



# PLAN DE EMPRESA

## GUIA DEL PROPONENTE

<b>La OTRI en OVIEDO</b>	<b>La OTRI en GIJÓN</b>
Edificio Histórico Plaza de Riego, 4. Casa del Conserje, 1º 33003-Oviedo Tel.: 985 10 27 69	Espacio Tecnológico Campus. Despacho 6, 2ª Planta. C/ Pedro Puig Adam. Campus de Gijón. 33203-Gijón Teléfono: 985 18 23 29
<a href="mailto:otri@uniovi.es">otri@uniovi.es</a>	



<b>ÍNDICE</b>	<b>PAG.</b>
<b>PRESENTACIÓN</b> .....	3
<b>I. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO, PROMOTORES Y SU RELACIÓN CON LA UNIV.</b> .....	4
I. 1. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	4
I. 2. DESCRIPCIÓN DE LOS PROMOTORES .....	5
I. 3. OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	5
<b>II. ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD COMERCIAL</b> .....	6
II. 1. SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS DEL MERCADO .....	6
II. 2. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL .....	9
<b>III. ANÁLISIS TÉCNICO</b> .....	13
III. 1. LOCALIZACIÓN .....	13
III. 2. INGENIERIA DEL PROYECTO Y PROCESO PRODUCTIVO .....	14
III. 3. DIMENSIÓN DEL NEGOCIO .....	15
III. 4. NECESIDADES DE PERSONAL .....	16
III. 5. LOS COSTES DE LAS OPERACIONES .....	17
III. 6. ESTUDIO ADMINISTRATIVO-LEGAL .....	17
<b>IV. VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERA</b> .....	19
IV. 1. INVERSIONES NECESARIAS .....	19
IV. 2. FINANCIACIÓN .....	21
IV. 3. ESTADOS FINANCIEROS PREVISIONALES .....	22
IV. 4. RENTABILIDAD DEL PROYECTO .....	24
IV. 5. ANÁLISIS DEL RIESGO .....	25
<b>V. ANÁLISIS DAFO</b> .....	26
<b>VI. INFORME FINAL</b> .....	27



## PRESENTACIÓN

El plan de empresa es un documento de gran utilidad para los promotores de empresas, ya que en él se sintetiza toda la concepción del negocio y refleja una gran diversidad de informaciones y reflexiones de los emprendedores durante todo el proceso de estudio del proyecto empresarial, así como la planificación del futuro inmediato.

Bajo este punto de vista, la OTRI (Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación) de la Universidad de Oviedo desarrolla el presente modelo de plan de empresa como una herramienta imprescindible para poner en marcha un proyecto empresarial, sea cual fuere la experiencia profesional del promotor o promotores y la dimensión del proyecto.

Este modelo de plan de empresa se presenta bajo el formato de guía del proponente, con el objetivo de orientar a los promotores y emprendedores en la cumplimentación del formulario de presentación del plan de empresa.

Un buen plan de empresa tiene que ser vivo, abierto y dinámico y, por tanto, cambiante, permitiendo su actualización a medida que se avanza en la idea y ser lo suficientemente claro y útil reflejando, lo más fielmente posible, el devenir del negocio que se plantea. La información aportada en los diferentes epígrafes debe de estar convenientemente justificada, indicando la fuente de la que proviene o si es el resultado de la consulta a clientes, proveedores, instituciones financieras, etc...



## **I. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO, PROMOTORES Y SU RELACIÓN CON LA UNIVERSIDAD**

### **I.1. Breve descripción del proyecto.**

### **I.2. Descripción de los promotores.**

### **I.3. Objetivos del proyecto.**

Se trata de describir el negocio que se va a llevar a cabo, de forma breve y general pero de manera que quede perfectamente definido e identificado, así como a los promotores (forma jurídica, experiencia en el sector, si la hubiere, y toda la información que se pueda considerar relevante, tal como apoyo manifiesto de proveedores o clientes, experiencia en otros proyectos, etc.). Además se analizarán las posibles relaciones con otros proyectos ya en marcha, instituciones u organismos, estableciendo los objetivos que se piensa abordar.

Es importante especificar qué relaciones tienen los promotores con la Universidad, ya sea desde la perspectiva personal (alumnos, profesores, investigadores,...), como desde la perspectiva del proyecto (utilización de resultados de I+D de la Universidad, acuerdos de investigación y/o transferencia de tecnología...).

En este primer apartado se debería dar respuesta, al menos, a las siguientes cuestiones:

### **I.1. Breve descripción del proyecto**

**¿En qué consiste el proyecto?**

Se recogerá de forma abreviada la naturaleza del negocio, las características del proyecto, el sector de actividad en el que se encuadra el producto o servicio, sus ventajas competitivas y las bases sobre las que se apoyan las afirmaciones contenidas en el Plan de Empresa. También debe indicarse el nombre de identificación del proyecto (nombre de la futura empresa), su ubicación geográfica (provincia, municipio,...), fecha de inicio prevista de la actividad, número de trabajadores previstos de la empresa a crear, así como una cuantificación, en líneas generales, de la inversión necesaria y su financiación (total inversión y reparto entre financiación propia y ajena). Estos últimos puntos se recogerán de forma muy resumida, ya que se explicarán con más detalle en los epígrafes y apartados siguientes.

**¿Se relaciona el presente proyecto con otros ya existentes?**

Se analizarán las posibles relaciones con otros proyectos ya en marcha o con instituciones y organismos, con el objetivo de obtener sinergias.



**¿Qué forma jurídica tendrá el proyecto?**

Se indicará el régimen de constitución de la empresa. Si ésta no estuviera constituida, se hará referencia a la opción elegida por los promotores.

**¿Qué vínculos existen entre el proyecto o los promotores con la Universidad?**

Se especificará qué relaciones tienen los promotores con la Universidad, ya sea desde la perspectiva personal (alumnos, profesores, investigadores,...), como desde la perspectiva del proyecto (utilización de resultados de I+D de la Universidad, acuerdos de investigación y/o transferencia de tecnología...).

## **I.2. Descripción de los promotores**

**¿Quiénes son los promotores del proyecto?**

Constará en este apartado el nombre y los datos personales de los promotores del proyecto (nombre, N.I.F., domicilio,...). También es importante, indicar el grado de implicación que tendrán los promotores en el desarrollo del proyecto, pues es bien valorado que los que promueven una idea empresarial colaboren en el progreso de la misma.

**¿Qué experiencia tienen dichos promotores?**

Se indicará un breve historial profesional de los promotores. Este punto es fundamental de cara a otorgar credibilidad a un proyecto, ya que los inversores quieren saber si el equipo directivo es capaz de llevar a cabo el negocio. Debe incluirse en el historial referencias al perfil de los promotores (educación, experiencia profesional, éxito en el mundo laboral, etc.) y a la experiencia o habilidades de los promotores para llevar a cabo el proyecto (qué capacidades/experiencia tienen los miembros del equipo que hagan posible la propuesta en marcha y gestión del nuevo negocio).

## **I.3. Objetivos del proyecto**

**¿Cuáles son los objetivos del proyecto?**

Se explicará la misión, visión y el propósito estratégico de la empresa. La misión debe recoger la razón de ser de la empresa y por la que se justifica su existencia. La visión hace referencia a la percepción actual de lo que será o debería ser la empresa en el futuro, es decir, expresa la representación de las características más importantes que tendrá la empresa en el largo plazo. El propósito estratégico se relaciona básicamente con la idea de objetivos y resultados a conseguir por parte de la empresa en el largo plazo. Estos objetivos, más genéricos, se pueden desagregar en objetivos parciales, intermedios y menos ambiciosos relacionados con el corto plazo.



## II. ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD COMERCIAL

### II.1. Situación actual y perspectivas del mercado.

II.1.1. Clientes potenciales.

II.1.2. Competidores.

II.1.3. Proveedores.

II.1.4. Distribuidores.

### II.2. Diseño de la estrategia comercial.

II.2.1. Características del producto o servicio.

II.2.2. Estrategia de precios.

II.2.3. Estrategia de promoción.

II.2.4. Estrategia de distribución.

En esta sección se mostrará que el proyecto es viable desde un punto de vista comercial; esto es, que existe un mercado potencial para el producto o servicio que se va a ofrecer y que el proyecto propuesto puede cubrir dicho hueco de mercado.

El análisis de la viabilidad comercial se lleva a cabo en dos fases. La primera es una fase de análisis del mercado, que ayudará a determinar la existencia de un espacio para el producto o servicio que se quiere vender y mediante la información que se obtenga se podrá diseñar una estrategia de penetración y diferenciación, y en la segunda fase se procede al diseño de la estrategia comercial.

### II.1. Situación actual y perspectivas del mercado

En este epígrafe se aportará información genérica sobre la situación reciente del sector en el que se va a desarrollar la actividad. También es preciso hacer referencia a las perspectivas a corto y medio plazo.

#### **¿Cuál ha sido la evolución del sector en los últimos años?**

Es necesario reflejar el tamaño actual del mercado y su evolución, el porcentaje de crecimiento o decrecimiento del mismo y las posibilidades de compra de los clientes potenciales.

#### **¿Qué perspectivas tiene el sector?**

Es preciso recoger las previsiones y el potencial de crecimiento del sector, así como responder preguntas como ¿es un mercado en expansión o en decadencia?, ¿es un sector concentrado o fragmentado?, ¿existen factores que pueden influenciar la actual estructura de mercado de forma considerable?, ¿nuevas tendencias de la industria, factores socioeconómicos, tendencias demográficas, etc.?



### II.1.1. Clientes potenciales.

El análisis de la clientela potencial permitirá conocer el segmento de mercado al que se orienta el negocio y el volumen de ventas previsto. Se indicará la cantidad que se espera vender, justificando los métodos utilizados para llevar a cabo su cálculo: utilización de información secundaria, proyecciones, cuota de mercado esperada similar a la de la competencia, consulta a expertos, etc. También, basándose en el estudio realizado, es oportuno plantear y justificar diferentes escenarios optimistas y pesimistas sobre el volumen de ventas del negocio. Asimismo se describirán los elementos en los que los clientes basan sus decisiones de compra (precio, calidad, distribución, servicio, etc.)

Adicionalmente suele ser habitual incorporar un estudio de mercado que permita obtener información cualitativa que se haya podido recabar a través de la consulta a expertos o de la consulta directa a los clientes potenciales. Esta información facilita el posterior diseño de la estrategia comercial.

#### ¿Qué necesidad pretendemos satisfacer?

Se explicará la necesidad que se ha detectado insatisfecha, y que la empresa pretende satisfacer.

#### ¿A qué segmento de mercado nos dirigimos?

Se explicará el segmento de mercado al que se orienta el negocio.

#### ¿Qué valoran nuestros clientes potenciales?

Se describirán los elementos en los que los clientes basan sus decisiones de compra (precio, calidad, distribución, servicio, etc.).

#### ¿Cuánto vamos a vender en condiciones normales?

Se indicará la cantidad que se espera vender justificando los métodos utilizados para llevar a cabo su cálculo.

#### ¿Qué cantidades máximas y mínimas podremos comercializar?

Se indicarán las cantidades máximas y mínimas que la empresa es capaz de comercializar atendiendo a su estructura, capacidades, etc.



### II.1.2. Competidores.

En este apartado se analizarán las empresas competidoras, de forma que se pueda estimar el nivel de competencia al que el proyecto se va a enfrentar. En este sentido es preciso conocer lo que hace la competencia y en concreto: condiciones de venta, precios, plazos de cobro y descuentos, promociones, canales de distribución utilizados, etc. Es importante conocer, también, sus fortalezas y debilidades.

El precio de los productos de la competencia puede servir de orientación para establecer la estrategia de precios.

También es preciso analizar las características de los productos de la competencia en términos de relación calidad-precio.

Se debe analizar las barreras de entrada, al sector o negocio, presentes y futuras en el mercado para poder determinar la viabilidad previa del acceso al mismo y la fortaleza del producto o servicio en él.

#### **¿Quiénes son nuestros competidores y dónde están ubicados?**

Se identificarán las empresas competidoras, así como su ubicación con el fin de detectar posibles mercados que puedan estar desatendidos.

#### **¿Qué ofrece la competencia y en qué condiciones?**

Se señalarán las condiciones de venta, precios, plazos de cobro y descuentos, promociones, canales de distribución utilizados, etc. de las empresas competidoras, además de identificar sus fortalezas y debilidades.

#### **¿Qué nivel de competencia hay en el sector?**

Se identificará el nivel de competencia que hay en el sector, señalando el grado de atomización o dispersión de las empresas competidoras.

#### **¿Existen productos o servicios sustitutivos?**

Se identificarán y señalarán los productos o servicios sustitutivos a los que va a ofrecer la empresa, y que pueden influir en la comercialización de los mismos.

### II.1.3. Proveedores.

En este apartado se analizarán los aspectos del proyecto relativos al aprovisionamiento. Habrá que desarrollar cuestiones como la disponibilidad de los inputs necesarios y las condiciones ofertadas por los distintos proveedores: precio, calidad, rapidez y seguridad en el servicio. Un aspecto especialmente relevante es el nivel de competencia existente entre los proveedores y sus repercusiones sobre el proyecto.

#### **¿Quiénes van a ser nuestros proveedores?**





Se identificará a los proveedores de la empresa, que serán los que suministren los inputs necesarios para la realización de la actividad comercial de la compañía.

**¿Puede haber problemas de aprovisionamiento?**

Se señalará la posibilidad, o no, de que puedan existir problemas en el aprovisionamiento de materias primas, así como se explicará la forma de solucionar esos problemas.

**¿Qué condiciones nos ofrecen los proveedores?**

Se explicarán las condiciones ofertadas por los distintos proveedores relativas a aspectos como precios, plazos de pago, descuentos, calidad, etc.

#### **II.1.4. Distribuidores.**

Se analizarán las distintas alternativas existentes para hacer llegar el producto o servicio a los clientes finales, desarrollando las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas. Tienen especial relevancia aspectos tales como la rapidez en el servicio, el coste, el alcance de mercado logrado, etc. Por lo tanto en este apartado se responderá a las siguientes cuestiones:

**¿Cuánto cuesta distribuir el producto?**

**¿Qué canales de distribución se pueden utilizar y cuál es su alcance?**

**¿Qué calidad y rapidez existen en la entrega de productos?**

**¿Qué promociones del producto son habituales?**

#### **II.2. Diseño de la estrategia comercial.**

El diseño de la estrategia comercial tendrá en cuenta toda la información recabada en el análisis del sector y reflejará la estrategia a seguir por el proyecto con relación al producto o servicio que se va a ofertar, el precio, el sistema de distribución seleccionado y la actividad promocional.

##### **II.2.1. Características del producto.**

En este apartado se abordará la definición de las características del producto. En concreto se han de tratar las necesidades satisfechas por el producto o servicio, su posicionamiento respecto a la competencia en calidad, precio, etc. Es necesario también



concretar la gama de productos que se ofertarán, indicando envases, variedades, tamaños, etc.

**¿Qué producto o servicio se va a vender, y qué necesidad satisface?**

En este punto se explicará la necesidad que se ha detectado y que se quiere satisfacer, es decir, se debe identificar el producto o servicio.

**¿Qué características tiene el producto ó servicio?**

Este apartado debe contener una explicación detallada del concepto básico y de las características técnicas de los productos o servicios. Debe contener una indicación expresa de las cualidades más significativas, de las ventajas que aportan, de los soportes tecnológicos donde se apoyan...

**¿Cómo se posiciona frente a los productos o servicios de la competencia?**

Se debe de recoger las especificaciones de los elementos innovadores que incorporan los productos o servicios que se van a desarrollar, explicando claramente la diferenciación con la oferta actual del resto de competidores existentes en el mercado.

**¿Está protegido el producto o servicio frente a imitadores?**

Se refiere a la existencias de protección del producto o servicio frente a terceros a través de patentes, licencias, etc.

### **II.2.2. Estrategia de precios.**

En este apartado es preciso indicar el precio de los productos, así como los criterios utilizados para su determinación (competencia, consulta a consumidores, costes, etc.). También habrá que definir las condiciones de crédito, el plazo del crédito, los descuentos, etc.

**¿Cuál va a ser el precio de nuestros productos?**

Se debe de fijar los precios de comercialización del producto o servicio y compararlos con los de la competencia. A continuación hay que cuantificar el margen bruto y calcular si dicho margen puede soportar los diferentes tipos de costes y generar un beneficio para la empresa.



**¿Cuáles van a ser las condiciones de venta?**

Se hará referencia a los períodos de cobros a clientes y otras consideraciones como descuentos, anticipos, rappels, etc. Se debe cuantificar la importancia que para el cliente potencial tiene el contar con servicios de post-venta y garantía, en cuyo caso hay que especificar el tipo de garantía que se ofrece, su duración temporal, quién se encargará de dicho servicio y los costes en que se incurre, comparándolos con lo ofertado por la competencia.

**¿Cómo se posiciona nuestro precio respecto al de la competencia?**

En el caso de que los precios de los productos o servicios sean menores que los de la competencia, esto se debe explicar en el Plan de Empresa aludiendo a una mayor eficiencia en la producción, menores costes laborales, menores costes en la distribución, etc. Si los costes fueran mayores, habría que explicar el sobreprecio en términos de novedad, calidad, garantía, prestaciones, servicio, etc.

**¿Cuál es la evolución prevista del precio?**

Se especificará cual será la evolución prevista del precio y cuál será la forma en la que se fije, ya sea atendiendo a los movimientos de la competencia, del mercado o en función de los costes que se tenga con su justificación.

### **II.2.3. Estrategia de promoción.**

Se indicará detalladamente el tipo de actividad promocional que se llevará a cabo y su cuantía económica. La importancia de definir la estrategia de promoción radica fundamentalmente en el nivel de gasto que involucra y en el efecto que tiene sobre la rentabilidad del proyecto, a través de su efecto sobre la evolución de las ventas.

**¿Qué acciones promocionales se van a llevar a cabo?**

Se ha de describir las fórmulas que se van a utilizar para atraer a los clientes potenciales. Es importante elaborar un plan de medios que recoja las medidas promocionales en que se piensa incurrir, tales como mailings, presentaciones en ferias, artículos y anuncios en revistas especializadas, etc.

**¿Qué coste van a tener las acciones promocionales?**

Evaluar el coste económico de las actividades relacionadas en la pregunta anterior, de cara a tenerlo en cuenta en el análisis económico-financiero.

**¿Cómo se posiciona nuestro proyecto en promoción respecto a la competencia?**

Para ello sería necesario conocer las actividades promocionales de los competidores.



#### **II.2.4. Estrategias de distribución.**

Será preciso explicitar qué canales de distribución se van a utilizar, el porqué de dicha elección, indicando cómo va a organizarse dicha distribución, los costes que ocasionará, y en qué posición queda la empresa en este aspecto frente a la competencia.

##### **¿Qué canales de distribución se van a utilizar?**

Se identificará la forma mediante la cual se va a hacer llegar el producto o servicio a los clientes, ya sea de una forma directa, o con la utilización de intermediarios.

##### **¿Cómo se organizará la distribución?**

Se explicará de una forma detallada la opción por la que se ha optado según la pregunta anterior, identificando todos y cada uno de los pasos que se darán desde el momento inicial de elaboración del producto o servicio hasta que éste llega al consumidor final.

##### **¿Cuánto costará distribuir el producto?**

Evaluar el coste económico de las actividades de distribución de cara a tenerlo en cuenta en el análisis económico-financiero.

##### **¿Cómo se posiciona el proyecto en distribución frente a competidores?**

Para ello sería necesario conocer las actividades de distribución de los competidores.



### **III. ANÁLISIS TÉCNICO**

#### **III.1. Localización.**

#### **III.2. Ingeniería del proyecto y proceso productivo.**

#### **III.3 Dimensión del negocio.**

III.3.1. Obra necesarias y calendario de inversiones.

III.3.2. Equipamiento.

#### **III.4. Necesidades de personal.**

#### **III.5. Los costes de las operaciones.**

#### **III.6. Estudio administrativo-legal.**

El estudio técnico tiene por finalidad proveer de información necesaria para determinar si el proyecto es viable técnicamente, así como la cuantía de las inversiones y los costes de producción. Asimismo deberá abordar otros aspectos administrativos y legales.

#### **III.1. Localización.**

La localización del negocio puede tener una gran repercusión sobre los resultados del negocio o sobre la posibilidad de desarrollar el mismo. Se deben indicar las ventajas e inconvenientes de la localización elegida, haciendo alusión a factores como: condiciones naturales, clima, comunicaciones, facilidades otorgadas por la ubicación, disponibilidad de suministros para el proyecto, siendo muy relevante la disponibilidad de estructuras de apoyo en el entorno.

#### **¿Dónde se va a ubicar el negocio?**

La primera decisión de tipo estratégico que hay que plantearse es la ubicación, considerada en muchos casos vital para la viabilidad de un proyecto y que condicionará en el futuro el desarrollo del mismo, así como la localización geográfica de las instalaciones productivas (ventajas y desventajas de la opción elegida en términos de mano de obra cualificada, coste de la misma, incentivos a la ubicación, normativa medioambiental, proximidad a las materias primas, accesibilidad de las instalaciones, etc.). En algunos casos y dependiendo de la actividad, este aspecto no tiene especial relevancia.



### **¿Es relevante la ubicación en el negocio que se propone?**

Entre los factores localización que hay que valorar están los siguientes: La proximidad con el mercado objetivo, la cercanía a las materias primas, coste del transporte, oferta de mano de obra cualificada, existencia de buenas vías de comunicación, nivel de equipamiento de la zona, posibilidad de tener empresas auxiliares en las proximidades o previsión de futuras ampliaciones.

### **¿Por qué se elige esa ubicación?**

Se indicarán las razones por las que se elige esa ubicación, haciendo especial énfasis en sus aspectos positivos.

## **III.2. Ingeniería del proyecto y proceso productivo.**

Dentro de este apartado se debe facilitar una descripción detallada del proceso. Dicha descripción ha de servir como base para el conocimiento posterior de los recursos necesarios para poner en marcha el proyecto. A partir de la misma se determinarán las inversiones necesarias, las necesidades de equipamiento y el personal. Es necesario explicar las características de la tecnología utilizada frente a otras opciones y justificar la opción que se ha elegido. En este sentido es interesante indicar si se trata de una tecnología innovadora, si ha sido suficientemente contrastada, si es una buena opción dentro de la oferta existente. También es necesario saber si está protegida con alguna patente.

### **¿Cómo va a ser el proceso productivo?**

Se debe prestar atención a los siguientes aspectos: Edificios y terrenos necesarios (posibilidad de expansión, régimen de adquisición, gastos de mantenimiento, diseño de la planta y coste estimado de las instalaciones), equipos necesarios para la fabricación de los productos o prestación de los servicios (características, modelo, fórmulas de adquisición, capacidad de producción, coste estimado, calendario de las adquisiciones y duración de los equipos productivos), descripción detallada del proceso productivo (desde la recepción de las materias primas hasta el almacenaje y expedición de los productos, haciendo una comparación con otras empresas del sector que serán presumiblemente competencia directa, resaltando las ventajas de la nueva inversión), estrategia del proceso productivo (sobre decisiones de subcontratación, definición de los subcontratados con su cualificación y coste, descripción del plan de producción en términos de volumen, coste, mano de obra, materias primas, gestión de existencias, etc.) y descripción de los procesos del control de calidad, control de inventarios y procedimientos de inspección que garanticen mínimos costes y eviten problemas de insatisfacción en los clientes.

### **¿Qué opción tecnológica se ha elegido y por qué?**



Este apartado debe incluir, en el caso de que la actividad esté basada en el desarrollo, producción y comercialización de un producto, las dos primeras fases, es decir, las de desarrollo y producción. Si es un servicio, al no existir proceso productivo como tal, se hablará de la descripción técnica limitándose a realizar una descripción detallada de los procedimientos y las necesidades técnicas en las que se incurre a la hora de prestar el servicio concreto. En el caso de desarrollo y producción, se debe comenzar considerando la duración de los trabajos de investigación y desarrollo que llevan a configurar totalmente el producto y las necesidades de inversión en equipo humano y de laboratorio, muestras, prototipos, etc., necesarios para desarrollar el producto final. Por lo tanto, se describirán aspectos como la asignación de funciones en el proceso de desarrollo, los riesgos y dificultades inherentes al proceso, posibilidad de mejoras a corto y medio plazo del producto o en el desarrollo de nuevos productos sinérgicos, los costes del proceso y los derechos de propiedad derivados del producto.

### **III.3. Dimensión del negocio.**

La capacidad de producción debe ser acorde con la demanda, es por tanto necesario analizar si la dimensión prevista del proyecto es acorde con las expectativas de la demanda que han sido determinadas en el estudio de mercado.

#### **III.3.1. Obras necesarias y calendario de inversiones.**

En este apartado será preciso detallar todas las obras físicas necesarias para poner en marcha el proyecto. Es preciso detallar el importe y cronología tanto de construcción como de los pagos asociados, así como su vinculación con el proceso productivo descrito.

##### **¿Qué inversiones en obra física habrá que llevar a cabo?**

Se detallarán las inversiones que será preciso realizar para la adecuación de local o instalaciones necesarias para el ejercicio de la actividad empresarial.

##### **¿Cuánto tiempo y en que momento se llevarán a cabo las inversiones?**

Se señalará la evolución temporal o cronología de las inversiones que serán necesario afrontar, tanto para el inicio de la actividad como para las posibles ampliaciones.

##### **¿Qué importe alcanzan las inversiones?**

Evaluar el coste económico de las inversiones de cara a tenerlo en cuenta en el análisis económico-financiero.

#### **III.3.2. Equipamiento.**



Se deben detallar las inversiones en equipamiento necesarias para poner en marcha el proyecto. Será preciso incluir la vida útil aproximada, el coste de cada instalación y de cada equipo para poder determinar las inversiones totales. No habrá que olvidar tampoco las necesidades de reemplazar los equipos.

**¿Qué inversiones en equipamiento habrá que llevar a cabo?**

Se detallarán las inversiones que serán preciso realizar en lo que se refiere a equipamiento ya sea de mobiliario, equipos para proceso de información u otro tipo de inmovilizado distinto de la obra física, necesario para el ejercicio de la actividad empresarial.

**¿Cuánto tiempo se precisará para poder utilizar el equipamiento adecuadamente?**

Se detallará la vida útil de cada uno de los elementos de los que consta el equipamiento de la empresa, de tal forma que durante el tiempo de uso de esos equipos ofrezcan un rendimiento óptimo.

**¿Qué importe alcanzan los equipos necesarios?**

Evaluar el coste económico de las inversiones en equipamiento de cara a tenerlo en cuenta en el análisis económico-financiero.

**¿Cuándo será necesario reemplazar los equipos?**

Se explicará la forma en la que se reemplazará el equipamiento, atendiendo a su vida útil.

### **III.4 Necesidades de personal.**

El proceso productivo descrito implicará unas determinadas necesidades en lo que respecta a la plantilla, tanto en número como en cualificación de la misma. En este sentido habrá que describir los puestos de trabajo, detallando los salarios brutos que habrán de pagarse a los empleados, a precio de mercado. Si el proyecto está acogido a algún convenio deben respetarse las remuneraciones del mismo. También es preciso analizar las posibles restricciones de mano de obra en el mercado laboral de referencia.

**¿Qué necesidades de plantilla tiene el proyecto?**

Se debe incluir una descripción detallada de las funciones de todos los puestos de la empresa. Para cada persona que ocupe un puesto de responsabilidad es necesario describir en detalle su experiencia profesional y su especialización en una determinada área funcional, de cara a aumentar la confianza de los inversores. También conviene describir las tareas y responsabilidades concretas que cada miembro de la organización ejercerá en el proyecto. Es necesario recoger las categorías laborales que existirán en la empresa, las tareas a desempeñar por cada una de esas categorías, el convenio laboral al que se acogen los trabajadores, las fórmulas de contratación y el número de trabajadores





por categoría y puesto estableciendo turnos de trabajo que garanticen el correcto funcionamiento de la empresa. Igualmente es conveniente confeccionar un organigrama de la empresa por áreas de actividad que recoja las personas específicas que ocupen cada puesto de trabajo.

**¿Cuál es el coste de la plantilla prevista?**

Se indicará la remuneración bruta correspondiente a cada grupo de trabajadores necesarios para el buen funcionamiento de la empresa, según lo señalado en la pregunta anterior.

**¿Hay oferta suficiente de los recursos humanos necesarios en el mercado laboral?**

Es necesario analizar el mercado laboral local a fin de determinar la cualificación de los trabajadores para desarrollar las tareas requeridas en la empresa, y de esa forma considerar la opción de acudir a otros mercados.

### **III.5. Los costes de las operaciones.**

El estudio técnico debe de proporcionar la información necesaria para determinar los costes operativos. En este apartado deben detallarse los costes directamente asociados al proceso productivo, especialmente los referidos a mano de obra directa, consumos de materias primas y auxiliares, energía, etc.

**¿Cuánto va a costar producir el producto?**

Se especificarán los costes directamente asociados al proceso productivo, de cara a tenerlo en cuenta en el análisis económico-financiero.

**¿Hay rigidez en cuanto a volumen de producción y su coste?**

Se indicará si determinados niveles de producción, ya sean anormalmente altos o bajos, pueden ser asumibles por parte de la empresa, teniendo en cuenta el coste en el que se incurre.

### **III.6. Estudio administrativo-legal**

En este apartado deberán incluirse aquellos aspectos legales que afecten a la actividad, sobre todo desde el punto de vista del cumplimiento de la normativa y de la ausencia de trabas legales que puedan impedir el buen fin del negocio (cuestiones medioambientales, licencias, autorizaciones, etc.). También se analizará la gestión administrativa del negocio, con especial atención en lo referente a quién la llevará a cabo y cuál será su coste.

**¿Cuánto costará constituir la empresa?**



Son los gastos en los que se incurre hasta el comienzo de la actividad. Forman parte de ellos los gastos de primer establecimiento y los gastos de constitución. Los más comunes son los de abogados, notarios, registros, etc. ligados todos ellos a la constitución de la empresa y su personalidad jurídica.

#### **¿Qué cuestiones legales afectan al proyecto?**

Se señalarán las cuestiones legales específicas que afecten al negocio, tales como inscripción en registros especiales, obtención de licencias específicas, obligatoriedad de cumplimiento de determinadas normas específicas del sector del que se trate, así como cualquier otra normativa que pueda impedir el buen fin del negocio.

#### **¿Cómo organizamos la actividad en el ámbito administrativo?**

Se indicará si la actividad administrativa de la empresa se realizará con personal que pertenezca a la empresa, algún promotor o personal contratado, o bien será una actividad que se subcontrate a empresas especializadas.

#### **¿A cuánto se elevan los costes de administración?**

Se especificarán los costes de administración de cara a tenerlo en cuenta en el análisis económico-financiero.



## **IV. VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERA**

### **IV.1. Inversiones necesarias.**

IV.1.1. Inversiones en capital fijo.

IV.1.2. Inversiones en capital circulante

### **IV.2. Financiación.**

### **IV.3. Estados financieros previsionales.**

IV.3.1. Cuenta de Resultados.

a) Ingresos previstos.

b) Costes fijos.

c) Costes variables.

IV.3.2. Balance.

### **IV.4. Rentabilidad del proyecto.**

### **IV.5. Análisis del riesgo.**

IV.5.1. Punto muerto.

IV.5.2. Escenarios optimista y pesimista.

El análisis de viabilidad económico-financiera debe mostrar la rentabilidad esperada del proyecto así como el riesgo económico-financiero en el que se incurre. Para ello es preciso elaborar una serie de información en parte derivada de los análisis previos.

### **IV.1. Inversiones necesarias.**

#### **IV.1.1. Inversiones en capital fijo.**

Debe establecerse la cuantía total de la inversión que se piensa acometer desglosándola por grandes partidas contables. En este apartado deben agruparse las diferentes partidas de inversión que se han detallado en el estudio técnico. Dichas partidas comprenderán la adquisición de todos los activos tangibles e intangibles (tales como gastos de constitución, propiedad industrial, etc.) necesarios para iniciar las operaciones de la empresa.



**¿Qué cuantía total de inversión será necesario afrontar?**

Se trata de determinar cuánto dinero será necesario para la puesta en marcha del negocio, y las inversiones que tiene que realizar la empresa para su funcionamiento y que se materializan en bienes muebles o inmuebles tangibles que no se destinarán a la venta o transformación, así como los intangibles que tiene la empresa con carácter estable y que son susceptibles de ser valorados económicamente. Entre los primeros se sitúan los terrenos, edificios y construcciones, instalaciones, maquinaria y herramienta, elementos de transporte, mobiliario, equipos informáticos u otros elementos análogos. Dentro de los segundos están los gastos de I+D, concesiones administrativas, aplicaciones informáticas, propiedad industrial, fondo de comercio o derechos de traspaso, además de las fianzas o depósitos e inversiones de carácter financiero. Una decisión a realizar es determinar si se deben adquirir los bienes nuevos o usados (atendiendo a tres factores: precio, condiciones de utilización y posibles subvenciones por la adquisición de activos nuevos), o si por el contrario es preferible alquilar los diferentes bienes, lo que implica consideraciones de carácter fiscal que hay que tener en cuenta. Es importante considerar el componente estratégico de optar por tener la propiedad de los bienes o únicamente el derecho de uso de los mismos.

**¿Qué secuencia temporal tendrá dicha inversión?**

Se establecerían los plazos en los que se realizarían las inversiones en cada uno de los elementos señalados en la pregunta anterior.

**¿Cuál será la secuencia de amortización de los activos?**

La amortización es la depreciación monetaria que en el transcurso del tiempo sufren los activos inmovilizados que tiene la empresa, considerándose un gasto del ejercicio aunque no suponga una salida efectiva de recursos de la empresa. Los porcentajes que hay que aplicar a cada elemento concreto están establecidos en las tablas que al efecto publica Hacienda.

**¿Se han tenido en cuenta los gastos de constitución y establecimiento?**

Se especificarán los gastos de constitución y establecimiento que son necesarios afrontar para la creación de la empresa.

**¿Se han tenido en cuenta la adquisición de patentes, marcas, etc.?**

Se tendrán en cuenta los gastos en los que se incurre en el supuesto de desarrollo o adquisición de patentes, marcas, etc,

**IV.1.2. Inversiones en capital circulante.**



En este apartado el promotor debe indicar las necesidades de tesorería operativa, el stock de materiales, y los plazos medios de cobro y pago a proveedores. A partir de estos datos se podrá estimar la inversión en capital circulante. Si el cálculo se realiza a través de otro método deberá ser explicado convenientemente.

**¿Es preciso dotar de activo circulante al proyecto?**

El capital circulante es la inversión vinculada al ciclo de explotación (tiempo que transcurre desde que la empresa adquiere la materia prima o genera el servicio hasta que, una vez transformada la materia prima en producto final, lo vende o presta el servicio y cobra esta venta o prestación al cliente) de la empresa, y determina el volumen de recursos financieros que un proyecto necesita tener de forma permanente para hacer frente a las exigencias del proceso productivo.

**¿En qué partidas se materializa el circulante?**

Se materializa tanto en partidas de activo como por ejemplo caja y bancos, deudores o clientes, existencias de productos o materias primas, y en cuentas de pasivo como por ejemplo deudas con proveedores o acreedores, préstamos a corto plazo o impuestos a pagar.

**¿Cómo se han estimado las cuantías de circulante?**

La mejor opción es a través del plan de tesorería, donde se recoge una previsión mensual de los cobros y pagos que se harán en el plazo de un año.

## **IV.2. Financiación.**

Una vez fijadas y justificadas las inversiones necesarias, la siguiente cuestión a abordar es la financiación de las mismas. Ha de explicitarse la cuantía de recursos propios con los que cuentan los promotores y su coste de oportunidad, así como las posibles subvenciones, mostrando el volumen de financiación externa que precisan, así como los productos financieros que se utilizarán para su cobertura. La financiación prevista y las condiciones de la misma determinarán el coste de capital medio ponderado del negocio, necesario para posteriores cálculos de rentabilidad.

**¿Con qué financiación se espera afrontar el proyecto?**

En este apartado se trata de determinar los recursos necesarios para hacer frente a la inversión. Una vez que se sepa cuánto dinero se va a necesitar, habrá que determinar cómo se va a financiar esa inversión. Las fuentes más habituales son: capital social, recursos propios, préstamos de entidades bancarias u otros préstamos y leasing.

**¿Cuál es la proporción de recursos propios y ajenos?**



Se señalará la proporción que existe entre los recursos propios, aquellos que son propiedad de la empresa, y por tanto, nadie puede exigir su devolución (capital social, reservas, beneficios no distribuidos), y los recursos ajenos, que son el componente de la financiación compuesta por fondos financieros, con coste o sin él, que habrán de ser devueltos en un plazo de tiempo determinado (préstamos y créditos).

**¿Se cuenta con la posibilidad de acceder a subvenciones?**

Se indicarán las subvenciones a las que se pueden acceder, así como el importe estimado que se espera conseguir.

**¿Qué características tendrá la financiación ajena?**

Se especificará las condiciones en las que se ha obtenido la financiación ajena, en lo relativo a coste, plazo de devolución, entidad que la presta, etc.

**¿Qué coste de oportunidad tienen los fondos aportados por los promotores?**

El coste de oportunidad es el valor que se pudiera haber obtenido con una dedicación diferente de los recursos, por lo que el hecho de que los promotores aporten recursos a la empresa, en lugar de destinarlos a otros fines les supone un coste que hay que señalar.

**¿Cuál es el coste de capital medio ponderado?**

Se establecerá la media aritmética ponderada del coste de las diferentes fuentes de recursos financieros de que la empresa hace uso utilizando como ponderaciones la importancia relativa que cada fuente de financiación representa en relación al valor total del pasivo. Es un elemento muy útil en el control de gestión para medir la evolución del riesgo de la empresa en la realización de inversiones, así como para valorar los beneficios económicos en sentido estricto.

### **IV.3. Estados financieros previsionales.**

Una vez solventada la inversión y financiación del proyecto, la siguiente tarea he de ser la previsión de sus resultados futuros, durante el horizonte de previsión.

#### **IV.3.1. La cuenta de resultados.**

A partir de los datos del estudio de mercado del promotor se podrá obtener una estimación del volumen de ventas (desglosado por grandes áreas dentro del negocio, si las hubiera) indicando claramente las cuantías y precios de productos y/o servicios, tanto principales como secundarios.

Así mismo, han de detallarse los gastos necesarios para la consecución de los ingresos.



Las partidas aquí implicadas dependerán de cada caso. En este sentido cabría esperar información relativa a:

- Gastos de explotación: materias primas y auxiliares, mano de obra directa e indirecta, costes de mantenimiento, costes de depreciación y amortización, costes de administración, etc.
- Gastos financieros y asimilados.
- Gastos extraordinarios.

**¿Cuáles son las ventas previstas en la gama de productos o servicios en el primer año de actividad?, ¿y en los siguientes?**

En este apartado se calcularán el volumen de ventas probables, utilizando como ayuda el estudio de mercado elaborado, observando a competidores, contactando con personas conocedoras del sector (proveedores, por ejemplo) o por la propia experiencia.

**¿Otros ingresos secundarios?**

Se consideran tales, los ingresos que no provienen de la propia actividad comercial de la empresa, como por ejemplo subvenciones, ingresos de participaciones en capital, por enajenación de inmovilizado u otros ingresos extraordinarios.

**¿Qué gastos de explotación deberá afrontar la empresa?**

Se tendrán en cuenta y se preverán los gastos de explotación necesarios para la actividad corriente de la empresa que se van a tener regularmente, como por ejemplo el alquiler, los sueldos, de administración, de comercialización, etc.

**¿Gastos financieros y asimilados?**

Se señalarán todos aquellos gastos originados como consecuencia de financiarse la empresa con recursos ajenos, destacando los intereses de deudas, los gastos e intereses por descuentos de efectos, etc.

### **IV.3.2. Balance**

Además de la cuenta de resultados deben mostrarse los balances provisionales, en los que se integren las provisiones de inversión, financiación y resultados provisionales. Dichos balances deben estar perfectamente cuadrado y mostrarán la estrategia de inversión y financiación de la empresa. Para ello debe indicarse si se reparten resultados o no, si se financian las inversiones futuras con capital o deuda, etc.

Además, es conveniente mostrar el plan de tesorería, al menos, del primer año de actividad, de forma que pueda apreciarse la disponibilidad de recursos para hacer frente al arranque de la empresa, para lo que se ha de tener en cuenta cual es la forma de cobro /



pago prevista para así poder calcular el volumen que alcanzarán las partidas de clientes y proveedores, así como los flujos de entrada y salida de dinero.

#### **¿Balance inicial del negocio?**

Se identificarán tanto los bienes y derechos (activo) como las obligaciones (pasivo) de la empresa en el momento de su constitución.

#### **¿Balances anuales?**

Se identificarán tanto los bienes y derechos (activo) como las obligaciones (pasivo) de la empresa a la fecha de cierre de cada ejercicio, normalmente a 31 de Diciembre de cada año, y que han sido generados por la propia actividad empresarial.

#### **¿Se van a repartir beneficios o se reinvertirán en la empresa?**

Se indicará la forma en la que se repartirán dividendos si procede, o si, por el contrario, los beneficios obtenidos por la empresa se reinvertirán en la misma, en cuyo caso se establecerá el espacio temporal durante el cual se realizará.

#### **¿Plan de tesorería para el primer año de actividad?**

Se recogerán las entradas y salidas efectivas de dinero que se producen en la empresa para tener una idea aproximada de en qué plazo se va a necesitar el dinero para hacer frente a los pagos pendientes. A través de esta previsión se obtendrá la liquidez que es necesaria en cada momento, pudiendo idear las oportunas medidas correctoras en caso de resultados negativos. Por el contrario, si el resultado es positivo se estudiará cuál sería el rendimiento más eficaz para ese dinero.

### **IV.4. Rentabilidad del proyecto**

En este apartado se determinará el flujo de caja del proyecto para el horizonte temporal establecido. A partir de esta información se realizarán los cálculos económicos y financieros necesarios para determinar la rentabilidad del proyecto, que debería ser recogida, al menos, a través del Valor Actual Neto, la Tasa Interna de Rentabilidad y el Periodo de Recuperación.

#### **¿Flujos de caja anuales del proyecto?**

La obtención de los flujos de caja anuales será lo que permitirá saber si se puede hacer frente a las obligaciones y pagos contraídos. La comparación de los flujos de caja obtenidos en cada una de las modalidades de financiación permitirá escoger la más adecuada.

#### **¿Valor actual neto?**

Se señalará el Valor Actual Neto, que es un criterio financiero para el análisis de proyectos de inversión que consiste en determinar el valor actual de los flujos de caja que se esperan





en el transcurso de la inversión, mediante su descuento a una tasa o coste de capital adecuado al valor temporal del dinero y al riesgo de la inversión

#### **¿Tasa interna de rentabilidad?**

Se calculará la tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión que es el tipo de interés que iguala el valor actual neto de todos los ingresos (entradas de dinero) con el valor actual neto de todos los gastos (salidas de dinero). O lo que es lo mismo, el TIR es aquel tipo de interés que hace que el valor actual neto (VAN) de una inversión sea igual a cero.

#### **¿Periodo de recuperación?**

Se identificará el periodo de recuperación de la inversión, entendiéndose como tal el número de años necesarios para recuperar la inversión inicial.

### **IV.5. Análisis del riesgo**

El análisis de viabilidad económica y financiera debe completarse con un análisis de riesgo. Como mínimo es deseable contar con un estudio del punto de equilibrio, que de alguna forma permita realizar una primera aproximación al riesgo, y un análisis de escenarios alternativos; lo “tradicional” en estos casos es establecer un escenario optimista y otro pesimista, sobre las previsiones iniciales desarrolladas en el estudio económico financiero.

#### **¿Punto muerto o de equilibrio?**

Es un aspecto muy importante, por cuanto señala el punto de inflexión en donde el negocio o la empresa comienza a tener beneficios. El punto muerto es el lugar donde se igualan los ingresos y los gastos, diferenciando claramente costes fijos y variables, relacionando dichos costes con el análisis técnico o la descripción del proceso de negocio que se haya realizado, pudiendo calcularse tanto en unidades monetarias como físicas.

#### **¿Escenarios optimista / pesimista?**

Se debe valorar, al menos, tres escenarios que marcarían la pauta de actuación del proyecto: escenario pesimista, probable y optimista.



## V. ANÁLISIS DAFO

En este apartado se analizarán las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que supone la puesta en marcha del proyecto. Las debilidades y fortalezas pertenecen al ámbito interno de la empresa, al realizar el análisis de los recursos y capacidades; este análisis debe considerar una gran diversidad de factores relativos a aspectos de producción, marketing, financiación, generales de organización..., son inconvenientes y ventajas internas del proyecto empresarial, propios y exclusivamente nuestros, es decir, se relacionan con el diseño de negocio llevado a cabo (como por ejemplo lo relativo a productos, canales de distribución, clientes, organización comercial, imagen, publicidad, promoción, ...). Mientras que, las amenazas y oportunidades pertenecen siempre al entorno externo de la empresa, debiendo ésta superarlas o aprovecharlas, anticipándose a las mismas. Aquí entra en juego la flexibilidad y dinamicidad de la empresa, es decir, se refieren a factores externos reflejo de la posición de nuestros competidores, serán consecuencia de la situación competitiva del sector (como por ejemplo el mercado, la competencia, la coyuntura, la situación económica, social o política...).

### **¿Cuáles son las debilidades del proyecto?**

También llamadas puntos débiles. Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.

### **¿Cuáles son las amenazas del proyecto?**

Se define como amenaza toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, reducir su efectividad, incrementar los riesgos de la misma, incrementar los recursos que se requieren para su implantación, reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.

### **¿Cuáles son las fortalezas del proyecto?**

También llamadas puntos fuertes. Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.

### **¿Cuáles son las oportunidades del proyecto?**

Es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.



## VI. INFORME FINAL

A la vista de toda la información recopilada y de todos los cálculos y análisis realizados, se deberá, de forma concisa pero argumentada, indicar la apreciación general acerca de la viabilidad del proyecto.

### **¿Viabilidad a corto, medio y largo plazo?**

En este punto se deben valorar los riesgos que existen en la puesta en marcha y posterior desarrollo del proyecto indicándolos y estableciendo las posibles medidas correctoras que se pueden aplicar para minimizar su incidencia.

### **¿Potencial de crecimiento?**

En este punto se recogerán las posibles vías de crecimiento de la empresa, así como la forma mediante la cual se ejecutará. Los inversores valoran muy positivamente las proyecciones de crecimiento de los negocios.

### **¿Qué financiación se solicita?**

Según lo señalado en el apartado de inversiones y financiación.