

INTRODUCCIÓN

Cuestiones a Resolver en este Capítulo

- Definición del Plan de Negocio
- Objetivos del Plan de Negocio
- Apartados Clave

1

1. Introducción

Definición del Plan de Negocio

El Plan de Negocio es la tarjeta de visita o carta de presentación con la que el emprendedor transmitirá tanto los conocimientos que acredita sobre el negocio y su mercado, como la propia solidez y rentabilidad empresarial que proyecta la idea que promueve. ¿Y a quién ha de comunicarlo? ¿A quién va dirigido? Pues a las instituciones públicas, proveedores potenciales, posibles inversores, socios y entidades financieras, etc. a los que acuda en busca de recursos para habilitar el proyecto.

En este plan, que tendrá un horizonte temporal de 3 años, se habrá de precisar, detallar y examinar, con exhaustividad, rigor y talante vendedor, la oportunidad de negocio objeto del plan (desde la definición de la idea hasta la forma de llevarla a la práctica) analizando los distintos factores que la condicionan, de forma que favorezca su futura transformación en un proyecto empresarial viable y exitoso. Estos factores son, entre otros, el producto/servicio objeto de la idea, el mercado en el que va a competir, la estrategia de venta y marketing que va a desplegar, la organización e infraestructura que necesitará dotar, un análisis económico-financiero que justifique su viabilidad y rentabilidad, etc.

Como se puede deducir de esta descripción, la construcción del Plan de Negocio por parte del emprendedor va a reportarle un profundo conocimiento de la oportunidad de negocio que desea aprovechar y, adicionalmente, constituirá un instrumento o herramienta de inestimable ayuda para, una vez puesto en marcha el proyecto, valorar la marcha del negocio y detectar posibles desviaciones respecto a las previsiones planificadas inicialmente.

Objetivos del Plan de Negocio

Respecto a los diferentes objetivos o finalidades que se persiguen con la confección de un plan de estas características, convendría subrayar los siguientes:

- dejar constancia documental por escrito, que constituya una garantía para los posibles socios, entidades o instituciones que cooperen en la puesta en marcha del proyecto,
- comunicar las capacidades, competencias y habilidades del emprendedor o equipo de emprendedores involucrado en la promoción de la idea de negocio,
- comprender con mayor precisión el propio negocio, su mercado y la competencia,
- facilitar el establecimiento de alianzas estratégicas con posibles socios, propiciar la obtención de recursos o líneas de financiación y subvenciones,

- fomentar la firma de contratos (con proveedores o clientes) a largo plazo,
- definir el marco de trabajo y pasos a seguir para favorecer la puesta en marcha del negocio,
- servir de instrumento de análisis a los propios emprendedores que promueven la iniciativa,
- monitorizar el seguimiento del proyecto, una vez ya puesta en marcha, y medir desviaciones incurridas, adoptar medidas correctoras, etc.

Apartados Clave

El Plan de Negocio es un documento que ha de ser estructurado, conciso, claro y explícito, y que deberá proveer, de forma detallada, toda la información necesaria y significativa para comunicar a los lectores objetivo a los que va dirigido la viabilidad y atractivo del proyecto, pero en ningún caso incurriendo en ambigüedades, vaguedades, redundancia o irrelevancia.

A continuación, se propone un índice apropiado en torno al cual el emprendedor podrá centrar una presentación completa de su plan de negocio o empresa. Esta secuencia de contenidos propuesta es, estrictamente, a efectos de presentación, no implicando que la elaboración del mismo haya de seguir el mismo orden, ya que el Plan de Negocio es un documento abierto, que deberá irse completando conforme vaya madurando la idea.

Este esquema de contenidos es perfectamente válido tanto si el objetivo del plan va dirigido a buscar inversores para un nuevo proyecto o empresa, a lanzar una nueva línea de producto o, por ejemplo, a crear una nueva unidad de negocio en una compañía ya establecida:

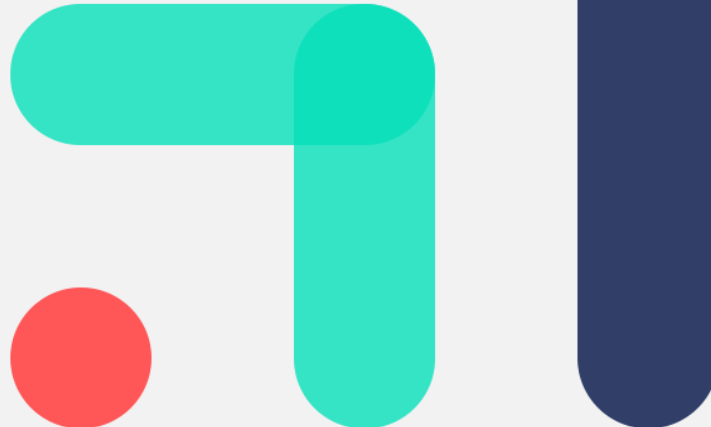
1. Introducción
2. Historial de la Empresa - Cualificación del Emprendedor
3. Descripción de Producto/Servicio-s
4. Análisis del Mercado
5. Marketing y Comercialización
6. Infraestructura, Producción y Logística
7. Organización y Recursos Humanos
8. Valoración y Análisis Financiero
9. Análisis DAFO
10. Plan de Acción
11. Resumen Ejecutivo. Definición del Negocio

En cualquier caso, este índice no tiene vocación de ser obligatoriamente rígido. Podrá variar su secuencia o énfasis en determinados aspectos según la finalidad última que se le quiera dar al plan, la audiencia objetivo a la que vaya destinado o el tipo de negocio que va a soportar. No obstante, lo que sí es absolutamente recomendable es que recoja todos estos apartados.

Algunas Recomendaciones

Algunas recomendaciones que, con carácter general, se pueden apuntar de cara a una preparación efectiva de un Plan de Negocio son:

- Formato atractivo, presentación formal esmerada y elegante, apariencia profesional,
- Estructura, orden y coherencia, que ofrezca visión integral del conjunto del proyecto,
- Contenidos comprensibles, detallados, claros y precisos, sin redundancias (no superar las 40-50 páginas),
- Documentado, basado en fuentes de información actualizadas, relevantes y solventes,
- Redacción persuasiva y entusiasta, y adecuada al contexto de negocio objeto del plan (sin incurrir en una excesiva utilización del argot específico del sector en el que se ubique),
- Actitud objetiva, rigurosa y realista,
- Verificación final de que todos los apartados están completados y los datos extraídos en el Resumen Ejecutivo son coincidentes con los desarrollados en el cuerpo del plan,



HISTORIA DE LA EMPRESA / EMPRENDEDOR

Cuestiones a Resolver en este Capítulo

¿Se trata de una empresa ya constituida? ¿Cuándo se fundó? ¿Cuáles son los hitos más significativos de su trayectoria? ¿En qué sector opera? ¿Cuáles son sus objetivos? ¿Cómo está posicionada? ¿Cuáles son sus magnitudes más relevantes? (**Ver apartado 2.1**)

¿Qué trayectoria académica, profesional y empresarial acredita el equipo de emprendedores promotor de la nueva idea de negocio? (**Ver apartado 2.2**)

2

2. Historial de la Empresa - Emprendedor

Si se trata de una empresa ya en funcionamiento, se habrá de introducir este capítulo con algunas pinceladas que permitan al lector obtener una foto realista de la compañía: contexto, historia, naturaleza, actividad, volumen, posicionamiento que ocupa en su mercado, puntos fuertes/débiles y capacidades, retos a afrontar en el medio plazo, etc.

Así mismo, y en cualquier caso, en este apartado se deberá presentar al equipo de emprendedores que promueve el nuevo negocio, redactándose un breve currículo - formación académica, experiencia empresarial, etc. -, señalando otras iniciativas que hayan desarrollado a lo largo de su trayectoria profesional, y subrayando los logros más notables obtenidos en el ejercicio de su actividad.

Se deberá prestar especial énfasis en la descripción de aquellos éxitos empresariales, incluidos en el haber de los promotores, que cobren mayor significado en el contexto del proyecto objeto del Plan de Negocio, de forma que los posicione o cualifique más ventajosamente ante los potenciales socios o inversores a los que va dirigido.

2.1. Descripción de la Empresa (si ésta ya está en marcha)

Sólo en caso de que la empresa ya esté consolidada, en este apartado el emprendedor deberá describir, de forma más o menos sintetizada, los antecedentes e historial de la compañía, indicar su denominación y localización, relatar breve descripción de su actividad, dar algunas pinceladas sobre su filosofía empresarial, así como sobre el mercado en el que opera, señalar el posicionamiento que ocupa en éste, etc.

Toda esta información servirá al lector del Plan conocer la realidad y trayectoria de la empresa y comprobar cómo encajan éstas con los nuevos proyectos que se proponen.

También será relevante para el lector del Plan de Negocio que en este capítulo se introduzcan algunas ratios significativas (facturación, número de empleados, instalaciones, cuota de mercado, etc.) que den idea del orden de magnitud de la compañía y permita la comparación con la competencia (si ésta ventajosa y de la conveniencia del emprendedor).

2.1.1. Breve Historia

En este sub-apartado se deberá proporcionar información resumida sobre aspectos históricos de la compañía, tales como:

- fecha de fundación/constitución de la empresa,
- quiénes fueron los fundadores, dónde se ubicó su primera razón social y donde está la actual,
- productos/servicios objeto del negocio original y mercado donde operó inicialmente,
- Hitos clave de la historia de la compañía: nuevas líneas de productos, inauguración de nuevas instalaciones, apertura de nuevos mercados, crecimiento de la plantilla, cambios estratégicos y de dirección, etc.

2.1.2. Naturaleza / Actividad / Sector Empresarial

En este sub-apartado se deberían señalar cuáles son:

- el tipo de negocio y sector donde opera,
- los aspectos más relevantes de la empresa (económicos, sociales, tecnológicos, etc.),
- los objetivos en cuanto a creación de empleo, inserción laboral, objetivos solidarios o altruistas, beneficios económicos (mejorar rentabilidad o cuota de mercado), aseguramiento y continuidad del negocio, preparar la empresa para traspasarla, etc.,
- su estructura operativa (mayorista, minorista, fabricante, servicios) y métodos de distribución.

2.1.3. Posicionamiento en el Mercado - Factores diferenciales

En este sub-apartado se expondrán cuales son las características distintivas de la empresa respecto a la competencia, o sea, cuáles son los factores que la hacen diferente ante los ojos de los clientes (precio, calidad en el servicio, amplitud de gama de productos/servicios, profesionalismo, etc.).

En este sentido, se deberán resaltar los elementos clave diferenciadores de la empresa, señalando y enfatizando las ventajas competitivas que las separa de otras compañías que operan en el mismo mercado.

2.1.4. Principales Magnitudes

En este sub-apartado se pueden citar magnitudes tales como:

- tamaño de la plantilla,
- base de clientes,
- volumen de facturación,
- beneficios brutos y netos,
- amplitud y profundidad del catálogo de productos-servicios,

- número de instalaciones y puntos de venta,
- cuota de mercado, etc.

2.2. Historial del Equipo de Emprendedores

El emprendedor es aún más importante que la propia idea de negocio que promueve. El potencial inversor, o la entidad financiera que tenga que evaluar si financia o no el proyecto, analizará con mayor rigor y detenimiento al equipo promotor de la idea que a la propia idea de negocio objeto del Plan de Negocio.

En este apartado se introducirá, en primer lugar (en caso de que se trate de un equipo - y no sólo un emprendedor -), cuál es la relación de personas que lo componen, el % con que contribuye cada uno, cómo se formó ese grupo, cuando se constituyó y por qué, así como la relación existente entre sus miembros (familiares, colegas, amigos, etc.).

También se deberán subrayar las cualidades académicas, profesionales y empresariales de cada uno de los integrantes del equipo de emprendedores que promueve la idea: conocimientos, capacidades, experiencias y contactos necesarios para propiciar el éxito de la iniciativa (bien individualmente, bien de forma complementaria).

Así mismo, será igualmente aconsejable señalar en este apartado cuáles son los objetivos de tipo profesional y empresarial que han movido, a los integrantes del grupo promotor, para impulsar esta iniciativa empresarial.

2.2.1. Formación Académica

2.2.2. Trayectoria Profesional

2.2.3. Experiencia Empresarial

2.2.4. Principales Éxitos Alcanzados

En estos apartados se describirá, de forma detallada y para cada uno de los miembros que integren el equipo de emprendedores de la nueva compañía, los siguientes aspectos:

- la experiencia laboral y empresarial acumulada,
- la experiencia y habilidades como directivo,
- la formación académica, empresarial y técnica que acreditada,
- la especialización que posean en un área funcional concreta o en un sector determinado,
- los logros profesionales y éxitos empresariales obtenidos a lo largo de la carrera,

- el puesto directivo que va a ocupar, el rol y funciones que va a desempeñar y las responsabilidades que va a asumir,
- el grado de dedicación (tiempo completo, tiempo parcial) que va a prestar, etc.

Este apartado suele ser uno de los que en mayor medida atraen la atención de los inversores y entidades financieras, ya que cualifica al equipo directivo que deberá pilotar el timón del nuevo negocio. En este sentido, presentar un grupo promotor con habilidades directivas complementarias, transmitirá una sensación de equipo sólidamente capacitado.

Si bien este apartado es muy similar al **7.2 Composición del Equipo Directivo**, estos sub-apartados de este capítulo hacen alusión exclusivamente al equipo de emprendedores (no incluyéndose en este grupo aquellos profesionales que se contraten para cubrir puestos ejecutivos).

Recomendaciones

- Transmitir, en la redacción de este apartado, un talante moderadamente optimista,
- El emprendedor deberá destacar los puntos fuertes de su empresa,
- Es muy importante subrayar las virtudes del equipo de emprendedores impulsor de la idea de negocio, ya que los potenciales inversores, socios y entidades financieras concederán una gran importancia a la confianza que les transmita el equipo que lidere el proyecto empresarial (más allá de la que proyecte la propia idea de negocio),
- Deben destacarse experiencias previas en las que el equipo emprendedor tuviese oportunidad de compartir proyectos,
- Demostrar que, aun siendo consciente el equipo emprendedor de las debilidades que adolece, sabrá como afrontarlas,
- Dar sensación de que se comparten objetivos comunes, de que no existen discrepancias entre los socios fundadores

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO / SERVICIO

Cuestiones a Resolver en este Capítulo

- ¿Cuáles son las señas de identidad del producto/servicio objeto de su negocio? **(Ver apartado 3.1)**
- ¿Qué necesidades van a cubrir sus productos/servicios? ¿Cómo sus productos o servicios van a satisfacer las necesidades, deseos o expectativas de sus clientes potenciales? **(Ver apartado 3.2)**
- ¿Cuáles van a ser las características que van a definir los productos/servicios que comercialice? **(Ver apartado 3.3)**
- ¿Por qué alguien comprará sus productos/servicios? ¿Qué hace a su negocio ser diferencial a la competencia (calidad, servicio, precio, innovación, tecnología, rendimiento, etc.)? ¿Aportarán sus productos/servicios alguna innovación al mercado? **(Ver apartado 3.4)**
- ¿Será necesario establecer medidas de protección y derechos sobre el producto/servicio, dada, por ejemplo, su novedad (¿patentes, marcas, etc.)? **(Ver apartado 3.5)**
- ¿Existe alguna normativa específica aplicable al desarrollo del producto o servicio? **(Ver apartado 3.6)**

3

3. Descripción del Producto / Servicio

Este es el primer capítulo del Plan de Negocio donde se empieza a desarrollar en detalle la iniciativa de negocio que se pretende acometer.

El capítulo debe recoger una descripción exhaustiva de la idea o concepto básico que se va a desarrollar, o sea, de los productos o servicios que van a constituir el objeto del nuevo negocio.

La descripción del producto o servicio deberá contener un desarrollo detallado de sus características, especificaciones técnicas, soporte tecnológico y cualidades funcionales, subrayando aquellos aspectos que lo hacen diferencial del resto (suponiendo ventajas competitivas ante otros), y señalando las requerimientos o demandas que cubre (destacando las necesidades que satisface en mejores condiciones de las que lo hace la competencia).

Como recomendación general, se deberá describir el producto o servicio con una perspectiva de cliente, resaltando los valores clave que éste va a considerar y que le inclinará hacia la elección del producto (no obstante, no es recomendable incurrir en un exceso de terminología técnica, dado el público objetivo al que va dirigido el Plan de Negocio). Hay que entender que sin clientes el producto no tiene razón de ser, por lo que el diseño de la estrategia de producto o servicio tiene que girar en torno a los requerimientos del consumidor, así como a los valores diferenciales que lo hacen más atractivo.

3.1. Descripción General del Producto / Servicio

En este apartado el emprendedor denominará y definirá brevemente cuáles son los productos o servicios que su empresa ofertará en el mercado.

La primera tarea que habrá que realizar cuando se desarrolla el catálogo de productos y servicios es determinar con precisión las necesidades del cliente a las que va a ofrecer cobertura la oferta que va a comercializar la nueva empresa. En este sentido, satisfacer exclusivamente las necesidades del cliente, aun siendo necesario, puede no ser suficiente para asegurar el negocio, pues la competencia siempre podría también cubrir las. Por ello, una vez identificadas las necesidades, habrá que definir qué valor o valores diferenciales va a aportar nuestro catálogo de productos en relación con los que ofrece la competencia.

Con estas coordenadas de partidas, se está en disposición de realizar una descripción detallada del producto/servicio-s objeto de la iniciativa empresarial.

A continuación, se enumeran algunos de los aspectos que se podrían cubrir en este apartado de descripción general:

- **Descripción Básica:** descripción introductoria del producto o servicio, incluyendo sus características funcionales, entorno competitivo donde se ubica y todos los atributos que permitan entender la oferta del mismo,
- **Necesidades que Cubre:** descripción del tipo de necesidades que se pretende satisfacer con el producto o servicio. Este apartado debe ser muy detallado si es el producto o servicio no se comercializa en la actualidad,
- **Características Diferenciales:** conjunto de factores diferenciales que se pueden asociar a la oferta. Los factores diferenciales pueden ser del producto o servicio en sí, del modelo de comercialización, del modelo logístico, precio, etc. Sería conveniente incluir algunos ejemplos de cómo despliega su oferta la competencia,
- **Estrategia de Producto:** breve descripción de la estrategia de producto en cuanto a factores relacionados con la producción del bien o servicio, datos relevantes del modelo de producción, etc.
- **Mercado al que va Dirigido:** mención del público objetivo al que se orienta la oferta, segmento de mercado donde se va a competir, etc.
- **Comercialización:** referencia al modelo de comercialización que se pretende seguir, los canales que se van a utilizar para llegar al público objetivo y datos básicos sobre el soporte de marketing que se va a desarrollar,
- **Otros Datos:** aspectos adicionales que caractericen (secundariamente) la oferta de productos o servicios objeto del plan de negocio

En definitiva, este apartado debe contener una descripción literaria concisa y completa que permita al lector disponer de una visión general de los productos o servicios sobre los cuales se va a desarrollar la oferta que dará soporte al negocio. La descripción debe ser clara, y más detallada cuanto menos común es el producto, de forma que si el negocio ya existe bastará una breve descripción destacando, eso sí, los aspectos diferenciales. Si el negocio no existiera o fuera novedoso, el detalle en la descripción de los productos deberá ser, lógicamente, más prolija.

3.2. Cobertura de Necesidades que Satisface

Una vez realizada la descripción de los productos o servicios se debe proceder, en este apartado, a ubicar el catálogo en el mercado. Para ello, el Plan de Negocio debe recoger en detalle las necesidades y carencias que se van a satisfacer. El conjunto de necesidades que se van a cubrir se podría clasificar según los parámetros que definen el mercado:

- **Clientes:** descripción del conjunto de necesidades de clientes que el producto/servicio va a satisfacer. Deberán describirse hábitos de clientes con respecto a la oferta actual o, en caso de que el producto o servicio fuera innovador, se estimaría el comportamiento de los clientes ante la aparición de la nueva oferta,
- **Competencia:** descripción del hueco de mercado que va a ocupar el producto/servicio de la nueva empresa frente a los de la competencia. Si el producto/servicio no existiera en la actualidad describirá productos alternativos existentes en el mercado.

- **Área Geográfica:** los dos puntos anteriores se deben particularizar para la zona geográfica donde se va desplegar la actividad comercial

3.3. Especificaciones y Características Técnicas

Una vez realizada la descripción general tanto de los productos/servicios como de las necesidades a las que ofrecen cobertura, es conveniente desarrollar con detalle las características específicas de los mismos.

Por características funcionales se entienden aquellas que guardan relación con el uso que los clientes van a hacer de la oferta. Si el objeto de la iniciativa empresarial no fuera un producto tangible, sino un servicio o actividad comercial, se deberá describir bajo qué soporte o el modo en que éste se va a prestar a los clientes.

Adicionalmente a las características funcionales, también es aconsejable detallar las especificaciones técnicas de la oferta. Evidentemente, las características técnicas serán mucho más concisas si se trata de un producto tangible (ya que en este caso se limitará a datos objetivos y medibles), que si se tratara de servicios, donde las características técnicas deberían recoger una breve descripción de los procesos operativos que formen parte del modo de prestarlo.

Por otra parte, en este apartado también se debería indicar, si procede, cual serán las características de presentación externa del producto (diseño, envase o embalaje, etiquetas, colores, etc.).

En definitiva, las especificaciones sobre las que se debe hacer más hincapié son aquellas que llevan asociadas un beneficio significativo y diferencial frente a la competencia.

El Plan de Negocio debe recoger esta información de una forma muy objetiva, intentando no emitir datos subjetivos, puesto que en este capítulo es donde se recoge la información descriptiva comercial de la oferta o catálogo de productos/servicios.

3.4. Factores y Valores Diferenciales - Ventajas Competitivas

Este apartado deberá recopilar los beneficios más relevantes que aporta al consumidor la oferta de productos/servicios, prestando especial atención en aquéllos que sean únicos o distintivos, o sea, que marquen la diferencia respecto los productos equivalentes de la competencia. Dado que la calificación de valor diferencial es subjetiva, sería conveniente que se contrastaran estos aspectos con algunos clientes, para asegurar una objetividad que evite un sesgo significativo en el Plan de Negocio que, en definitiva, perjudicaría el éxito de la iniciativa empresarial.

Podría ser conveniente hacer una breve comparación de los productos o servicios frente a los de la competencia, analizando detalladamente los aspectos donde nuestro producto o servicio destaca, así como aquellos aspectos donde los productos de la competencia pudieran ofrecer al cliente mejoras sobre el nuestro.

Las ventajas competitivas pueden referirse tanto a aspectos técnicos que forman parte del producto o servicio, como aspectos comerciales o logísticos (el precio o el soporte post-venta) que puedan ser apreciados por el cliente como aspectos diferenciales.

El desarrollo en detalle de este apartado se realizará en el próximo capítulo, por lo que en este apartado del Plan de Negocio se debe limitar a destacar los aspectos más relevantes que permitan al lector hacerse una idea del posicionamiento competitivo del producto/servicio dentro del mercado.

3.4. Factores y Valores Diferenciales - Ventajas Competitivas

Este apartado deberá recopilar los beneficios más relevantes que aporta al consumidor la oferta de productos/servicios, prestando especial atención en aquéllos que sean únicos o distintivos, o sea, que marquen la diferencia respecto los productos equivalentes de la competencia. Dado que la calificación de valor diferencial es subjetiva, sería conveniente que se contrastaran estos aspectos con algunos clientes, para asegurar una objetividad que evite un sesgo significativo en el Plan de Negocio que, en definitiva, perjudicaría el éxito de la iniciativa empresarial.

Podría ser conveniente hacer una breve comparación de los productos o servicios frente a los de la competencia, analizando detalladamente los aspectos donde nuestro producto o servicio destaca, así como aquellos aspectos donde los productos de la competencia pudieran ofrecer al cliente mejoras sobre el nuestro.

Las ventajas competitivas pueden referirse tanto a aspectos técnicos que forman parte del producto o servicio, como aspectos comerciales o logísticos (el precio o el soporte post-venta) que puedan ser apreciados por el cliente como aspectos diferenciales.

El desarrollo en detalle de este apartado se realizará en el próximo capítulo, por lo que en este apartado del Plan de Negocio se debe limitar a destacar los aspectos más relevantes que permitan al lector hacerse una idea del posicionamiento competitivo del producto/servicio dentro del mercado.

3.5. Registro de Patentes/Marcas (si procede)

En casos muy puntuales, la iniciativa empresarial puede configurarse alrededor del desarrollo de un producto/servicio completamente novedoso, sin presencia

previa en el mercado. Si este fuera el caso, con antelación a su salida al mercado se deberá registrar el producto en la Oficina de Patentes y Marcas. Con esta operación se protege la propiedad del diseño, marca, características y demás atributos que identifiquen los productos o servicios de la propia empresa.

Únicamente productos físicos, mecanismos, procesos, materiales, etc. son susceptibles de ser patentados. Sin embargo, no es posible patentar una idea.

La patente impide que terceros copien el producto durante un periodo limitado de tiempo, y está circunscrita a un ámbito territorial.

El proceso de patentado es complejo y costoso, pues una de las primeras actividades que se debe realizar es verificar que no existe ningún otro producto similar ya patentado, lo que implica en muchos casos periodos de alegaciones por parte de otros patentadores que prolongan significativamente el proceso. Es recomendable, si definitivamente se desea realizar la patente, ponerse en contacto con un agente especializado en la gestión y presentación de patentes y marcas.

En el desarrollo del Plan de Negocio deberían incluirse las condiciones en las que se presentaría esa patente y es conveniente, antes de desarrollarlo, verificar la situación de patentes equivalentes a la del emprendedor. Sería conveniente realizar una descripción básica del producto, sin profundizar en aquellos datos técnicos que pudieran poner en riesgo la patente del producto.

Recomendaciones

- Describir cada una de las gamas de productos/servicios que se comercializarán o, al menos, de las que van a constituir un volumen de negocio más cuantioso,

ANÁLISIS DEL MERCADO

Cuestiones Clave a Responder en este Capítulo

- ¿Cuáles son las características que definen el mercado en el que se introducirá?
¿Existen fuertes barreras de entrada al mercado en el que se quiere posicionar?
¿Cuáles son? ¿Qué riesgos más significativos entraña el mercado en el que quiere introducirse? **(Ver apartado 4.1)**
- ¿Cuáles son las previsiones y potencial de crecimiento del sector en el que su negocio (productos/servicios) estará inmerso? ¿Qué tendencias prevé? ¿Se trata de un mercado en expansión o en recesión/decadencia? **(Ver apartados 4.1 y 4.2)**
- ¿Qué cuota de mercado espera obtener con sus productos/servicios? ¿En qué se basa? **(Ver apartado 4.2)**
- ¿Quiénes son los clientes potenciales a los que quiere vender sus productos o servicios? ¿Cómo son esos clientes potenciales? ¿Cuántos son? ¿Cómo satisfacen los clientes actualmente las necesidades que cubrirán sus productos/servicios? ¿Por qué comprarían sus productos/servicios? ¿Cuál es la distribución geográfica de los posibles clientes? ¿Dónde están localizados? **(Ver apartado 4.3)**
- ¿Ha previsto las posibilidades de segmentación de su negocio? ¿Cuáles son los segmentos de clientes que necesitan los productos/servicios? ¿Qué segmentos son los más atractivos a los que va a dirigir sus productos/servicios? ¿Por qué? **(Ver apartado 4.3)**
- ¿Qué expectativas de ventas, en cuanto a volumen, espera? ¿Cuál será la tasa potencial de crecimiento, en cuanto a volumen de ventas, que considera más realista para su negocio a lo largo de los próximos 3 años? **(Ver apartado 4.3)**
- ¿Quiénes serán sus mayores competidores? ¿Cómo es la competencia? ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades más relevantes de las empresas competidoras? ¿Conoce cuáles son los planes de las compañías de la competencia? ¿Qué hace la competencia en cada zona geográfica? ¿A qué competidores espera arrebatárselos la cuota de mercado, y en qué se basa para poder hacerlo? **(Ver apartado 4.4)**
- ¿Qué restricciones de tipo legal, económico, social o tecnológico considera que condicionan la puesta en marcha de su negocio? **(Ver apartado 4.5)**

4

4. Análisis del Mercado

El Análisis de Mercado es una de las actividades fundamentales que se debe acometer a la hora de valorar una iniciativa empresarial. La realización de un Análisis de Mercado debe permitirle conocer la situación actual del mismo y su evolución prevista para valorar la idoneidad de la idea y los riesgos a los que se habrá que hacer frente. Los aspectos clave que se deben profundizar son los relacionados tanto con clientes como con competencia. El resultado del análisis detallado de mercado debe determinar si definitivamente se aborda o no la iniciativa empresarial, ya que si no existieran unas garantías sólidas de que la idea se puede desarrollar en el mercado establecido no debería continuar el proceso de creación de la empresa.

El Análisis de Mercado se suele iniciar con la definición del mercado objetivo de la iniciativa. Esta definición permitirá establecer el ámbito de mercado donde se debe ubicar las siguientes fases del análisis. A partir de este momento el análisis se concentra en dos coordenadas básicas: por un lado, el análisis de la demanda prevista para su producto o servicio, y de otro el análisis de la competencia. Una vez analizado en detalle estos aspectos claves del mercado se podrán identificar las oportunidades que existen para la iniciativa empresarial, así como las amenazas que hay que mitigar para asegurar su éxito. En definitiva, el Análisis de Mercado debe ofrecer una panorámica interna de la actividad que se desea emprender, debe permitir el entendimiento de las necesidades de los potenciales clientes, debe posibilitar la identificación de factores que permitan diferenciarse de la competencia y, sobre todo, debe permitir establecer el perímetro de mercado donde la iniciativa empresarial se va a concentrar.

El proceso de realización de un Análisis de Mercado suele plantear dificultades a la hora de conseguir y cualificar la información necesaria. Con este objetivo, la obtención de la información se debe basar, en primera instancia, en fuentes públicas (Cámaras de Comercio, Anuarios Sectoriales, Asociaciones Empresariales, etc.) y, en un segundo término, en observaciones directas del mercado (proveedores, clientes, empleados, socios, etc.).

Una vez iniciada la actividad empresarial se debe revisar periódicamente el Análisis de Mercado, sobre todo con la información proveniente del propio negocio, de forma que se puedan ir ajustando las estrategias comerciales y de marketing, así como las financieras. De esta forma, se podrán anticipar situaciones que permitan ejercer, con antelación, acciones correctoras que mejoren la eficiencia del negocio.

4.1. Descripción del Mercado

La primera etapa del Análisis de Mercado consiste en establecer claramente el Mercado Objetivo de nuestra iniciativa empresarial. Esta fase tiene por objetivo el establecimiento claro y sin matices del terreno de juego donde se va a desarrollar el Plan de Negocio objeto de nuestra idea. Para ello es necesario fijar las características del mercado, su estructura, área geográfica, tamaño, así

como las previsiones de evolución. Por ejemplo, para describir un mercado específico debe relacionarse con el tipo de producto o servicio ofrecido, la zona geográfica donde se va a desarrollar la actividad, analizar el grado de madurez del mercado y la evolución prevista, tendencias del mercado en otras áreas más evolucionadas, definir los factores clave del éxito en el mercado, las barreras y limitaciones existentes para entrar/salir del mercado, la evolución estimada a futuro, etc.

4.1.1. Características y Grado de Consolidación del Mercado/Sector

En este sub-apartado hay que detallar las características del mercado donde se desee centrar, así como su grado de consolidación y madurez. En este sentido, se podrían revisar los siguientes aspectos:

- **Sector/subsector** donde se desarrolla el servicio o se vende el producto objeto de la iniciativa empresarial. Una identificación concreta de este ámbito permitirá disponer de datos más exactos y fiables en el momento de localizar información para el desarrollo de las estimaciones de otros componentes del Plan de Negocio. Habitualmente existen tipificaciones oficiales de sectores, disponibles en entidades públicas, que permiten una caracterización exacta de este apartado.
- **Segmentos** a los que va dirigida la oferta de productos o servicios.
- **Mecanismos de comercialización.** En este sentido, es conveniente identificar los canales habituales de venta de los servicios o productos en el mercado objetivo.
- **Aspectos logísticos.** Deberán identificarse los mecanismos de distribución del producto o de entrega del servicio en el mercado analizado. También habría que identificar otros aspectos logísticos habituales en el mercado como, por ejemplo, política de almacenamiento, transporte, etc.
- **Aspectos técnicos.** Deberán valorarse, si existieran, aquellos aspectos técnicos que condicionan el éxito en el mercado en cuestión. Entre estos aspectos podrían considerarse requerimientos de clientes (por ejemplo, normas específicas de calidad), requerimientos regulatorios de instituciones u organismos oficiales, etc.
- **Aspectos administrativos y financieros,** si existieran, que pudieran caracterizar el mercado y diferenciarlo de los mecanismos administrativos o financieros habituales.
- **Características productivas,** si hubiera lugar. En este sentido habría que identificar si el mercado objetivo, para el producto o servicio que se pretende desarrollar, dispone de procesos productivos específicos que caractericen y diferencien ese mercado.
- **Grado de consolidación.** Se pretende identificar la madurez del mercado y su consolidación dentro del ámbito de mercado objetivo. Este aspecto es importante ya que un mercado maduro y consolidado nos permitirá, por un lado, disponer de información y estimaciones más fiables para el desarrollo del Plan de Negocio, pero, por otro, las barreras de entrada en él serán muy fuertes, por lo que resulta clave, en estas circunstancias,

establecer una estrategia de diferenciación muy acusada. Sin embargo, en mercados más inmaduros, las estimaciones de negocio son menos exactas, aunque las barreras de entrada suelen ser más débiles. Para conocer el grado de madurez del mercado deberá analizarse la evolución histórica del mercado, así como las incorporaciones de nuevos agentes en el mismo a lo largo del tiempo.

4.1.2. Estructura / Tamaño / Geografía

En este sub-apartado hay que determinar los aspectos que definen el ámbito y tamaño del mercado donde se desea desarrollar la actividad. El objetivo de este punto no es otro que dimensionar y delimitar el ámbito del mercado donde desarrollar el negocio, así como conocer la estructura de éste en cuanto a agentes que participan en el mismo:

- **Estructura.** En este punto es necesario analizar e identificar los diferentes participantes (principales competidores y distribuidores), a nivel general, en el mercado objetivo. En este sentido, es necesario conocer básicamente el proceso de negocio para identificar posibles socios, barreras de entrada, alianzas, canales utilizados, etc.
- **Tamaño.** Es necesario identificar volúmenes de actividad que permitan dimensionar el mercado. En concreto, habría que conseguir datos relacionados con volúmenes de facturación, número y tipología de clientes objetivo, número y tamaño de proveedores, grado de atomización o concentración del mercado, tipo de mercado (ocasional, de ciclo corto, largo), y determinar que factores podrían limitar su crecimiento, etc. Para la consecución de esta información se podría acceder a información de organismos públicos y empresariales, así como a información local que permita ajustar los volúmenes al ámbito geográfico donde desarrollar la iniciativa empresarial.
- **Geografía.** Donde se definirá el ámbito geográfico donde se pretende desarrollar la actividad. La zona geográfica de actuación podría incluir una *zona de actividad* donde se actuará comercialmente para la venta del producto o servicio. Estas zonas pueden ser, en función de la tipología del negocio, cercanas o no a la ubicación de la empresa, pero en cualquier caso deben ser áreas que se conozcan exhaustivamente, que tengan posibilidades reales de acceso de sus productos o servicios, y que puedan disponer de una cobertura comercial efectiva, independientemente del mecanismo de acceso comercial que se establezca (directamente o acuerdos con otras empresas o representantes). Adicionalmente a la zona de actividad, se podrían establecer zonas de influencia, donde no se dispone de una activa presencia comercial, pero donde podría residir una parte complementaria de la demanda debido a la influencia generada desde las zonas de actividad comercial.

4.1.3. Evolución / Crecimiento / Tendencias

Una vez descrita la situación actual del mercado y del ámbito de actuación comercial, en este sub-apartado se establecerán previsiones de evolución del mercado que permitan proyectar el plan de negocio en un horizonte temporal de tres años:

- **Evolución del mercado:** donde se deben realizar unas estimaciones de alto nivel sobre el mercado objetivo. Para ello se deberían consultar proyecciones oficiales y sectoriales, así como estimaciones macroeconómicas que pudieran condicionar la evolución del mercado. Las estimaciones consistirán en realizar un cálculo del volumen de negocio para cada línea de productos en el ámbito geográfico establecido. Estas estimaciones se realizarán para un periodo de tres años. También es conveniente realizar una estimación de los clientes totales y la porción de clientes objetivo de nuestro negocio. Estas estimaciones se realizarán a partir de datos demográficos y de análisis y encuestas de campo completados para la zona geográfico que sea ámbito de la iniciativa empresarial.
- **Crecimiento:** estimaciones que, sobre el crecimiento del mercado objetivo, deben realizarse. En este sentido, es necesario conocer la evolución y crecimiento del ámbito de clientes seleccionados, puesto que esté condicionará en gran medida las estimaciones de negocio para sus productos/servicios. Para realizar estas estimaciones es conveniente acceder a información histórica sectorial o incluso de competidores que, en función de la naturaleza de empresa, podrán estar disponibles en organismos oficiales (Registro Mercantil, Organizaciones sectoriales, etc.)
- **Tendencias:** en este apartado es necesario identificar cuales son las tendencias para el producto o servicio objeto de su iniciativa. En este sentido, es conveniente analizar mercados geográficamente diferentes y más evolucionados que el mercado identificado para el desarrollo de la actividad. También es aconsejable analizar en detalle la evolución del competidor líder del sector en cualquier ámbito geográfico. En definitiva, es necesario conocer cuales van a ser las tendencias a medio plazo dentro del mercado, porque permitirá posicionar la oferta objeto de su negocio de una forma diferenciada y adaptada a las nuevas exigencias de los clientes.

4.1.4. Barreras de Entrada y Riesgos del Mercado

En este sub-apartado hay que analizar las limitaciones y dificultades inherentes al mercado objetivo que pueden condicionar el éxito de la iniciativa empresarial. Para poder identificar estas limitaciones hay que conocer en profundidad el mercado y, específicamente, el ámbito del mismo condicionado por la geografía y el modelo de negocio de su iniciativa:

- **Barreras de entrada:** hay que identificar, dentro del mercado objetivo, cualquier aspecto que dificulte la incorporación de su idea de negocio a

ese mercado y, que por tanto, limite su éxito desde los momentos iniciales de actividad. Ejemplos de barreras de entrada podrían ser la existencia de un competidor claramente predominante en el ámbito geográfico con una sólida posición financiera, la existencia de unas exigentes necesidades logísticas de difícil acceso por parte del emprendedor, la asociación del producto o servicio a una marca determinada con una fuerte implantación global, la necesidad de disponer de una robusta posición financiera por ser una iniciativa con un retorno de inversión a largo plazo, etc.

- **Riesgos de Mercado:** hay que analizar factores externos concurrentes con el mercado que pudieran poner en riesgo la evolución prevista para éste. En este sentido, algunos de los riesgos que podría analizarse son: evolución económica del sector o sectores donde se encuentren sus clientes objetivo, la necesidad de materia prima en el proceso productivo con un precio muy volátil en determinadas circunstancias, la posibilidad de cambio del entorno legal o regulatorio que limite o dificulte la comercialización del producto o servicio, etc.

4.2. Análisis de la Demanda

Una vez delimitado, tal y como detalla el apartado anterior, el ámbito de mercado donde se concentraría su iniciativa empresarial se deberá conocer cual es la demanda prevista en ese mercado. Se entiende por Análisis de la Demanda la identificación cuantitativa, a partir de análisis históricos y previsiones de evolución, del tamaño de mercado que requiera la tipología de producto o servicio objeto de su idea. En definitiva, hay que entender cual es el tamaño y volumen de la demanda, la capacidad de compra de nuestros clientes objetivos, el consumo medio por cliente, las pautas de comportamiento de la demanda, etc.

El análisis de la demanda debe considerar también escenarios posibles de evolución en un horizonte temporal de tres años.

4.2.1. Demanda Potencial y Real de Mercado

En este sub-apartado hay que establecer la estimación de la demanda real de mercado en el momento actual, así como realizar las estimaciones de demanda potencial para su producto o servicio. En definitiva, la demanda potencial es el volumen máximo que podría alcanzar un producto o servicio en un horizonte temporal establecido. La demanda potencial de mercado se calcula a partir de la estimación del número de compradores potenciales a los que se determina una tasa de consumo individual. La demanda potencial constituye un límite superior que alcanzaría la suma de las ventas de todas las empresas concurrentes en el mercado para un determinado producto y servicio, y bajo unas determinadas condiciones establecidas.

Para estimar la demanda real se deberá partir de datos históricos existentes. A veces es difícil conseguir la información para ámbitos limitados geográficamente,

por lo que será necesario ajustar en función de datos demográficos y de datos de comportamiento disponibles para niveles nacionales o regionales.

4.2.2. Demanda Futura/Prevista del Mercado

Para realizar las proyecciones financieras y comerciales en el horizonte temporal de tres años es necesario realizar una estimación de la demanda prevista del mercado objetivo. La estimación de la demanda futura estará muy condicionada tanto por el grado de madurez del mercado como de la propia iniciativa de negocio en sí. Así, mercados muy maduros y estables en el tiempo deberían experimentar un comportamiento de demanda con crecimientos poco acentuados y extrapolables a partir de datos históricos. Sin embargo, mercados poco maduros deberían proyectar crecimientos notables en los años iniciales.

La estimación de la demanda futura debe realizarse para el área geográfica y mercado seleccionado. Para ello, habitualmente no se dispondrán de datos específicos, por lo que será necesario partir de datos globales (nacionales o provinciales), y ajustarlos en función del grado de acercamiento del ámbito objeto de la estimación con el entorno al que correspondan los datos disponibles. En muchos casos, será aconsejable utilizar datos generales de comportamiento y evolución, bien del sector, bien de la economía en esa zona geográfica para realizar las estimaciones de evolución de demanda.

4.2.3. Participación Prevista en el Mercado

En este sub-apartado hay que establecer la estimación de la porción de mercado que la iniciativa puede captar en el horizonte temporal objeto del plan de negocio.

La realización de este análisis se debe basar en estudios de campo, sobre el terreno, que permitan identificar el posicionamiento de nuestra iniciativa frente a los competidores.

Lógicamente, la participación prevista en el mercado estará sujeta al grado de madurez de este mercado, de forma que en los maduros la cuota de mercado a la que accederíamos sería menor en la etapa previa, y en mercados más emergentes la participación sería inicialmente mayor. En cualquier caso, habría que tener en consideración una evolución de la participación progresiva en el tiempo, ya que en el momento en que las iniciativas alcanzan la madurez se suelen ocasionar participaciones en el mercado bajas durante el primer año, para empezar a ser significativas a partir del tercero.

Para estimar la participación en el mercado hay que analizar a la competencia, entender cómo se dividen el mercado los competidores e identificar cómo se podría entrar a operar en él. En este sentido, hay que identificar si el producto o servicio ofrecido va a suponer una expansión del mercado o si, por el contrario, se debe captar parte del mercado de la competencia.

4.3. Definición del Público Objetivo

Aunque el producto o servicio es la razón de ser de la empresa, un aspecto clave del Plan de Negocio es definir el sector de la población que potencialmente sería consumidor de éstos. Para posicionar el producto o servicio es necesario considerar, de un lado, las necesidades y requerimientos de los clientes a los que se va a dirigir y, de otro, será necesario identificar aquellas características diferenciales en el público objetivo que permitan posicionar el producto o servicio de una forma favorable frente a la competencia.

Dentro de este apartado se habrá de detallar el perfil de los clientes a los que va dirigida nuestra iniciativa empresarial, y se deberá conocer el comportamiento de los clientes y sus necesidades. Este aspecto del Plan de Negocio es clave porque, para asegurar el éxito de nuestra iniciativa, se debe centrar la empresa en el cliente, orientar las actividades comerciales a satisfacer sus necesidades y demandas.

Una vez definido el público objetivo es necesario definir las pautas de comportamiento dentro de ese público, de forma que se puedan identificar grupos con comportamientos homogéneos frente al producto o servicio. Esta actividad, que se conoce como segmentación de clientes y que se describe más adelante, permitirá adaptar nuestra oferta a cada uno de esos grupos o segmentos.

4.3.1. Clientes Potenciales (Quiénes, Dónde, Cuántos)

En un primer momento se debería establecer el perfil de cliente al que se va a dirigir la oferta. Hay que establecer si los clientes van a ser otras empresas o negocios, clientes particulares o ambos. Hay que definir los rasgos demográficos del cliente objetivo (edad, nivel adquisitivo, profesión, aficiones, tamaño de empresa, sectores de actividad, ubicación, etc.).

En definitiva, hay que establecer los atributos que caracterizarían al cliente objetivo del producto o servicio que permitan resolver, entre otras, las siguientes cuestiones:

- Quiénes serán los clientes/consumidores finales
- Cuántos clientes serán
- Dónde están ubicados
- Qué necesidades tienen
- Que hábitos de compras tienen
- Cómo satisfacen actualmente esas necesidades
- Cómo adquieren el producto/servicio
- Grado de dependencia de sus proveedores actuales
- Qué factores son más valorados por los clientes: Precio, calidad, servicio post-venta

Es importante determinar si nuestras ventas se esperan concertar principalmente en un reducido número de clientes, o si nuestra cartera de clientes se va a diversificar.

4.3.2. Segmentación de Clientes

Aunque en el apartado anterior ya se ha definido el conjunto de clientes potenciales objetivo de la iniciativa empresarial, no todos los clientes van a tener un comportamiento homogéneo frente a la adquisición y valoración del producto o servicio ofertado. Con el objetivo de poder ajustar la oferta y centrarla más en el cliente, se procederá a realizar una segmentación de clientes que tiene como finalidad identificar y agrupar a los clientes en segmentos que, por compartir unas pautas de comportamiento homogéneas a la hora de adquirir el producto o servicio, deben ser tratados de forma diferencial.

Para entender de una forma práctica que son segmentos de clientes, supongamos que ante la venta de un producto tiene por cliente objetivo todo el ámbito de población laboral de una localidad mediana. Dentro de ese público podrá haber un grupo de clientes que tengan interés en visitar su local para adquirir un producto determinado, y podría existir otro grupo cuyas obligaciones laborales le impedirían ir a su local a adquirirlo. Este comportamiento exige que, ante un mismo producto, se deba identificar una oferta diferenciada para cada grupo de clientes. Estos serían dos segmentos de clientes distintos que requerirían acciones diferenciadas. En uno de los segmentos se valoraría una atención muy profesional y efectiva en el local, y en el otro se podría valorar una entrega domiciliaría en plazos y horarios adecuados a su jornada laboral. Este es un ejemplo simple de cómo se segmentaría un grupo de clientes objetivo. Habitualmente, las variables que condicionan la definición de segmentos de clientes son más numerosas y complejas.

A continuación, se describen las segmentaciones más habituales:

- **Segmentación demográfica**, que agrupa a los clientes en función de atributos objetivos personales como la edad, sexo, nivel de vida, nivel educativo, profesión, domicilio. Estos atributos serían válidos cuando el cliente potencial es un cliente particular. En el caso de que los clientes potenciales fueran empresas algunos de los atributos serían: sector empresarial, volumen de facturación, número de empleados, número de ubicaciones, etc.
- **Segmentación geográfica**, que agrupa a los clientes en función del lugar donde viven/trabajan y donde desean comprar. Habitualmente hay iniciativas donde la ubicación es clave para su éxito, porque la demanda de los clientes es la cercanía o facilidades de acceso. Un ejemplo típico para este caso es un supermercado.
- **Segmentación de valor añadido**, que agrupa a los clientes que están dispuestos a adquirir un bien o servicio por las características diferenciales frente a los bienes o servicios de la competencia. Normalmente esta segmentación, que pretende identificar a aquellos clientes que están dispuestos a adquirir el bien o servicio por sus

características específicas de calidad, pasando a un segundo plano cuestiones como el precio, ofrece la posibilidad de establecer relaciones con los clientes más fieles y duraderas y, habitualmente, con mayores márgenes comerciales.

Las diferentes segmentaciones descritas anteriormente no son excluyentes y, habitualmente debe realizarse más de una para asegurar la identificación fiel de los clientes preferenciales para la iniciativa empresarial. Adicionalmente, deberán realizarse procesos de segmentación más específicos y detallados que estarán condicionados por las características del mercado en relación al producto o servicio que se ofrezca. En definitiva, el proceso de segmentación de clientes debería responder a las siguientes cuestiones:

- **Factores que condicionan qué se compra:** Precio, características del producto o servicio, situación, etc.
- **Factores que condicionan por qué se compra:** Calidad, aspectos diferenciales, imagen de marca, atención al cliente, etc.
- **Factores que condicionan quién compra:** Nivel de vida, aspectos demográficos, oferta personalizada, etc.

4.3.3. Previsiones de Tamaño, Volumen de Ventas, Rentabilidad del Segmento

Una vez se han definido los segmentos de clientes preferentes donde concentrar la actividad, es necesario dimensionar los segmentos y establecer los datos de volumen que permitan analizar en detalle las cifras correspondientes. En un primer momento será necesario dimensionar el tamaño de cada uno de los segmentos. Para ello, en función de la tipología de segmentación, será necesario acceder a datos oficiales o sectoriales para realizar una cuantificación.

Una vez dimensionado cada segmento en cuanto al número de clientes, es necesario estimar los volúmenes de venta correspondientes a cada segmento. En este sentido, las pautas de comportamiento de cada segmento son muy diferentes y condicionan significativamente los volúmenes de ventas. Por este motivo es conveniente realizar un estudio de campo identificando clientes de cada segmento que puedan servir como pauta de comportamiento para identificar el consumo. Una vez establecido el consumo individual, para calcular el volumen atribuible al segmento es necesario estimar la porción de clientes de ese segmento que podrá ser captado por la oferta del producto o servicio.

Un aspecto clave de cualquier negocio es la rentabilidad. La segmentación ayuda a identificar comportamientos que permitan maximizar la rentabilidad del negocio. Con este objetivo resulta esencial identificar en cada segmento cuáles son las pautas de consumo de forma que se establezca claramente la posición del precio dentro de la escala de valores de los consumidores de cada grupo. Es

usual encontrar segmentos de clientes donde la calidad ocupa una posición preferencial para el cliente, siendo el precio un factor secundario y viceversa.

En este sentido, para asegurar un balance adecuado entre precio y servicio, es necesario analizar en detalle la rentabilidad de cada segmento de clientes. No debemos olvidar que algunos segmentos de clientes podrían exigir unos servicios adicionales que deben ser consecuentes con el precio del producto o servicio.

En definitiva, para el análisis de rentabilidad de cada segmento es necesario conocer, por un lado, los costes generales asociados al producto o servicio y, por otro, hay que estimar para cada uno de los segmentos los costes de los servicios y actividades comerciales o de marketing que se ofrezcan específicamente para ellos. De esta forma se podrá balancear la oferta a cada segmento con los ingresos, y contribución, a los resultados de cada uno de ellos.

4.4. Análisis de la Competencia

El análisis exhaustivo de la situación de la competencia es otro aspecto clave para asegurar la realización de un adecuado análisis de mercado y, por tanto, para determinar la viabilidad del negocio. No conocer como corresponde a la competencia, y no valorar adecuadamente su reacción a la entrada de un nuevo competidor, podría poner en riesgo el éxito de su iniciativa empresarial.

El análisis detallado de sus competidores puede aportar información muy valiosa y útil para desarrollar el negocio. No en vano, los competidores ya están haciendo, en gran medida, lo que su iniciativa empresarial pretende desarrollar a corto plazo. Ya han obtenido la información del mercado que les ha permitido ajustar su oferta. En este sentido, es necesario valorar rigurosamente sus pautas de comportamiento, no minusvalorarlas, porque en gran medida pueden estar provocados por el comportamiento del mercado.

Analizar la competencia es complejo, pues obviamente, gran parte de la información que más interesa no está accesible. Si la competencia fuera muy numerosa, habría que concentrarse en aquella que puede impactar más en su iniciativa empresarial, ya sea porque su cuota de mercado es grande o porque su presencia en la zona de influencia es mayor, etc.

4.4.1. Compañías Competidoras (Directas e Indirectas)

En un primer momento se elabora una relación de las compañías que considere comercializan un producto o servicio que compita en el mercado definido para su iniciativa empresarial. Se entenderá por competidores aquellas compañías que ofrezcan un producto o servicio que satisfaga la misma necesidad que los suyos o, en su defecto, aquellas que ofrezcan productos o servicios sustitutivos que, en determinado momento, pudieran convertirse en una amenaza competitiva (competencia indirecta).

Respecto a la competencia, algunos de los datos que se deberían capturarse son los siguientes:

- Relación de las principales empresas que compiten en el mercado
- Características de cada una de las empresas (año de fundación, volumen de facturación, empleados, catálogo de productos y servicios, estructura comercial y productiva, organización, ámbito de actuación, estructura de propiedad, etc.)
- Evolución histórica de ventas y datos financieros
- Estrategia comercial - marketing
- Marcas. Imagen en el mercado
- Segmentación de clientes. Clientes objetivo
- Estructura logística. Canales de distribución
- Cuota de mercado estimada
- Gama de productos o servicios que compiten directamente con nuestra oferta. Descripción técnica
- Líneas de productos complementarios que no son competencia directa
- Estrategia de diferenciación
- Zona geográfica predominante
- Calidad de los productos/servicios
- Fortalezas y debilidades

Un parámetro clave para el éxito de nuestra iniciativa es la diferenciación de la competencia. Por este motivo, el análisis de la competencia tiene que tener por objetivo la identificación de los factores diferenciales que posicionen su producto o servicio frente a otros.

Si no conoce a los competidores, su primera actividad será identificarlos. En diferentes organismos oficiales y sectoriales podrá encontrar la relación de competidores. El resto de información referida anteriormente la deberá completar en muchos casos con observaciones directas.

4.4.2. Parámetros de Competencia

Una vez se dispone de una información detallada de los competidores directos se pasa a realizar un análisis comparativo entre ellos, que permita identificar necesidades no cubiertas que, en muchos casos, reforzará el conocimiento del mercado que con que se cuenta. Este análisis debería realizarse con un número limitado de competidores. Si los competidores identificados fueran más de diez debería limitar el análisis comparativo a aquellos que supongan una amenaza mayor para su iniciativa. Deberían seleccionarse aquéllos que dispongan de mayores cuotas de mercado, así como aquéllos que tengan un ámbito geográfico de actuación coincidente con su mercado geográfico.

En un primer momento deberá realizarse un análisis comparativo de datos disponibles, como pueden ser volúmenes de venta, datos financieros, rentabilidad, precios de cada producto/servicio de los competidores, condiciones de pago, evolución histórica, personal, etc.

Posteriormente deberá realizarse un análisis de su posicionamiento en el mercado. En este sentido deberán analizarse datos como cuota de mercado, crecimiento por producto, precios, modalidad de venta y facturación, posicionamiento en el mercado frente a competidores, canales de distribución, canales de venta, servicio de atención a clientes, servicio post-venta, segmentación de clientes (clientes objetivo), estrategias de marketing, posicionamiento de marca (relevancia-importancia de la marca), reputación, etc.

La información necesaria para realizar este análisis se podrá encontrar en anuarios sectoriales, revistas profesionales, distribuidores de productos, páginas Web de los competidores, etc.

4.4.3. Estrategias y Planes ¿Fortalezas y Debilidades de la Competencia

Una vez realizado el análisis comparativo se podrán identificar los competidores más potentes, así como las fortalezas y debilidades de cada uno de ellos y de los productos y servicios que ofrecen.

Algunas de los aspectos que se deben analizar en este punto son los siguientes:

- **Fortalezas de cada uno de los competidores.** Se entiende por fortalezas aquellas características que permiten al competidor disponer de un posicionamiento preferente de su oferta. Las fortalezas se deben analizar con el máximo detalle porque son las principales barreras de competencia que vamos a encontrar para nuestra oferta.
- **Debilidades de cada competidor.** Entendemos por debilidades aquellas características que hacen vulnerable la oferta de nuestro competidor. Habitualmente las debilidades de un competidor suelen ser puertas de entrada para nuestro producto o servicio al mercado.
- **Análisis comparativo financiero.** Es necesario identificar los competidores financieramente más potentes, puesto que serán aquellos que dispondrán de una capacidad de reacción más efectiva ante el lanzamiento de nuestro producto o servicio.
- **Factores clave del éxito de cada competidor.** Es conveniente identificar aquella característica que entendemos posibilitó un posicionamiento positivo de cada competidor en el mercado (momento de lanzamiento, precio, estrategia de clientes, etc.)

Una vez realizado este análisis se podrá realizar un trabajo de *benchmarking* que consistiría en identificar los líderes de cada una de las características clave del modelo de negocio. De esta forma su objetivo debería ser acercarse o superar al líder en cada aspecto del negocio (calidad, precio, costes, gestión, estrategia comercial, estrategia de marketing, atención a clientes, canales de distribución, etc.).

4.5. Análisis del Entorno

Para finalizar el Análisis del Mercado habrá que estudiar detalladamente las condiciones del entorno donde se va a desarrollar la iniciativa empresarial. En la mayoría de los casos, el Análisis de Mercado se da por finalizado sin considerar este aspecto, ya que en muchas ocasiones ni repercute en su resultado. De cualquier modo, lo que se describe a continuación debe servir para realizar algunas reflexiones que, de otra forma, podrían pasar desapercibidas y afectar al buen desarrollo del negocio.

Entendemos por análisis del entorno la revisión de aspectos no directamente ligados al negocio, pero que condicionan, o podrían condicionar a futuro, su éxito. Un ejemplo característico es el análisis de la legislación existente desarrollada específicamente para el negocio en cuestión e incluso revisar legislación próxima a ser aprobada.

4.5.1. Condiciones Legales y Económicas

Habitualmente existen condiciones legales y económicas, de ámbito genérico, que afectan a la mayoría de los negocios. Sin embargo, la especificidad de alguna iniciativa puede requerir el análisis detallado de las exigencias legales existentes o futuras (en proyecto de desarrollo por alguna entidad oficial) a las que se pueden ver sometidas las actividades encuadradas en el negocio.

Las exigencias legales pueden existir en diferentes ámbitos administrativos, desde exigencias a nivel nacional hasta a nivel autonómico y municipal que, cada vez más, se encargan de regular detalladamente las actividades empresariales. Un ejemplo simple de condicionantes legales es el cambio regulatorio y exigencia de determinado título/autorización para ejercer una actividad que anteriormente no se requería. Pero los condicionantes legales son, a menudo, muy complejos y numerosos.

De igual modo pueden existir condicionantes económicos que pueden tener orígenes impositivos o relacionados con la situación económica dentro del ámbito de mercado donde se va a desarrollar la actividad empresarial. Los de tipo impositivo suelen ser generales, aunque habitualmente pueden existir aquellos que graven determinadas actividades empresariales. En cuanto a los condicionantes de situación económica se deberán identificar aquéllos que puedan afectar a la generación de ingresos para el negocio. Un ejemplo de condicionante económico es, por ejemplo, la posible caída del consumo en una determinada localidad por el cierre de una fábrica que emplea una parte significativa de la población activa de la localidad. Un condicionante de este tipo es muy negativo para un plan de negocio, y su grado de influencia puede ser mayor en función del sector de actividad de nuestra iniciativa. Por ejemplo, en este ámbito, un negocio alrededor del sector de ocio puede ser de éxito incierto. También hay ejemplos que pueden condicionar una iniciativa en sentido muy positivo, como podría ser la ubicación del negocio en una zona de desarrollo económico preferente.

4.5.2. Condiciones Sociales, Culturales y Demográficas

En la misma línea de razonamiento desarrollada en el apartado anterior deberán ser analizadas otro tipo de consideraciones más ligadas al ámbito de la población donde se ubicará la compañía. En definitiva, la iniciativa empresarial que se desarrolle debe ser coherente con la tipología y estructura de población que, directa o indirectamente, va a ser cliente de su negocio.

Estos condicionantes son de muchos tipos y es imposible desarrollarlos en este apartado, pero, para un mejor entendimiento, se relacionan a continuación algunos ejemplos que pueden ilustrar este apartado:

- La implantación de un negocio de librería debería estar condicionado por el nivel cultural de una determinada localidad, así como por características de ámbito demográfico como el número de habitantes, el número de jóvenes en edad escolar, etc.
- La implantación de un negocio ligado al cuidado de personas mayores estaría condicionada por aspectos demográficos (edad media, personas mayores de una determinada edad), y por aspectos sociales (es habitual que se utilicen centros de mayores o no).
- La puesta en marcha de un negocio de ropa infantil debería estar condicionado por aspectos demográficos (índice de natalidad, número de niños, etc.)

4.5.3. Condiciones Tecnológicas

En la misma línea de desarrollo de los apartados anteriores, deben estudiarse condicionantes de ámbito tecnológico que afecten al desarrollo del negocio. Habitualmente, este aspecto no debe afectar, desde el punto de vista de análisis del mercado, a la mayoría de los negocios. Sin embargo, algunas de las iniciativas empresariales están ligadas a la aparición o mejora de determinada tecnología y es necesario conocer su evolución para completar adecuadamente el análisis del mercado. Por ejemplo, si nuestra iniciativa fuera un negocio de alquiler de vídeos y DVDs, es necesario conocer el impacto en el mercado de los cajeros ¿automáticos expendedores de vídeos y DVDs porque la expansión de esta tecnología puede condicionar significativamente las previsiones de ingresos. Otro ejemplo característico podría ser los negocios ligados al revelado de fotografías.

El desarrollo de la fotografía digital va a suponer un impacto fuerte en este sub-sector y es necesario conocer las oportunidades de desarrollo de negocio, ya que la rapidez de expansión de nuevas tecnologías puede dejar un negocio obsoleto al poco tiempo del inicio de actividad.

Recomendaciones

- Especificar las características más relevantes del mercado al que se dirigen los productos y/o servicios a comercializar, tales como el sector de actividad, su estructura, tamaño y ámbito geográfico de influencia, las tendencias experimentadas y el grado de consolidación alcanzado, la tipología de clientes, los canales y mecanismos habituales de comercialización, las condiciones de cobro más usuales, posibles barreras de entradas, etc.,
- Reflejar en el Plan de Negocio, en la medida de lo posible (de acuerdo con los medios y recursos que tenga a su disposición el emprendedor), las expectativas de demanda existentes para las gamas de productos/servicios objeto (en términos de demanda real, potencial, prevista), de forma que se justifique la oportunidad de negocio que aprovecha el proyecto empresarial propuesto,
- Acotar el perfil tipo de los clientes hacia los que se van a dirigir las diferentes gamas de producto/servicios contemplados, así como el tamaño que representan y la ubicación geográfica donde se hallan,
- Justificar el favorable posicionamiento en el mercado que deseablemente vaya a ocupar la nueva empresa, desarrollando un consistente análisis de la competencia en el que se subrayen las ventajas competitivas de que va disponer el emprendedor dentro del entorno económico en el que va a desarrollar su actividad empresarial,
- Señalar aquellas características del mercado de naturaleza legal, económica, socio-cultural, demográfica o tecnológica que puedan conllevar algún tipo de impacto en la actividad empresarial

MARKETING

Cuestiones a Resolver en este Capítulo

- ¿Qué precios va a establecer para sus productos o servicios? ¿Cómo va a fijarlos? ¿Cómo son estos precios en relación con la competencia? ¿Qué estrategia o política de precios tiene pensado aplicar para cada línea de producto o servicio? ¿Qué plazos de cobro va a ofrecer a sus clientes? **(Ver apartado 5.1)**
- ¿Cómo llegarán sus productos/servicios a sus clientes? ¿Qué canales de distribución les va a permitir acercar, de la forma más eficiente, los productos o servicios a sus clientes potenciales? **(Ver apartado 5.2)**
- ¿Cuál será su estrategia de promoción que diseñará para favorecer la venta de sus productos/servicios? ¿Qué medios son los más adecuados para soportar el lanzamiento de las campañas? ¿Cómo va a valorar la efectividad de sus promociones y campañas? **(Ver apartado 5.3)**
- ¿Qué imagen se va a proyectar y qué ventajas van a recibir los clientes con los precios, calidades o servicio post-venta que les proponga? ¿Cómo va a transmitir la imagen de sus productos o servicios a sus clientes? ¿Qué mensajes lanzará para conseguir el posicionamiento deseado? ¿Intuye cuál será la sensibilidad de sus clientes respecto a parámetros tales como precio, calidad y servicio?, **(Ver apartados 5.3 y 5.4)**
- ¿Cuál será la facturación (en función de precios y volumen de ventas) esperada para los próximos 3 años? ¿Qué deberá hacer para lograr este objetivo? ¿Cómo van a estar organizados sus recursos humanos orientados a la venta? ¿De qué presupuesto va a disponer para dar soporte a la actividad comercial? **(Ver apartado 5.5)**

5

5. Marketing y Comercialización

Un diseño apropiado (y detallado) de las estrategias de marketing y ventas, dentro del desarrollo de un Plan de Negocio, constituye una de las principales bazas para que el negocio que se está gestando obtenga en el futuro los resultados favorables que se desean. En definitiva, un negocio nunca tendrá éxito si no se comercializa de una forma apropiada y coherente con su naturaleza y entorno.

Para ello es necesario desarrollar un plan detallado que cubra la política de precios a fijar, los canales de distribución a utilizar, las acciones de publicidad, comunicación y relaciones públicas a aplicar, las campañas o promociones a lanzar, etc. Todos estos aspectos (que se encuentran interrelacionados) van a ser recogidos en este capítulo del Plan de Negocio, en donde el emprendedor adoptará las decisiones adecuadas para cada uno de estos elementos, definiendo así su política o estrategia de marketing.

Así mismo, y también en este capítulo, se deberá estimar cuáles son los objetivos comerciales y previsiones de venta planificadas para los primeros tres años o ejercicios económicos (**horizonte temporal** del plan), estimaciones que estarán basadas tanto en la estrategia de precios que se aplique como en el análisis de la demanda desarrollado anteriormente.

Es obvio, por tanto, que cuando se vaya a iniciar un negocio se debe idear previamente una estrategia comercial basada en la investigación de mercado efectuada con antelación (capítulo **4. Análisis del Mercado**), lo que dotará de mayor rigor y seriedad a la iniciativa empresarial, sobre todo a la hora de ser evaluada por cualquier inversor o entidad financiera. La venta de los productos o servicios es, sin duda, una de las parcelas de mayor criticidad en la administración de un negocio de pequeñas dimensiones.

Una vez puesto en marcha el nuevo negocio y, por tanto, iniciada la actividad comercial (vender) habrá siempre oportunidad de hacer las correcciones o ajustes convenientes y depurar progresivamente las estrategias de marketing y comercialización definidas inicialmente en este plan.

5.1. Política de Precios

El precio representa uno de los factores clave dentro de la estrategia comercial que se diseña. Determinar a qué precio se va a poner a la venta el catálogo de productos/servicios de, por ejemplo, un establecimiento comercial, no suele representar una tarea especialmente fácil (aunque tampoco debe resultar excesivamente compleja).

Sin embargo, lo que sí se puede argumentar con total fundamento es que, para fijar los precios, como mínimo:

- es rigurosamente necesario conocer cuáles son los **costes** (fijos y variables) en los que se va a incurrir, y así poder asegurar la obtención de un **margen** razonable, y
- habrá que conocer, para disponer de un marco de referencia orientativo, los precios que se ofertan en el **mercado**, con la finalidad de ser razonablemente **competitivos**.

El objetivo que se persigue cumplimentando este apartado es que el emprendedor comunique qué precios va a aplicar, defina cómo va a fijarlos, y exponga y justifique cuál es la estrategia que va a seguir. Por ello, para facilitar la posterior lectura de este apartado de una forma más estructurada, se podría desagregar su contenido en dos sub-apartados: **Definición del Precio/Margen** y **Estrategia de Precios**. No obstante, sería perfectamente válido documentar todo el apartado de forma conjunta, informándolo al nivel superior.

5.1.1. Definición del Precio/Margen

En este sub-apartado hay que comunicar y justificar el precio de la oferta o catálogo de productos/servicios que se van a comercializar. Obviamente, los precios que se decidan deberán cubrir tanto los costes fijos (o indirectos) como los variables (o directos) en que se va a incurrir (desglosados y explicados en el capítulo 8. **Valoración y Análisis Financiero**), además de proporcionar un sobreprecio o excedente adicional que será determinante para cuantificar la rentabilidad del negocio. La estructura del precio, por tanto, está configurada tanto por los costes como por los márgenes a aplicar.

Una posible modalidad de fijar el precio es aplicar a los costes totales unitarios un sobreprecio adicional en términos porcentuales. El margen (%) de ganancia vendrá determinado por la fórmula $(\text{Precio de Venta} - \text{Costes}) / \text{Precio de Venta}$.

No obstante, el tipo o naturaleza de negocio que esté ideando el emprendedor va a condicionar el cálculo del precio basado en costes. No será lo mismo este cálculo si se trata de un fabricante, un comerciante minorista o una empresa de servicios (por ejemplo, una asesoría). En el caso de un comerciante minorista el precio se calcularía agregando al coste unitario un sobreprecio adicional. En el caso de una empresa de servicios, en las que se factura la hora prestada, la tarifa de ésta se calcularía de acuerdo con la fórmula: $(\text{Total Costes} / \text{Total Horas Productivas}) + \text{Sobreprecio Hora}$.

Pero lógicamente también hay que tener en consideración, a la hora de realizar este ejercicio, no sólo los costes sino también otros factores que lo condicionan: cuál es el precio al que la competencia ofrece en el mercado productos o servicios de características o cualidades similares, cuánto están dispuestos a pagar por ellos los potenciales clientes, calidad del producto, etc..

Por ésto, parece lógico y coherente que en el proceso de fijación de precios se combinen todos estos factores: partir de la referencia de precio que marca el mercado para asegurar la obtención de una cuota del mismo razonable, y contrastar posteriormente que con ese precio de referencia se cubren costes y se obtiene un margen adecuado y alineado con los objetivos del emprendedor.

Adicionalmente existen otros factores que también pueden incidir en el establecimiento del precio como son: el posicionamiento del producto/servicio (mientras más exclusivo sea éste más elevado será su precio), la imagen que se quiera proyectar, redondeos hacia arriba o hacia abajo que hagan el precio atractivo a los compradores, la fase en la que se encuentre el producto/servicio (por ejemplo, si se está introduciendo o ya está en declive habrá que favorecer su venta con precios más bajos), en qué eslabón de la cadena de distribución (productor, mayorista, comerciante) se encuentre el emprendedor, etc.

5.1.2. Estrategia de Precios

Adicionalmente a comunicar y defender ¿cuál va ser el catálogo de precios de lanzamiento del nuevo negocio (desarrollado en el sub-apartado anterior), se puede enriquecer y dotar de mayor solidez al Plan de Negocio documentando en este sub-apartado cuál va a ser la estrategia de precios que se va a aplicar.

En este sub-apartado se apuntará, por una parte, cuál será la política de precios que regirá la estrategia de marketing de la iniciativa (por ejemplo: precios bajos de penetración, precios igual que la competencia, precios elevados para diferenciarse dada la calidad del producto/servicio, etc.). Así mismo, se deberán decidir que políticas de descuentos se van a aplicar o qué condiciones de pago se va a exigir a los clientes.

Los factores que pueden condicionar al emprendedor, para diseñar una u otra estrategia de precios, pueden ser variados:

- estrategia de precios en consonancia con la estrategia de la empresa,
- estrategia de precios de lanzamiento,
- establecimiento de precios mínimos (en función de costes) para asegurar la rentabilidad de la iniciativa (estrategia arriesgada y poco recomendable),
- la elasticidad de la demanda frente al precio (será más elástico cuánto más sensible sea la demanda ante variaciones en el precio),
- los precios de la competencia, etc.

Estas políticas se podrán aplicar, bien de forma genérica a todo el catálogo, bien una estrategia concreta a cada línea de producto o producto específico, diferenciando por zonas geográficas, por segmentos de mercado (si aplica el caso), etc.

Los objetivos que persigue el emprendedor con la aplicación de estas estrategias o políticas también se pueden especificar en este sub-apartado: rentabilizar el

capital invertido, conseguir el máximo beneficio, conseguir una participación relevante en su mercado, conseguir rentabilidad sobre las ventas, etc.

Por último, tener en cuenta que si van a existir líneas muy diferenciadas de productos o servicios se deberá especificar con claridad que precios se establecen y con que márgenes se trabaja para cada una de ellas.

5.2. Canales de Distribución

Otro de los factores clave dentro de la estrategia comercial que se diseñe lo constituye la definición de la política de distribución que se articule. Tradicionalmente, por distribución se entiende la transferencia de la propiedad y el movimiento físico de los productos desde su origen de fabricación hasta el consumidor final, siendo el canal la estructura (propia o ajena) de la que se valen las compañías para hacer llegar (transportar-comercializar) sus productos a los consumidores.

En este apartado, por tanto, el emprendedor deberá perfilar cómo (y a través de qué canal-es) va a aproximar a sus clientes finales los productos o servicios que comercialice (bien porque sólo los fabrique, bien porque sea un intermediario en la cadena de distribución, por ejemplo, mayorista, bien porque sea un minorista establecido en el punto de venta a cliente final).

El contenido e importancia de este apartado variará según sea el tipo, naturaleza, ubicación en la cadena de suministro o implantación geográfica del negocio que pretenda impulsar el promotor de la idea. Serán muy diferentes, por ejemplo, los métodos y canales de distribución que utilice una empresa que se dedique a la fabricación de productos de consumo de los que se valga para llegar al cliente una tienda tradicional (el punto de venta).

El objetivo que se persigue cumplimentando este apartado es que el emprendedor comunique que canales ha seleccionado, cómo van a funcionar, y que exponga cuál es la estrategia de distribución que va a seguir (si va a diferenciarla por zonas geográficas o líneas de producto, por ejemplo). Por ello, para facilitar la posterior lectura de este apartado de una forma más estructurada, se podría desagregar su contenido en estos dos sub-apartados:

Canales de Distribución y Punto de Venta y Políticas de Distribución. No obstante, sería perfectamente válido documentar todo el apartado de forma conjunta, informándolo al nivel superior.

5.2.1. Canales de Distribución y Punto de Venta

En este sub-apartado el emprendedor tendrá que decidir qué canal o canales de distribución facilitarán en mayor medida la disponibilidad del producto/servicio en el momento, en el lugar y en la forma en los que el cliente los desee adquirir. O sea, se definen los canales a través de los cuales se van a entregar los productos a los consumidores, estableciendo (si es necesario) ubicación, características e influencia de cada canal; asignación de zonas, áreas de distribución y sectores

a cada canal; quiénes y cuántos serán los intermediarios, las rutas óptimas, los medios y costes de transportes, etc.

Para ello, el promotor de la iniciativa tendrá que seleccionar aquellos canales que:

- sean más apropiados para la distribución del producto en cuestión,
 - estén en consonancia con los habilitados por la competencia para productos/ servicios de similares características,
 - faculten mejor a la empresa para generar el volumen de ventas esperado,
 - sean lo suficientemente económicos para no encarecer el precio final del producto hasta un extremo en que sería rechazado por el cliente, etc.
- En lo que respecta a los diferentes métodos o canales que el emprendedor podrá adoptar para distribuir sus productos, lógicamente éstos variarán de forma sensible según sea el tipo de negocio objeto del plan (según sean la actividad, las zonas, el producto, el mercado, etc.).

Algunos ejemplos de métodos o canales más usualmente utilizados, sobre todo en aquellos negocios que impliquen la fabricación de algún tipo de producto, son:

- venta **directa** (del fabricante al cliente), en la que la comercialización se realiza directamente por la empresa (a través de delegaciones, sucursales, teléfono, internet o puntos de venta),
- venta a través de **mayoristas**, o intermediarios que adquieren el producto para venderlo, a su vez, a otros mayoristas o minoristas, adquiriendo la propiedad del producto y, por tanto, el riesgo en las operaciones con los clientes,
- venta a través de **minoristas** que venden, a su vez, al consumidor final, y que adquieren los productos bien a mayoristas, bien al propio fabricante, bien a otro tipo de intermediarios,
- venta a través de **distribuidores** oficiales, o empresas autorizadas para distribuir los productos del fabricante en una zona geográfica determinada, y que pueden vender directamente a clientes o minoristas

Estos tipos de intermediarios (mayoristas, minoristas, distribuidores, otros agentes, etc.) o canales que pueden intercalarse entre el fabricante y el consumidor final (en el caso de que el emprendedor opte por una iniciativa basada en la fabricación de productos) pueden abarcar un amplio rango de servicios añadidos tales como transporte y almacenamiento de mercancías, promoción de ventas, disponibilidad de vendedores, facturación y cobro a clientes, asistencia al cliente, captura de información de mercado, etc.

Por otro lado, en el caso de que el emprendedor opte directamente por la apertura de un establecimiento comercial (tipo comercio minorista) su canal de distribución lo constituirá fundamentalmente el propio punto de venta en el que se instale, que servirá de escaparate de venta al cliente. Éste podrá ser una tienda de conveniencia, una boutique especializada, una tienda tradicional, un supermercado o autoservicio, etc. En cualquier caso, este emprendedor podrá

habilitar diferentes puntos de contacto con sus clientes, adicionalmente al propio mostrador: vendedores, teléfono, internet, correo, etc.

5.2.2. Políticas de Distribución

En este sub-apartado, y una vez especificados qué canales se van a utilizar, se define la estrategia de distribución que va a desplegar la nueva empresa, determinando las diferentes maneras en las que el emprendedor va a colocar sus productos en manos del cliente final. Según la naturaleza del producto o servicio que se comercialice la estrategia de distribución podría ser, por ejemplo, exclusiva (un único punto de venta), selectiva (varios puntos de venta), intensiva en un solo canal (muchos puntos de venta, pero en un único canal - p.e., farmacias) o extensiva en todos los canales (grandes superficies, estancos, quioscos, supermercados, etc.).

Por otra parte, en este sub-apartado se concretaría también que políticas de distribución se van a articular, si es que está justificada alguna diferenciación basada en ciertos criterios que el emprendedor considere razonables. Puede darse el caso, por ejemplo, que el emprendedor decida que, para hacer llegar sus productos a sus clientes, de la forma más eficiente y/o eficaz, deberá utilizar diversos canales según sea el tipo o línea de producto, el área geográfica en la que residan los clientes, el segmento de mercado al que vaya dirigido, por alguna combinación de algunos de los criterios anteriores. Si es así habrá que especificarlo. Si no lo es, es suficiente con documentar sólo el sub-apartado anterior.

5.3. Estrategia de Promoción

El restante componente tradicional que compone el *marketing-mix* (junto con el producto, el precio y los canales de distribución) lo representa la promoción, cuya finalidad, en sentido amplio, no es otra que estimular el consumo de los productos/servicios que se comercialicen.

El objetivo que se persigue cumplimentando este apartado es que el emprendedor documente, no sólo las técnicas de promoción propiamente dichas que piense implementar, sino también los soportes publicitarios que emplee, así como las acciones de comunicación y relaciones públicas que vaya a poner en marcha para favorecer el crecimiento del negocio. Para facilitar la posterior lectura de este apartado de una forma más estructurada, se podría desagregar su contenido en estos tres sub-apartados:

Política de Promoción de la Venta,

Campañas de Marketing y

Relaciones Públicas y Publicidad.

No obstante, sería perfectamente válido documentar todo el apartado de forma conjunta, informándolo al nivel superior.

5.3.1. Política de Promoción de la Venta

En este sub-apartado se deben especificar todas aquellas técnicas que conforman la política de promoción de ventas de la nueva compañía de acuerdo con las intenciones del emprendedor. Según sean los objetivos estratégicos que él marque (por ejemplo, intensificar en una etapa inicial las ventas en un área geográfica determinada, o acelerarlas el segundo año en un segmento de clientes concreto) se aplicarán unas u otras técnicas o métodos promocionales. Adicionalmente a este factor, existen otras dos variables que determinarán la política promocional, y que serán la cobertura y la frecuencia de las promociones que se planifiquen.

Algunas de las técnicas promocionales más habituales (que pueden ir dirigidas tanto al consumidor final, como a distribuidores, representantes o minoristas), entre las que se podrá decantar el emprendedor, son:

- Reducción del precio (por ejemplo, en una promoción de lanzamiento),
- Muestras (envío de muestras gratuitas para dar a conocer un producto, tanto a consumidores finales como a prescriptores),
- Demostraciones del funcionamiento de un producto en la tienda,
- Concursos y sorteos (para lo cual es necesario una prueba de compra),
- Cupones o vales de descuento para futuras compras,
- Regalos (obsequios gratuitos con la compra de un producto),
- Correo directo presentando una oferta especial,
- Participación en exposiciones, seminarios, congresos, ferias, etc.

5.3.2. Campañas de Marketing

En este sub-apartado se describe, si aplica, que campañas de marketing se prevén lanzar a lo largo del horizonte temporal que cubre el Plan de Negocio.

Si se trata de un nuevo negocio (que será lo más usual), será preciso que el emprendedor se centre inicialmente en la definición de una campaña de lanzamiento que favorezca la difusión y aceptación, entre los clientes potenciales, de la introducción en el mercado de la nueva empresa. Esta campaña tendrá como objetivo, básicamente, la atracción de clientes.

Adicionalmente, será recomendable que se definan también todas aquellas campañas o programas que se prevea desplegar a lo largo de los siguientes ejercicios (dentro de la cobertura del plan). Estas acciones de marketing irán orientadas a alcanzar diferentes objetivos: no sólo atraer progresivamente a nuevos clientes para ir ganando cuota de mercado, sino también a retener a la base de clientes ya consolidada, o a vender más a los clientes actuales (más cantidad y/o nuevos productos).

En algunos mercados altamente competitivos, la ejecución de este tipo de programas resulta esencial para contribuir a que el crecimiento en ventas planificado se pueda materializar.

La definición de las campañas que se programen implicará concretar:

- qué objetivo persigue (fidelización, desarrollo, atracción de nuevos clientes, etc.),
- a qué segmentos de clientes va a ir dirigida,
- a través de que canal de contacto se va a lanzar (acorde con el tipo de cliente al que vaya dirigido: buzoneo, radio, televisión o prensa local, teléfono, e-mail, etc.),
- durante cuánto tiempo y en qué plazo,
- si va ser periódica o puntual,
- qué mensajes u ofertas se van a lanzar (alineadas con el posicionamiento decidido en la estrategia de marketing),
- qué coste y esfuerzo aproximado va a representar (buscando siempre la rentabilidad y la eficacia), etc.

5.3.3. Relaciones Públicas, Publicidad, Comunicación

Guardando relación con los sub-apartados anteriores, en este bloque se señalan qué soportes publicitarios y de comunicación (por ejemplo: páginas amarillas, radio, prensa, vallas, buzoneo, patrocinios, telemarketing, *mailings*, etc.) se van a hacer uso para dar a conocer al mercado potencial la empresa y los productos que comercializa, así como para dotar de soporte al lanzamiento de otras acciones de marketing específicas.

Si la clientela potencial no conoce la existencia de una nueva compañía, o ignora las cualidades diferenciales de los productos/servicios que comercializa, no generará el volumen de negocio deseado. Por ello, este aspecto del marketing es clave, dada la importancia que para las empresas tiene darse a conocer desde su mismo nacimiento, o introducir y posicionar exitosamente en el mercado sus productos y servicios.

Para decidir qué instrumentos o herramientas publicitarias se van a utilizar habrá que evaluar no sólo el precio sino también su impacto sobre el público objetivo o, por ejemplo, su alineamiento con la imagen de la empresa que se desea transmitir a los clientes.

En la configuración de esta imagen van a influir desde la creación del logotipo y resto de identidad corporativa, hasta la denominación social, nombre o marca, pasando por los medios publicitarios, lenguaje y eslóganes utilizados, etc.

Por otra parte, también se podrá considerar la utilización de medios de comunicación, no para publicitarse de forma explícita sino, por ejemplo, para presentar la empresa sin pagar por el espacio utilizado (claro exponente de una acción de relaciones públicas). Este tipo de `venta ¿de la empresa puede constituir un atractivo reclamo que atraiga la atención de potenciales clientes.

5.4. Imagen y Posicionamiento de Marca

En caso de que la idea de negocio en torno a la cual gira el Plan de Negocio implique la creación y registro de una marca que brinde protección y renombre a la nueva empresa (y aún en el caso de que no sea así) es recomendable exponer, en este sub-apartado, qué **posicionamiento** desea el emprendedor para la misma, en particular, o simplemente para la nueva empresa.

El emprendedor deberá saber qué imagen quiere proyectar tanto a sus clientes potenciales como a la propia comunidad de negocios (proveedores, competencia, inversores, etc.) donde se va a desenvolver. Asimismo, tendrá que poner todo de su parte por conseguir y mantener esa imagen deseada.

Con la finalidad de que la imagen esté bien definida y sea identificable con la empresa, y reconocida por todos, el emprendedor habrá de determinar cuáles serán los atributos más relevantes que quiere transmitir sobre sus productos, a los clientes objetivo, para que éstos así los perciban y recuerden (**imagen de marca**). Por ejemplo, características, valores o atributos diferenciales respecto a la competencia como pueden ser:

- precio,
- determinadas cualidades del producto,
- variedad,
- personal cualificado,
- distribución, modalidad de entrega, rapidez,
- garantía, servicio y atención post-venta, etc.

Esta imagen y atributos a proyectar determinarán el posicionamiento de la nueva compañía respecto a la competencia y, por tanto, constituirá un activo esencial para la misma, ya que en ocasiones puede ser el factor que condicione el acercamiento o la fidelidad de los clientes.

5.5. Planificación de Ventas

Partiendo del conocimiento del mercado adquirido en el capítulo anterior, **4. Análisis del Mercado** (y fundamentalmente el obtenido en el apartado **4.2 Análisis de la Demanda**), y teniendo como referencia el catálogo de precios estimado en este mismo capítulo (apartado **5.1. Definición del Precio/Margen**), habrá que construir una previsión de las ventas de los productos o servicios que se van a comercializar.

Esta planificación de ventas (totalizada o agrupada por categorías) deberá estimarse de forma mensualizada para el ejercicio económico inicial, e irá agregada por trimestres para el segundo y tercer año (teniendo en cuenta que el horizonte temporal del Plan de Negocio, como ya se ha indicado, será de 3 años). Esta previsión de ventas va a alimentar, básicamente, dos de las herramientas que se van a emplear en el capítulo **8. Valoración y Análisis Financiero** del proyecto: la **Cuenta de Resultados Previsional** y las **Proyecciones de Cash-Flow**.

El objetivo que se persigue cumplimentando este apartado es que el emprendedor documente fundamentalmente los objetivos comerciales que se ha fijado, sobre todo en cuanto a ventas (y en un segundo término - si procede ¿ en cuanto a cuota de mercado), así como las principales partidas que van a configurar el presupuesto comercial. Adicionalmente, se completará este capítulo con la descripción de la fuerza de ventas (si tiene entidad suficiente) que va a habilitar para favorecer la comercialización de sus productos/servicio.

Para facilitar la posterior lectura de este apartado, de una forma más estructurada, se podría desagregar su contenido en estos tres sub-apartados: **Objetivos Comerciales, Fuerza de Ventas y Presupuesto Comercial.**

5.5.1. Objetivos Comerciales

En este sub-apartado el emprendedor deberá resumir cuáles son los objetivos comerciales que estima objetivamente alcanzar para los 3 años que constituyen el horizonte temporal del Plan de Negocio (basándose para ello en el análisis de la demanda previamente desarrollado).

Por objetivos comerciales se entiende, esencialmente, el volumen de ventas aproximado que se espera generar. Adicionalmente, se podrán documentar también (si se disponen de los suficientes elementos y datos que lo permitan) otros aspectos tales como penetración, posición y cuota en el mercado.

Las **previsiones de ventas** deberán estar suficientemente justificadas, de acuerdo con las hipótesis de evolución que proyecte y documente debidamente el emprendedor, para lo que se basará en los datos derivados del análisis de mercado y en otras fuentes de información objetivas. Para reforzar estos planteamientos sería también especialmente conveniente comentar la consistencia que guardan estas previsiones u objetivos comerciales con las características del segmento objetivo, las cualidades del producto/servicio-s, el precio, las estrategias de promoción y distribución, etc. desarrollados en los apartados anteriores de este capítulo.

Esta planificación de objetivos deberá hacerse desde una perspectiva básicamente cuantitativa. Cualquier desagregación en productos o familias o líneas de productos (perspectiva cualitativa) contribuirá a enriquecer el Plan de Negocio, aunque no es estrictamente necesario, sobre todo si el objeto del plan es, por ejemplo, un establecimiento comercial de dimensiones reducidas. La forma más aconsejable para construir estas previsiones (ver capítulo 8. **Valoración y Análisis Financiero**), y así poder minimizar errores, es cuantificarlas (volumen x precios) de forma mensualizada al menos durante el primer año de arranque del negocio. Hay que ser especialmente conservador durante este primer ejercicio, puesto que las ventas suelen ser menores durante la etapa inicial o de introducción en el mercado de una compañía. Así mismo, habrá que tener en consideración un posible carácter estacional de los productos/ servicios que se comercialicen, puesto que este factor también condicionará la temporalidad de las previsiones.

La proyección de ventas para los dos siguientes ejercicios será suficiente considerarla con periodicidad trimestral, teniendo en cuenta que, una vez introducido el negocio, las perspectivas de venta deberán experimentar una tendencia ascendente.

Adicionalmente al volumen de facturación aproximado también se podría aportar, en este sub-apartado, la **cuota de mercado** que se estima alcanzar, si bien dependiendo del tipo, sector y contexto del negocio que se lance, el ámbito de ese mercado podría ser sumamente variable. Lo más razonable para hacer un cálculo aproximado de la cuota de mercado sería partir de los segmentos de clientes identificados como público objetivo (en el capítulo **4. Análisis del Mercado**) y estimar, de forma aproximada, el número de clientes que se podrían atraer dentro del área geográfica de influencia y del segmento. Para complementar este dato sería aconsejable especificar a qué competidores se espera “robar” cuota de mercado y qué argumentos lo fundamentan.

5.5.2. Fuerza de Ventas

En este sub-apartado se diseña la estructura y se dimensiona la plantilla, fuerza o red de vendedores que se necesitará para acudir al mercado con ciertas garantías, siempre que la naturaleza y envergadura del negocio requiera ciertos niveles de capacidad de venta personal fuera del establecimiento.

Para ello se partirá del conocimiento del mercado que se haya adquirido en el capítulo **4. Análisis del Mercado**, en cuanto a mercado, clientes y demanda potencial realista.

En función de este parámetro, y estimando cuántas visitas puede hacer diariamente un vendedor, el tiempo promedio de duración de cada una, y la dispersión geográfica de los clientes, se podrá aproximar el número de vendedores que necesitará el emprendedor para desarrollar una actividad comercial acorde con los objetivos.

Posteriormente habrá que evaluar si conviene disponer de una red de vendedores propia, a tiempo completo, o externa (agentes libres), a tiempo parcial y compartido con otras empresas.

Finalmente habrá que determinar cómo van a estar organizados/ especializados (por productos o generalistas, por regiones geográficas, por categorías (delegado, supervisor, vendedor), que funciones desempeñarán y qué objetivos serán asignados a cada uno de ellos, etc.

Posiblemente, gran parte de los emprendedores que aspiren a cristalizar una idea de negocio basada en un establecimiento comercial, sólo requieran la colaboración de uno o dos asistentes al público, localizados en el propio punto de venta, como fuerza comercial.

5.5.3. Presupuesto Comercial

En este sub-apartado el emprendedor deberá resumir los gastos en que incurrirá en el ejercicio de la actividad comercial, una vez definidas todas las políticas del plan de marketing. Algunos de los más relevantes son:

- Publicidad
- Promociones
- Salarios, Comisiones e Incentivos de la FFVV propia,
- Gastos de Viaje y Dietas de la FFVV propia,
- Honorarios y Gastos de Trabajos Realizados por Terceros (p.e., Agentes Libres),
- Otros Gastos de Distribución (transportes)

La forma más aconsejable para dimensionar estos gastos comerciales (ver capítulo

8. Valoración y Análisis Financiero) es cuantificarlos de forma mensualizada, al menos durante el primer año de arranque del negocio. El resto de años bastará hacerlo con carácter trimestral.

Recomendaciones

- Ser especialmente meticuloso en la elaboración de este capítulo, puesto que representa, conjuntamente con el análisis y valoración económico-financiera, el bloque que mayor relieve cobra en el conjunto del Plan de Negocio,
- No abrumar al lector con un exceso de terminología técnica (específica del sector en que se encuadra el proyecto empresarial) que pueda abrumar a los potenciales inversores o financiadores que lo lean,
- Analizar cuidadosamente la política de precios, fijando precios realistas, alineados con la competencia e incluyendo en su cálculo todos los costes en que se incurren,
- Tener en cuenta que al principio de la actividad de la nueva empresa, los productos y servicios se deberán ofertar a precios competitivos que los hagan atractivos a la clientela potencial,
- Durante el proceso de fijación del precio, y para calcular el coste de la mano de obra, considerar el trabajo que realiza el propio emprendedor como si tuviera que pagar a un empleado por hacer el mismo trabajo,
- Si los precios son mayores a los de la competencia se deberá explicar el sobreprecio en términos de novedad, exclusividad, calidad, garantía, prestaciones, servicio, ahorro en costes derivados,
- Evaluar la posibilidad de efectuar un análisis de sensibilidad estudiando diferentes políticas de precio, que permitiría detectar, por ejemplo, si a mayores precios, a pesar de reducirse el volumen de ventas, podría incrementarse la rentabilidad del negocio,
- Diseñar la estrategia de distribución, ya que han existido muchos productos atractivos que han fracasado por no haber definido la estrategia

de distribución correcta, habiéndose seleccionado canales impropios del producto/servicio a comercializar,

- Asignar un presupuesto de publicidad y promoción suficientemente holgado, dado que es muy importante, para aquellos negocios nuevos que se lanzan al mercado, darse a conocer (el producto/servicio, la marca, el establecimiento comercial, etc.), necesitando publicitarse entre sus clientes potenciales para favorecer la introducción de sus productos/servicios,
- Ilustrar el apartado de estrategia de promoción anexando al Plan de Negocio todos aquellos elementos de comunicación que se tengan elaborados (aunque sea en versión borrador): folletos, logotipo, cartas de presentación, trípticos, tarjetas de visita, boceto de memoria, diseño de sitio Web, etc.
- Monitorizar el resultado de la campañas o actividades promocionales que se lancen, con la finalidad de aprender de los errores en que se incurra y poder realizar los ajustes oportunos de cara a próximas acciones,
- Ser honestos, objetivos y moderadamente conservadores en la estimación de previsiones de venta - Intentar justificar de forma exhaustiva estas estimaciones,

INFRAESTRUCTURA, PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA

Cuestiones Clave a Responder en este Capítulo

- ¿Qué necesidades de instalaciones físicas requiere su idea de negocio, tanto en lo relativo al área de producción, a la de almacenaje y a la de venta? ¿Comprará o arrendará los edificios e instalaciones? ¿Por qué? **(Ver apartado 6.1)**
- ¿Cuál es la influencia de otros negocios de la competencia en el área? ¿Cuáles son los negocios vecinos? ¿Qué cercanía física existe hasta el cliente? ¿Cómo es el acceso de los clientes (servicio público, carretera, autopistas, etc)? ¿es el vecindario estable o cambiante? **(Ver apartado 6.1)**
- ¿Qué tipo de equipamiento (incluyendo el tecnológico) y mobiliario necesitará? **(Ver apartado 6.1)**
- ¿Qué necesidades de mantenimiento anual requieren las instalaciones, equipamiento y mobiliario que ha dimensionado para dar soporte a su negocio? **(Ver apartado 6.1)**
- ¿Cuál será el plan de producción? ¿Cómo se va a desarrollar? ¿Cuál es su capacidad de producción? ¿Qué materias primas y recursos energéticos necesitará? ¿Cuáles serán los productos más críticos? ¿Cómo se va a realizar el control de calidad? ¿Ha considerado que medidas va a adoptar para mitigar el posible impacto medioambiental que provoquen sus actividades? **(Ver apartado 6.2)**
- ¿De qué ventajas estratégicas y operativas, desde el punto de vista del emplazamiento y del enfoque de producción, dispondrá su negocio? ¿Cómo las va a aprovechar? ¿Hay oportunidad para la expansión? **(Ver apartado 6.2)**
- ¿Quiénes serán sus proveedores y subcontratistas? ¿Cuáles son sus precios? ¿Qué condiciones de pago piensa negociar? ¿Dónde se encuentran localizados los proveedores? ¿Cómo va a gestionar sus almacenes? **(Ver apartado 6.3)**

6

6. Infraestructura, Producción y Logística

Una vez superadas las etapas del plan de negocio que responden a las preguntas qué productos o servicios comprenderán nuestra actividad, el por qué, qué debe estar soportado en un análisis de mercado y el cómo se van a comercializar nuestros productos debemos responder al cómo se van a entregar los productos.

La respuesta genérica a esta cuestión es compleja y está muy condicionada a la tipología de productos objeto del negocio. En muchos casos consistirá en establecer y diseñar exclusivamente el canal de distribución de un producto fabricado por terceros del que hay que proveerse. Sin embargo, en otras ocasiones, es posible que el producto deba ser elaborado en nuestras instalaciones, por lo que el proceso de fabricación sería el aspecto clave del Plan de Negocio.

En este capítulo se desarrollará, por un lado, la definición de la infraestructura e instalaciones sobre las que se debe apoyar el desarrollo de las actividades del negocio. Se entiende por infraestructura, en sentido amplio, el conjunto de componentes que se requiere incluir en las instalaciones para poder desarrollar un negocio determinado. Así, unas mismas instalaciones pueden ser capaces de ubicar y soportar diferentes negocios cambiando únicamente las infraestructuras que contienen.

A lo largo de este capítulo se describe el proceso mismo de ejecución del objeto del negocio. Este apartado abarca desde el diseño del proceso de fabricación de los bienes, si la iniciativa tiene un carácter fabril, hasta el desarrollo y entrega del servicio, en el caso de que sólo cubra esta etapa de la cadena. Finalmente, se detalla el apartado logístico, que incluye cómo realizar el aprovisionamiento de los bienes o materia prima del proceso de producción, desde la compra hasta su entrega en el sitio de destino, y cómo realizar la entrega del bien o servicio en el proceso post-productivo.

6.1. Infraestructura e Instalaciones

Cualquier iniciativa empresarial necesita infraestructuras e instalaciones, aún cuando sean simplemente una habitación de su domicilio y el mobiliario. La búsqueda de las instalaciones adecuadas y la dotación de infraestructuras es un aspecto crucial para el éxito del negocio. Obviamente, están muy condicionadas por la tipología del negocio a desarrollar, pero, independientemente de este aspecto, siempre la ubicación de las instalaciones constituye un factor crítico de éxito, tanto si son instalaciones de atención al público, donde esto resulta evidente, como si son de almacenaje o producción, donde una errónea ubicación o tamaño podría provocar elevados costes logísticos.

Una vez seleccionada la ubicación, se analizará cómo dotarla de las infraestructuras adecuadas en cuanto a equipamiento físico y tecnológico, para posteriormente analizar los requisitos de mantenimiento de la ubicación e infraestructuras instaladas.

6.1.1. Instalaciones Físicas (Ubicación, Tamaño, Distribución, Venta/Alquiler)

La elección de la localización vendrá determinada por una serie de circunstancias que permitirá valorar las ventajas, así como solventar los inconvenientes del lugar seleccionado (cercanía de clientes y proveedores, ubicación de la competencia, costes de transporte, nivel de precios, arrendamiento vs. compra, facilidad de suministros básicos ¿agua, energía, comunicaciones -, posibilidad de ampliación, necesidades de acondicionamiento, etc.)

- **Ubicación:** La ubicación geográfica de las instalaciones es el aspecto decisivo de este apartado. Para identificar la ubicación idónea habrá que plantearse algunas preguntas:
 - ¿cuál es el mejor sitio para implantar el negocio?
 - ¿cómo lo van a encontrar los clientes?
 - ¿se necesita acceso rápido a carreteras?
 - ¿por dónde pasarán los futuros clientes?
 - ¿debe estar cerca de algunas instalaciones o negocios específicos?
 - ¿necesita tener algunas características especiales (área de carga, almacén, etc.)?
 - ¿Se trata de una zona comercial, industrial o empresarial?

Para realizar un análisis completo de las diferentes alternativas de ubicación es conveniente desarrollar una relación detallada de los aspectos que se consideran críticos a la hora de seleccionarla. Con esta relación y valorando, en función de su grado de criticidad, cada uno de estos aspectos permitirá, por un lado, delimitar las zonas geográficas donde realizar la búsqueda de la ubicación y, por otro, valorar cualitativamente cada una de las opciones que se barajen.

- **Tamaño:** las dimensiones del local o nave donde desarrollar la actividad condicionarán tanto el precio como la viabilidad técnica de instalar las infraestructuras o de satisfacer las necesidades de espacio para desarrollar la actividad. En principio, la decisión del tamaño del local está muy condicionada a las posibilidades de expansión física en caso de ampliación del negocio. En este sentido, en caso de existir estas posibilidades, parece más conveniente identificar el local más pequeño que permita satisfacer adecuadamente las necesidades de espacio par desarrollar la actividad.
- **Distribución:** Paralelamente al tamaño es clave establecer, a priori, una distribución básica del local. Una correcta distribución de un local, cuando da servicio al público directamente, ha de ser sencilla y facilitar al cliente la entrada y movimientos dentro del mismo. En caso de ser una ubicación

para un proceso productivo, una correcta distribución simplifica significativamente las actividades de fabricación y repercute directamente en los costes de fabricación y calidad del producto.

- **Compra/Alquiler:** la decisión sobre compra o alquiler del local está, en un principio, sujeta a la situación financiera de partida. Habitualmente, cuando se inicia un negocio, la opción más adecuada podría ser la de alquilar, puesto que limita la necesidad de recursos financieros. Posteriormente, en función del desarrollo del negocio y de sus necesidades de expansión, podría evaluarse la opción de compra. En cualquier caso, la decisión última en este aspecto debe estar condicionada directamente por los estudios económicos que se analizan en el capítulo 8.
- **Características del local:** Para determinadas actividades, tanto la normativa municipal como la autonómica exigirán que el local cumpla con una serie de requisitos. Antes de la compra/alquiler de una local debemos verificar con ambos organismos si el local se adecua a las normas establecidas y en el caso de que no sea así, habrá que cuantificar los costes que supondrá la adecuación del local a la normativa.

En definitiva, el Plan de Negocio debe recoger una mención detallada de las instalaciones requeridas para la iniciativa empresarial y la descripción exhaustiva de las características necesarias en cuanto a tamaño, distribución y equipamiento básico (áreas de carga, de almacenaje, accesos, salida de humos, etc.) así como la **opción seleccionada** en cuanto a alquiler o venta o cualquier otro mecanismo financiero de acceso al local.

Características a verificar a la hora de seleccionar un local para oficinas de atención al público:

- **Superficie:** total y de cada una de las áreas en que se distribuye,
- **Situación de Partida:** en cuanto al estado de mantenimiento y adaptación de la decoración a las necesidades del negocio, así como las condiciones externas del edificio (antigüedad, fachada, etc.),
- **Instalación de Suministro de Energía:** verificar la situación de la instalación eléctrica en cuanto a su situación legal (aprobada por el departamento de industria competente), así como en relación a las necesidades funcionales de la actividad a desarrollar en las instalaciones. También será conveniente un análisis similar para la instalación de gas natural, si fuera necesario. El análisis debe ser muy exhaustivo si el suministro energético fuera un factor fundamental para el desarrollo del negocio,
- **Condiciones Ambientales:** verificar la distribución de la iluminación en cuanto a los puntos de luz y las fuentes de luz natural existentes, así como la existencia de calefacción y/o aire acondicionado cuando fuera necesario,
- **Comunicaciones:** analizar la existencia de las tomas telefónicas y verificar la existencia de infraestructura de comunicaciones de un operador de telecomunicaciones con acceso desde el local,

- **Accesibilidad:** facilidad de acceso desde el exterior (altura del piso, facilidad de acceso al portal, etc.),
- **Seguros:** analizar si existen seguros afectos al local o es necesario contratar uno específico,
- **Condiciones Económicas:** se analizarán las condiciones económicas de alquiler o compra, la posibilidad de subrogación de un contrato, condiciones del contrato, fianza, etc.,
- **Disponibilidad de Servicios Auxiliares:** analizar si existen posibilidades de aparcamiento en el edificio, cercanía del transporte público, etc.

Características a verificar a la hora de seleccionar un local comercial para atención al público:

- **Superficie:** total y de cada una de las áreas en que se distribuye, especialmente en lo que se refiera a las áreas de venta, almacenaje de materiales, oficina de administración, etc.,
- **Situación de Partida:** en cuanto al estado de mantenimiento y adaptación de la decoración a las necesidades del negocio, así como las condiciones externas del edificio (antigüedad, fachada, etc.). Analizar la disponibilidad y características del escaparate y de las facilidades para ubicar la señalética del negocio,
- **Instalación de Suministro de Energía:** verificar la situación de la instalación eléctrica en cuanto a su situación legal (aprobada por el departamento de industria competente) así como en relación a las necesidades funcionales de la actividad a desarrollar en las instalaciones. También será conveniente un análisis similar para la instalación de gas natural, si fuera necesario. El análisis debe ser muy exhaustivo si el suministro energético fuera un factor fundamental para el desarrollo del negocio, como por ejemplo restaurantes, tintorerías, etc.
- **Condiciones Ambientales:** verificar la distribución de la iluminación en cuanto a los puntos de luz y las fuentes de luz natural existentes, así como la existencia de calefacción y/o aire acondicionado cuando fuera necesario,
- **Comunicaciones:** analizar la existencia de las tomas telefónicas y verificar la existencia de infraestructura de comunicaciones de un operador de telecomunicaciones con acceso desde el local,
- **Accesibilidad:** facilidad de acceso desde el exterior (acceso directo desde la calle, a través de pasajes, etc.),
- **Área Comercial:** análisis de las características comerciales del área seleccionada, cercanía de competidores, de tiendas complementarias, etc.
- **Seguros:** analizar si existen seguros afectos al local o es necesario contratar uno específico, especialmente aquellos que cubran a clientes
- **Condiciones económicas:** se analizarán las condiciones económicas de alquiler o compra, la posibilidad de subrogación de un contrato, condiciones del contrato, etc.
- **Disponibilidad de servicios auxiliares:** existencia de aparcamientos para clientes, paradas de transporte público, acceso para entrega y recogida de paquetería.

- **Licencia de apertura:** se comprobará si el local que se alquila ya estaba en funcionamiento y disponía de las licencias pertinentes, Si no fuera así, se consultará a los técnicos del Ayuntamiento del municipio donde se encuentra ubicado el local si el mismo cuenta con las condiciones óptimas para comenzar a ejercer allí la actividad comercial. [Esta información se puede obtener en el portal de emprendedores de la Cámara de Comercio de Madrid]
- **Licencia de obras:** Si tuviera que realizar obras en el local que se va a comprar o alquilar deberá solicitar las licencias pertinentes al Ayuntamiento del municipio donde se va a realizar la actividad. [Esta información se puede obtener en el portal de emprendedores de la Cámara de Comercio de Madrid].

Características a verificar a la hora de seleccionar un local para negocio industrial:

- **Superficie:** total y de cada una de las áreas en que se distribuye, especialmente la disponibilidad de áreas de almacenaje de productos, materia prima, producto terminado, etc.,
- **Situación de partida:** en cuanto al estado de mantenimiento y adaptación de las infraestructuras (existencia de suelo técnico, material del piso, altura del local, etc.),
- **Instalación de Suministro de Energía:** verificar la situación de la instalación eléctrica en cuanto a su situación legal (aprobada por el departamento de industria competente), así como en relación a las necesidades funcionales de la actividad a desarrollar en las instalaciones. En este sentido, es necesario conocer las características mínimas de las instalaciones de gas y electricidad que requiere el negocio. Es posible que haya que realizar nuevas instalaciones para asegurar la aprobación de las entidades encargadas de la aprobación técnica,
- **Condiciones Ambientales:** verificar la distribución de la iluminación en cuanto a los puntos de luz y las fuentes de luz natural existentes, así como la existencia de calefacción y/o aire acondicionado cuando fuera necesario. En función de la tipología del negocio es importante verificar la capacidad de ventilación natural del local o identifica las necesidades de ventilación forzada,
- **Comunicaciones:** analizar la existencia de las tomas telefónicas y verificar la existencia de infraestructura de comunicaciones de un operador de telecomunicaciones con acceso desde el local,
- **Accesibilidad:** facilidad de acceso desde el exterior en función de las necesidades del negocio (muelle de carga/descarga/ acceso de vehículos, etc.). Es necesario validar también la posibilidad de introducir maquinaria pesada, si fuera necesaria. Adicionalmente habría de validarse la cercanía del local a redes de comunicaciones (carreteras, ferrocarril, etc.),
- **Seguros:** analizar si existen seguros afectos al local o es necesario contratar uno específico,
- **Condiciones Económicas:** se analizarán las condiciones económicas de alquiler o compra, la posibilidad de subrogación de un contrato, condiciones del contrato, etc.,

- **Disponibilidad de Servicios Auxiliares:** analizar si existen posibilidades de aparcamiento en el edificio, cercanía del transporte público, etc.
- **Licencia de apertura:** se comprobará si el local que se alquila ya estaba en funcionamiento y disponía de las licencias pertinentes, Si no fuera así, se consultará a los técnicos del Ayuntamiento del municipio donde se encuentra ubicado el local si el mismo cuenta con las condiciones óptimas para comenzar a ejercer allí la actividad comercial. [Esta información se puede obtener en el portal de emprendedores de la Cámara de Comercio de Madrid]
- **Licencia de obras:** Si tuviera que realizar obras en el local que se va a comprar o alquilar deberá solicitar las licencias pertinentes al Ayuntamiento del municipio donde se va a realizar la actividad. [Esta información se puede obtener en el portal de emprendedores de la Cámara de Comercio de Madrid].

6.1.2. Equipamiento (Maquinaria, Transporte, Mobiliario, etc.)

Una vez detectados los requerimientos del local donde se desarrollará el negocio, se deberá identificar las necesidades de equipamiento para posibilitar el inicio de la actividad. En este sentido, hay que hacer un trabajo detallado que permita partir de las necesidades mínimas de equipamiento para asegurar una contención de la inversión inicial.

A la hora de analizar y seleccionar el equipamiento debe realizarse un análisis exhaustivo de las características de cada alternativa, de las condiciones financieras de adquisición, renting/leasing o alquiler, garantías, evolución, alternativas de compra de equipamiento usado, etc.

Un aspecto clave que se ha de analizar en el equipamiento es el servicio post-venta, así como las garantías que soportan su funcionamiento. También se deberá analizar el coste de mantenimiento de los equipos una vez superado el periodo de garantía, pues a veces este coste no guarda una relación directa con el coste de adquisición.

En el caso de un local comercial de atención al público es necesario realizar un planteamiento decorativo adecuado que considere la disposición del material, escaparates, expositores, mecanismos de control y seguridad, etc.

En el caso del equipamiento de un local industrial es necesario, en un primer momento, realizar un planteamiento de los flujos de trabajo de la industria, de forma que se establezcan claramente las áreas de almacenamiento (de materia prima y producto terminado), el flujo físico de trabajo para facilitar la realización de un trabajo eficiente y seguro, así como la reglamentación de industria y de seguridad que apliquen al sector en cuestión. Una vez establecido este planteamiento, se conocerán las características del equipamiento que se debe adquirir así como las necesidades de instalación.

6.1.3. Tecnología (Hardware, Software, Otras Tecnologías Clave)

En este apartado se analizan las necesidades de tecnología que debería requerir la iniciativa empresarial. Este apartado se centrará exclusivamente en el equipamiento tecnológico para desarrollar la actividad administrativa y comercial. Si alguna iniciativa empresarial necesitara tecnología específica, muchas veces cercanas al equipamiento de producción, debería considerarse dentro del apartado anterior.

Se entiende por hardware los equipos físicos informáticos (ordenadores, pantallas, impresoras, etc.), y por software el conjunto de programas informáticos que se instalan en los equipos físicos. En general, la selección del software es más importante que la del hardware, una vez asegurada la compatibilidad de ambos. El software va a permitir adaptar el funcionamiento del equipo a las necesidades del negocio.

Habitualmente la funcionalidad genérica de la que debería disponer un equipamiento tecnológico tipo es la siguiente:

- **Ofimática:** El equipamiento tecnológico debería disponer de procesador de textos para la elaboración de informes, cartas, facturas, etc., de herramientas de cálculo (hojas de cálculo) para la realización de operaciones complejas de una forma sencilla, y herramientas de presentación gráfica para la realización de cartelera o presentaciones de productos o servicios. Adicionalmente, se podrían disponer de gestores de bases de datos para el almacenaje y la gestión de grandes volúmenes de información,
- **Sistemas de Gestión:** en función de las necesidades del negocio, sería conveniente disponer de unos sistemas de gestión de la actividad, que en principio, podrían cubrir la funcionalidad de contabilidad de la compañía (en caso de no ceder esta función a una entidad gestora externa) funcionalidad comercial (muy adaptada al negocio específico) y funcionalidad logística para realizar el seguimiento de los *stocks* y compras,
- **Conexiones a internet y correo electrónico:** imprescindible para mejorar el sistema de comunicaciones en cualquier actividad.

6.1.4. Necesidades de Mantenimiento

Todo el equipamiento descrito en los apartados anteriores debe mantener su funcionamiento sin fallos durante los periodos de actividad de la compañía. Un fallo en un equipamiento clave puede generar pérdidas cuantiosas si condicionan la actividad de la compañía durante el periodo de no funcionamiento.

Por este motivo es muy importante categorizar los equipamientos en función de su criticidad para la continuidad del negocio. Esta clasificación debería agruparlos, al menos en tres conjuntos:

- **Criticidad de negocio alta:** en este grupo se deberá incluir aquel equipamiento que, en caso de avería, ocasione la parada total de la actividad (un equipo de una cadena de producción, un vehículo de transporte, sistema eléctrico, etc.,).
- **Criticidad de Negocio Media:** aquí se deberían incluir aquellos equipos que, si bien no paralizan la actividad al completo, si ocasionan dificultades serias al desarrollo de la actividad e, incluso, durante una avería prolongada podría llegar a ocasionar una suspensión de la actividad (por ejemplo, sistemas informáticos).
- **Criticidad de Negocio Baja:** debería incluir los equipos que no suponen una parada de la actividad y existen mecanismos alternativos de sustitución (por ejemplo, calefacción).

En función de la criticidad de cada equipo hay que establecer acuerdos con compañías que presten el servicio de mantenimiento en los plazos adecuados. En este sentido, para los equipos con criticidad alta, se debería iniciar la reparación en unas pocas horas, para los de criticidad media, en el mismo día o siguiente a la avería, y de criticidad baja en una semana desde identificación de la avería.

El tipo de mantenimiento que se ha detallado hasta ahora se denomina correctivo, porque pretende solucionar incidentes que afectan al funcionamiento del equipo. Adicionalmente, algunos equipos deben someterse a procesos de mantenimiento preventivos o programados, sin existir ninguna avería que lo justifique. Este proceso de mantenimiento, que se denomina preventivo, debe realizarse de tal forma que afecte mínimamente a la actividad de la compañía, ya sea porque se realice fuera de los horarios de actividad, o porque exista un equipo de sustitución. Estos tipos de mantenimiento, y los momentos en que se deben efectuar, tienen que acordarse (junto con el mantenimiento correctivo) con una compañía especializada.

6.2. Proceso de Fabricación / Prestación del Servicio

Cualquier iniciativa empresarial debe considerar cómo va a desarrollar la actividad, cómo va a producir el producto, o cómo va a acometer el servicio objeto del negocio. Evidentemente el proceso es muy diferente en función de si el negocio es una tienda, una fábrica o un servicio profesional.

En cualquier caso, es necesario describir la operativa detallada del negocio en estos aspectos. Es conveniente considerar desde detalles del proceso hasta aspectos adicionales, así como las condiciones medioambientales en las que se va a desarrollar la actividad o los mecanismos para asegurar la seguridad de las personas encargadas de la producción.

6.2.1. Flujo/Fases del Proceso de Producción

En este apartado se describirá rigurosamente cada una de las etapas del proceso productivo, en caso de que se trate de un entorno fabril, o el proceso de arranque y prestación del servicio, en otro caso.

Será aconsejable describir claramente la secuencia de tareas que conforman el proceso, con una identificación, en cada etapa, del input (entrada de la tarea) y el output (salida de la tarea). Si el proceso es complejo, sería conveniente que se acompañara la descripción de un gráfico que muestre la secuencia de tareas y etapas del proceso (flujograma de actividades).

En siguientes apartados de este capítulo se describen las necesidades de cumplimentación de las normas de seguridad y medioambientales. Estas actividades hay que entenderlas como tareas del propio proceso de producción, y como tal, deben describirse e insertarse dentro del desarrollo del proceso. Esto mismo aplica a las normas de calidad que es necesario satisfacer: han de ser incorporadas al proceso productivo.

Una definición correcta y eficaz del proceso es clave para asegurar una eficiencia en los costes de producción. El proceso no es estático, y debe someterse a revisiones continuas para mejorar su eficiencia y maximizar la rentabilidad.

El proceso de producción tiene una estrecha relación con funciones que se verán condicionadas por la definición del mismo. En este sentido, una de las funciones clave en la que impacta es el aprovisionamiento de materia prima, que se verá en el último apartado de este capítulo. Una errónea coordinación de producción con el proceso de aprovisionamiento puede generar interrupciones en la planta que impactarán significativamente en los costes y en la calidad del servicio prestado a los clientes.

Para asegurar la sincronización de todos los procesos involucrados es necesario desarrollar una planificación de la producción que puede servir a los procesos periféricos para planificar sus necesidades.

Evidentemente la información que se debe incorporar en el Plan de Negocio es muy diferente en función de si el negocio en cuestión es una fábrica, una prestación de un servicio o una distribución de producto. En definitiva, se debe describir en detalle, con un lenguaje sencillo y simplificando los detalles técnicos, cómo se va a realizar la actividad.

Más concretamente, deberán desarrollarse los siguientes puntos:

- **Descripción del Proceso:** que incluirá una descripción básica del proceso para desarrollar la actividad. Debe ser una descripción comprensible para un lector no especializado. Si se considera conveniente el desarrollar una descripción con un componente técnico más acusado, sería conveniente que se elaborara un anexo al plan con estos detalles, y que fuera dirigido desde este capítulo.

- **Planta y Equipamiento:** aunque el equipamiento se ha descrito ya en apartados anteriores, en este apartado es recomendable relacionar esos equipos con cada una de las etapas del proceso productivo.

6.2.2. Capacidad de Producción

La capacidad de producción es un aspecto clave para identificar el potencial de generación de ingresos de la iniciativa empresarial. Se entiende por capacidad de producción la cantidad máxima que se puede elaborar o el máximo número de servicios que se pueden prestar en un periodo determinado de tiempo.

La capacidad de producción está ligada a varios condicionantes tales como la pura capacidad técnica de una planta o un equipo, el número de personas disponibles para realizar el trabajo, o la capacidad máxima de almacenamiento (tanto de materia prima como de producto terminado).

Para conocer la capacidad de producción hay que analizar en detalle todo el flujo de los procesos involucrados, en cualquier medida, en la producción o prestación del servicio.

La capacidad de producción puede ir evolucionando a lo largo del tiempo, en función de las previsiones de ventas y de la mejora de los procesos productivos o de prestación de servicios. En este apartado sería necesario desarrollar la evolución de la capacidad de producción en el periodo estimado para el Plan de Negocio. Habitualmente, los incrementos de capacidades de producción deben ir acompañados de incrementos de las inversiones, por lo que ambos aspectos deben estar correlacionados en el plan de negocio.

6.2.3. Recursos Necesarios (Materias Primas/Auxiliares y Energía)

Dentro de la planificación de la producción descrita anteriormente, es importante detallar las necesidades de recursos para ejecutar y mantener el proceso productivo. En el caso de una prestación de servicio, donde no existe una manipulación o producción de bienes, esta tarea es más sencilla, aunque debe desarrollarse una actividad muy importante como es la previsión de la demanda de los clientes, de forma que no se produzcan incidencias en los plazos de ejecución del servicio que afectarían gravemente al éxito del negocio, sobre todo en sus estadios iniciales.

En cuanto a esta actividad, cuando se realiza en un entorno fabril, debe sincronizarse con el plan de producción. En este sentido, en función de las necesidades descritas en el plan de producción y, considerando los plazos de entrega de las materias primas auxiliares por parte de los proveedores, se deberá definir las necesidades de materias primas almacenadas para asegurar el proceso de producción previsto.

También es necesario identificar las necesidades de suministro energético para asegurar el proceso productivo. De hecho, se debe realizar junto con las provisiones de materias primas o auxiliares. En función de que el suministro energético sea eléctrico, o se requiera combustible que deba ser almacenado, las estimaciones son diferentes. En el caso de que el suministro sea eléctrico se deberá valorar la conveniencia de disponer o no de un generador que mantenga la actividad de la planta en caso de caída de suministro. Aunque habitualmente no es necesario, esta decisión deberá adoptarse una vez analizados los costes que ocasione la caída de suministro, en cuanto a la necesidad de reorganizar el proceso y los costes de inactividad de los equipos y personas.

6.2.4. Control de Calidad

El control de calidad es un aspecto clave en cualquier proceso productivo, aunque es especialmente importante en los procesos de fabricación.

En principio, los controles de calidad deben asegurar la entrega de productos o servicios con los niveles de exigencia que se marquen internamente. Sin embargo, existen normas internacionales de calidad (por ejemplo, las normas ISO) a las que podremos someter los productos o servicios. Estas normas son requeridas a veces por clientes, y en muchos casos las plantean como condición indispensable para ser considerado proveedor.

Los controles de calidad hay que introducirlos dentro de todo el proceso productivo o de prestación de servicios.

Para realizar un proceso de control de calidad correcto hay que definir primero qué entendemos por calidad:

- Calidad es satisfacer todas las necesidades del cliente,
- Un sistema de calidad debe estar orientado a la prevención de defectos, nunca a corregirlos,
- El objetivo de calidad debe ser tener cero defectos o incidencias,
- La calidad tiene que ser medible

Los controles de calidad no deben limitarse sólo al proceso productivo específico. El concepto de calidad total debe cubrir todos los procesos de la compañía (atención al cliente, control de proveedores, etc.).

El proceso de control de calidad debe ser uno único y, en caso de acceder a otras normas de calidad (ISO, Q, etc.), éstas deberían integrarse dentro del proceso de control de calidad inicial.

En caso de que los procesos de calidad sean complejos y numerosos, es conveniente definir un puesto en la organización que se responsabilice de la coordinación y supervisión de todos los procesos de control de calidad.

En el Plan de Negocio debería desarrollarse brevemente el proceso de control de calidad que se prevé implantar, incluyendo los aspectos críticos a verificar y los mecanismos correctivos existentes ante deficiencias de calidad.

6.2.5. Medidas de Seguridad / Prevención de Riesgos Laborales

Las medidas de seguridad e higiene son un elemento sustancial del proceso productivo. Éstas han de integrarse en todo el proceso de definición y desarrollo del proceso productivo.

Los criterios mínimos de seguridad e higiene están regulados rigurosamente por un cuerpo legislativo amplio, desarrollado a todos los niveles de la administración. El espíritu de este entorno legislativo es la prevención de incidentes.

La prevención de riesgos laborales debe cubrir tanto aspectos relacionados con el flujo de trabajo y procesos de la empresa como la organización de la compañía encargada de esta función. Las responsabilidades de la prevención de riesgos están distribuidas entre los diferentes niveles jerárquicos de la compañía.

En función de la complejidad del proceso productivo es conveniente elaborar un plan de prevención, seguridad e higiene en el trabajo. Para ello será necesario:

- Identificar los riesgos,
- Analizar y evaluar los riesgos,
- Identificar aquellos riesgos no eliminables (cambiando el proceso o método),
- Definición de las medidas preventivas,
- Integrar las medidas dentro del proceso productivo,
- Plan de formación a trabajadores,
- Plan de emergencia con las acciones a acometer en función de la tipología del incidente,
- Plan de revisión del plan de prevención y del plan de emergencia,

En función del tamaño de la empresa es conveniente identificar una persona como responsable de la seguridad e higiene en el trabajo que desarrolle las funciones de coordinación de las actividades necesarias en este ámbito.

Habitualmente los requerimientos de seguridad para una actividad que no emplee materiales o sustancias nocivas o peligrosas, o sus procesos no empleen mecanismos peligrosos, no son complejos y es sencillo cumplir con los requerimientos legales. En otros casos, sería conveniente contar con un asesor experto para asegurar el cumplimiento de toda la reglamentación y requisitos de seguridad del proceso productivo.

Todo el equipamiento descrito en los apartados anteriores debe mantener su funcionamiento sin fallos durante los periodos de actividad de la compañía. Un fallo en un equipamiento clave puede generar pérdidas cuantiosas si condiciona la actividad de la compañía durante el periodo de no funcionamiento.

De cara al Plan de Negocio es conveniente preparar una documentación resumen de todas las actividades de seguridad e higiene que incluya una descripción del plan de prevención previsto, así como un detalle de los recursos necesarios para acometer este plan.

6.2.6. Factores Medioambientales

El cuidado y conservación del medioambiente es actualmente un aspecto clave a considerar en cualquier proceso productivo. La extraordinaria sensibilidad existente en estos aspectos exige prestar gran atención al impacto medioambiental, tanto por la importancia de cuidar el entorno como por el impacto que podría generar en la opinión pública, en definitiva, en los clientes, cualquier incidente relacionado con el medio ambiente.

Adicionalmente, la exigencia regulatoria de las diferentes administraciones, fundamentalmente la administración autonómica que dispone de la mayoría de las competencias, requiere un análisis cuidadoso del proceso productivo para identificar si es necesario cumplir algún precepto.

Los controles medioambientales deben integrarse dentro del proceso productivo como una etapa más del flujo de trabajo. Desde el punto de vista organizativo, en caso de que el impacto medioambiental del proceso sea significativo, es conveniente establecer dentro de la organización la responsabilidad de seguridad medioambiental. Este puesto, habitualmente puede compatibilizarse con el descrito en el apartado anterior.

De cara al desarrollo del plan de negocio es necesario verificar, consultando con organizaciones sectoriales o administraciones públicas, si se requiere algún tipo de actividad de seguridad medioambiental. De ser así, habría que recoger una relación de las actividades de control o reparación medioambiental, así como los recursos necesarios para ser acometidas.

6.3. Aprovisionamientos y Logística

El apartado de Aprovisionamientos y Logística considera todos los aspectos relacionados con la adquisición, transporte y almacenamiento de los materiales necesarios para realizar la actividad objeto del Plan de Negocio.

En este apartado se desarrolla el modelo de relación con los proveedores, las alternativas de aprovisionamiento y el control de stocks. El éxito en el desarrollo de estos tres aspectos permite disponer de una base sólida para el inicio y sostenimiento de la actividad. La eficiencia en este sentido permitirá conseguir unos altos niveles de calidad y, consecuentemente, una optimización de los costes.

6.3.1. Proveedores - Política de Compras

El proveedor es una figura clave dentro de todo el proceso de negocio. Como ejemplo, basta decir que los suministros en numerosos casos pueden suponer alrededor del 50% del coste total de producción y llegar, en casos puntuales, hasta el 80%.

La primera actividad que habría que realizar es identificar los proveedores necesarios para desarrollar la actividad empresarial y clasificarlos por orden de importancia. La importancia de un proveedor viene dada por el productos o productos que suministra, de forma que un proveedor debe tener para el negocio una importancia máxima si su producto es crítico para el proceso, y no existen productos alternativos, o si el volumen previsto de sus suministros es muy significativo en relación con el total de suministros.

Los proveedores de criticidad alta deben ser gestionados de una forma diferenciada al resto de proveedores, de forma que se pueda establecer una relación preferencial con ellos.

Por otro lado, una vez clasificados todos los proveedores, se debe asegurar la disponibilidad de un número reducido de ellos sin poner en riesgo el proceso de producción. Tener numerosos proveedores resulta negativo para el negocio, pues dificulta el disponer de una relación preferencial y, por otro lado, incrementa el volumen de los procesos administrativos, por lo que se encarece todo el proceso. Los proveedores en los que debería concentrarse la actividad deberían cumplir los siguientes requisitos:

- Fiables en calidad y entrega,
- Mejor asistencia técnica,
- Flexibles en los tamaños y momentos de las entregas,
- Especializados en los productos que entregan,
- Más dotados técnicamente en infraestructura y servicios,
- Con políticas de calidad implantadas y coherentes con las del negocio,
- Localización - proximidad a la ubicación del negocio,
- Costes

Periódicamente sería conveniente realizar una evaluación de los proveedores para conocer su grado de cumplimiento con los niveles de calidad que se le exigen.

Adicionalmente, es conveniente establecer una política de compras que defina los criterios básicos que se quieren implantar en las relaciones con los proveedores. La política de compras debe recoger los aspectos relacionados con la evaluación y selección de proveedores, requisitos de calidad necesarios, política de entregas, política de pagos (contado o crédito, y en este caso fijar el plazo de pago), etc.

En el plan de negocio se debe esbozar brevemente cuáles son los aspectos clave que se van a considerar dentro de la política de compras y de relación con proveedores dentro de la iniciativa empresarial.

6.3.2. Parámetros del Aprovisionamiento (Distancia, Coste, Plazo de Entrega)

Una vez seleccionados los proveedores y definidas las políticas de compras, se deben establecer los parámetros de aprovisionamiento que deben cumplir. Estos parámetros entran dentro del proceso de negociación con el proveedor, y serán muy diferentes en función del material a suministrar.

Uno de los aspectos clave del aprovisionamiento es el plazo de entrega. Este parámetro condiciona fuertemente el coste y, obviamente, posiciona mejor a los proveedores con proximidad a la ubicación de las instalaciones del negocio.

Para asegurar un adecuado aprovisionamiento es necesario relacionar los aspectos clave que se van a valorar, para proceder a la negociación con el proveedor y analizar su grado de cumplimiento. Estos parámetros deben tener un grado mínimo de cumplimiento por debajo del cual el proveedor no se debe considerar apto para el aprovisionamiento del negocio, pues se pondría en algunos casos en una situación vulnerable.

Dentro del plan de negocio, se deberán detallar los parámetros que se consideren más importantes a la hora de valorar su impacto en el proceso productivo.

6.3.3. Gestión de Stocks

Aquí se analiza la gestión de stock de los productos necesarios para el proceso productivo.

Habitualmente, cualquier negocio debe disponer de unas capacidades de almacenamiento básicas para la ubicación de los materiales necesario para la producción. La política de gestión de stocks está ligada, por un lado, a las capacidades máximas de almacenamiento, y por otro a los costes asociados a estos productos y su rotación en el almacén.

En principio, como recomendación general, se debe almacenar la cantidad mínima de productos que asegure un proceso de producción sin problemas. Almacenar por encima de esa cantidad no supone ningún beneficio adicional e impacta significativamente en la cuenta de resultados. Por otro lado, también se deben establecer las cantidades que deban generar una alarma pues, por debajo de esa cantidad, se está poniendo en riesgo la continuidad del proceso productivo.

En definitiva, se debería establecer una política de gestión de stocks que marque los mecanismos de almacenamiento y de seguimiento del stock de producto, diferenciando entre las diferentes tipologías de producto y su impacto en el proceso productivo.

Adicionalmente, se deben recoger en este apartado posibles acuerdos con proveedores que permitan el almacenaje en sus instalaciones, lo que podría generar un ahorro significativo de costes.

También debería incluir un análisis de la política de gestión de stocks que se va a seguir para el almacenaje de producto terminado, si la fase final del proceso productivo fuera la transformación o elaboración de productos. En este caso se deberá considerar la revisión de la demanda periódicamente para ir ajustando el stock a ésta y asegurar el suministro a clientes. Habrá de tenerse en cuenta las variaciones existentes en función de los parámetros que determinan el consumo (estacionalidad, publicidad, etc.).

En el Plan de Negocio deberían recogerse los aspectos básicos de la política de gestión de stocks en cuanto a espacio físico disponible y necesario, productos clave a almacenar, etc.

6.4. Valoración de existencias

Los bienes comprendidos en las existencias deben valorarse al precio de adquisición o coste de producción.

6.4.1. Precio de adquisición

El precio de adquisición comprenderá el consignado en factura más todos los gastos adicionales hasta que los bienes se hallen en almacén, tales como transportes, aduanas, seguros, etc. El importe de los impuestos indirectos que gravan la adquisición de las existencias solo se incluirá en el precio de adquisición cuando dicho importe no sea recuperable directamente de la Hacienda Pública.

6.4.2. Coste de producción

El coste de producción se determinará añadiendo al precio de adquisición de las materias primas y otras materias consumibles, los costes directamente imputables al producto. También deberá añadirse la parte que razonablemente corresponda de los costes indirectamente imputables a los productos de que se trate, en la medida en que tales costes correspondan al periodo de fabricación.

ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Cuestiones a Resolver en este Capítulo

- ¿Cuál es la estructura organizativa en la que se va a apoyar el nuevo negocio? **(Ver apartado 7.1)**
- ¿Cuál es la composición del equipo directivo? ¿Han trabajado juntos con antelación? ¿Tienen experiencia laboral previa? ¿Cuál es su formación académica, empresarial o técnica? ¿Cuáles serán los roles y áreas de cada uno? ¿Estarán a tiempo completo en el futuro proyecto? **(Ver apartado 7.2)**
- ¿Qué recursos humanos y perfiles se van a utilizar para la ejecución del negocio? ¿Qué roles y responsabilidades van a asumir? ¿Qué habilidades requieren acreditar? **(Ver apartado 7.3)**
- ¿Cómo se va a contratar? ¿Qué tipos de contratos se van a realizar? ¿Qué salario y beneficios van a tener los empleados? ¿Cómo se les va a retribuir? ¿Cómo se va a evaluar el desempeño? ¿Cómo se van a formar? ¿Habrá carrera profesional? **(Ver apartado 7.4)**
- ¿Cuáles serán las normas y políticas operativas que deberán cumplir los empleados? **(Ver apartado 7.5)**
- ¿Qué necesidades de personal hay en la actualidad? ¿Cuál se prevé para los próximos 3 años? **(Ver apartado 7.6)**

7

7. Organización y Recursos Humanos

En una nueva empresa, uno de los factores que mayor protagonismo va a adquirir lo constituye el grupo humano que la configurará, no sólo el equipo directivo que la va a liderar sino también el resto de recursos humanos que van a posibilitar el desarrollo de la nueva idea de negocio.

En numerosas ocasiones, los proyectos empresariales funcionan gracias, esencialmente, al desempeño del colectivo de personas que lo conforman. Un personal capacitado y motivado será indispensable para lograr el éxito (incluso más que el propio precio o la calidad del producto). Este condicionante debe estar presente en todo momento en la mente del emprendedor, más si cabe teniendo en cuenta que deberá delegar progresivamente aquellas tareas más rutinarias en las personas de su confianza, con la finalidad de concentrarse en las actividades que mayor valor aporten al negocio (tales como planificación y desarrollo del mismo). En otras palabras, el capital humano representa el activo más importante de una organización.

En este capítulo se establecerán qué necesidades de personal, cualitativas y cuantitativas, va a demandar la nueva iniciativa, tanto para su arranque como durante los primeros 3 años de vida de la nueva empresa.

Por tanto, no sólo va a girar en torno a su dimensionamiento cuantitativo. También, y con antelación, habrá que diseñar, construir y habilitar la estructura organizativa necesaria que se requerirá: definir qué funciones empresariales habrá que desarrollar y qué responsabilidades asumir, agrupar éstas en puestos de trabajo, establecer las relaciones jerárquicas correspondientes y determinar qué habilidades y capacidades se necesitarán para cubrir las diferentes posiciones definidas.

Adicionalmente, se definirán las líneas maestras de aquellas políticas habituales de recursos humanos que articulen (no todas son de aplicación en cualquier concepto empresarial), según la naturaleza del nuevo negocio: selección/contratación, retribución, evaluación de desempeño, formación y capacitación, reglas de funcionamiento, etc.

7.1. Organigrama de la Compañía

Las empresas son organizaciones y, por tanto, deberán disponer de una estructura que les permita operar con la mayor eficiencia.

En este primer apartado se recomienda diseñar gráficamente la estructura organizativa de la nueva compañía. Lógicamente, el organigrama estará condicionado por diversos factores (el sector en el que compita, la propiedad de la empresa, la naturaleza del negocio - prestación de servicios, comercialización de productos o fabricación -, el tamaño de la compañía, etc.).

En el organigrama empresarial que presente el emprendedor:

- se determinarán los diferentes niveles jerárquicos que lo componen (directivos, mandos intermedios, operarios, etc.),
- se acotarán las diferentes áreas de actividad (ventas, producción, finanzas, etc.),
- se ubicará cada uno de los puestos de trabajo que se consideren,
- se señalarán las relaciones de dependencia jerárquica y funcional existentes entre los diferentes puestos,
- se asignarán nominalmente personas a cada uno de los puestos, etc.

Por regla general, en las compañías de un tamaño reducido los puestos o niveles directivos son desempeñados por la propiedad (o sea, por los propios emprendedores). También es habitual que en este tipo de compañías (la mayoría de PYMES) no exista una capa directiva de nivel medio (mandos intermedios), ya que no se considera oportuno ni eficiente dotar al nuevo negocio de una estructura desproporcionada (reduciéndolo sólo a personal directivo y personal administrativo y de operaciones).

7.2. Composición del Equipo Directivo (Formación y Experiencia)

Será necesario describir, de forma detallada y para cada uno de los miembros que integren el equipo directivo de la nueva compañía, los siguientes aspectos:

- la experiencia laboral y empresarial acumulada,
- La experiencia y habilidades como directivo,
- la formación académica, empresarial y técnica que acreditada,
- la especialización que posean en un área funcional concreta o en un sector determinado,
- los logros profesionales y éxitos empresariales obtenidos a lo largo de la carrera,
- el puesto directivo que va a ocupar, el rol y funciones que va a desempeñar y las responsabilidades que va a asumir,
- el grado de dedicación (tiempo completo, tiempo parcial) que va a prestar, etc.

Este apartado suele ser uno de los que en mayor medida atraen la atención de los inversores y entidades financieras, ya que cualifica al equipo directivo que deberá pilotar el timón del nuevo negocio. En este sentido, presentar un equipo ejecutivo con habilidades directivas complementarias, transmitirá una sensación de equipo sólidamente capacitado.

7.3. Perfiles/Puestos Requeridos

Adicionalmente a los puestos directivos, en este apartado se especificarán el resto de puestos o categorías profesionales necesarios (fundamentalmente mandos intermedios, personal administrativo y de operaciones), especificando las tareas y funciones que van a desempeñar y el perfil, cualidades y experiencia profesional requeridos. Este apartado es complementario con el 7.1 y 7.2, ya que entre los 3 definen la estructura organizativa y la composición de puestos de trabajo de la nueva compañía.

La descripción de los puestos de trabajo es un ejercicio que denotará la profesionalidad del equipo emprendedor, y persigue una finalidad esencial: conocer detalladamente cuáles son los puestos que necesita para asegurar el correcto funcionamiento de la empresa y, en base a ellos, cubrirlos a través de la contratación de personas que cumplan con los perfiles definidos.

En los siguientes 3 sub-apartados se especifican, a modo de ejemplo, que tipo de elementos habrá que considerar a la hora de definir un puesto de trabajo

1. Descripción y Ubicación

- Denominación del puesto
- Superior jerárquico / Nivel organizativo
- Ubicación organizativa (área / departamento)
- Ubicación física (oficina / tienda / fábrica)
- Misión del puesto

2. Funciones y Responsabilidades

- Funciones a desempeñar / Responsabilidades a asumir
- Complejidades de problemas a resolver (de carácter técnico, de gestión, de operación)
- Canales de relación internos (con quiénes y con qué objetivos)
- Canales de relación externos (con quiénes y con qué objetivos)
- Personas dependientes a su cargo
- Presupuesto a su cargo
- Material y equipo a su cargo

3. Habilidades y Cualificación Necesarias

- Titulación / Estudios requeridos
- Formación específica necesaria para adaptarse al puesto de trabajo
- Idiomas
- Años de experiencia requeridos en el desempeño de funciones
- Habilidades necesarias

7.4. Políticas de Recursos Humanos

El emprendedor deberá ser consciente de que la puesta en marcha de una compañía requerirá la habilitación de un conjunto de políticas de recursos humanos que ofrezcan cobertura a todo el ciclo del personal: selección y contratación, formación o capacitación, evaluación de desempeño, retribución, etc.

Lógicamente, dependiendo de la filosofía que presida la nueva empresa, serán o no aplicables algunas de las políticas que a continuación se describen.

7.4.1. Selección y Contratación

En este sub-apartado se indicarán qué modalidades de selección y contratación de personal se piensan poner en marcha en la etapa embrionaria de la compañía. También se concretarán si las labores de selección van a ser desarrolladas por el propio equipo de emprendedores o se va a externalizar, confiando para ello en una empresa especializada del sector (selección de personal, *headhunting*, trabajo temporal, etc.).

Así mismo, se evaluará si es necesario implantar, con carácter permanente, un proceso orientado a la identificación y contratación de los recursos que mejor se vayan ajustando a las necesidades de la compañía. En este proceso hay 4 funciones básicas:

- La captación de candidatos a través de diferentes canales o fuentes de reclutamiento (universidades, bolsas de trabajo, escuelas profesionales, internet, anuncios de prensa, contactos y referencias, empresas de la competencia, etc.),
- La propia selección del personal (identificación de perfiles ajustados a las necesidades y requerimientos, filtrado de curriculums, etc.),
- Entrevistas a candidatos (por área de especialización, o por nivel/categoría)
- Contratación (gestión de los contratos de las nuevas incorporaciones y modalidad y tipología de los contratos; esta información se puede obtener en el portal de emprendedores de la Cámara de Comercio de Madrid)

7.4.2. Retribución, Compensación e Incentivos

En este sub-apartado el emprendedor definirá cómo se va a remunerar a los diferentes profesionales y empleados que constituirán la plantilla, determinando, por ejemplo, si va a existir un componente fijo y uno variable (y en función de qué criterios se calculará). O sea, habrá que explicar como se determinarán los salarios y con que regularidad se va a revisar. En este aspecto resulta determinante contrastar las intenciones del emprendedor con lo que paga la competencia, con la finalidad de asegurar un alineamiento que eluda posibles abandonos de profesionales cualificados.

El proceso de compensación será uno de los motores de motivación para los recursos de la nueva compañía, en la medida que podrán ver recompensados sus esfuerzos y rendimiento personal con determinados incentivos, reconocimientos o premios. Por ello, en numerosas ocasiones (dependiendo de la competitividad del sector) resulta absolutamente recomendable habilitar un sistema de compensación y un programa de incentivos que premie/penalice el desempeño individual de forma objetiva (de forma alineada con la evaluación del desempeño).

La estructura de la compensación podrá venir determinada por diferentes componentes. A modo de ejemplo, se podrían señalar los siguientes:

- Componente fijo: Salario base calculado en función de la categoría y la experiencia (y el desempeño personal si se desea)
- Componentes variables
 - Porcentaje variable del salario en función de la categoría profesional
 - cobro del porcentaje variable condicionado al cumplimiento de los objetivos de la compañía a nivel global para el caso de puestos de más responsabilidad.
 - cobro del porcentaje variable en función del desempeño individual para los puestos de menos responsabilidad
- Otros posibles beneficios
 - Subvenciones para cursos
 - Bonificaciones extras por horas extraordinarias o localización permanente
 - Seguros (médico, de vida)
 - Acciones de empresa
 - Viajes
 - Otros incentivos adicionales

Para efectuar la cuantificación total del coste de la plantilla (ver **Capítulo 8. Valoración y Análisis Financiero**), adicionalmente al sueldo bruto (fijo más variable) que se le va a abonar a los empleados, habrá que tener en cuenta el concepto seguridad social a cargo de la empresa, que representa un 33% adicional.

7.4.3. Evaluación de Desempeño

Otra de las políticas que tendrá que decidir el emprendedor, si encaja con la filosofía que quiere imprimir en la nueva empresa, será la evaluación o valoración del desempeño del personal, de forma alineada con las categorías y perfiles definidos. Esta política, cuando se hace con corrección, constituye una herramienta clave para motivar y retener a los trabajadores.

Este proceso está orientado a analizar, de forma personalizada, el rendimiento de cada recurso de la nueva compañía a lo largo de un período determinado (por ejemplo, un año), para poder aplicar con posterioridad las políticas de promoción y retribución/compensación que correspondan. En definitiva, valorar lo que ha hecho bien y lo que ha hecho mal, de acuerdo con las expectativas de su perfil y categoría.

Obviamente, los procesos de evaluación de desempeño y de compensación están estrechamente ligados, debiendo ser el resultado de la evaluación individual la base para determinar el incremento salarial o retributivo aplicable.

Las claves para implantar un proceso de estas características son, básicamente, 2:

- Inicialmente, la planificación de objetivos, actividades y formación de todos los recursos, en función de su perfil y categoría, y basándose en el marco de expectativas que se defina para cada puesto o categoría
- Finalmente, el análisis y valoración, por parte del superior o supervisor, de la consecución o no de los objetivos al término del período de análisis

7.4.4. Formación y Capacitación

Uno de los compromisos clave que debe asumir el emprendedor es proporcionar una adecuada formación al personal que integre su plantilla de empleados. Por una parte, una capacitación bien dirigida va a generar una mayor motivación y fidelidad en los trabajadores. Por otra parte, y de forma aún más prioritaria, el entrenamiento en aspectos de seguridad es completamente ineludible de cara a evitar cualquier tipo de accidente laboral.

En este sub-apartado el emprendedor deberá perfilar, para cada colectivo humano homogéneo, su declaración de intenciones en este sentido: horas previstas, plazos, contenidos, objetivos, modalidad, etc.

Existen, lógicamente, diversas modalidades de impartir formación, siendo unas más apropiadas que otras dependiendo del tipo de empresa, del perfil del trabajador y del objetivo que persiga la acción formativa (si es de mantenimiento, de adquisición de nuevas capacidades, como vehículo de motivación, etc.):

- aprendizaje en el puesto de trabajo,
- asistencia a escuelas especializadas (fuera o dentro del horario laboral),
- seminarios o cursos especializados impartidos por expertos externos,
- formación presencial desplegada por instructores externos o personal interno,
- e-learning

7.4.5. Carrera Profesional

El desarrollo de una carrera profesional es un proceso continuado en el tiempo que tiene una importancia crucial a la hora de conseguir el éxito en un

determinado tipo de compañías que requieren un perfil de recursos de una determinada cualificación.

Si en la filosofía del equipo de emprendedores se contempla la posibilidad de ofrecer una carrera profesional a los empleados (o a determinados perfiles), con la finalidad de asegurar su fidelización y de fomentar su crecimiento profesional, sería conveniente proporcionarles un marco de referencia que permita medirles y evaluar su progreso en función de unas pautas y unos objetivos de desempeño, estableciendo las políticas de promoción y de rotación adecuadas.

Lógicamente, esta política estará íntimamente ligada a los procesos de evaluación de desempeño y de retribución/compensación.

7.5. Políticas Operativas

El equipo humano fundador que va a constituir la plantilla de una nueva compañía previsiblemente no va a ser estático y permanente, sino que lo normal es que a lo largo de la vida de la empresa experimente una continua evolución: que exista rotación, que se incorporen nuevos empleados, que se produzcan bajas, etc. Por ello, lo normal y aconsejable es que se establezcan un conjunto de normas escritas con implicación en los distintos ámbitos del de la empresa.

Este manual de funcionamiento deberá comunicar con claridad a los empleados cual es el funcionamiento de la empresa, o sea, cuáles son las reglas del juego que habrán de observar. Algunos de los temas que con mayor frecuencia se recogen en estos manuales de procedimientos están relacionados con aspectos disciplinarios, horarios, evaluaciones y promociones, formación, reclamaciones, pago de salarios, vacaciones, protección de datos, trato al cliente, condiciones de pago y relación con proveedores, llamadas telefónicas, uso del correo electrónico, coches de empresa, etc.

7.6. Necesidades de Personal y Perspectivas de Crecimiento

En este apartado se centrarán cuales son las necesidades de personal requeridas para cubrir cada uno de los puestos identificados y definidos.

El Plan de Negocio debe acreditar que se han cuantificado los recursos humanos necesarios a lo largo del horizonte temporal objeto de la planificación, por tanto, se proyectarán también que expectativas de crecimiento de plantilla prevé el equipo de emprendedores, para cada perfil, durante los 3 primeros años de vida de la nueva empresa.

Por ello, sería conveniente que el emprendedor prevea, en función de las expectativas de crecimiento de la empresa, qué empleados adicionales irá

requiriendo para las diferentes áreas de la nueva compañía: producción, ventas, administración, etc.

Esta planificación la deberá expresar en términos de:

- plazo (es necesario prever con antelación las contrataciones),
- cantidad (el número de recursos requerido),
- puestos (aptitudes o perfiles demandados),
- gastos de personal, y
- recursos adicionales necesarios (espacio físico de trabajo, ordenadores, equipos, uniformes, vehículos, etc.).

Recomendaciones

- Es necesario asignar cuáles son las responsabilidades de cada miembro del equipo y cuál será el mecanismo de delegación que se establezca,
- El diseño organizativo que se defina deberá facilitar la flexibilidad de la organización, y habrá de ser adaptable tanto a nuevas circunstancias que haya que afrontar como al crecimiento esperado que se prevé,
- A la hora de diseñar el organigrama será también recomendable, si el número lo justifica, agrupar los puestos de trabajo que se hayan identificado en diferentes departamentos o áreas,
- Sea cual sea la dimensión de la empresa se deberá implantar la función de dirección de recursos humanos, aunque la persona que la desempeñe también asuma otras responsabilidades de manera simultánea,

VALORACIÓN Y ANÁLISIS FINANCIERO

Cuestiones Clave a Responder en este Capítulo

- ¿Qué necesidades de financiación se necesita para arrancar el negocio (para ofrecer cobertura financiera a las inversiones iniciales)? ¿Cuál va a ser la aportación de recursos propios y cuál debe ser solicitada a entidades financieras? **(Ver apartado 8.1)**
- ¿Cuáles van a ser los beneficios de la compañía en los tres primeros años? ¿Cuál va a ser la evolución mensual de los resultados? **(Ver apartado 8.2)**
- ¿Qué necesidades de efectivo se van a requerir para hacer frente al desarrollo del negocio? ¿Qué impacto supone modificar las condiciones de cobro o pago? **(Ver apartado 8.3)**
- ¿Cuál va a ser la situación financiera de la empresa al finalizar cada ejercicio anual? **(Ver apartado 8.4)**
- ¿Qué ventas son necesaria para igualar los ingresos con los costes? ¿Cuándo se va a producir la recuperación de la inversión? **(Ver apartado 8.5)**
- ¿Qué indicadores de gestión, y como se calculan, van a permitir realizar un seguimiento del negocio? **(Ver apartado 8.6)**

8

8. Valoración y Análisis Financiero

Los capítulos previos del Plan de Negocio contenían una descripción de la iniciativa de negocio y las estrategias tanto para llevarla a cabo como para asegurar el éxito empresarial. Ahora, este capítulo debe ser consecuencia de todos los anteriores, de tal forma que se traduzcan (se cuantifique) en números las ideas y estrategias descritas hasta el momento.

Para ello se habrán de desarrollar unas proyecciones financieras basadas en los modelos de cuentas anuales exigidos por la contabilidad española, así como por modelos de cálculo que ayuden a realizar las previsiones iniciales para el arranque del negocio.

Los modelos contables que contiene este capítulo son instrumentos que proporcionan una valiosa ayuda para el análisis del negocio, de su evolución y para permitir la adopción de decisiones basadas en datos objetivos. Estos modelos representarán información sobre el patrimonio, la situación financiera y los resultados de la empresa.

La contabilidad **representa el patrimonio** de la empresa en su aspecto económico al inicio de la actividad (balance inicial) y, a partir de ese momento, se irán registrando las variaciones que se vayan produciendo sobre el mismo (ventas, cobros, pagos, etc.) para, posteriormente, determinar el beneficio o pérdida y el valor final del patrimonio.

Toda esta información queda registrada en las cuentas anuales que están comprendidas, esencialmente, por el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias. El balance, por su parte, representa una foto de la situación económica y financiera de la empresa en un momento determinado, mientras que la cuenta de pérdidas y ganancias refleja el beneficio contable de la compañía al **comparar los ingresos y los gastos** generados durante un ejercicio económico determinado.

En este capítulo se desarrollará adicionalmente otras herramientas, que si bien no son exigibles desde el punto de vista contable, son imprescindibles para realizar el seguimiento y gestión de la empresa: por un lado las previsiones de tesorería que nos permiten conocer en todo momento las necesidades de liquidez para soportar la evolución de negocio y, por otro, el análisis del punto de equilibrio que nos permitirá conocer el momento en que la iniciativa empresarial alcanza, previsiblemente, su punto de inflexión y comienza a generar resultados positivos para el emprendedor.

Inicialmente se deberá acometer un análisis, recogido en el primer apartado, que permita conocer las necesidades de financiación necesarias para lanzar la iniciativa empresarial a partir de la estimación de la inversión inicial necesaria.

Las herramientas que se detallan en este capítulo se utilizan, habitualmente, para describir estados financieros finalizados. Sin embargo, en este caso particular, al tratarse del desarrollo de un Plan de Negocio, reflejarán previsiones de evolución del negocio por lo que, en gran medida, serán valores estimados que deberán ser soportados y, por tanto, coherentes, con el Plan de Negocio desarrollado hasta el capítulo 7. Es recomendable mantener estas estimaciones una vez iniciada la actividad empresarial, introduciendo los resultados reales que se vayan generando. De esta forma, estas herramientas pueden convertirse en un elemento clave para anticiparse en las decisiones que permitan ir pilotando el nuevo negocio.

Las previsiones que se contienen en este capítulo se deben realizar a tres años, que es el horizonte habitual en el que se estabiliza una iniciativa de negocio. En este sentido, es altamente recomendable desarrollar un primer año conservador hasta evolucionar a un tercer año más consolidado y optimista.

8.1. Inversión Inicial - Necesidades/Fuentes de Financiación

En este apartado se va a proceder al cálculo de la inversión inicial para el arranque de la iniciativa empresarial. De esta forma se podrá conocer las necesidades de financiación externa para completar los recursos propios.

La inversión inicial se puede clasificar en dos conceptos claramente diferenciados, por un lado, la inversión destinada a la adquisición de activos fijos y alta de suministros necesarios para el inicio de la actividad y, por otro, la liquidez necesaria (provisión de fondos) que se requiere para mantener la actividad empresarial hasta que el negocio pueda aportar fondos para hacer frente a los compromisos financieros.

Inversión Inicial

En este apartado se desglosan los conceptos básicos que formarán parte de la inversión inicial para la puesta en marcha del nuevo negocio:

- **Gastos de Establecimiento/ Constitución:** en este concepto se incluirán todos los gastos (fundamentalmente de naturaleza jurídico-formal) previstos para la constitución legal y comercial del negocio, como son gastos de abogados, licencias de apertura, notariales, estudios de mercado, asesores, gestorías, marketing de lanzamiento, etc. En este apartado se incluyen todos los gastos que sean pues necesarios para que la nueva empresa pueda comenzar su actividad productiva y comercial (ya sea por iniciarse el nuevo negocio o por tratarse de una amplitud de la capacidad o apertura de nueva línea).
- **Derechos de Traspaso, Patentes, Marcas:** aquí se incluirán los costes que provengan de la adquisición de derechos para ejercer el negocio. Ejemplos de derechos que se pueden incluir en este concepto son los traspasos (cesión del derecho de uso de un local por parte de un negocio ya establecido en el mismo), Patentes y Marcas (derechos de uso de

tecnología, productos o marcas ya existentes y registradas por terceros) y, en definitiva, cualquier coste que sea necesario para posibilitar el desarrollo del negocio sin limitaciones por derechos en posesión de terceros.

- **Aplicaciones Informáticas:** en este concepto se incluyen las inversiones en software requeridas como soporte a la actividad empresarial. Se deberán incluir tanto programas ofimáticos habituales (procesadores de textos, hojas de cálculo, bases de datos), como aplicaciones informáticas específicas para gestionar la actividad empresarial en cuestión, ya sean programas ya desarrollados o realizados a medida para el negocio.
- **Edificios, Locales y Terrenos:** se incluirán los costes asociados a la disponibilidad para el negocio de los inmuebles necesarios para el desarrollo de la actividad (tanto productiva, de almacenamiento, administrativa o comercial) ya sean locales comerciales, edificios o terrenos, siempre que se proceda a la adquisición de los mismos.
- **Instalaciones Técnicas, Maquinarias y Herramientas:** donde se incluirán los desembolsos correspondientes a los dispositivos técnicos directamente relacionados con el proceso productivo y, por tanto, íntimamente relacionado con el negocio a desarrollar.
- **Otras Instalaciones, Utillaje y Mobiliario:** en este apartado se debe incluir las instalaciones y materiales no relacionados con el proceso de producción (o de uso autónomo a éste), así como el mobiliario y equipos para la adecuación de oficinas y locales.
- **Equipos Informáticos:** que incluyen los dispositivos hardware que soportan las aplicaciones y programas informáticos mencionados anteriormente. Entre estos equipos se incluirán ordenadores, servidores de aplicaciones, pantallas, periféricos impresores, grabadores, etc.-, soportes de grabación, etc.
- **Elementos de Transporte:** si procede, deberá incluirse los vehículos destinados a uso del negocio junto con todos los complementos necesarios para posibilitar el transporte de los bienes objeto del negocio.
- **Fianzas y Depósitos (alta de suministros):** que incluye la fianza del arrendamiento del local en el que se va a realizar la actividad, cuyo importe equivale generalmente a dos mensualidades del arrendamiento y los suministros que han de ser contratados para la puesta en marcha del negocio. En este apartado se deben incluir los costes de adecuación de las instalaciones para posibilitar tales suministros. En este punto se consideran:
 - **Fianzas:** correspondiente al arrendamiento del local
 - **Agua:** donde se consideran los costes de instalación y puesta en marcha de la conexión a la red de aguas
 - **Electricidad:** que incluyen los servicios de los instaladores de la empresa suministradora de energía eléctrica y sus servicios de inspección
 - **Gas:** incluyendo los servicios de instalación y seguridad de la compañía distribuidora de gas
 - **Telecomunicaciones:** incluyendo los equipos (si fueran necesario) y otros dispositivos de transmisión de imágenes (TV)

- **Otros Gastos:** en este apartado se deben incluir los gastos que deben realizarse y que no tiene una cabida natural en los apartados descritos anteriormente. Si éstos fueran muy significativos, en relación con los gastos anteriormente descritos, serían conveniente detallarlos.
- **Existencias:** en este punto se contabilizarán y valorarán las existencias iniciales con las que el negocio arranque su actividad.
- **Otras inversiones:** otras partidas no contempladas en los puntos anteriores que son necesarias para que el negocio arranque su actividad.
- **Provisión de Fondos- Tesorería:** este apartado deberá recoger una estimación de cantidad de dinero necesaria para mantener la actividad empresarial durante los primeros meses de actividad en función de los ingresos por ventas que se vayan produciendo.

Financiación Inicial

En este apartado se desglosan las fuentes de financiación necesarias para hacer frente a la inversión inicial requerida para la puesta en marcha del nuevo negocio:

- **Recursos Personales (Capital):** en este concepto se incluirán las aportaciones dinerarias personales al negocio, incluyendo préstamos familiares, ahorros, etc. En definitiva, hay que incluir las cantidades que van a constituir el capital inicial con el que arrancará el negocio. Dependiendo de la forma jurídica de la empresa se podrá denominar de una u otra forma: si es una sociedad mercantil será el capital social; si se trata de emprendedores individuales se denominará simplemente capital; en caso de que no tenga forma mercantil sería el fondo social.
- **Aportaciones de Capital de Terceros-Socios:** aquí se considerarán las aportaciones de capital por parte de socios que van a contribuir financieramente en la iniciativa empresarial. Aquí solo se deberán considerar las aportaciones dinerarias.
- **Sociedades de Capital Riesgo:** las sociedades de capital riesgo son sociedades de inversión en negocios específicos, que poseen algunas características particulares, como alta revalorización de la inversión, negocio innovador, etc. Estas sociedades, en caso de que realicen una aportación muy significativa, pueden exigir una participación directa en la gestión de la empresa. Aquí se consignará la cantidad de capital que aportará la sociedad a la iniciativa empresarial.
- **Sociedades de Garantía Recíproca:** son aquellas sociedades cuyo objetivo social es el otorgamiento de garantías personales por aval o por cualquier otro medio admitido en derecho distinto del seguro de caución, a favor de sus socios para las operaciones que estos realicen.
- **Ayudas Públicas y Privadas-Subvenciones:** en este punto se incluirán los importes de subvenciones aprobadas por parte de organismos de la administración pública o por entidades privadas para la creación de empresas, contratación de personal, etc. Es posible que alguna de las subvenciones no esté aprobada e incluso se desconozca su cantidad. En este caso será necesario estimarla y disponer de una vía de financiación alternativa o transitoria hasta que se produzca esta aprobación. O en su defecto, será necesario conocer qué partida correspondiente a la

Inversión Inicial va a ser reducida en caso de no disponer de la subvención correspondiente. En este caso las subvenciones más habituales son las de capital, concedidas a fondo perdido para el establecimiento de la estructura básica de la empresa.

- **Créditos de Entidades Financieras:** el método habitual para acceder a financiación externa es acudir a entidades financieras. Para conseguir financiación será necesario presentar el Plan de Negocio y, en la medida de lo posible, visitar las entidades con las que habitualmente se trabaja. En este punto de la herramienta debemos incluir el capital que la entidad ha concedido, independientemente de las condiciones en la que el préstamo se ejecute y estimar las condiciones del mismo (interés y plazo de devolución).
- **Proveedores:** en algunos casos las existencias iniciales pueden ser suministradas por los proveedores, sin necesidad de ser pagadas al contado, sino que el pago se podrá realizar a corto plazo (30-90 días). Aquí se consignará la parte de los suministros iniciales que los proveedores han accedido a aplazar su pago.
- **Otras Fuentes de Financiación:** en este apartado se incluirán otras aportaciones financieras no incluidas en los puntos anteriores. Si la cantidad fuera significativa en relación con las anteriores, será necesario detallar su procedencia.

	INICIAL
INVERSIONES INICIALES - TOTAL ACTIVO	0 €
Gastos de Establecimiento / Constitución	0 €
Derechos de Traspaso, Patentes, etc.	0 €
Aplicaciones Informáticas	0 €
Edificios, Locales y Terrenos	0 €
Instalaciones Técnicas, Maquinaria y Herramientas	0 €
Otras Instalaciones, Utillaje y Mobiliario	0 €
Equipos Informáticos	0 €
Elementos de Transporte	0 €
Fianzas y Depósitos	0 €
- Fianzas Arrendamientos	0 €
- Depósitos	0 €
Otros Gastos	0 €
Existencias - Acopios	0 €
Otras inversiones	0 €
Provisión de Fondos- Tesorería	0 €
FINANCIACION INICIAL - TOTAL PASIVO	0 €
Capital Inicial	0 €
Recursos personales	0 €
Aportaciones de terceros	0 €
Sociedades de Capital Riesgo	0 €
Sociedades de Garantía Recíproca	0 €
Ayudas Públicas y/o privadas	0 €
Créditos Entidades Financieras	0 €
Proveedores	0 €
Otras Fuentes de Financiación	0 €

8.2. Cuenta de Resultados Previsional

Una vez analizada las necesidades de inversión inicial, se deben realizar las previsiones de los estados financieros de la compañía.

En primer lugar, se desarrollará una cuenta de resultados previsional, a tres años, con mayor detalle en el primero (mensualmente - el 2º y 3º año es suficiente con un detalle trimestral -).

La cuenta de resultados se elaborará, lógicamente, a partir de unas hipótesis iniciales para los conceptos de ingresos y gastos, que deberán estar sustentadas en el Plan de Negocio desarrollado en los capítulos anteriores. Es muy importante que estas hipótesis sean defendibles ante terceros, pues de otra forma restaría credibilidad a todo el Plan de Negocio. Es por ello, que en la medida de lo posible las hipótesis se deben reforzar con análisis independientes, datos de compañías comparables o datos oficiales.

La cuenta de resultados (o cuenta de pérdidas y ganancias) representa el beneficio contable de la empresa que se obtiene por comparación de los ingresos generados con los gastos incurridos durante un periodo de tiempo. Este periodo es habitualmente anual.

Los diferentes conceptos que constituyen la cuenta de resultados son los siguientes:

Ingresos

En este concepto se incluyen todas las partidas de ingresos, directos o indirectos, que se prevean van a generarse en los periodos a considerar. El detalle de los ingresos se podría consignar de acuerdo con la siguiente clasificación:

- **Ventas:** en este concepto se incluirán, con periodicidad mensual el primer año y trimestral los dos siguientes, las estimaciones de ingresos por ventas de los productos o servicios objeto del negocio. Es relevante tener en cuenta la posible existencia de la estacionalidad de las ventas, es decir, que no en todos los meses del año se vende de igual forma.
- **Otros Ingresos:** donde se incluirán ingresos atípicos, fuera del objeto principal de la empresa, y que para facilitar su cumplimentación se podrían agrupar en los siguientes conceptos:
- **Subvenciones de Capital:** aportaciones realizadas a fondo perdido por entidades públicas para el establecimiento de la estructura básica de la empresa. Se consideran ingreso en función del plazo de amortización del bien al que están subvencionando., generalmente en cinco años.
- **Subvenciones de Explotación:** aportaciones realizadas a fondo perdido por entidades públicas para asegurar a la empresa una rentabilidad mínima. Se consideran ingreso del ejercicio en el que se reciben.
- **Ingresos Financieros:** son los ingresos provenientes de la gestión financiera de la empresa en concepto de intereses de préstamos y créditos concedidos, de rentas generadas por participación en el capital de otras empresas, del rendimiento de la cartera de valores u otras inversiones financieras del capital, etc.
- **Ingresos por Descuentos sobre Compras:** se incluirán los descuentos o bonos que realizan los proveedores sobre el precio de compra de tarifa, donde se pueden incluir rápeles por consumo, descuentos de volumen, descuentos por pronto pago, etc.
- **Otros Ingresos:** en este concepto se consignarán los ingresos adicionales que no se generan de la actividad principal de la empresa,

entre los que podríamos considerar los ingresos por venta o arriendo de inmovilizado (edificios, terrenos, etc.), venta de activos financieros, etc.

Gastos

En este concepto se incluyen todas las partidas gastos previstas a las que se debe hacer frente para desarrollar la actividad empresarial (tanto directos o variables como indirectos o fijos). El detalle de los gastos se podrá consignar con arreglo a la siguiente clasificación:

1. Gastos Variables

- **Compra:** en este concepto se incluirán las compras de bienes o materias primas destinadas al proceso de elaboración y ejecución de los productos o servicios objeto del negocio.
- **Variaciones de Existencias:** en este apartado se recogen las diferencias entre las existencias iniciales y finales de productos, mercaderías, materias primas, etc. al final de cada ejercicio fiscal (para calcular el incremento o reducción del stock durante el periodo).

Si las existencias al final del ejercicio son superiores a las que había al comienzo del mismo la diferencia figurará como un ingreso incrementando el beneficio del ejercicio. Si por el contrario, las existencias al final del ejercicio son inferiores a las que había al comienzo del mismo la diferencia figurará como un gasto disminuyendo el beneficio del ejercicio.

- **Trabajos Realizados por Terceros:** incluye el valor de los trabajos contratados a terceros como parte del proceso de producción o de prestación del servicio.
- **Salarios:** en este concepto se incluirán las provisiones de costes de mano del personal que participa directamente en la actividad objeto del negocio. Este concepto debe incluir el coste de empresa, por lo que se deben considerar los salarios (importe bruto del salario antes de los descuentos del IRPF y de la seguridad social a cargo del trabajador), el importe de Seguridad Social a cargo de la empresa y cualquier otro coste fijo imputable directamente a la mano de obra.
- **Gastos de Transporte:** se incluirán los gastos de transporte ligados directamente con la producción y comercialización del producto o la prestación del servicio.
- **Comisiones e Incentivos:** este concepto debe incluir los importes variables con los que se remunera a ciertos empleados de la compañía (adicionalmente a los sueldos y salarios).
- **Otros Gastos Directos:** en este apartado se incluirá cualquier otro gasto no consignado en los apartados anteriores, y que son imputables directamente al desarrollo de la actividad empresarial. En este apartado se pueden incluir aquellos gastos comerciales incurridos para favorecer la venta de los productos/servicios, tales

como promociones, regalos, alquiler puntual de instalaciones comerciales o puntos de venta transitorios (para campañas), etc.

2. Gastos Fijos (de Estructura)

Consideramos gastos fijos aquellos que no están producidos directamente por el proceso de negocio (producción / prestación) sino que son necesarios para soportar la estructura y operaciones de la compañía

- **Salarios de Mano de Obra Indirecta:** en este concepto se incluirán los costes salariales y de seguridad social de los empleados que no participan directamente en el proceso de producción o entrega del bien o servicio (personal administrativo, personal de recursos humanos, estructura directiva, etc.).
- **Honorarios de Servicios Profesionales:** que incluye los importes de los servicios profesionales que se van a prestar a la empresa, como despachos de abogados, gestorías, asesores, etc.
- **Gastos Financieros:** donde se incluirán los gastos imputados por las entidades financieras en concepto de comisiones bancarias, gastos bancarios, etc.
- **Amortizaciones:** El origen de este concepto es la pérdida de valor (depreciación) de un activo a lo largo del tiempo. La amortización es el reflejo contable de la depreciación de los bienes de la empresa que forman parte del inmovilizado.

Los bienes de toda empresa sufren una depreciación (pérdida de valor) que se refleja contablemente a través de la amortización, contabilizándose esta pérdida de valor como un gasto deducible de la empresa.

El Ministerio de Hacienda a establecido unos coeficientes de amortización de los bienes de la empresa en función de la depreciación estimada para cada bien y el número mínimo y máximo de años en los que los bienes de la empresa se amortizan.

A título meramente orientativo se sugieren los siguientes coeficientes en el supuesto de bienes nuevos,

Gastos de constitución y primer establecimiento	20%
Sistemas y programas informáticos	33%
Edificios y construcciones	2%
Instalaciones	12%
Maquinaria	12%
Utillaje	30%
Mobiliario y enseres	10%
Equipos para tratamiento de información	25%
Elementos de transporte	16%

- **Arrendamientos:** importe de los costes de alquiler por la utilización de bienes de terceros (edificios, maquinarias, instalaciones, elementos de transporte, etc.).
- **Reparaciones y Mantenimiento:** que incluye los gastos derivados del mantenimiento de los bienes de la compañía, incluyendo tanto materiales como contrataciones de empresas especializadas.
- **Primas de Seguros:** que incluye los importes a abonar a las entidades aseguradoras para cubrir los riesgos habituales (incendio, robo, etc.) en los bienes de la empresa, así como las primas para cubrir los riesgos derivados de la actividad empresarial.
- **Suministros:** incluye los costes periódicos de consumo de suministros de energía, agua, telecomunicaciones y cualquier otro necesario para desarrollar la actividad empresarial.
- **Publicidad:** que considera los gastos derivados del desarrollo de la actividad de publicitaria, marketing y relaciones públicas de la empresa, así como patrocinios, eventos, etc.
- **Material de Limpieza, Higiene y Sanitario:** que incluye los costes de mantenimiento y saneamiento periódico de los locales y ubicaciones de la compañía
- **Otros Gastos Fijos:** donde se debe incluir cualquier otro gasto no consignado en los grupos anteriores y que se generen fuera del proceso productivo de la compañía.
- **Intereses:** si se ha solicitado un préstamo a una entidad financiera mediante el pago de una cuota en la que parte corresponde a capital que se devuelve y el resto corresponde a los intereses del préstamo, que son los que se reflejan como gasto del ejercicio.
- **Impuestos:** se incluirán todas las tasas o tributos que se abonen a cualquier entidad pública del Estado, ya sea municipal, autonómica o nacional.

	AÑO - 1													total-01
	ene-01	feb-01	mar-01	abr-01	may-01	jun-01	jul-01	ago-01	sep-01	oct-01	nov-01	dic-01		
TOTAL INGRESOS	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Ventas	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Otros Ingresos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Subvenciones de Capital	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Ingresos Financieros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Ingresos Descuentos s/ Compras	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Ingresos Venta/Arrendto. Inmovilizado	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
TOTAL GASTOS	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Gastos Variables(proceso/directos)	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Compras	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Variación de Existencias	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Trabajos Realizados por Terceros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Salarios MOD (inc. SS.SS.)	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Gastos de Transporte (Proceso Prod.)	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Comisiones e Incentivos (FFVV)	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Otros Gastos Directos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Gastos Fijos(estructura/indirectos)	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Salarios MOI (inc. SS.SS.)	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Honorarios Servicios Profesionales	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Gastos Financieros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Amortizaciones (activo inmovilizado)	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Amortizaciones de Gastos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Arrendamientos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Reparaciones y Mantenimiento	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Primas de Seguros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Suministros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Publicidad	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Material de Limpieza, Higiene, Sanitario	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Otros Gastos Fijos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Intereses	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Impuestos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
BENEFICIO BRUTO	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
BENEFICIO NETO ANTES DE IMPUESTOS	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
BENEFICIO NETO DESPUES IMPUESTOS	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €

Resultados Obtenidos:

- **Margen Bruto:** que es la diferencia entre los Ingresos y los Gastos Directos, de forma que es un indicador del rendimiento del proceso de negocio, ya que este margen es directamente gestionable, ya sea incrementando ingresos (vía ventas o incremento de precios, por ejemplo) o reduciendo los gastos de producción o entrega del bien o servicio.
- **Beneficio antes de Intereses e Impuestos:** que es la diferencia entre ingresos y gastos directos e indirectos, excepto gastos financieros e impuestos.
- **Beneficios antes de Impuestos:** diferencia entre gastos e ingresos, sin considerar el concepto de impuestos.
- Si la forma jurídica elegida por el promotor es la de una Sociedad Mercantil que durante el ejercicio anterior ha facturado menos de 3.005.060,50 euros (las consideradas PYME), tributará al tipo impositivo del 30 por ciento sobre los primeros 90.000 euros de beneficio y el 35 por ciento sobre el exceso
- **Beneficio Neto:** que representa el beneficio real de la compañía y es la diferencia entre el total de ingresos y el total de gastos, una vez hechos todos los descuentos.

8.3. Proyecciones de Cash-Flow (Previsiones de Tesorería)

El presupuesto de caja, de tesorería o proyecciones de cash-flow hace referencia a la planificación de los pagos y cobros (ligados a los gastos e ingresos de la cuenta de resultados) y analiza en qué meses del año se van a efectuar. En definitiva, recoge las entradas y salidas de dinero que se producen durante un período de tiempo determinado, así como los valores de saldo inicial y final de cada período.

Para ello es absolutamente necesario establecer cuáles van a ser las condiciones de cobro a los clientes (al contado, con tarjeta, cheque, en efectivo, por transferencia a 30 días, a 60 días, etc.), así como las condiciones de pago a acordar con los proveedores.

La importancia del análisis del *cash-flow* reside en que, no sólo determina las necesidades de tesorería requeridas en cada momento, sino que también cuantifica la capacidad de generación de fondos que tiene la empresa a través de su actividad, por lo que constituye un indicador de la capacidad de autofinanciación.

Los diferentes conceptos que constituyen la cuenta de resultados son los siguientes:

1. Cobros Previstos

En este concepto se incluyen todas las partidas equivalentes de ingresos, tanto en lo que respecta a cobros ordinarios (los derivados básicamente de la venta del producto/servicio objeto del negocio) como los extraordinarios (los generados vía fuentes alternativas como subvenciones, ingresos financieros o venta de inmovilizado), que se prevean van a generarse en cada uno de los períodos analizados. La definición de cada uno de estos conceptos ya se ha revisado en el apartado anterior (**8.2. Cuenta de Resultados Previsional**)

En este sentido, es esencial partir de las condiciones de cobro que se van a articular con los clientes, así como de la estimación de plazos en que se van a recibir posibles subvenciones procedentes de organismos públicos.

	AÑO - 1												
	ene-01	feb-01	mar-01	abr-01	may-01	jun-01	jul-01	ago-01	sep-01	oct-01	nov-01	dic-01	total-01
COBROS PREVISTOS	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Cobros por Ventas	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
IVA Repercutido	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Cobros Extraordinarios	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Subvenciones de Capital	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Cobros Financieros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Cobros por Venta/Arrendto. Inmovilizado	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €

2. Pagos Previstos

En este concepto se incluyen todas las partidas equivalentes de gastos, tanto en lo que respecta a pagos ordinarios (los derivados básicamente de la actividad productiva o comercial objeto del negocio), como los financieros (los atribuibles a devoluciones - intereses y principal ¿de préstamos), los extraordinarios (por ejemplo, compra de inmovilizados), o el cumplimiento de obligaciones fiscales (pago de impuestos), que se prevean van a generarse en cada uno de los períodos analizados. La definición de cada uno de estos conceptos ya se ha revisado en el apartado anterior (**8.2. Cuenta de Resultados Previsional**)

En este sentido, es esencial partir de las condiciones de pago que se van a articular con los proveedores, así como de la estimación de plazos en que se va a hacer frente al pago de impuestos y devolución de créditos a entidades financieras.

	AÑO - 1												total-01	
	ene-01	feb-01	mar-01	abr-01	may-01	jun-01	jul-01	ago-01	sep-01	oct-01	nov-01	dic-01		
PAGOS PREVISTOS	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Pagos Ordinarios	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Compras a Proveedores	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Pagos a Terceros Trabajos Realizados	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Sueldos y Salarios	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Seguridad Social a Cargo de la Empresa	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Gastos de Transporte (Proceso Prod.)	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Comisiones e Incentivos (FFVV)	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Arrendamientos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Reparaciones y Mantenimiento	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Honorarios Servicios Profesionales	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Primas de Seguros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Suministros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Publicidad	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Material de Limpieza, Higiene, Sanitario	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Otros Pagos Ordinarios	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
IVA Soportado	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Liquidación IVA	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Pagos Financieros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Intereses	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Devolución de Capital	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Pagos Extraord. (Compra Activos)	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Impuestos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €

8.4. Balance de Situación Previsional

El balance de situación constituye otro de los documentos contables de referencia (junto con la cuenta de resultados) que tendrá que estimar el emprendedor en su Plan de Negocio. El balance representa contablemente la situación económica y financiera del negocio en un momento concreto, y en él deben figurar, de forma ordenada y equilibrada, tanto los bienes y derechos

(elementos de activo, que se corresponden con las inversiones) que posee la empresa como del capital y las obligaciones a que está comprometida (elementos de pasivo, que se corresponden con las fuentes de financiación).

El balance inicial de la nueva empresa deberá corresponderse con las inversiones iniciales (elementos de activo) y fuentes de financiación iniciales (ver apartado **8.1. Inversión Inicial / Fuentes-Necesidades de Financiación**).

Para la elaboración del balance de situación provisional el emprendedor deberá apoyarse en los datos de la cuenta de resultados provisional (apartado 8.2) y del presupuesto de tesorería o caja (apartado 8.3). Por ejemplo, el saldo de tesorería del balance de situación provisional ha de coincidir con el saldo final del presupuesto de tesorería o cash-flow. Por otra parte, el resultado final del balance de situación provisional ha de coincidir con el que se obtenga en la cuenta de resultados provisional.

Por lo que respecta a la estructuración del balance, en la práctica española se suelen ordenar las partidas de activo de menor a mayor liquidez, y las de pasivo de menos a más exigibilidad. Los diferentes conceptos que constituyen el balance de situación son:

1. Activo

En esta sección, como ya se ha avanzado, se incluyen todos los bienes y derechos que la empresa posee en un momento determinado (generalmente al comienzo o final de un ejercicio). El detalle de los elementos de activo se podría consignar de acuerdo con la siguiente clasificación:

- **Inmovilizado - Activo Fijo:** está representado por el conjunto de elementos tangibles, intangibles e inversiones financieras estables destinados a servir, de forma prolongada a la actividad empresarial (no suelen destinarse a la venta salvo en casos extraordinarios). Entre las partidas más habituales habrá que consignar:
- **Gastos de Establecimiento / Constitución:** generalmente sólo durante el primer año. En este concepto se incluirán todos los gastos (fundamentalmente de naturaleza jurídico-formal) previstos para la constitución legal y comercial del negocio, como son gastos de abogados, licencias de apertura notariales, estudios de mercado, asesores, gestorías, marketing de lanzamiento, etc. En este apartado se incluyen todos los gastos que sean pues necesarios para que la nueva empresa pueda comenzar su actividad productiva y comercial (ya sea por iniciarse el nuevo negocio o por tratarse de una amplitud de la capacidad o apertura de nueva línea)
- **Inmovilizado Inmaterial:** elementos de la empresa de carácter duradero y de naturaleza intangible (sin consistencia física) que pueden ser valorados en términos económicos, como pueden ser licencias, concesiones administrativas para explotar determinada actividad, gastos de I+D, propiedad industrial, etc.

- **Inmovilizado Financiero:** está representado por aquellas inversiones, de naturaleza financiera y carácter estable (no especulativo), realizadas por la empresa, tales como acciones de otras empresas, obligaciones, bonos, depósitos y fianzas, otros valores de renta fija o variable
- **Inmovilizado Material:** está constituido por aquellos elementos o bienes de la empresa que son tangibles, con consistencia material y duradera. Entre los elementos de este tipo de activo más representativos destacan:
 - **Edificios, Locales y Terrenos:** inmuebles necesarios para el desarrollo de la actividad (tanto productiva, de almacenamiento, administrativa o comercial) ya sean locales comerciales, edificios o terrenos.
 - **Instalaciones Técnicas, Maquinarias y Herramientas:** dispositivos técnicos directamente relacionados con el proceso productivo y, por tanto, íntimamente relacionados con el negocio a desarrollar.
 - **Otras Instalaciones, Utillaje y Mobiliario:** instalaciones y materiales no relacionados con el proceso de producción (o de uso autónomo a éste), así como el mobiliario y equipos para la adecuación de oficinas y locales.
 - **Equipos Informáticos:** los dispositivos hardware que soportan las aplicaciones y programas informáticas. Entre estos equipos se incluirán ordenadores, servidores de aplicaciones, pantallas, periféricos ¿impresoras, grabadores, etc.-, soportes de grabación, etc.
 - **Elementos de Transporte:** vehículos destinados a uso del negocio junto con todos los complementos necesarios para posibilitar el transporte de los bienes objeto del negocio.
 - **Amortizaciones Acumuladas:** Amortización acumulada de todos los elementos del inmovilizado (provocada por la depreciación experimentada desde su adquisición). Figura en el balance disminuyendo el valor del inmovilizado.
 - **Existencias:** son todos aquellos bienes y materiales que posee una empresa, que son almacenados para ser vendidos o ser incorporados al proceso productivo:
 - **Comerciales / Productos Terminados:** se valoran aquellas existencias que están dispuestas para ser comercializados sin requerir ninguna transformación
 - **Materias Primas:** se valoran aquellas existencias que están destinadas a la fabricación de los productos objeto de la empresa
 - **Productos en Curso:** se valoran aquellas existencias que están inmersas en el proceso de fabricación, no estando aun aptas para la comercialización
 - **Embalajes y Envases:** se valoran aquellas existencias que están destinadas a servir de continente de los productos terminados
 - **Deudores - Activo Realizable:** En este grupo de cuentas del activo circulante se incluyen básicamente las deudas por operaciones del tráfico de la empresa, así como otras derivadas de

relaciones internas (plantilla) o externas con organismos públicos deudores:

- **Clientes:** se reflejan las deudas que tienen contraídas las clientes derivadas de la adquisición (pero aun no pagadas) de los productos/servicios objeto del negocio. Aquí también se pueden incluir aquellos efectos comerciales que se hayan podido formalizar con los clientes, tales como letras de cambio. Asimismo, también se podría considerar el valor de la deuda de aquellos clientes de dudoso cobro (con serias dificultades para cobrar)
- **Personal:** generalmente se incluyen en este concepto los anticipos de remuneraciones, sueldos o salarios adelantados al personal de la empresa, así como créditos a corto plazo concedidos a los empleados
- **Administraciones Públicas:** en este concepto se pueden incluir tanto las subvenciones, compensaciones o devoluciones de impuestos que debe realizar la Hacienda Pública (y que por tanto son un derecho de la empresa), los créditos a favor de la empresa concedidos por la Seguridad Social (relacionados con las prestaciones sociales que efectúan), las devoluciones que tiene que hacer la Hacienda Pública en concepto del IVA soportado por la adquisición de bienes y servicios (siempre que sea deducible)
- **Deudores Varios:** resto de deudas que tienen terceros a favor de la empresa, pero ajenas a la actividad comercial de la compañía (quedan exceptuados por tanto los clientes)
- **Tesorería - Activo Disponible (o Líquido):** en este grupo se contabiliza el dinero disponible por la empresa, tanto en forma de billetes y monedas como en cantidades disponibles en cuentas bancarias:
 - **Caja:** cantidad de dinero efectivo disponible en la caja de la empresa
 - **Bancos:** cantidad de dinero que posee la empresa depositada en entidades financieras (cajas de ahorro o bancos), en forma de cuentas corrientes, de ahorro u otra modalidad financiera temporal, siempre que sea de alta liquidez, o sea, que se pueda disponer de forma inmediata

	FINAÑO-1	FINAÑO-2	FINAÑO-3
TOTAL ACTIVO	0 €	0 €	0 €
Inmovilizado - Activo Fijo	0 €	0 €	0 €
- Gastos de Establecimiento / Constitución	0 €	0 €	0 €
- Inmovilizado Inmaterial (Derechos de Traspaso, Patentes, etc.)	0 €	0 €	0 €
- Inmovilizado Financiero	0 €	0 €	0 €
Inmovilizado Material	0 €	0 €	0 €
- Edificios, Locales y Terrenos	0 €	0 €	0 €
- Instalaciones Técnicas, Maquinaria y Herramientas	0 €	0 €	0 €
- Otras Instalaciones, Utillaje y Mobiliario	0 €	0 €	0 €
- Equipos Informáticos	0 €	0 €	0 €
- Elementos de Transporte	0 €	0 €	0 €
- Otro Inmovilizado Material	0 €	0 €	0 €
- Amortizaciones Acumuladas	0 €	0 €	0 €
Existencias	0 €	0 €	0 €
- Comerciales / Productos Terminados	0 €	0 €	0 €
- Materias Primas	0 €	0 €	0 €
- Productos en Curso	0 €	0 €	0 €
- Embalajes y Envases	0 €	0 €	0 €
Deudores - Activo Realizable	0 €	0 €	0 €
- Clientes	0 €	0 €	0 €
- Personal	0 €	0 €	0 €
- Administraciones Públicas	0 €	0 €	0 €
- Deudores Varios	0 €	0 €	0 €
Tesorería - Activo Disponible	0 €	0 €	0 €
- Caja	0 €	0 €	0 €
- Bancos	0 €	0 €	0 €

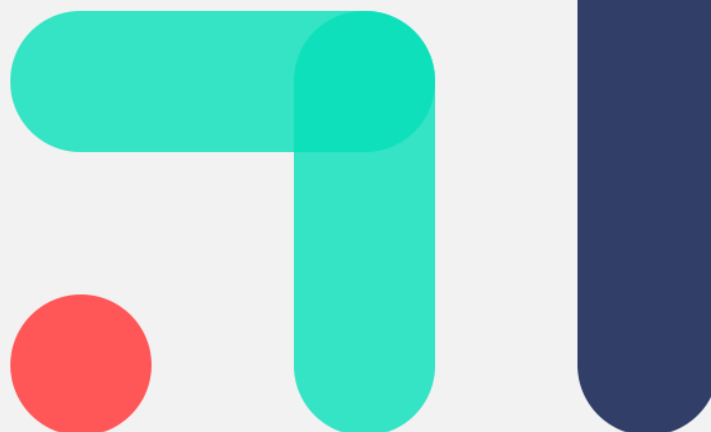
2. Pasivo

En esta sección, como ya se ha avanzado, se recogen las obligaciones (o medios de financiación de los bienes y derechos que constituyen el activo) de la empresa en un momento determinado (generalmente al comienzo o final de un ejercicio). El detalle de los elementos de pasivo se podría consignar de acuerdo con la siguiente clasificación:

- **Fondos Propios - Pasivo No Exigible:** En este grupo de cuentas del pasivo se contemplan aquellos recursos no exigibles tales como el capital social, las reservas y los resultados:
- **Capital:** capital suscrito aportado por los propietarios de la empresa
- **Reservas:** cantidades de dinero, procedentes generalmente de los beneficios generados, que la empresa destina a incrementar su patrimonio. Estas reservas pueden ser legales, estatutarias o meramente voluntarias
- **Resultados Ejercicios Anteriores (Remanente):** En esta cuenta se recogen las cantidades derivadas de resultados obtenidos en ejercicios precedentes y que aún no tienen destino.
- **Pérdidas y Ganancias:** son las cantidades de beneficios o pérdidas derivados del último ejercicio fiscal cerrado, y que aún no se han aplicado. Los beneficios suman al pasivo incrementando la cifra de fondos propios y las pérdidas restan disminuyendo la cifra de fondos propios.

- **Provisiones para Riesgos y Gastos:** En esta partida del pasivo se recogen aquellas deudas u otros gastos (para afrontar reparaciones o mitigar riesgos) que se producen pero que no se puede conocer con exactitud su cuantía definitiva.
- **Acreeedores a Largo Plazo - Pasivo Exigible a Largo Plazo:** conjunto de deudas cuyo plazo de vencimiento es superior al año. En este capítulo, las partidas más representativas son:
 - **Deudas con Entidades de Crédito:** recoge la cuantía de las deudas a largo plazo contraídas con entidades financieras u otros organismos, generalmente derivadas de créditos o préstamos recibidos.
 - **Otros Créditos y Deudas a Largo Plazo:** recoge el resto de deudas a largo plazo: con proveedores, fianzas o depósitos recibidos de terceros, deudas a largo plazo con socios, etc.
- **Acreeedores a Corto Plazo - Pasivo Exigible a Corto Plazo:** conjunto de deudas cuyo plazo de vencimiento es inferior al año. En este capítulo, las partidas más representativas son:
 - **Deudas con Entidades de Crédito:** recoge la cuantía de las deudas con entidades financieras u otros organismos, cuyo plazo de vencimiento es inferior al año.
 - **Proveedores - Acreeedores Comerciales:** se recogen las deudas que tiene la empresa con sus proveedores habituales: de materia primas, suministros, aprovisionamientos, productos y otros materiales básicos para el desarrollo de la actividad empresarial.
 - **Entidades Públicas:** en esta partida se incluyen los impuestos que se deben a la Hacienda Pública, deudas que tiene la empresa con los distintos organismos de la Seguridad Social, etc.
 - **Otros Acreeedores:** en esta partida tienen cabida desde las deudas con suministradores de servicios no ligados a la actividad (fontanería, electricista, etc.)

TOTAL PASIVO	0 €	0 €	0 €
Fondos Propios - Pasivo No Exigible	0 €	0 €	0 €
Capital	0 €	0 €	0 €
Reservas	0 €	0 €	0 €
Resultados Ejercicios Anteriores (Remanente)	0 €	0 €	0 €
Pérdidas y Ganancias	0 €	0 €	0 €
Provisiones para Riesgos y Gastos	0 €	0 €	0 €
Acreedores/Deudas a LPlazo - Pasivo Exigible LPlazo	0 €	0 €	0 €
Deudas con Entidades de Crédito	0 €	0 €	0 €
Otros Créditos y Préstamos a LPlazo	0 €	0 €	0 €
Acreedores a Corto Plazo - Pasivo Exigible Cplazo	0 €	0 €	0 €
Deudas con Entidades de Crédito	0 €	0 €	0 €
Proveedores - Acreedores Comerciales	0 €	0 €	0 €
Entidades Públicas	0 €	0 €	0 €
Otros Acreedores	0 €	0 €	0 €



8.5. Análisis del Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio (también denominado punto muerto o umbral de rentabilidad) representa el nivel o cifra de ventas que, para un precio determinado, ofrece cobertura a los costes fijos y variables, de forma que las unidades vendidas por encima de ese punto constituyen beneficios para la empresa. Por tanto, la empresa, si se sitúa en el punto de equilibrio, ni pierde ni gana. Es obvio que esta ratio constituye un indicador de capital importancia para el emprendedor.

El punto de equilibrio se suele expresar en unidades de producto, pero también es habitual encontrarlo definido en términos de cifra global de ventas (modalidad más aconsejable cuando la empresa vende diferentes tipos de productos).

Para proceder al cálculo del punto de equilibrio hay que tener en consideración las siguientes variables:

- La **cifra de ventas**, o sea, el importe total de las unidades vendidas,
- Los **costes fijos** que, como ya se ha visto en la cuenta de resultados, son aquellos que son independientes de producir o vender más o menos cantidad de productos/servicios
- Los **costes variables** o directos, que están en función de las ventas (por ejemplo, las comisiones a los vendedores, la materia prima, etc.).

La fórmula más comúnmente utilizada para calcular la cifra de ventas que constituye el punto de equilibrio (ni se pierde ni se gana) es:

Punto de Equilibrio = Costes Fijos / 1 - (Costes Variables - Cifra de Ventas)

Adicionalmente a esta ratio existe otro que se utiliza a menudo para determinar cuál es el **plazo de recuperación** de una inversión, o sea, el tiempo que se tarda en recuperar el importe invertido. Este indicador responde al término anglosajón **payback**. Para realizar el cálculo de esta métrica se van sumando y restando los diferentes cobros y pagos (incluyendo la inversión inicial) por orden cronológico, hasta que la suma es igual al importe invertido. En ese momento es cuando se considera recuperado el importe.

Sin embargo, a este método se le atribuyen varios inconvenientes. Por ejemplo, no considera lo que ocurre después del plazo de recuperación de la inversión o les concede la misma importancia a dos negocios diferentes cuyo período de recuperación es idéntico, pero recuperando uno el 90% de la inversión inicial el primer año, y el otro, por ejemplo, el 5º.

Por tanto, es aconsejable que el emprendedor se concentre, básicamente, en calcular cuál será el **punto de equilibrio** de su futuro negocio.

8.6. Indicadores Financieros

La utilización de ratios no se puede aplicar con carácter universal. Cada empresa, según su naturaleza, envergadura, sector, mercado, etc. deberá basar sus análisis financieros en las ratios más adecuadas. No vale cualquiera. No obstante, algunos de las ratios más relevantes son:

- **Liquidez** = Activo Circulante / Exigible a Corto. El Activo Circulante (Existencias + Realizable + Disponible), que son todos los activos que se van a convertir en dinero antes de un año, debe ser mayor que el Exigible a Corto (deudas que se han de pagar antes de un año), con la finalidad de eludir problemas de liquidez a corto, y poder pagar las deudas sin dificultades.
- **Endeudamiento** = Exigible Total / Pasivo Total. La suma Exigible a Corto + Exigible a Largo (o sea, la totalidad de las deudas) no debe superar el 60% del Pasivo, dado que tal nivel de endeudamiento podría traducirse en un serio riesgo de descapitalización (falta capital y sobran deudas, o sea, existe el riesgo de caer en poder de los acreedores)
- **Calidad de la Deuda** = Exigible a Corto / Exigible Total. Cuanto menor sea, mejor para la salud financiera de la compañía. La deuda a corto es de poca calidad, ya que se ha de devolver con anterioridad, en un plazo de tiempo corto.
- **Plazo de Cobro** = Clientes (del Balance) / Ventas (Cuenta de Resultados) x 365. Representa el promedio de días que la empresa tarda en cobrar de sus clientes. Cuanto menor sea el valor mejor.
- **Plazo de Pago** = Proveedores (del Balance) / Compras (Cuenta de Resultados) x 365. Representa el promedio de días que la empresa tarda en pagar a sus proveedores. Cuanto mayor sea el valor mejor.
- **Rendimiento del Activo** = Beneficio Antes de Impuestos (de la Cuenta de Resultados) / Total Activo (del Balance). Cuanto mayor sea la ratio mayor rendimiento extrae la empresa a sus activos (o inversiones).
- **Rentabilidad del Capital** = Beneficio Neto (de la Cuenta de Resultados) / Capital (del Balance). Cuanto mayor sea la ratio mayor rendimiento extrae la empresa del capital aportado por sus propietarios.

ANÁLISIS DAFO

Cuestiones a Resolver en este Capítulo

- ¿Cuáles son las oportunidades que brinda el mercado a la nueva empresa? **(Ver apartado 9.1)**
- ¿Cuáles son las amenazas del mercado que limitan a la nueva empresa? **(Ver apartado 9.1)**
- ¿Cuáles son los puntos fuertes de la nueva empresa? **(Ver apartado 9.2)**
- ¿Cuáles son los puntos débiles de la nueva empresa? **(Ver apartado 9.2)**

9

9. Análisis DAFO

La situación del mercado puede afectar favorable o negativamente en el desarrollo exitoso de un proyecto empresarial. Pero de igual forma, la situación actual de una empresa y el colectivo humano que la compone pueden influir decisivamente en su evolución futura.

Un modelo de análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) facilita la identificación tanto de las oportunidades y amenazas que ofrece el mercado actual para un negocio, y también permite detectar las fortalezas y debilidades de ese negocio y del equipo profesional que lo soporta. En definitiva, constituye una herramienta que permite visualizar la foto de la situación o contexto donde se va a desarrollar la futura empresa.

Explorando estos cuatro factores (que requerirá tanto un análisis externo del mercado en que va a operar, como interno - o introspectivo - de la propia compañía o negocio que se va a lanzar) el emprendedor deberá concentrarse en potenciar sus **puntos fuertes** para:

- difuminar o restar protagonismo a sus **debilidades**,
- medir, aprovechar y rentabilizar las **oportunidades** que le brinda el mercado, y
- conocer y esquivar las **amenazas** que puedan planear sobre el negocio

Así mismo, conociendo estos factores, el emprendedor sabrá si las políticas y estrategias de marketing que ha diseñado son las más acertadas para los intereses de la nueva empresa y así poder implementar los reajustes que procedan.

Por regla general, el emprendedor deberá ser capaz de identificar sus fortalezas y debilidades desde el mismo momento en que se pongan de manifiesto de forma razonable. Lo más complicado resultará detectar con precisión las amenazas y oportunidades externas. Lógicamente, si el emprendedor estima que adquieren mayor peso específico el tándem fortalezas-oportunidades que el de debilidades-amenazas, la idea de negocio tendrá mayores probabilidades de viabilidad

9.1. Análisis Externo (Mercado): Oportunidades y Amenazas

En este apartado se identifican las oportunidades y amenazas que el entorno brinda o acecha al nuevo negocio. Este análisis externo va a resultar determinante puesto que permitirá verificar qué puede favorecer o dificultar el desarrollo del nuevo proyecto empresarial (al menos, durante la etapa preliminar de la empresa).

El doble objetivo que se persigue con este ejercicio no es otro que, por una parte, medir, aprovechar y rentabilizar las oportunidades que brinda el mercado y, por otra, conocer y esquivar las amenazas que puedan planear sobre el negocio.

A continuación, se enumeran algunos ejemplos ilustrativos de **oportunidades**:

- previsiones oficiales favorables en cuanto a crecimiento de la economía, etc.
- nueva normativa autonómica orientada a apoyar con nuevas subvenciones la apertura de nuevas empresas, la creación de empleo, etc.
- evolución de las tendencias de hábitos del consumidor alineados con el tipo de producto que comercializará la nueva empresa,
- descontento generalizado del consumidor con las compañías de la competencia, etc.
- mercados vírgenes susceptibles de explotación

Por lo que respecta a **amenazas**, a continuación, se enumeran algunos ejemplos ilustrativos:

- pesimistas proyecciones sobre la demanda en el sector,
- nueva legislación medioambiental que obligará a hacer fuertes inversiones para reducir la generación de gases contaminantes derivados de la actividad industrial,
- previsible aparición de nuevos competidores en la misma zona de influencia, etc.
- previsible reacción de la competencia ante la introducción de nuevos jugadores en el mercado,
- mercado imprevisible en constante cambio

9.2. Análisis Interno (Empresa): Debilidades y Fortalezas

En este apartado se identifican las fortalezas y debilidades del nuevo negocio, análisis interno que va a resultar determinante puesto que deberá permitir verificar qué se va a saber hacer bien y qué se va a hacer mal (al menos, durante la etapa preliminar de la nueva empresa).

El doble objetivo que se persigue con este ejercicio no es otro que el de, por una parte, rentabilizar al máximo los puntos fuertes y, por otro, buscar las formas de mejorar o minimizar las debilidades reconocidas.

A continuación, se enumeran algunos ejemplos ilustrativos de **fortalezas**:

- fidelidad de los clientes, serias posibilidades atracción de nuevos segmentos,
- productos y servicios atractivos, innovadores y rentables,
- localización accesible y cómoda para los clientes,
- amplia gama de alternativas de distribución,

- precio muy competitivo,
- equipo de profesionales cualificado, comprometido y fiel, etc.

Por lo que respecta a **debilidades**, a continuación, se enumeran algunos ejemplos ilustrativos:

- altos costes para atraer nuevos clientes,
- productos y servicios anticuados,
- el precio elevado es rechazado por numerosos clientes potenciales,
- ubicación del punto de venta con escasa visibilidad comercial ,
- escaso esfuerzo publicitario,
- capacidades de gestión deficientes,
- falta de experiencia comercial,
- ignorancia sobre las estrategias y precios de la competencia,
- reservas insuficientes,
- infrautilización de las instalaciones productivas, etc.

Recomendación

- Honestidad a la hora de identificar los puntos débiles y fuertes de la nueva compañía.

PLAN DE ACCIÓN

Cuestiones a Resolver en este Capítulo

- ¿En qué situación se encuentra en la actualidad el proyecto empresarial?
- ¿Cómo están programadas las futuras actividades a acometer?
- ¿Quién es el responsable de realizar cada actividad?
- ¿Qué relación de dependencia existe entre las diferentes actividades?
- ¿Qué recursos se necesitan para completar cada tarea?
- ¿Cuáles son los hitos clave que se deben alcanzar?
- ¿Cuáles son los riesgos a evitar y factores clave para asegurar el éxito del plan?

10

10. Plan de Acción

Una vez desarrollado el cuerpo del Plan de Negocio, se puede "rematar" éste con un plan de acción que lo complete y que programe todas las actividades necesarias para poner en funcionamiento la nueva empresa, en el que se puede contemplar, básicamente:

- Un calendario de implantación (identificando las tareas principales y los responsables de abordarlas), que a su vez deberá prever y programar aspectos tales como:
 - obtención de la financiación (y fechas de desembolsos) / inversiones (y fechas de pago),
 - contrataciones, instalaciones, permisos,
 - pruebas de equipamiento e instalaciones, etc.
 - los hitos clave (cuándo alcanzarlos y del cumplimiento de qué actividades dependen),
 - dependencias e interrelación entre bloques de actividad (financieras, recursos humanos, marketing, etc.).

Como colofón del Plan de Negocio el emprendedor deberá resumir (con espíritu optimista y vendedor, pero razonable, realista y moderado) en este apartado el por qué del éxito del negocio que está planificando y promoviendo, y cuáles son los riesgos que habrá que mitigar para que todo discurra de forma favorable a sus intereses.

10.1. Estado Actual / Grado de Avance del Proyecto

Para comenzar a desarrollar un plan de acción que contenga todas las actividades que deban acometerse para el lanzamiento del negocio, y en su secuencia correspondiente, será necesario disponer de un conocimiento detallado de la situación o grado de maduración en que se encuentra la iniciativa que se está planteando. En este apartado se hará, inicialmente, una valoración sobre el status actual en que se encuentra el proyecto de creación de una nueva empresa, remarcando que acciones se han completado hasta la fecha.

La fuente principal de información para elaborar este plan de acción es, lógicamente, el propio Plan de Negocio. Por ello, este capítulo suele dejarse habitualmente para el final, puesto que es en ese momento cuando mayor información acumula el emprendedor acerca del grado de avance en que se encuentran las diferentes actividades de lanzamiento.

A partir de la obtención de esta foto actual de status en que se encuentra la iniciativa empresarial, se detallarán (en el siguiente apartado) las tareas restantes de implantación y puesta en marcha del negocio.

A la hora de diseñar el plan de acción es recomendable desarrollar, como actividades de primer nivel, los puntos principales que apliquen del Plan de Negocio. Sobre este primer nivel se irán desagregando las tareas hasta un nivel fácilmente gestionable (segundo o tercero, no más).

Sobre este plan de acción sería necesario marcar el estado actual de las diferentes actividades/tareas programadas (cometido de este apartado), así como los hitos temporales que deben cumplirse para asegurar el éxito en fecha del plan (objeto del siguiente apartado).

Indudablemente, será altamente recomendable realizar un seguimiento periódico del grado de avance de las actividades. En principio (en la etapa embrionaria), podría ser suficiente con una revisión quincenal del grado de avance, pero, cuando se vaya aproximando la fecha de lanzamiento del nuevo negocio, habrá que estrechar el nivel de seguimiento y efectuar una revisión casi diaria.

10.2. Calendario de Próximas Actividades

En este apartado del Plan de Negocio se programan las acciones a implementar, se inventarían los recursos necesarios para poner en marcha el proyecto (capital, recursos humanos, equipos, instalaciones, investigación, etc.) y se planifica cómo se van a utilizar estos recursos.

El nivel de detalle de estas actividades puede ser variable, en función del momento en que se va a acometer la actividad, de forma que aquellas que se ejecuten de forma inmediata deberían disponer de un detalle máximo, y las que se aborden más allá de varias semanas/meses pueden ofrecer un nivel de detalle menos riguroso, para ir detallándolas conforme se vaya aproximando la fecha de realización.

1. Actividades Previstas

La primera tarea debe ser detallar todas las actividades previstas y agruparlas por grupos homogéneos. Una vez identificadas todas las actividades deben disponerse en un calendario de trabajo, de forma que se pueda identificar claramente la fecha inicio y fecha fin de cada actividad. Muchas de las actividades pueden estar relacionadas, ser dependientes, de tal forma que una no se puede iniciar hasta que haya finalizado otra. Todas estas relaciones de dependencia deben identificarse y serán consideradas a la hora de secuenciarlas en el calendario de trabajo.

2. Responsables / Plazos / Recursos Necesarios

Cada actividad debe acompañarse de información relativa al responsable de su realización, los plazos para realizarla y los recursos necesarios para asegurar su culminación en los plazos previstos. La asignación de responsables debe ser coherente con las capacidades y experiencia de cada persona. Los plazos deben ajustarse a las necesidades generales

de cumplimiento de fechas para la puesta en marcha de la actividad empresarial. Algunas veces podrá acortarse el plazo con la aportación de más recursos, sin embargo, esto no es siempre posible. Hay que ser especialmente conservador en las actividades que escapan fuera del control del emprendedor, tales como aprobaciones legales, autorizaciones administrativas, etc. Sin embargo, aquellas que no son realizadas por el emprendedor, pero sí están directamente contratadas por él, deben comprometer con el plan establecido y es conveniente discutir previamente con los subcontratados el calendario de tareas.

3. Hitos Clave

En el calendario de actividades es conveniente marcar hitos clave donde confluyen parte de las actividades que se desarrollan con antelación inmediata. Estos hitos son de gran importancia porque muestran gráficamente el grado de avance real de la actividad, permitiendo priorizar unas u otras actividades para asegurar el cumplimiento de estos hitos.

Podemos considerar como hitos la finalización de volúmenes de trabajos significativos y homogéneos: la finalización del plan de negocio, la consecución de todas las aprobaciones administrativas, la finalización del diseño del local, etc.

10.3. Riesgos y Factores Clave de Éxito

Como colofón del Plan de Negocio el emprendedor deberá concluir (con espíritu optimista y vendedor, pero razonable, realista y moderado) en este apartado el por qué del éxito del negocio que está planificando y promoviendo, y cuáles son los riesgos que habrá que mitigar para que suceda así.

La puesta en marcha de todo negocio lleva implícito diferentes **riesgos** que el emprendedor deberá afrontar y asumir. Precisamente es el riesgo lo que anima en numerosas ocasiones a los empresarios a apostar por una idea, y lo es porque mientras mayor riesgo entrañe una iniciativa existen mayores posibilidades de ganar (aunque también de perder).

En este apartado se deberán enumerar cuáles son esos riesgos, así como las consecuencias adversas que puedan derivarse y las acciones que se pondrán en marcha para mitigarlas.

Algunos de los factores de riesgo que pueden impactar en la marcha del negocio que está sponsorizando un emprendedor pueden tener su origen en el mercado:

- una posible recesión del mercado en el que se va a introducir,
- entrada inesperada de un competidor,
- alteraciones en las pautas de comportamiento de los consumidores (y por tanto de la demanda),
- obsolescencia tecnológica anticipada, etc.

O ser intrínsecos al propio proyecto empresarial:

- costes mayores a los planificados / crecimiento menor al esperado,
- baja voluntaria de recursos humanos clave de la empresa,
- dependencia de proveedores,
- falta de sintonía con el público objetivo al que va dirigido el producto/servicio, etc.

Cuando el emprendedor evalúe los riesgos que puedan afectar a la marcha de su nuevo negocio deberá identificar qué medidas específicas o estrategias de contingencia pondría en marcha para contrarrestarlas. Algunas podrían ser:

- alianza con un competidor,
- venta total o parcial de la compañía a un competidor,
- venta de la base de clientes, etc.

Adicionalmente, además de evaluar, a priori, las posibles consecuencias (no sólo financieras, sino también en términos de costes personales) de cada uno de los riesgos que haya identificado, el emprendedor deberá también plantearse:

- si merece la pena correr el riesgo vs. objetivos empresariales a alcanzar,
- qué datos adicionales habría que disponer para tener más elementos de valoración,
- cómo podría **minimizarse o reducirse**, con qué recursos, etc.

Por otra parte, y para finalizar con ánimo comercial, la redacción del Plan de Negocio, se **aportarán las razones o factores clave de éxito** que van a explicar la viabilidad y rentabilidad del proyecto, que podrán ser muy variadas. Siempre deberá haber, al menos, una, independientemente del tipo de negocio de que se trate. El emprendedor se encontrará en la obligación de subrayar cuáles van a ser esos argumentos o ventajas diferenciales que habrá que explotar para triunfar en el mercado.

Algunas de las **claves** que podrá argumentar el emprendedor para explicar el futuro éxito del negocio que está promoviendo son:

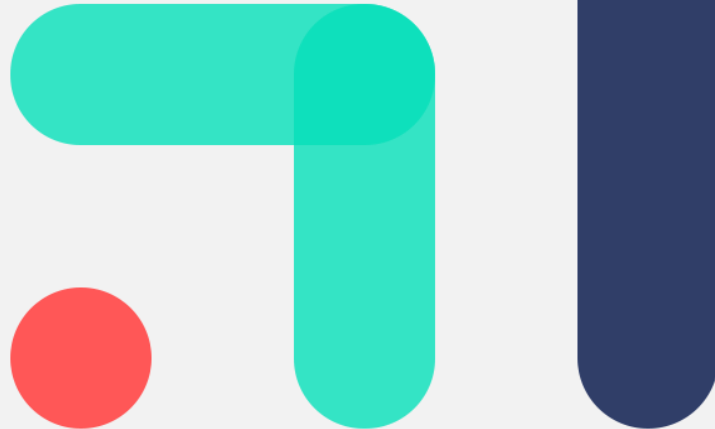
- Equipo humano experimentado y cualificado,
- Débil competencia en el área de influencia,
- Produjo/servicio vanguardista - mercado en crecimiento -
- Satisfacción de necesidades no cubiertas en un nicho de mercado - oportunidad del mercado,
- Calidad exquisita en el servicio al cliente,
- Sólida provisión de capital,
- Esfuerzo publicitario elevado,
- Amplitud de gama en el producto/servicio,
- Distribución en exclusiva,
- Precio altamente competitivo, etc.

Recomendaciones

- El emprendedor deberá remarcar cuáles (aunque sean pocos) son los puntos clave que explicarán el éxito del negocio que está promoviendo,
- Transmitir fuerza y seguridad en los argumentos a que se recurran,
- No correr riesgos innecesarios
- No confiar plena y exclusivamente en la intuición a la hora de valorar posibles riesgos,



RESUMEN EJECUTIVO



11

11. Resumen Ejecutivo

Todo Plan de Negocio debe introducirse con un **Resumen Ejecutivo** del mismo que, de forma sugerente y esquemática, esboce las principales claves y factores más relevantes que definan el proyecto empresarial.

En este capítulo introductorio se repasará resumidamente, en 1 ó 2 páginas, la idea y naturaleza de negocio, las características del proyecto y los aspectos que lo hacen atractivo, los emprendedores que lo promueven, la definición del producto/servicio y del mercado o sector en el que se va a operar, las ventajas diferenciales que presenta frente a la competencia, las principales cifras económicas y financieras proyectadas (inversión, resultados, ventas), etc.

A modo de guión para la elaboración de este capítulo se podría seguir la siguiente secuencia, que no es otra que un esqueleto aproximado del propio Plan de Negocio:

- Idea/Concepto/Oportunidad de Negocio
- Breve Historial de la Empresa / Equipo de Emprendedores
- El Producto/Servicio-s Necesidades que Cubre
- Ventajas Competitivas / Aspectos Diferenciales
- El Mercado y la Competencia
- Rango de Precios Tentativo
- Rentabilidad y Resultados Previstos
- Inversión y Recursos Necesarios

Con este apartado preliminar se persigue ofrecer al lector una selección de pinceladas significativas del proyecto que permita transmitirle, de un vistazo, el espíritu y el fondo del Plan de Negocio, sin necesidad de hojear detenidamente el resto del documento. Lógicamente, cuanto más extenso sea el plan, más aconsejable será la introducción de este resumen ejecutivo.

Dado que la principal finalidad que persigue este apartado es provocar el interés y entusiasmo de los potenciales inversores o socios (que constituyan la audiencia objetiva del mismo) desde el mismo inicio de su lectura, será recomendable enumerar aquellos éxitos o logros obtenidos por los promotores de la idea que puedan significar credenciales valiosas para la cualificación del emprendedor.

De cómo esté redactado este primer capítulo del Plan de Negocio podrá derivarse el éxito del resto del documento, ya que se trata de lo primero que leerán los posibles inversores o entidades de crédito, y si no resulta suficientemente atractivo se correrá el riesgo de que no continúe su lectura.

Recomendaciones:

- Si bien es el primer capítulo del Plan de Negocio que se lee, se debería elaborar una vez desarrollado el plan en su totalidad, ya que es cuando se dispone, lógicamente, de la totalidad de elementos necesarios para su síntesis,
- Comunicar, en sólo 1 ó 2 páginas, la esencia del Plan de Negocio, transmitiendo de forma sintetizada el contenido del plan,
- Redactar de forma concisa y clara, y en modalidad literaria (sin estructurarlo en apartados). El índice de contenidos propuesto para este capítulo pretende guiar la secuencia de aspectos a referir en el resumen, no marcar una estructura esquematizada en diferentes apartados,
- Transmitir plena confianza en la idea o proyecto propuesto y en sus posibilidades de éxito futuro,
- Captar el interés del lector (potencial inversor o socio) ¿Provocar la curiosidad a continuar leyendo el resto del Plan de Negocio,
- Asegurar la consistencia de los datos que se presentan de forma resumida en este capítulo preliminar, vigilando que son coincidentes con los que se aportan, de forma detallada, en el desarrollo de los diferentes capítulos del Plan de Negocio,

