,75	6.712,82	5.931,54	4.789,65	2.151,23	1.099,49	-222,71	-1.022,02	-1.623,00	-2.163,88	841,18
BALANCE PREVISIONAL	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
ACTIVO													
Inmovilizado	3.005,06	3.005,06	3.005,06	3.005,06	3.005,06	3.005,06	3.005,06	3.005,06	3.005,06	3.005,06	3.005,06	3.005,06	3.005,06
Amortización Acumulada	-50,08	-100,16	-150,25	-200,33	-250,41	-300,49	-350,58	-400,66	-450,74	-500,82	-550,91	-600,99	
para inmovilizado material	18.030,36	18.030,36	18.030,36	18.030,36	18.030,36	18.030,36	18.030,36	18.030,36	18.030,36	18.030,36	18.030,36	18.030,36	
Stock de seguridad	9.976,23	8.293,43	7.872,75	6.712,82	5.931,54	4.789,65	2.151,23	1.099,49	-222,71	-1.022,02	-1.623,00	-2.163,88	
Caja y Bancos													
TOTAL ACTIVO	30.961,57	29.228,69	28.757,92	27.547,92	26.716,55	25.524,58	22.836,08	21.734,26	20.361,98	19.512,58	18.861,51	18.270,55	
PASIVO													
Capital	15.025,30	15.025,30	15.025,30	15.025,30	15.025,30	15.025,30	15.025,30	15.025,30	15.025,30	15.025,30	15.025,30	15.025,30	
Deudas con bancos	14.818,13	14.609,67	14.399,91	14.188,83	13.976,43	13.762,71	13.547,65	13.331,25	13.113,49	12.894,37	12.673,88	12.452,02	
Proveedores	1.502,53	1.502,53	1.502,53	1.502,53	1.502,53	1.502,53							
Resultado Ejercicio	-990,82	-2.701,56	-3.148,87	-3.775,18	-4.580,46	-5.745,03	-6.343,31	-7.415,04	-8.755,87	-9.013,53	-9.630,42	-10.185,84	
Personal, SS y Hacienda	606,42	792,73	979,05	606,42	792,73	979,05	606,42	792,73	979,05	606,42	792,73	979,05	
TOTAL PASIVO	30.961,57	29.228,68	28.757,92	27.547,91	26.716,54	25.524,56	22.836,07	21.734,25	20.361,97	19.512,57	18.861,50	18.270,53	

Conceptos de contabilidad que debes conocer

En nuestro plan financiero debemos diferenciar tres grandes apartados:

Cuenta de resultados.

Refleja todos los ingresos y gastos mensuales, con independencia de que se hayan hecho o no efectivos. Por ejemplo, si en el mes de mayo pagamos el alquiler del local de mayo y junio, el gasto correspondiente a junio lo imputaremos a dicho mes,

aunque lo hayamos abonado el anterior. El total de la cuenta de resultados nos indica las pérdidas (si es una cifra negativa) o los beneficios (si es positiva) de cada año. La venta de ropa será el principal ingreso de la tienda. A esa cifra habrá que restarle los gastos que vayamos acumulando. De ellos, hay que destacar tres cuentas: la de gastos de personal, que se incrementarán en julio y

diciembre por las pagas extras (si no han sido prorrateadas), la de gastos financieros por el préstamo bancario, y la de dotación a la amortización para el inmovilizado, que será un gasto mensual. Cada vez que amorticemos iremos restando esa misma cantidad a la cuenta de inmovilizado que aparece en el activo del balance, a través de la Amortización acumulada para el inmovilizado material.

Tesorería.

Se divide a su vez en cobros y pagos. Los cobros incluirán todo el dinero que entra en caja (venta de ropa, capital, préstamo...), mientras que los pagos reflejarán el que salga (stock de seguridad, compras, alquiler...). La diferencia entre cobros y pagos nos dará el saldo de tesorería, que es el dinero líquido del que dispondrá la empresa para todo tipo de eventualidades.

Balance previsional.

Lo forman el activo y el pasivo. El activo incluye todas aquellas cuentas que suponen una posesión o un derecho a favor de la empresa, como, por ejemplo, el stock de seguridad o el inmovilizado. El pasivo aglutina todas aquellas cuentas que constituyen una obligación o deuda de la sociedad, como, por ejemplo, el dinero que debemos a nuestros proveedores.

marca, pero sin necesidad de franquiciarte. Así te beneficias de vender una marca conocida, pero sin las ataduras de una franquicia (no pagas canon de entrada, *royalties* o porcentaje para publicidad). También puedes montar una tienda multimarca con productos de distintos proveedores que elegirás según las preferencias de tu clientela habitual.

El local, factor clave

Una vez decidida la forma de comercialización, debes buscar un local adecuado.

Puede estar a pie de calle, en un centro comercial o, incluso, en un primer piso. Debe tener al menos 40 m<sup>2</sup> para incluir escaparates, probadores y, por supuesto, la exposición de ropa. Además, necesitarás un almacén de por lo menos 20 m<sup>2</sup>. **Decoración.** Es una de las variables de más peso para captar clientes. María Antonia Gil considera “importante que el cliente se sienta a gusto, por eso hay que tratar de crear un ambiente que incite a permanecer más tiempo en la tienda e incrementar así las posibilidades de rea-

lizar una venta”. Ana Zuazo, propietaria de la tienda de ropa Dekir, va más allá: “La decoración debe ser el producto que se vende. Si el cliente se fija más en la decoración que en la ropa, algo falla”. **Escaparates.** Según María Antonia Gil, “hay que tratar de exponer todas las líneas de productos de la tienda. Además la combinación de colores en el escaparate (y dentro de la tienda) permitirá llamar la atención de los transeúntes”.

La relación con los proveedores dependerá del tipo de comercialización ➤

Publicidad

La inversión publicitaria que se realice en los primeros años de vida del negocio dependerá de la cantidad de capital disponible con la que cuente el emprendedor. No obstante, el lugar donde se sitúe la tienda puede ser la mejor publicidad. Si se ubica en una zona muy transitada, por ejem-

plo, un centro comercial o la calle principal de un barrio, el dinero destinado a esta cuenta podrá ser mínimo o incluso nulo. Sin embargo, si está establecida en un lugar poco transitado o con escasa visibilidad, es aconsejable que se eleve el porcentaje empleado para darse a conocer.

Préstamo

Aunque dispongas de la inversión inicial necesaria, si solicitas un préstamo tendrás mayor liquidez. Al contabilizarlo en el plan financiero, el presupuesto de tesorería reflejará el cobro de los 15.025,30 euros solicitados en nuestro supuesto. El gasto generado por el préstamo debe apa-

recer como tal en la cuenta de resultados. Esta cantidad disminuirá cada mes según se vaya incrementando la devolución del préstamo. En cuanto a la deuda con bancos, irá reduciéndose del pasivo del balance (del total del préstamo concedido), en la misma cantidad en que se devuelva.

‘Stock’ de seguridad

El valor de coste de las prendas que se almacenen en la tienda oscilará entre los 12.020,24 euros y los 24.040,48 euros. Varios factores influyen en la determinación de dicha cantidad. Por ejemplo, la ropa de la temporada otoño-invierno suele ser más cara que la de primavera-verano. “Los primeros años es aconsejable

que se realicen pedidos pequeños al inicio de temporada, y que luego se vayan ampliando las existencias mediante reposiciones puntuales. Así se evitará que a final de temporada se junte con un *stock* elevado al que tenga que dar salida mediante rebajas”, aconseja Ana Zuazo, propietaria de la tienda de ropa Dekir.

Rentabilidad

La rentabilidad en este tipo de negocio depende del producto que se venda y del poder adquisitivo del cliente al que nos dirijamos. En general, suele oscilar entre el 50% y 60% de media anual. Hay que tener en cuenta que a la ropa que no se venda se le dará salida a través de rebajas, es decir, un porcentaje de las compras se venderá por debajo de su pre-

cio de venta inicial, con la consiguiénte bajada de la rentabilidad media anual, aunque siempre por encima del precio de coste. Si la tienda es de marca única o una franquicia, el precio lo estipula la enseña franquiciadora. Si es multi-marca, el precio de salida, y por tanto la rentabilidad, no siempre está determinada por el proveedor.

## Franquiciarse o no franquiciarse

Si vas a montar tu propio negocio y quieres arriesgar lo menos posible, la mejor opción es establecerte como una franquicia, dadas las altas posibilidades de éxito de muchas de estas enseñanzas.

La principal ventaja para el franquiciado es el hecho de trabajar con una marca ya asentada en el mercado, de modo que puede beneficiarse de la notoriedad y la garantía que se asocian a la imagen de la misma. Pero también existen otras ventajas, como las financieras, ya que muchas cadenas de franquicias establecen acuerdos con entidades bancarias de tal forma que es más fácil encontrar financiación para los franquiciados que para las personas que deciden establecerse por su cuenta.

Por otro lado, el franquiciado puede beneficiarse del conocimiento de

gestión adquirido por el franquiciador y así evitar errores que de otra forma cometería por falta de experiencia, además de contar con un punto de apoyo en el supuesto de encontrarse con problemas. También se ahorrará la inversión en estudios de mercado, ya que la enseña asegura la evolución, desarrollo y adaptación del negocio a las variaciones del mismo.

### ¿Es cara la franquicia?

Sin embargo, no todo son ventajas. Establecer una franquicia puede resultar muy caro ya que hay que pagar cánones de entrada, un pago periódico conocido como *royalty* y otro de publicidad e I+D. Asimismo, las franquicias de moda exigen un local bastante grande y en lugares muy transitados, por lo que el precio se puede ver incrementado.

Además, los establecimientos, los productos y el servicio están sujetos a una estandarización ya que deben decorarse, colocarse y prestarse, respectivamente, en función de unos patrones estipulados por el franquiciador.

### Poca autonomía

“El punto negro de la franquicia es que, como es una acción global de una empresa, cada vez que se realiza un cambio debe ser llevado a cabo por todos los puntos de venta, sin que quepa la posibilidad de realizar acciones individuales. Por ejemplo, si en un momento determinado el franquiciado necesita incrementar

En España funcionan más de cien cadenas de moda en régimen de franquicia. Algunas son generalistas y otras, como Coronel Tapio, están especializadas en alguna línea de moda.



los ingresos de la tienda, no podrá hacer promociones en solitario ni vender otros productos que no sean de la franquicia, con lo que está perdiendo oportunidades de venta”, comenta Ana Zuazo, propietaria de la tienda de ropa Dekir.

## Al principio, conviene que los pedidos sean pequeños y hacer reposiciones puntuales

► por el que hayamos optado. Si te estableces como una tienda multimarca, tendrás que buscar y elegir varios proveedores, según cubran tus necesidades. Es muy importante buscar proveedores serios a través de contactos, revistas o ferias, como por ejemplo la Feria de la Moda en Madrid. “Todo emprendedor que está empezando debería asistir a ferias, ya que en ellas puedes ver lo que se va a llevar en las próximas temporadas, comparar precios, hacer contactos... Les servirá como punto de referencia para escoger los productos que van a comercializar en próximas temporadas”, aconseja Gil.

**Dos grandes compras al año.** A la hora de realizar los pedidos, hay que tener en cuenta que, en el mundo de la moda, el año natural se suele dividir en dos temporadas: primavera-verano y otoño-invierno. Según la marca con la que trabajes, deberás realizar entre dos y cuatro pedidos principales a lo largo del año. “Lo habitual son dos compras grandes al año, al principio de cada temporada, es decir, otoño y primavera, para luego ir

adecuando tu oferta mediante reposiciones puntuales”, comenta Ana Zuazo.

**Por anticipado.** Para poder disponer de las prendas en su temporada correspondiente, lo normal es que las pidamos con un mínimo de seis meses de antelación, y en ocasiones hasta un año antes.

No obstante, en la opción llamada “moda pronto”, te sirven el producto en uno o dos meses a lo sumo. Y algunos proveedores sacan productos nuevos cada cierto tiempo que sirven para introducir novedades a lo largo del año.

**Diferentes formas de pago.** En cuanto a la forma de pago, lo habitual es que al empezar haya que pagar al contado. Luego, según vayas haciéndote un hueco en el mercado y consolidando la relación con los proveedores, el plazo para pagar se irá incrementando. “Dentro de las formas de pago posibles, aconsejaría no aceptar en ningún caso la factura proforma, en la que ingresas el dinero en el banco y luego te mandan la mercancía. Así, te arriesgas a que te manden envíos cambiados, defectuosos o que falte parte de la mercancía”, comenta Ana Zuazo.

**Ropa que no se vende.** Si estás en una franquicia, el franquiciador se hará cargo de las prendas no vendidas. Si este no es tu caso, tendrás que recurrir a las ofertas y las rebajas, que reducirán tu margen de beneficio. Por ello, en los primeros años conviene hacer pedidos pequeños.

## Aprender de los grandes

“Cuando no sepas cómo afrontar una situación, fíjate en los grandes comercios. Así, con el cambio al euro no se sabe cuáles serán los precios gancho –con la peseta eran los acabados en 0, 5 y 9–. Para adaptarse al mercado, tan sólo habrá que poner el precio que determinen empresas, como El Corte Inglés o Zara, ya que dedican mucho dinero a investigaciones de mercado”, aconseja Zuazo. Y es que los comercios con mayor cuota de mercado invierten en estudios de todo tipo, por eso hay que seguir su trayectoria para ver la evolución del sector.

Celia García Vesga



### Emprendedores 'on line'

En [www.emprendedores.navegallia.com](http://www.emprendedores.navegallia.com), podrás consultar los planes de negocio publicados en números anteriores: agencia inmobiliaria, restaurante, agencia de viajes, academia de idiomas, agencia de traducción, casa rural, agencia de publicidad, gimnasio, tienda 'delicatessen' y empresa de software.