

EL PROYECTO EMPRESARIAL

Ya hemos estudiado la gestión, organización y análisis de la situación de la empresa. Ahora vamos a ver qué significa crear una empresa y cómo se lleva a cabo. En primer lugar, vamos a comentar las variables que determinan el proceso de creación y cuáles son los elementos del proyecto de iniciativa empresarial. A continuación estudiaremos la forma de verificar la viabilidad del proyecto, es decir, los elementos que permiten decidir la creación o no de la empresa. Después, proponemos un esquema general de memoria del proyecto empresarial —como resumen de la iniciativa empresarial— y la explicación de todas las características de la empresa que se quiere crear. Por último, finalizaremos con la explicación de la constitución formal de la empresa, la elección de la forma jurídica y el conjunto de obligaciones administrativas y trámites documentales necesarios para crear la empresa como entidad jurídica. En definitiva, veremos que para que un proyecto empresarial se haga realidad, previamente tienen que acoplarse y funcionar en conjunto toda una serie de engranajes.

Índice:

1. [La creación de una empresa: el proyecto de iniciativa empresarial](#)
2. [Plan de empresa](#)
3. [La decisión de crear o no la empresa](#)
4. [El desarrollo de un plan de empresa](#)
5. [Presentación del proyecto](#)
6. [El plan de marketing](#)
7. [El plan de producción](#)
8. [El plan de inversión y financiación](#)
9. [Aspectos legales](#)
10. [¿Creamos la empresa?](#)

1. La creación de una empresa: el proyecto de iniciativa empresarial

El proceso de creación de una empresa supone movilizar un conjunto de recursos materiales, humanos y financieros, la aplicación de capacidades de responsabilidad para afrontar riesgos, así como el desarrollo de aptitudes personales y organizativas. Por lo que respecta al aspecto formal, implica redactar y planificar un proyecto de iniciativa empresarial.

1.1. La creación de una empresa

La creación de una empresa es un proyecto en el que la iniciativa de una persona o de un conjunto de personas trata de desarrollar una actividad económica, original o ya existente, con el objetivo de obtener un beneficio económico o una finalidad social.

Debemos recordar que la actividad empresarial comporta que la empresa, como unidad económica de producción, utiliza una serie de factores productivos con la intención de producir unos bienes o servicios y, así, obtener un beneficio económico o bien alcanzar una finalidad social.

Los factores productivos necesarios para desarrollar la actividad económica de la empresa son los siguientes:

- **Recursos naturales.** Son las materias primas, la energía y los suministros materiales necesarios que forman el producto (bien o servicio).
- **Trabajo.** Es la mano de obra o el tiempo que dedican los trabajadores a la producción del producto fabricado por la empresa.
- **Capital.** Es el conjunto de bienes de inversión necesarios para que se pueda llevar a cabo la producción: maquinaria, herramientas, instalaciones productivas, locales y edificios, así como los recursos financieros de la empresa.
- **Organización y capacidad empresarial.** Es la gestión, la administración y la capacidad de tomar decisiones y asumir riesgos de forma responsable lo que da un carácter específico y diferenciador a la empresa.
- **Tecnología.** Es el conjunto de procedimientos y técnicas de producción que, de una forma concreta, combina los anteriores factores de producción.

Estos son los factores productivos que habitualmente se consideran básicos para el desarrollo de una actividad empresarial, es decir, para la producción de un bien o un servicio. Es necesario que todo proyecto de iniciativa empresarial plantea inicialmente cuál es el producto que se va a fabricar o suministrar y cuáles son los factores de producción necesarios para hacerlo.

Desde una perspectiva más amplia y aplicada, es necesario que haya un elemento humano (individual o grupal) que tenga la iniciativa de crear la empresa. Esto significa que una persona o un conjunto de personas tienen que tomar esta iniciativa. Vamos a considerar cuáles son las motivaciones que hacen que una persona decida llevar a cabo un proyecto de iniciativa empresarial. Entre otras, podemos citar las siguientes:

- **La experiencia laboral.** Antiguos trabajadores o directivos de una empresa pueden iniciar un proyecto autónomo e independiente para desarrollar su capacidad empresarial.
- **Aprender para mejorar.** Observar y estudiar iniciativas empresariales ajenas para aplicarlas a un proyecto propio es una estrategia muy prudente, a la vez que aleccionadora.
- **Desarrollar para innovar.** En una sociedad como la actual, en la que se dice que prácticamente todo está inventado, la creación de nuevos productos o procesos es todo un reto. No obstante, esta opción implica desarrollar previamente unos conocimientos técnicos más exigentes que en los casos anteriores.

Es importante remarcar que la capacidad para afrontar riesgos es uno de los elementos básicos para que el proyecto de iniciativa empresarial se pueda desarrollar favorablemente, ya que el entorno de la nueva empresa es incierto y no existe seguridad de éxito, sino un gran conjunto de riesgos que amenazan desde el inicio el proyecto empresarial. El empresario utiliza su patrimonio personal directamente como un factor de producción, o bien indirectamente, como garantía para la obtención de financiación, con el riesgo de incurrir en pérdidas.

El empresario también puede implicar a terceros agentes en el riesgo de la empresa, como proveedores, trabajadores o inversores que confíen en su capacidad. Por esta razón, la capacidad para afrontar riesgos tiene que ir acompañada de una habilidad y voluntad manifiestas de actuación responsable y considerada, ya que es necesario evaluar las amenazas y las oportunidades de un proyecto de iniciativa empresarial, y actuar en consecuencia para alcanzar el éxito.

1.2. Las variables de la iniciativa empresarial

Los factores y elementos descritos en el apartado anterior son necesarios y básicos para crear una empresa, pero además existen una serie de variables que facilitan, estimulan y permiten la creación de la misma; pueden clasificarse en dos grupos atendiendo a su procedencia: endógenas y exógenas. Estas variables son factores que se pueden identificar, en general, en la mayoría de los proyectos de iniciativa empresarial, pero no son condiciones totalmente indispensables para la creación de una empresa.

Vamos a estudiar, en primer lugar, las **variables endógenas** que permiten la creación de una empresa. Se trata de un conjunto de elementos que se originan en el ámbito interno de la iniciativa empresarial:

- **Capacidad emprendedora y empresarial.** Como ya hemos visto, se trata de un conjunto de disposiciones y voluntades personales que hacen que una persona pueda afrontar riesgos de forma responsable y sea capaz de negociar, tomar decisiones, evaluar amenazas y oportunidades y administrar y gestionar una empresa.
- **Idea de negocio.** Es la idea básica en la cual se fundamenta todo el proyecto empresarial. Se refiere a la actividad o novedad empresarial que se quiere llevar a la práctica. En muchas ocasiones es la variable fundamental, ya que la explotación de una novedad o de una aplicación específica de una práctica existente estimula la iniciativa empresarial.
- **Proyecto de autoocupación.** La voluntad personal de trabajar, en un entorno poco propicio por la existencia de un alto desempleo, obliga a muchas personas a plantearse la posibilidad de proporcionarse ellas mismas la ocupación que necesitan, mediante un proyecto empresarial propio.
- **Disposición de recursos materiales y financieros.** Cuando una persona posee ciertos recursos materiales (un local, un edificio, maquinaria o un elemento de transporte) o financieros (ahorros, capital propio o una herencia), estos pueden constituir el estímulo necesario para estudiar una forma de utilizarlos y obtener un beneficio de ellos, mediante la creación de una empresa en la que estos recursos sean la inversión inicial fundamental.
- **Conocimientos técnicos y profesionales.** Son el conjunto de conocimientos adquiridos por la formación académica o por la experiencia laboral o profesional que una persona utiliza para su propio beneficio. Esta variable se conoce habitualmente con la denominación inglesa *know-how*, que significa «saber cómo», es decir, tener los conocimientos técnicos para fundamentar una iniciativa empresarial, una idea de negocio nueva.

Como hemos comentado anteriormente, estas variables endógenas no son factores necesarios en su totalidad, sino que una o un conjunto de ellas puede ser la variable que estimule la creación de una empresa o un proyecto de negocio. Por ejemplo, si una persona dispone de un local comercial propio y quiere obtener un beneficio económico de él, esta es la variable endógena fundamental, porque a partir de aquí comenzará a estudiar qué tipos de negocio puede iniciar.

Ahora consideraremos las **variables exógenas** que permiten la creación de una empresa, es decir, aquellos elementos que se originan en el entorno o en el ámbito externo de la iniciativa

empresarial. En general, se trata de variables que habitualmente no tienen una influencia tan directa como las variables endógenas, sino que proporcionan una base propicia o permiten que el entorno adopte favorablemente la aplicación o el estímulo de una variable endógena:

- **Localización.** Es el lugar donde se quiere establecer el negocio, que, por su situación, es capaz de aportar externamente un estímulo a la iniciativa empresarial. En muchas ocasiones puede ser fundamental, ya que permite aprovechar oportunidades favorables del entorno. Por ejemplo, si se abre un bar-restaurante en un polígono industrial de nueva creación, se puede aprovechar una situación privilegiada: no hay competencia y sí mucha demanda.
- **Disponibilidad de los mercados en diversos niveles,** para las ventas (proximidad de los clientes), para las compras (proximidad o facilidad para acceder a las fuentes de aprovisionamiento de los proveedores) y para el mercado laboral (facilidad para contratar y disponer de trabajadores suficientes y cualificados).
- **Infraestructuras públicas.** El nivel del entorno en cuanto a comunicaciones, transportes y urbanización facilita la decisión de crear una empresa, ya que se encuentran más ventajas para su desarrollo.
- **Coyuntura económica.** Una situación del entorno económico favorable en un momento de auge facilita las decisiones de inversión, al existir menos riesgo.
- **Entorno institucional favorable.** Programas públicos de subvenciones y ayudas a la inversión, bonificaciones fiscales y una legislación propicia para la creación de empresas. Con frecuencia, las administraciones públicas incentivan la creación de empresas para que se sitúen en un municipio concreto, den trabajo a la población desocupada o revitalicen una zona afectada por la crisis económica.

En la mayoría de los casos, estas variables exógenas tienen una influencia indirecta, pero no menos importante que las variables endógenas, ya que en muchas ocasiones pueden complementarlas, o bien decidir una inversión o la creación de una empresa. Por tanto, el análisis de las variables se tiene que hacer de manera conjunta o global.

Elementos a tener en cuenta en la creación de una empresa		
Factores productivos	Variables endógenas	Variables exógenas
Recursos naturales	Capacidad emprendedora y empresarial	Localización
Trabajo	Idea de negocio	Disponibilidad de los mercados en distintos niveles
Capital	Proyecto de autoocupación	Infraestructuras públicas
Organización y capacidad empresarial	Disposición de recursos materiales y financieros	Coyuntura económica
Tecnología	Conocimientos técnicos y profesionales	Entorno institucional favorable

1.3. La autoocupación

Como hemos comentado anteriormente, la autoocupación (o autoempleo) es una de las variables internas del proyecto empresarial, que implica que una de las motivaciones del emprendedor es conseguir ocupación para sí mismo, iniciando la creación de un negocio que le proporcione los recursos para su subsistencia.

Muchas veces, el inicio de un proyecto de autoocupación es la salida natural para personas que tienen especiales potenciales de emprendedor o que ya tienen experiencia en iniciativas propias. En otros casos, la autoocupación permite aprovechar o potenciar otras variables

endógenas, como la existencia de un *know-how* o la disposición de recursos materiales o financieros.

Dentro de los procesos cíclicos de crisis económicas generales o sectoriales, aparece una consecuencia habitual: el crecimiento del paro. Si dentro del mercado laboral una persona no consigue una ocupación, la autoocupación, como la palabra expresa, permite a esta persona encontrar una salida profesional mediante un proyecto propio, aunque sea a pequeña escala, en forma de microempresa.

De hecho, cada vez se toma más conciencia de la importancia que tienen los proyectos de autoocupación como semilla que permite que microempresas y pymes lleven a cabo una actividad económica, proporcionando ocupación para sus empleados.

Dada esta función socioeconómica que tiene la autoocupación y que en momentos de crisis económica presenta gran repercusión, las autoridades públicas (ayuntamientos, comunidades autónomas, etc.) la estimulan mediante programas de asesoramiento y de subvenciones a emprendedores que inicien un proyecto de autoocupación.

1.4. El proceso de creación de una empresa

En general, la decisión fundamental en el proyecto de iniciativa empresarial es la creación o no de la empresa. Esta decisión está determinada por las variables endógenas y exógenas de esa iniciativa, y es importante, además de identificarlas y de calibrar su importancia, tener una idea clara del proceso para decidir la creación y el inicio de la actividad de la nueva empresa.

Existen diversas instituciones públicas que fomentan e incentivan la creación de empresas, por ejemplo: www.madrid.org (Empréndelo) o www.barcelonactiva.es

Podemos consultar portales en Internet que asesoran y orientan sobre la creación de empresas, por ejemplo: www.creaciondempresas.com o www.constituciondesociedades.com

Seguidamente proponemos un diagrama con las diferentes etapas que se tendrían que seguir para planificar la puesta en marcha de una empresa y que nos servirá de guía.



EJEMPLO

Consideramos el caso de dos amigos, Marta y Felipe, que se plantean la posibilidad de iniciar en común un proyecto de iniciativa empresarial. El punto de partida es que Marta y Felipe han finalizado sus estudios universitarios de Informática y Empresariales, respectivamente. Quieren comenzar a trabajar y, después de observar la situación laboral del momento, deciden considerar un proyecto de autoocupación, con el inicio de un negocio empresarial. Tras valorar sus conocimientos informáticos y sobre el mundo empresarial, consideran que pueden abrir un negocio de montaje y venta de ordenadores personales y otros materiales informáticos de consumo habitual. Las variables que los estimulan son diversas:

- Saben que montar ordenadores personales no es muy complicado técnicamente, ya que se pueden comprar los diferentes elementos por separado a mayoristas del sector informático y después acoplarlos con unos conocimientos técnicos de los cuales disponen.
- Marta puede conseguir un pequeño local, propiedad de un familiar, con un alquiler reducido, para comenzar la actividad. Los dos disponen de unos ahorros modestos, pero que pueden servir para iniciar la actividad; en total disponen de 2 404,04 €.
- Los dos tienen capacidad emprendedora y están dispuestos a correr los riesgos habituales de la actividad empresarial por cuenta propia y a llevar adelante su proyecto de iniciativa empresarial con responsabilidad y arrojo.

Después del planteamiento inicial, donde se consideran y se analizan la idea y las variables de que disponen, los dos inician el proceso para decidir la creación o no de una empresa propia. El paso siguiente es estudiar la viabilidad del proyecto empresarial.

2. Plan de empresa

El **plan de empresa** es un documento en el cual figuran el diseño y la planificación de las características del negocio que se quiere iniciar. Consta de los siguientes apartados:

1. Presentación del proyecto y de los promotores.
2. Plan de marketing.
3. Plan de producción.
4. Plan de inversión y de financiación.
5. Aspectos legales.

A continuación desglosaremos cada uno de los apartados que forman parte del plan de empresa.

2.1. Presentación del proyecto y de los promotores

Este es el primer punto del plan de empresa, en el que hay que exponer lo siguiente:

- a) La **idea de negocio**, su origen y el motivo que nos ha hecho decidirnos por esta idea. Además se tiene que describir el producto, sus características, a qué mercado se dirige y los motivos por los cuales se considera que tendrá aceptación en este mercado.

Acertar con la idea de negocio es clave para que este tenga éxito. Puede pasar que la persona que piensa montar una empresa ya tenga la idea, pero le falte acabar de perfilarla. También puede ocurrir que la persona aún no tenga la idea de negocio, es decir, que lo que la empuja a crear el negocio sea cualquiera de las otras variables que se han citado anteriormente. En ese caso tiene que buscar una idea de negocio. ¿Cómo lo hará?

Para buscar ideas de negocio se pueden seguir los siguientes pasos:

1. Revisar los nuevos filones de ocupación, es decir, productos relacionados con nuevas demandas. Por ejemplo, con el medio ambiente, las nuevas tecnologías o también las nuevas necesidades sociales.
2. Buscar necesidades que no estén cubiertas.
3. Pensar en posibles modificaciones o mejoras de productos que ya están creados.
4. Analizar las necesidades de un producto según la zona a que se dirige. Puede ser que el producto ya esté creado, pero que no esté distribuido en todos los lugares.

Uno de los métodos que se utilizan para la búsqueda de ideas es el denominado **brainstorming** o lluvia de ideas, y para que funcione se tiene que seguir un proceso:

1. **Brainstorming o lluvia de ideas:** se proponen una gran cantidad de ideas sin tener un guion muy prefijado, y se deja que la imaginación y la espontaneidad determinen el proceso. Aunque se propongan ideas extravagantes o imposibles, pueden ser la semilla para una idea de negocio factible.
 2. **Filtro de propuestas:** se rechazan aquellas ideas que sean imposibles, que estén repetidas o que necesiten a priori muchos recursos o mucha financiación.
 3. **Comparación de las ideas:** de las ideas resultantes se estudian sus ventajas e inconvenientes, confeccionando una tabla comparativa.
 4. **Evaluación de las ideas:** se hace una valoración de cada idea según diversos aspectos valorativos, con el conocimiento que se tiene del bien o servicio, el grado de competencia, el conocimiento sobre los clientes o la existencia de creación de valor añadido. A cada aspecto se le da una valoración numérica (por ejemplo, entre 0 y 5).
 5. **Selección de la idea de negocio:** de entre las ideas que han obtenido más puntuación, se selecciona una. Es muy importante definir su **valor añadido**, o sea, el **factor diferenciador** que nos permita distinguirnos de la competencia.
- b) Los **objetivos** de la empresa a largo plazo, es decir, los objetivos generales, y los objetivos a corto plazo, que son los más inmediatos. Dentro de estos objetivos también se puede mencionar cómo se afronta la responsabilidad social corporativa.
- c) El **nombre comercial** de la empresa y, si ya está diseñado, el **logotipo** y la **marca**.
- d) Los **datos personales de los promotores** del negocio, o sea, de la persona o personas que emprenden o promueven la actividad. Esta información se dará aportando el currículum vitae de cada uno de los socios. Este último apartado es importante, ya que si se tiene que presentar el plan de empresa para buscar financiación o para futuros clientes o proveedores, tiene que quedar plasmada la capacidad de las personas que tienen que llevar el proyecto a buen puerto.

2.2. Plan de marketing

Este apartado del plan de empresa se centra en comprobar si el proyecto es viable comercialmente: primero hay que hacer un estudio de mercado, después concretar la estrategia de marketing y, finalmente, formular una previsión de ventas.

A. Estudio de mercado

Es un estudio global en el que se recogen y analizan datos diversos sobre el entorno general del proyecto empresarial, la competencia y los consumidores. Todo esto ya lo hemos estudiado a lo largo del curso. Por ello, solo comentaremos el estudio de mercado dentro del proyecto de iniciativa empresarial. Los elementos fundamentales de un estudio de mercado son los siguientes:

- **Análisis del entorno general.** Estudiar todo lo que envuelve a la empresa en diferentes aspectos, como el entorno legal (legislación y normativa), el entorno económico (si la situación económica es de crisis o de auge, y cuáles son las perspectivas de evolución), el entorno tecnológico (hay que considerar las innovaciones técnicas, los procedimientos productivos y la eficiencia productiva para ofrecer el producto en las mejores condiciones) y el entorno social (conocer la evolución de los elementos que determinan el comportamiento de los consumidores, como sus necesidades, preferencias, costumbres y renta).
- **Análisis de la competencia.** Estudiar el conjunto de empresas con las cuales se comparte el mercado y se lucha por captar la atención de los consumidores.
- **Análisis de los consumidores.** Estudiar el comportamiento de los consumidores (sus necesidades y la forma de satisfacerlas), así como sus hábitos de compra (identificar las características de la acción de comprar).
- **Estudio de la localización.** En muchos negocios, la localización física es fundamental, en especial en los comercios. Se estudian los posibles lugares de localización en la localidad o área geográfica de alcance, y para cada alternativa se valoran las ventajas y los inconvenientes. Otras veces la localización se elige por estar cerca de vías de comunicación que permitan estar bien aprovisionados.

El estudio de mercado sigue una planificación y unas fases en el proceso de investigación; se recogen los datos mediante técnicas diversas (encuestas, observación directa, documentación o experimentación) y se analizan e interpretan posteriormente los resultados obtenidos. El objetivo consiste en la síntesis de la información sobre el proyecto de iniciativa empresarial con relación a un producto concreto, que permitirá verificar su viabilidad comercial.

Otra herramienta complementaria para el estudio de la viabilidad comercial es el **análisis DAFO** (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Si estos factores se estudian separadamente, se puede obtener otra visión de las posibilidades de éxito del proyecto empresarial. Estos factores DAFO se dividen en factores internos (debilidades y fortalezas) y factores externos (amenazas y oportunidades):

- **Debilidades.** Aspectos del proyecto empresarial en los que la competencia es superior.
- **Fortalezas.** Aspectos del proyecto empresarial en los que se supera a la competencia.
- **Amenazas.** Impedimentos y dificultades del entorno.
- **Oportunidades.** Posibilidad de explotar un valor añadido o una ventaja comparativa.

Las **debilidades** y las **fortalezas** son aspectos en los que la competencia nos supera o la superamos, respectivamente.

Una **amenaza** habitual es el caso de un negocio que tiene éxito y atrae la atención de competidores más fuertes; estos podrían iniciar guerras comerciales agresivas en las que la pequeña empresa tiene escasas posibilidades de ganar.

La **oportunidad** más frecuente es aprovechar un mercado nuevo en el que aún hay poca competencia.

Con el análisis DAFO se estudia la realidad interna y externa del proyecto de iniciativa empresarial, con el objetivo de conocer mejor las posibilidades y potencialidades.

Este análisis es muy válido porque nos sitúa en la realidad de nuestro negocio y nos sirve para definir el posicionamiento de nuestra empresa, es decir, la imagen que queremos ofrecer al mercado y que se plasma en una matriz o cuadro comparativo:

	Fortalezas	Debilidades
Factores internos	Recursos humanos capacitados Objetivos claros Tecnología de última generación Disponibilidad de medios económicos ...	Recursos humanos desmotivados y sin formación Objetivos poco claros Recursos económicos insuficientes Tecnología obsoleta ...
Factores externos	Oportunidades	Amenazas
	Aumento demográfico Mercado en crecimiento Posibilidades de exportar Aparición de nuevas tecnologías ...	Aparición de nuevos competidores Aparición de productos sustitutivos Aumento de los tipos de interés bancarios Mercado en crisis ...

B. Estrategia de marketing

El **marketing** es el conjunto de actividades que desarrolla una empresa encaminadas a satisfacer las necesidades y los deseos del consumidor, con la intención de conseguir un beneficio.

La empresa estudia y analiza los cuatro elementos básicos que forma el denominado *marketing mix* o *marketing total*. Estos elementos son el *producto*, el *precio*, la *promoción* y la *distribución*.

- El **producto** es cualquier bien o servicio que satisface una necesidad del consumidor o usuario. Hay muchos tipos de bienes y servicios, con unos atributos que los caracterizan y que hacen que el consumidor los identifique. Algunos de estos atributos son el diseño, la calidad, la marca, el envase, la garantía, el servicio posventa, la caducidad, etc. Por tanto, cuando se realiza el plan de marketing, hay que incidir y dejar claro cómo será el producto que se comercialice, describiendo todos sus atributos.
- El **precio** es la cantidad de dinero que el comprador de un bien o servicio paga al vendedor a cambio de su adquisición. En el momento de determinar el precio al cual se comercializará el producto se pueden aplicar diferentes criterios:
 - **Precio basado en los costes.** Consiste en añadir un margen de beneficio al coste del producto.
 - Si se trata de una empresa comercial, el coste es la suma del precio de compra del producto más los costes que genera su comercialización (alquileres, suministros, salarios, etc.).
 - Si se trata de una empresa que fabrica el producto, el coste es la suma de todos los costes necesarios para su fabricación (materias primas, energía, mano de obra, uso de la maquinaria, etc.).
 - El precio basado en los costes es uno de los más utilizados.

- **Precio según la competencia.** Consiste en observar los precios que tiene la competencia, pudiendo elegir entre las siguientes modalidades:
 - **Precio parecido a la competencia.** Cuando se compite con empresas del mismo sector y que comercializan el mismo producto, no puede haber desviaciones respecto de lo que hacen estas, por lo que la empresa tiene que poner un precio similar al de las empresas competidoras.
 - **Precio por debajo de la competencia.** Se aplica con la intención de captar más clientes y más ventas, para recuperar así el dinero invertido.
 - **Precio por encima de la competencia.** Se escogerá cuando el producto tenga unos atributos que lo diferencien y el cliente esté dispuesto a pagar más.
- c) La **promoción** de un producto es el conjunto de técnicas que se utilizan para explicar sus características, marcando los atributos más importantes, e intentar estimular el deseo del cliente por el producto.
Por tanto, en este apartado hay que plantearse qué hacer para que se nos conozca como empresa, y para que se conozca el producto que vendemos. Hay varias opciones: las más corrientes son la **publicidad comercial**, que se puede contratar en diversos medios, como la televisión, la radio o la prensa escrita (diarios y revistas), y la **publicidad exterior** (vallas publicitarias).
- d) La **distribución** incluye el conjunto de procesos que hacen que el producto llegue al consumidor, es decir, se trata de determinar la forma de poner los productos al alcance de los clientes. Hay diferentes canales de distribución: los **externos**, que pasan por diferentes mayoristas y/o minoristas, y los **directos**, que distribuyen directamente el producto desde el fabricante hasta el consumidor. También se puede distribuir el producto por **Internet** (comercio electrónico), con **máquinas expendedoras (vending)**, mediante la **teletienda**, etc.

C. Plan de ventas

Dentro del plan de marketing podemos hacer una previsión de ventas y, por tanto, de futuros ingresos, ya que con toda seguridad el negocio dependerá de las ventas futuras. Esto se hace a partir de encuestas a futuros compradores.

Considerando que siempre hay incertidumbre, es aconsejable hacer la previsión de ventas teniendo en cuenta diferentes escenarios: al menos uno pesimista y otro normal. Por ejemplo, en un escenario pesimista podemos estimar las ventas un 40 % por debajo de lo normal. También hay que estimar los ingresos futuros, pero para eso se tiene que hacer una aproximación al precio de venta por unidad.

2.3. Plan de producción

El plan de producción tiene como objetivo hacer constar todos los aspectos relacionados con la organización y los recursos necesarios para llevar a cabo la fabricación de los productos o la prestación de los servicios.

Estos recursos son diferentes en función de si se trata de una empresa productora, o bien de una empresa comercial o de servicios.

El plan de producción consta de los siguientes elementos:

- Los **procesos** necesarios para fabricar el producto o para suministrar el servicio, es decir, la descripción de todas las actividades que se desarrollan en la empresa.
- Los **recursos materiales** (maquinaria, mobiliario, ordenadores, etc.) y la tecnología que se utilizará.
- Las **existencias** (materias primas, mercancías, etc.). En el caso de que sean necesarias, se

detalla el tipo y toda la logística necesaria para obtenerlas, así como el procedimiento de compras, el almacenaje, los proveedores, la forma de pago, las condiciones de entrega, etc.

- Los **costes fijos y variables** que se pueden tener en todo el proceso.
- Los **recursos humanos**, indicando la plantilla de trabajadores que son necesarios para hacer funcionar la empresa, determinando la estructura organizativa de la misma. Hay que incluir la siguiente información:
 - Todas las personas vinculadas directamente con la empresa, ya sean directivos o empleados.
 - Las funciones que asumen cada una de ellas y sus responsabilidades.
 - El organigrama de la empresa.
 - El perfil laboral que tienen que tener los trabajadores y describir las técnicas de selección de personal.
 - Las modalidades de contratación.
 - Los salarios que cobrarán cada uno de los trabajadores y directivos de la empresa.

A partir del plan de producción se puede determinar la viabilidad económica del proyecto, con el objetivo de comprobar si la empresa generará beneficios, por lo que habrá que determinar el **umbral de rentabilidad o punto muerto**.

Hay empresas que deslocalizan o externalizan solo una parte de su producción, es decir, subcontratan (*outsourcing*), también con la finalidad de reducir costes.

Este proceso también se conoce como externalización de costes.

La **viabilidad económica** del proyecto empresarial implica comprobar si la actividad de la empresa generará beneficios o no. Para ello se debe tener una idea clara de la estructura de costes e ingresos de la empresa. Hay que determinar una estimación de los siguientes elementos:

- **Costes fijos.** Aquellos que no varían con el volumen de producción (alquiler del local, amortización de la maquinaria o mano de obra).
- **Costes variables.** Aquellos que son proporcionales al volumen de producción (consumo de materias primas, mano de obra directa o consumo de energía).
- **Precio de venta del producto** objeto de la actividad de la empresa, que incluye el margen de beneficios en función de la demanda y de la competencia.

Con esta información se determina la cantidad mínima de producto que hay que vender para no obtener pérdidas, es decir, que los costes totales de producción sean iguales a los ingresos totales. Esto es el **umbral de rentabilidad o punto muerto de la empresa**, que se define como la cantidad de producción vendida a partir de la cual se comienzan a obtener beneficios.

Este concepto ya se ha estudiado anteriormente, pero recordamos su expresión:

$$Q^* = \frac{CF}{p - CVu}$$

Donde:

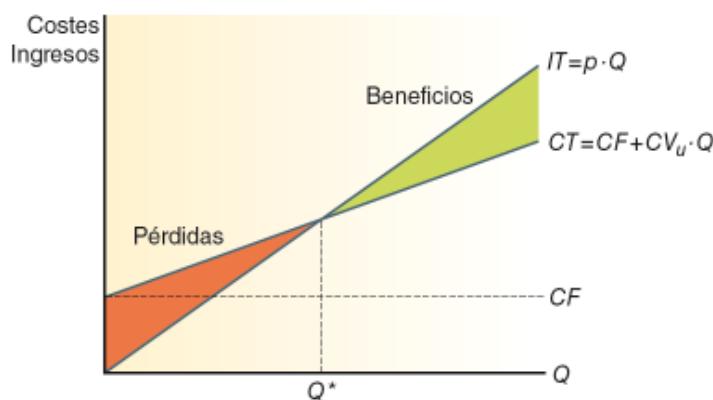
CF : costes fijos

CVu : costes variables unitarios

P : precio de venta

Q^* : cantidad del umbral de rentabilidad

La representación gráfica del punto muerto es la siguiente:

**EJEMPLO**

A continuación aplicamos el cálculo del umbral de rentabilidad al ejemplo del proyecto empresarial de Marta y Felipe. Ellos estiman que pueden vender la configuración básica de un ordenador a un precio de 721,21 € por unidad. Estiman que los costes fijos mensuales son de 390,66 € de alquiler; 270,46 € de amortización de equipos, y 420,71 € en otros costes fijos. Determinan que el coste variable para producir un ordenador es de 540,91 €.

El cálculo del umbral de rentabilidad será:

$$Q^* = \frac{390,66 + 270,46 + 420,71}{721,21 - 540,91} = 6 \text{ unidades}$$

Esto significa que tienen que vender 6 ordenadores al mes, y a partir de esta cantidad la empresa comenzará a generar beneficios.

2.4. Plan de inversión y financiación

En este apartado se tiene que determinar la previsión sobre las inversiones que se han planeado y las fuentes de financiación que hay prever para poder llevarlas a cabo, con el objetivo de determinar la viabilidad financiera del proyecto.

Las inversiones forman parte del activo de un balance.

La financiación forma parte del patrimonio neto y del pasivo del balance de una empresa.

La viabilidad financiera del proyecto de iniciativa empresarial está determinada, en primer lugar, por la planificación y la relación entre estos dos factores fundamentales:

- **Inversiones de la empresa.** Maquinaria, local, instalaciones, equipos informáticos, medios de transporte, mobiliario, etc.
- **Financiación de las inversiones.** Capital aportado por los socios, préstamos y créditos bancarios, créditos de los proveedores, subvenciones y ayudas oficiales, etc.

Por esta razón, hay que organizar una planificación conjunta: un plan de inversiones y un plan de financiación totalmente relacionados entre sí. Aunque, en muchas ocasiones, la inversión inicial mínima para comenzar la actividad empresarial es una de las variables que más interesa determinar.

La falta de financiación es un problema habitual para las nuevas empresas; en muchas ocasiones, recurrir a las sociedades de capital riesgo es una buena opción para obtener capital.

EJEMPLO

Para el ejemplo de Marta y Felipe, la inversión mínima necesaria para iniciar la actividad empresarial no es muy alta: alquiler del local, dos equipos informáticos para hacer pruebas y llevar la gestión administrativa, los equipamientos y herramientas para montar los ordenadores, y un mobiliario básico para el local, donde se integran tres espacios: taller de montaje, oficina administrativa y espacio comercial para atender al público.

Además de calificar las inversiones necesarias y su financiación, también es importante conocer otros criterios que permitan seleccionar la mejor inversión en función de la rentabilidad.

Ya hemos estudiado los criterios básicos que se consideran: el criterio del **valor actual neto (VAN)** y el criterio de la **tasa interna de rentabilidad (TIR)**.

EJEMPLO

Suponemos que para el negocio de Marta y Felipe se prevé que tanto la inversión inicial como los flujos de caja netos durante los primeros cuatro años son los siguientes:

D ₀	F ₁	F ₂	F ₃	F ₄
5 000	2 000	2 500	3 000	3 500

Recordemos cómo se realiza el cálculo del VAN y la TIR, aplicándolo para este ejemplo:

$$\text{VAN} = -5000 + 2000 / (1+0,05) + 2500 / (1+0,05)^2 + 3000 (1+0,05)^3 + 3500 (1+0,05)^4 = 4643,31 \text{ €}$$

$$\begin{aligned} \text{TIR} &=> -5000 + 2000 / (1+r) + 2500 / (1+r)^2 + 3000 (1+r)^3 + 3500 (1+r)^4 \\ &= 0 => r = 36,44 \% \end{aligned}$$

Esto muestra que la inversión es viable, ya que el VAN ha dado positivo (suponiendo un tipo de interés del 5%) y que a priori la rentabilidad teórica del negocio es positiva, ya que la TIR ha dado un valor aparentemente alto, aunque estos indicadores son más útiles para comparar diferentes proyectos que para evaluar de forma individual su viabilidad.

2.5. Aspectos legales

En este apartado se incluye la elección de la forma jurídica, los trámites de inicio de la actividad, la descripción de las obligaciones legales (fiscales, contables, laborales, etc.), la normativa aplicable, etc. Todo en conjunto contribuirá a determinar la viabilidad legal del proyecto.

Existen numerosas instituciones oficiales (ayuntamientos, comunidades autónomas, cámaras de comercio e industria, etc.) interesadas en la promoción de la iniciativa empresarial y, por ello, ofrecen asesoramiento para la realización del plan de empresa y otros aspectos. Por ejemplo, podemos consultar el sitio web de la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa en el siguiente vínculo:

www.ipyme.org/IPYME/es-ES/EmprendedoresCreacionEmpresas/

A. Elección de la forma jurídica

En primer lugar, hay que decidir cuál va a ser la forma jurídica de la empresa. Esta es una decisión fundamental, ya que hay factores importantes para el futuro de la empresa que dependen de esta elección. Los elementos que se deben considerar son los siguientes:

- **Responsabilidad ante terceros.** La responsabilidad puede ser limitada (como máximo se arriesga el capital aportado) o ilimitada (se arriesga todo el patrimonio personal de los socios).
- **Capital necesario.** Hay formas jurídicas de empresas que imponen la aportación de un capital mínimo.
- **Número de socios.** También hay formas jurídicas que imponen un número mínimo de socios en la empresa.
- **Tipos de régimen fiscal.** Diferentes tipos de empresas determinan la fiscalidad o el pago de impuestos de la sociedad; en muchos casos es una variable relevante. Puedes ver el cuadro-resumen de las formas jurídicas de la empresa en la Unidad 5.

Tipos	Socios	Responsabilidad	Capital	Fiscalidad
Empresa individual	1	Ilimitada	No hay mínimo	IRPF
Comunidad de bienes	2 o más	Ilimitada	No hay mínimo (solo bienes)	IRPF
Sociedad civil privada	2 o más	Ilimitada y personal	No hay mínimo	IRPF
Sociedad civil pública	2 o más	Ilimitada	No hay mínimo	IRPF
Sociedad colectiva	2 o más	Ilimitada, personal, solidaria y subsidiaria	No hay mínimo. Totalmente desembolsado	IIS
Sociedad comanditaria simple	2 o más (1 colectivo y 1 comanditario)	Ilimitada para los socios colectivos. Limitada al capital aportado para los socios comanditarios	No hay mínimo. Totalmente desembolsado	IIS
Sociedad comanditaria por acciones	2 o más (1 colectivo y 1 comanditario)	Ilimitada para los socios colectivos. Limitada al capital aportado para los socios comanditarios	Mínimo de 60 000 €. Totalmente desembolsado	IIS
Sociedad de responsabilidad limitada	1 o más	Limitada al capital aportado	Mínimo de 3 000 €. Totalmente desembolsado	IIS
Sociedad limitada nueva empresa	5 máximo	Limitada al capital aportado	Entre 3 000 € y 120 000 € (solo aportaciones dinerarias)	IIS
Sociedad anónima	1 o más	Limitada al capital aportado	Mínimo de 60 000 €. 25% desembolsado	IIS
Sociedad laboral (responsabilidad limitada o anónima)	4 o más (como mínimo 3 han de ser socios trabajadores)	Limitada al capital aportado	Mínimo de 3 000 € si es SLL o de 60 000 € si es SAL. (Al menos el 51% del capital será de los socios trabajadores.)	IIS
Sociedad cooperativa	De 2 a 5 según el tipo de cooperativa	Limitada al capital aportado	Mínimo fijado en los estatutos	IIS

B. Los trámites documentales

Una vez que se ha decidido el tipo de forma jurídica para la empresa, hay que planificar el proceso de trámites administrativos y documentales necesarios para completar la constitución formal de la empresa. Vamos a comentar estos trámites siguiendo un orden cronológico consultando la tabla que se muestra a continuación.

1	Certificación negativa del nombre de la sociedad. Se trata de seleccionar una denominación original para la empresa y comprobar mediante un trámite en el Registro Mercantil que no existe otra empresa con la misma denominación.
2	Otorgamiento de la escritura pública de constitución. Se redactan los estatutos que regirán la empresa y los pactos que regirán las relaciones entre los socios. Esta constitución se consigna ante notario.
3	Trámites en la Agencia Tributaria. Se solicita el Número de Identificación Fiscal de la empresa (NIF), se hace una declaración censal del inicio de la actividad, se da de alta en el Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE) y se legalizan los libros oficiales obligatorios.
4	Trámites en la Seguridad Social. Se inscribe la empresa en el registro de la Seguridad Social, se comunica el inicio de la actividad de la empresa y se hacen los trámites para inscribir a los trabajadores contratados.
5	Trámites en el ayuntamiento. Solicitud de la licencia de actividad (como autorización para iniciar la actividad) y solicitud de la licencia de obras (si es necesario hacer obras).

Para conocer los trámites oficiales necesarios para crear una empresa, se pueden consultar los siguientes sitios web:

- Registro Mercantil Central: www.rmc.es
- Agencia Tributaria: www.aeat.es
- Seguridad Social: www.seg-social.es

De todas formas, se trata de un esquema general, ya que existe una gran variedad de formas jurídicas de empresas y, en muchas ocasiones, hay trámites específicos que se tienen que hacer de una forma determinada según los casos. En definitiva, el proceso de creación de una empresa supone la planificación de un proyecto empresarial. Esto se hace con la intención de recoger información sobre la posibilidad de éxito del negocio o de la iniciativa empresarial.

2.6. Otros aspectos legales

También hay otros ámbitos, además del comercial, el económico y el financiero, en los que se puede estudiar la viabilidad del proyecto de iniciativa empresarial.

- **Viabilidad técnica.** Comprobar que la tecnología, la maquinaria y los equipos productivos son suficientes para soportar la actividad empresarial con eficiencia y calidad.
- **Viabilidad jurídico-legal.** Verificar que la actividad del proyecto respeta y cumple las normativas legales, los reglamentos y las obligaciones jurídicas en los ámbitos mercantil, laboral, fiscal, etc.
- **Viabilidad medioambiental.** Determinar que se respeten y consideren la conservación y la preservación del medio ambiente, y que se cumpla de forma específica toda la reglamentación medioambiental.

En definitiva, es necesario tener toda la información posible referente a la viabilidad global del proyecto para decidir la creación o no de la empresa.

3. La decisión de crear o no la empresa

En este momento, y una vez que se ha redactado y formulado el plan de empresa, es cuando el emprendedor tiene que tomar la decisión de crear o no la empresa. Esta decisión se tiene que tomar en función de los resultados de los diversos estudios de viabilidad. Se tiene que valorar si los resultados obtenidos son suficientemente atractivos para que el emprendedor decida iniciar el proyecto con el conjunto de riesgos y de incertidumbres inherentes al proceso.

La información obtenida no siempre permite tomar una decisión categórica, pero como mínimo obliga a estudiar y analizar la realidad que nos envuelve y a conocer los procedimientos legales para constituir la empresa.

También se debe tener en cuenta que muchas veces es normal que la previsión de resultados sea negativa en los primeros períodos, es decir, que se tengan pérdidas. Esto no siempre significa que el negocio sea inviable. A menudo hace falta un periodo de adaptación que implica unos costes que suponen pérdidas, ya que la empresa no es muy conocida y aún no se tienen suficientes clientes estables para iniciar un camino de ganancias sostenidas en el tiempo. Se tiene que valorar si financieramente se puede llevar a cabo la actividad económica, aunque se tengan pérdidas.

En definitiva, el proceso de creación de una empresa implica el planteamiento de planificar un proyecto empresarial, que es lo que exemplificaremos a continuación.

4. El desarrollo de un plan de empresa

El objetivo del plan de empresa es explicar el proyecto empresarial que se quiere poner en marcha, justificando la idea de negocio, describiendo las características del proyecto y mostrando los estudios de viabilidad.

Se trata de un documento muy necesario, dado que se puede considerar como una tarjeta de visita para presentar a cualquier persona o entidad interesada en el proyecto de iniciativa empresarial. Los agentes interesados son las entidades bancarias que nos deben proporcionar financiación, las entidades públicas a las que solicitamos ayudas o subvenciones para iniciar el negocio o los inversores potenciales que pueden formar parte del negocio.

A continuación explicaremos cómo se hace un plan de empresa mediante un supuesto de simulación, desarrollando todos sus elementos y mostrando todo lo que se necesita para crear una empresa.

Seguidamente mostraremos un ejemplo de plan de empresa con la estructura de contenidos que hemos presentado en la unidad anterior y simulando la situación de una empresa de nueva creación, tal como hemos mostrado en el ejemplo utilizado. Se trata del caso de Marta y Felipe, que deciden iniciar un negocio informático (montaje y venta de ordenadores personales y de otros materiales informáticos de consumo habitual). Paso a paso iremos desarrollando cada apartado del plan de empresa, al tiempo que comentaremos y justificaremos su contenido, de manera que se vaya conformando el documento que sirva para presentar y sintetizar el proyecto de iniciativa empresarial de Marta y Felipe.

5. Presentación del proyecto

5.1. Datos personales del equipo promotor

El primer apartado de un proyecto empresarial debe incluir los principales datos del currículum vítae de los emprendedores que quieren llevar adelante la idea de negocio.

5.2. Motivaciones y origen de la idea

La idea de negocio es una tienda informática donde se vendan ordenadores y material informático diverso. La motivación de la idea presenta varios aspectos:

- Los conocimientos de informática de uno de los socios (Marta) y los conocimientos en gestión empresarial del otro socio (Felipe).
- Aprovechar la capacidad emprendedora de los socios que creen que en un proyecto de autoempleo es donde pueden desarrollar mejor sus potenciales profesionales y personales.

| El origen de la idea ha sido la reflexión que han hecho los socios sobre la posibilidad de aprovechar el hecho de que en la ciudad donde viven hay un barrio residencial de nueva construcción, en el que todavía hay pocos negocios instalados. Esto ha llevado a los socios a considerar qué tipos de negocios faltan en el nuevo barrio y, después de haber sopesado varias posibilidades (lavandería, gestoría, pizzería, guardería, etc.) han decidido que, a priori, un buen negocio a emprender sería la tienda de informática.

5.3. Descripción de la actividad

La actividad fundamental será la venta de ordenadores y de material informático. Los ordenadores pueden ser de sobremesa, con la configuración ya fijada por el fabricante, o bien con una configuración a petición del cliente. También está prevista la venta de ordenadores portátiles. El material informático estará formado por periféricos (impresoras, escáneres, monitores, etc.), consumibles (tinta y tóner para impresoras, CD, DVD, etc.) y otros elementos como pueden ser los componentes que forman el ordenador (discos duros, memorias RAM, placas, etc.). Dentro del material informático también se considera la venta de software diverso (sistemas operativos, aplicaciones ofimáticas, programas de gestión empresarial, etc.). También habrá una sección de material para juegos informáticos (programas de juegos, videoconsolas y material complementario). Asimismo se prevé dar el servicio de asistencia técnica y de mantenimiento informático a las empresas.

Esta actividad está clasificada siguiendo el código CNAE 2009 como:

4741 Comercio al por menor de ordenadores, equipos periféricos y programas informáticos en establecimientos especializados.

El código CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas) es un sistema de clasificación que depende del Instituto Nacional de Estadística (www.ine.es), y que tiene como objetivo establecer un conjunto jerarquizado de actividades económicas que se pueda utilizar para el estudio de las estadísticas.

6. El plan de marketing

6.1. El estudio de mercado

A. Localización

Debe tenerse en cuenta que, para esta idea de negocio, la localización es uno de los elementos fundamentales, ya que el hecho de aprovechar la situación en un barrio residencial de nueva construcción en el que todavía la competencia es nula o muy reducida supone una de las premisas más fuertes del proyecto empresarial. Se busca una ubicación en una calle o avenida céntrica donde el tráfico de peatones sea frecuente. El local comercial debe ser lo suficientemente amplio como para disponer de un área comercial de exposición y de atención al cliente, y otra área operativa, con el taller y el almacén.

B. Características y tendencias del mercado

Si consideramos de manera unitaria el mercado informático, podemos afirmar que se trata de un sector económico con mucho potencial, ya que cada vez es más imprescindible y está más presente en los diferentes ámbitos: social, económico y personal. Además, aunque nuestro país ha crecido mucho en informatización doméstica y de pymes, estamos por debajo de los países de nuestro entorno económico. Es decir, todavía hay un potencial de crecimiento para explotar.

Otro factor positivo es que, dada la coyuntura económica internacional basada en el dólar estadounidense, muy bajo frente al euro, el material informático cada vez es más barato y asequible. También influyen mucho las continuas innovaciones tecnológicas que conforman un mercado muy dinámico, con cambios constantes.

Al mismo tiempo, se debe considerar que cada vez más el ordenador ya no es únicamente una herramienta profesional para las empresas o para los estudiantes, sino también un elemento de ocio en el ámbito personal (juegos de ordenador, procesamiento de fotos y vídeos, etc.). Esto conlleva que el potencial de crecimiento a escala doméstica sea todavía muy grande.

C. Análisis de la demanda

En primer lugar, hay que tener en cuenta la segmentación del mercado, ya que si clasificamos la demanda por grupos homogéneos que presentan necesidades similares, se pueden diseñar mejor las estrategias competitivas. Aplicando criterios socioeconómicos y demográficos podemos dividir la demanda en los grupos o segmentos siguientes:

- Pequeñas y medianas empresas (pymes): caracterizadas por un uso profesional y productivo de la informática. Buscan sobre todo eficiencia y fiabilidad, dado que muchos procesos productivos, de gestión, de comunicación y administrativos dependen del buen funcionamiento del sistema informático. Estos clientes, además de pedir equipos informáticos, también pedirán mantenimiento y asesoramiento estable.
- Usuarios individuales, que consideramos una subsegmentación más amplia: estudiantes que hacen un uso ofimático, jugadores que buscan un uso lúdico y usuarios domésticos que utilizan el ordenador para actividades diversas (comunicación, música, fotografía, vídeo, etc.). Por esta razón, su demanda puede ser muy variada en gama y características de cada producto.

La razón fundamental por la cual se piensa que los clientes comprarán los productos es la buena localización y la exclusividad del tipo de negocio en la zona. Se espera que tanto el usuario doméstico como las pymes de la zona preferirán comprar en una tienda cercana, más que quizás en el centro de la ciudad o de la capital, ya que encontrarán unos precios similares, pero con menos costes de desplazamiento.

Estos serán nuestro público objetivo, es decir, aquella parte de los clientes potenciales a los que nos dirigiremos de manera más directa.

D. Análisis de la competencia

Partiendo de la premisa de que una de las principales fuerzas del proyecto es aprovechar que todavía no hay competencia directa cercana, no debemos olvidar que existe competencia. La principal competencia se encontrará en las tiendas de informática del centro de la ciudad y en las de la capital de provincia cercana. La gran mayoría son establecimientos que pertenecen a una red de tiendas asociadas con diferentes modalidades (grupos empresariales, franquicias o tiendas asociadas en centrales de compras). Estas tiendas ofrecen los mismos productos y servicios que nuestra empresa. Por esta razón, la estrategia competitiva que hay que desarrollar no puede ser la diferenciación, sino ofrecer lo mismo pero más cerca. La proximidad de la tienda a los clientes potenciales puede ser el principal factor de competencia.

Así pues, el principal punto fuerte de nuestro negocio es aprovechar el potencial de un mercado no explotado, en el que la competencia directa aún no se ha instalado y quizás tardará en hacerlo si somos los primeros en abrir las puertas en este nuevo barrio. El principal punto débil es que no será posible diferenciarse de la competencia existente, ya que no disponemos de suficientes recursos económicos para abrir una tienda informática de gran superficie.

Tampoco hay que olvidar que también son una competencia importante las secciones de informática de los hipermercados que hay instalados en la zona. Pueden llegar a ser una gran competencia, sobre todo a nivel de usuarios domésticos, ya que buena parte de la población compra habitualmente en hipermercados y el factor proximidad de nuestro negocio puede quedar anulado. En este caso, la relativa lejanía de esta competencia no será un factor positivo que nuestro negocio pueda explotar, ya que aprovechando la visita al hipermercado nuestro cliente puede enterarse de su oferta informática, que a menudo se lanza a precios muy competitivos, porque explotan una gran capacidad de compra a sus proveedores informáticos. Todo ello es una amenaza considerable para nuestro negocio. Nuestra estrategia competitiva sobre este punto debería ser ofrecer un trato más individualizado y cercano que el que ofrece el hipermercado, que haga que la compra en nuestra tienda sea más fácil y segura para el cliente.

E. Viabilidad comercial y análisis DAFO

Como conclusión del estudio de mercado, mostramos a continuación el resumen donde se indican los resultados del análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).

FACTORES INTERNOS	
Debilidades	Fortalezas
No disponer de una amplia gama de productos y de instalaciones comerciales grandes, por disponer de unos recursos financieros limitados.	La experiencia de uno de los socios en un negocio informático en el que trabajó anteriormente.
FACTORES EXTERNOS	
Amenazas	Oportunidades
El entorno económico poco favorable, dada la situación económica de crisis, que puede provocar una reducción de la demanda y de la financiación.	Aprovechar que la localización donde se ubicará el negocio es un área residencial de nueva creación. Esto puede ser una barrera de entrada a nuevos competidores.

Podemos concluir que la estrategia competitiva que debe servir como criterio fundamental del negocio debe ser el aprovechamiento de la ventaja de no disponer de competencia en la zona, al alcance del barrio. Esto no implica actuar como monopolista, ya que la amenaza de los grandes negocios informáticos y de las grandes superficies es considerable.

Todo ello implica que, como tienda informática de proximidad, nuestro negocio debería aprovechar este hecho: ser la referencia comercial en la zona y, sobre todo, servir como barrera de entrada a futuros competidores.

6.2. La estrategia de marketing

A. El producto

Nuestro negocio presenta como actividad principal la comercialización de ordenadores y material informático. También ofrecerá servicios de asesoramiento y mantenimiento informático para las empresas. Creemos que la parte fundamental del negocio será la venta de ordenadores de sobremesa y portátiles. La gran mayoría de los productos son distribuidos por la empresa, es decir, se compran a una empresa mayorista y nosotros los distribuimos al por menor. Como excepción, también ofrecemos el montaje de ordenadores a petición del cliente.

Aunque la competencia es importante y representa una amenaza notable, es muy difícil diferenciarnos de ella, por lo que la estrategia de producto que hay que adoptar podría ser la de seguimiento de los competidores. Como nuestra dimensión es pequeña, no tenemos capacidad para desarrollar estrategias diferenciadoras de producto. A largo plazo, y observando la evolución de nuestro negocio y de las tendencias del sector, se podrían desarrollar estrategias diferenciadoras a pequeña escala, como, por ejemplo, un servicio técnico a domicilio, o una línea de atención telefónica.

B. El precio

En primer lugar debemos determinar cuál es la manera de fijar los precios de nuestros productos. Como la gran mayoría de nuestros productos son comprados a mayoristas, la base del precio será el coste de adquisición, al que se añadirá un margen de beneficio que permita cubrir los gastos generales de la empresa (alquiler del local, consumos y suministros, etc.) y generar un beneficio para los socios.

Evidentemente, como la competencia es importante, no podremos desviarnos mucho de los precios:

- Si fijamos unos precios por debajo de los de la competencia, posiblemente tendremos un buen volumen de ventas, pero a costa de no conseguir muchos beneficios. Esta situación no se podrá soportar mucho tiempo, ya que se trata de un negocio con ánimo de lucro, y los socios tienen una capacidad limitada de asumir pérdidas. Esta estrategia de precios bajos con relación a la competencia podría ser útil para dar a conocer nuestro negocio. De esta manera se puede generar la fidelidad de unos clientes expertos, los cuales nos seguirán comprando aunque vayamos subiendo los precios gradualmente.
- Si fijamos unos precios por encima de los de la competencia, solo venderemos a aquellos clientes no muy conocedores del mundo de la informática, que valoran mucho la cercanía del negocio y la fiabilidad de un trato personalizado. El nivel de ventas será poco cuantioso, pero con márgenes de beneficio elevados. De esta manera también podremos conseguir la fidelidad de una clientela poco experta. La cuestión es si, con pocas ventas pero con buenos márgenes, nos bastará para compensar los gastos generales de la empresa, además de generar beneficios para los socios.

La estrategia de precios de nuestro negocio puede ser una combinación de ambas, ya que en el lanzamiento del negocio se puede empezar con unos precios bajos con relación a la competencia, en una serie de productos muy seleccionados, que serán aquellos que llamarán

la atención del cliente experto, que comparará precios, de forma que generarán el impulso de las primeras ventas. El resto de productos se puede mantener a precios muy similares a la competencia o ligeramente más altos para compensar. El objetivo es que los clientes potenciales nos conozcan y se den cuenta de que en una selección de productos de reclamo tenemos precios muy competitivos.

El cliente experto quizás solo comprará los productos reclamo, pero ya nos ha conocido, sabe dónde estamos ubicados y que somos una alternativa válida y cercana. El cliente no experto comprará los productos reclamo, ya que de alguna manera ha de identificar que son buenos precios, pero también adquirirá el resto de productos a precios más normales o ligeramente superiores, bien porque cree que también son competitivos o bien porque no dispone de suficientes conocimientos o de tiempo para hacer una búsqueda comparativa.

C. La promoción

Las actividades de promoción deben planificarse en dos etapas: la primera de lanzamiento y la segunda de mantenimiento. La etapa de lanzamiento trata de dar a conocer la existencia del nuevo negocio, los productos que ofrece y los precios de lanzamiento:

- Una campaña publicitaria intensiva por medio de anuncios en la prensa local. Esto se pueden hacer tres días a la semana (martes, viernes y sábado), ya que son los días que la prensa local tiene más lectores.
- Distribución de un folleto publicitario de ofertas de lanzamiento en todos los domicilios y tiendas de la zona donde se instalará el negocio (buzoneo). En el folleto, aparte de una muestra de los productos y su precio, puede haber una promoción especial de descuentos por inicio del negocio en una serie de productos seleccionados que sean un reclamo por la reducción de su precio habitual. La frecuencia de distribución sería quincenal o inferior, si las características especiales del producto lo pidieran.

La duración de la promoción de lanzamiento podría ser de tres meses, revisables según la acogida de los clientes. Se ha realizado un presupuesto de publicidad de lanzamiento en el entorno de 350 € mensuales, entre prensa y buzoneo.

Las actividades de promoción en la etapa de mantenimiento deberían basarse en la publicidad de menor intensidad, destinada a ir recordando a los clientes potenciales que nuestra empresa continúa ofreciendo sus servicios. Se podrían mantener los anuncios en la prensa local, pero solo los sábados. También se podría mantener la distribución del folleto publicitario, informando de los productos y los servicios que ofrecen y haciendo énfasis en las ofertas especiales de novedades o por rebajas en los precios. En este caso, la distribución no es necesario que sea a todos los domicilios de la zona, sino que solo se continuaría repartiendo en las tiendas de la zona. Puntualmente se podrían realizar buzoneos generalizados para informar de ofertas especiales. El presupuesto de las actividades de publicidad en esta etapa de mantenimiento se prevé que sea de 150 € al mes, aproximadamente.

Para analizar la efectividad de las actividades de promoción, se puede hacer un pequeño cuestionario a todos los clientes de nuestro negocio, para saber, entre otros datos, cómo nos han conocido. Así dispondremos de información que nos permita realizar las actividades de promoción más idóneas en cada momento.

Paralelamente a estas acciones, podemos publicar una página web, que servirá para informar continuamente de los productos y servicios que ponemos al alcance de los clientes.

D. La distribución

Nuestro negocio es de tipo minorista, es decir, nuestra actividad principal es comercializar los productos informáticos a clientes finales, provenientes de diferentes mayoristas que, a su vez, actúan como mayoristas de los fabricantes correspondientes. El conocimiento de las redes de distribución de este tipo de negocio proviene fundamentalmente de la experiencia que tiene uno de los socios (Marta), que ha trabajado bastante tiempo (tres años) en una tienda informática de características similares a la que se quiere abrir.

La condición de comercializador final confiere una característica asociada al sector: la limitada capacidad de marcar una línea propia a escala de estrategia competitiva que puede tener un pequeño negocio informático como el que se quiere montar. Como ya hemos comentado, este aparente punto débil se prevé que quede compensado y superado por el hecho de aprovechar la ventaja competitiva que conlleva la inexistencia de competencia directa muy cercana, utilizando este factor como barrera de entrada para futuros competidores.

La estrategia de distribución debe tener muy en cuenta los cambios que puede haber en el mercado, por ejemplo si aparecen nuevos competidores de similares características. Por esta razón se han de potenciar los hechos diferenciadores del negocio para mantener las expectativas de desarrollo de la empresa a largo plazo.

6.3. Plan de ventas

Se ha realizado un estudio previo de las posibilidades comerciales que puede proporcionar este negocio a partir de una encuesta realizada a diferentes personas residentes en el área y que podrían ser clientes. Además, también se ha hecho una observación del número de personas que podrían vivir en el barrio residencial de nueva construcción. Se ha realizado una extrapolación para hacer diferentes suposiciones aproximadas del nivel de ventas que se podrían conseguir.

Para simplificar los cálculos, se ha supuesto que los clientes principalmente se interesarán en la compra de un ordenador de sobremesa de una configuración estándar que tanto se puede adquirir directamente a un fabricante como montarla en nuestro taller. Lo llamaremos *configuración genérica*, y la diferenciaremos de otras configuraciones que se salen del cliente tipo más general.

Haciendo un presupuesto económico de esta configuración básica se llega a un precio de coste unitario de 375 €. El precio de venta al que se puede llegar es de 525 € (se ha determinado según los precios de los competidores). Esto implica que el margen comercial previsto es de aproximadamente un 40 % sobre el precio de coste:

$$\text{Margen comercial} = \text{Precio de venta} / (\text{Coste unitario} - 1) = 525 / (375 - 1) = 0,40 \text{ (40 \%)} \\$$

Se ha previsto que haya tres escenarios posibles para el negocio: el normal, el pesimista y el optimista. En el escenario normal se prevé que haya un nivel de ventas de 50 ordenadores al mes; de 75 en el escenario optimista y de 25 en el pesimista. Se trata de unas suposiciones aproximadas y simplificadas que permitirán hacer unas previsiones básicas.

Evidentemente, el negocio también implica la venta de otros materiales complementarios y periféricos, que en principio, para simplificar los cálculos, no se cuantifican.

Se supone que una gran parte de las ventas se harán a clientes particulares o pequeños autónomos con los que se fijarán unas condiciones básicas de venta al contado. En el caso de pequeñas empresas se podría negociar el pago aplazado de una parte del importe de la venta mediante la emisión de letras de cambio a 30 días, pero en los primeros periodos del negocio sería poco probable, dado el relativo riesgo financiero y comercial de esta posibilidad.

También se puede negociar con alguna entidad de crédito (banco o caja de ahorros) la aplicación de una línea de crédito con condiciones preferenciales para los clientes que deseen financiar la adquisición del ordenador.

Debe tenerse en cuenta que según las informaciones de que se dispone, la gran mayoría de los mayoristas exigen el pago al contado de los materiales comprados y solo después de un periodo de prueba dilatado (de seis a nueve meses) aceptan realizar operaciones a crédito, aplazando el pago 30 días. Por esta razón, es fundamental relacionar el nivel y las características del crédito conseguido con el crédito otorgado.

7. El plan de producción

7.1. Proceso de prestación del servicio

Dado el carácter fundamentalmente comercial del negocio, el funcionamiento logístico de la actividad de la empresa es bastante sencillo. Como en la mayoría de los casos, nuestra tienda se limita a comercializar una serie de productos, y la cuestión es mantener una cierta cantidad en existencias de aquellos que a priori puedan tener más demanda. En caso de que no haya suficientes existencias en el almacén, se deberá cursar un pedido con la máxima celeridad.

7.2. Recursos necesarios

Nuestro negocio necesitará una serie de recursos a nivel de infraestructuras materiales:

- **Local comercial:** aparte de la ubicación, también es muy importante su distribución: debería disponer de un espacio destinado a la actividad comercial, con un mostrador y varios expositores, y otro espacio que tendría las funciones de almacén de los productos en existencia y de taller para montar los ordenadores encargados por los clientes. Evidentemente, el local debe disponer de otras características indispensables: lavabo e instalaciones de agua, electricidad y aire acondicionado. Dado el elevado importe que puede suponer la compra del local, puede parecer que la opción más factible sea acceder por medio de un alquiler.
- **Mobiliario:** un mostrador en el que se pueda atender a los clientes, expositores donde se muestre la selección de los productos en exposición, estanterías para almacenar las existencias, una mesa y cuatro sillas de oficina.
- **Equipos informáticos:** dos ordenadores para las tareas administrativas y operativas.
- **Elementos de transporte:** turismo furgoneta de tamaño simple para realizar los desplazamientos necesarios para el aprovisionamiento puntual, o para entregar e instalar los aparatos a los clientes. Dado el elevado importe que puede tener esta inversión, se iniciaría la actividad utilizando los vehículos propios de los dos socios y, si más adelante es posible, se contemplaría la posibilidad de realizar esta inversión o bien utilizar el vehículo mediante un contrato de *renting*.
- **Inversión inicial** en existencias de productos y mantenimiento de un *stock* de seguridad por determinar.

Por lo que se refiere a los **recursos humanos**, los dos socios serán los trabajadores que lleven a cabo la actividad en los diferentes niveles (comercial, técnico, gestión y administración). Puntualmente, y según el nivel de la demanda, se podría considerar la contratación de una persona con ciertos conocimientos informáticos, para dar apoyo a las funciones comerciales y técnicas.

7.3. Proveedores

Dada la estructura básica del negocio, los proveedores serán los mayoristas que proporcionen la gran mayoría de los materiales que se comercializan en el negocio y que son los representantes de los distribuidores de los fabricantes informáticos. Como uno de los socios ha tenido experiencia laboral previa en este tipo de negocios, en la sección de aprovisionamiento, ya conoce la estructura de las redes de distribuidores.

También es muy importante mantener cierta diversificación de los proveedores para evitar depender únicamente de unas fuentes muy determinadas. Aunque centrarse en unos pocos proveedores comporta beneficios a nivel de economías de escala, también es cierto que puede suponer una limitación. Es la típica decisión entre seguridad y diversificación de riesgos.

7.4. Estructura de costes

Se puede hacer una previsión de cuáles son los principales costes de la actividad:

- **Los costes fijos:** son el alquiler (950 €/mes), los consumos de electricidad y agua (110 €/mes), la publicidad (150 €/mes) y el salario mensual de los socios (2 000 €/mes). También se añaden 150 € de gastos generales diversos.
- **Los costes variables:** fundamentalmente el coste de los materiales informáticos, a los que se viene aplicando un margen comercial medio del 40 %.

7.5. Umbral de rentabilidad o punto muerto

Con toda la información anterior calculamos la viabilidad económica del proyecto, que nos permitirá evaluar si el negocio es factible. Tal como hemos visto en el apartado anterior, la suma de costes fijos mensuales es la siguiente:

$$CF = 950 + 110 + 150 + 2\,000 + 150 = 3\,360 \text{ €}$$

Hacemos la suposición de que en promedio el coste variable de la configuración genérica es de 375 € por unidad y el precio de venta de 525 €. Entonces podemos calcular el umbral de rentabilidad:

$$Q^* = \frac{CF}{p - CV} = \frac{3\,360}{525 - 375} = 22,40 \text{ unidades al mes}$$

Esto da un resultado bastante optimista, ya que significa que vendiendo mensualmente 23 ordenadores de configuración genérica se cubrirían los costes, es decir, cada unidad vendida de más a partir de 23 unidades ya comienza a generar beneficios. Por lo tanto, la viabilidad económica es buena.

8. El plan de inversión y financiación

A continuación se muestran dos cuadros relacionados: en primer lugar el plan de inversión, con una lista de las inversiones que se tienen que realizar para que la empresa comience su actividad, y en segundo lugar, el plan de financiación, en el que se muestra el origen de los recursos necesarios para las inversiones.

Plan de inversiones	
Mobiliario	3 500
Equipos informáticos	1 200
Instalaciones	750
Existencias iniciales	1 250
Total	1 000

Plan financiero	
Capital	4 000
Préstamo	2 200
Proveedores	1 500
Total	7 700

Comentarios sobre el plan de inversiones

- Las instalaciones son el importe de los arreglos o que se han tenido que realizar en el local.
- Las existencias iniciales son el valor de los materiales que se tienen que comprar inicialmente.
- El líquido inicial es el dinero disponible (caja y bancos) para hacer frente a los desembolsos que se tengan que realizar inicialmente (publicidad, fianza del alquiler, etc.).

Comentarios sobre el plan de financiación

- El capital es el valor de las aportaciones de los dos socios.
- Se ha solicitado un préstamo a tres años al 5,75 % a una entidad bancaria, garantizado por el patrimonio de los socios. Aplicando el método de amortización de cuotas constantes, la mensualidad es de 61 €.
- Se ha conseguido que los proveedores aplacen a 30 días una parte del importe de las compras iniciales.

8.1. Previsión de tesorería

La previsión de tesorería se hace a partir de una tabla en la que se indican las entradas (cobros) y las salidas (pagos) de dinero de la empresa mensualmente. El saldo puede ser positivo (superávit de caja) o negativo (déficit de caja). El déficit de caja implica que hay necesidad de dinero, y el superávit de caja significa que hay un excedente de recursos financieros a corto plazo; se puede acumular el saldo para compensar anteriores déficits o para cubrir futuros déficits.

Para confeccionar la previsión de tesorería, en el caso del ejemplo que nos ocupa, hay que formular una serie de supuestos:

- **Previsión de ventas:** se supone que todas las ventas se cobran al contado y, en el escenario pesimista de previsión de ventas, un importe de ventas mensuales de 13 125 €.
- **Aprovisionamientos:** se supone que todas las compras se pagan al contado. Su importe es el valor a precio de coste de las ventas, es decir, 9 375 €.

Considerando el escenario pesimista, la previsión de tesorería para el primer año permite comprobar que, aunque de una manera justa, se consiguen generar suficientes fondos para que el negocio pueda funcionar.

Concepto	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total anual
Saldo inicial	0	129	258	387	516	645	774	1 103	1 432	1 761	2 090	2 419	0
Ventas	13 125	13 125	13 125	13 125	13 125	13 125	13 125	13 125	13 125	13 125	13 125	13 125	157 500
(1) Total cobros	13 125	13 125	13 125	13 125	13 125	13 125	13 125	13 125	13 125	13 125	13 125	13 125	157 500
Gtos. personal	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	24 000
Alquiler	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	11 400
Aprovisionamientos	9 375	9 375	9 375	9 375	9 375	9 375	9 375	9 375	9 375	9 375	9 375	9 375	112 500
Cons. diversos	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	1 320
Publicidad	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	3 000
Gtos. generales	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1 800
Préstamo	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	732
(2) Total pagos	12 996	12 996	12 996	12 996	12 996	12 996	12 996	12 996	12 996	12 996	12 996	12 996	154 752
(1) – (2) Saldo	129	129	1 289	129	129	129	329	329	329	329	329	329	2 478
Superávit/Déficit de caja	129	258	387	516	645	774	1 103	1 432	1 761	2 090	2 419	2748	2 478

8.2. La viabilidad financiera

También se puede hacer alguna estimación sobre la viabilidad financiera, es decir, calcular el valor actual neto (VAN) de la inversión y su tasa interna de rentabilidad (TIR). Para hacerlo se necesitan los flujos de caja generados por la empresa en los primeros períodos anuales. A partir del resultado obtenido en la previsión de tesorería del primer año, se ha ampliado la proyección cuatro años más, considerando que el escenario de ventas pasaría de pesimista a neutro. El resultado es el siguiente:

Año	Desembolso inicial	F_1	F_2	F_3	F_4	F_5
Flujo de caja	-7 700	2 748	3 640	4 435	5 725	6 650
Pay-back	2.º año	La inversión inicial (7 700 €) se recupera al tercer año (entre el 2.º y el 3.º; exactamente, a los 2 años, 4 meses y 10 días).				
VAN	11 970,27	Es un valor positivo; por tanto, es viable en este sentido.				
TIR	43,00 %	Proporciona una tasa muy elevada; se confirma la viabilidad.				

9. Aspectos legales

9.1. Forma jurídica

Se ha decidido formar una sociedad mercantil formada por los dos socios con la modalidad de sociedad limitada nueva empresa (SLNE). Esta forma jurídica con personalidad propia es un caso particular de la sociedad de responsabilidad limitada (SL), pero en este caso se caracteriza fundamentalmente por el hecho de que los trámites para crearla son muy rápidos y la gestión de la sociedad es más flexible. Todo esto se resume en las características más relevantes para el caso de este negocio:

- Responsabilidad limitada de los socios al capital aportado.
- Capital mínimo de 3 012 € y máximo de 120 202 €, que tiene que ser desembolsado en el momento de constituir la sociedad. En este caso, los socios aportan 2 000 € cada uno.
- El tipo de actividad de la empresa puede ser genérico, dando flexibilidad para hacer cambios de actividad posteriores.
- Los órganos de funcionamiento de la sociedad son sencillos y las obligaciones contables mínimas.

En el sitio web del Centro de Información y Red de Creación de Empresas (CIRCE) se pueden encontrar las diferentes formas jurídicas que puede tomar una empresa y, en particular, todas las características de la SLNE: www.circe.es

9.2. Trámites de inicio de la actividad

Una de las principales ventajas de una SLNE es que se simplifican y se agilizan mucho los trámites de creación, ya que se puede hacer la tramitación telemática en 48 horas. Solo hay que dirigirse a un PAIT (Punto de Asesoramiento e Inicio de la Tramitación) y al notario. El nombre de la empresa tiene que estar obligatoriamente formado por el nombre y los apellidos de uno de los socios, por un código alfanumérico proporcionado por el CIRCE y por la denominación SLNE. Posteriormente se puede cambiar el nombre sin coste alguno.

- **Normativa aplicable**

A parte de la normativa específica de la creación de la empresa, en esta empresa se aplica la legislación mercantil habitual y la normativa municipal y autonómica que regula los comercios minoristas.

Tal como se ha comentado, la actividad de la empresa tiene el código CNAE 4741, correspondiente al «Comercio al detalle de ordenadores, equipos periféricos y programas informáticos en establecimientos especializados».

- **Obligaciones legales**

Además de los trámites obligatorios para iniciar la actividad, comentados en el apartado anterior, hay que considerar también otras obligaciones legales que la empresa comenzará a tener:

- **Impuestos:** como se trata de una sociedad mercantil, tendrá que presentar el impuesto de sociedades. También tendrá que realizar las liquidaciones del IVA correspondientes, considerando que se trata de una empresa que vende al consumidor final. Así mismo, tendrá que realizar retenciones del IRPF si contrata personal laboral. Y para finalizar, también se tienen que considerar los impuestos de carácter local.
- **Trámites laborales:** si la empresa tienen previsto contratar personal laboral, se tendrá que inscribir en la Seguridad Social, pero mientras no contrate a nadie, esto no es necesario. Si finalmente lo hace, aparte de confeccionar el contrato laboral correspondiente, tendrá que liquidar las cotizaciones a la Seguridad Social. Los dos socios de la empresa son también trabajadores, es decir, se tendrán que inscribir en el Régimen de Trabajadores Autónomos de la Seguridad Social. Se ha supuesto que la empresa también asuma las cotizaciones correspondientes a los socios trabajadores.
- **Trámites con el ayuntamiento:** se tendrá que tramitar un permiso municipal de obras menores para realizar las tareas de arreglo del local que se ha alquilado. También se tendrá que solicitar un permiso de apertura del local comercial y el ayuntamiento informará si se tiene que cumplir alguna normativa específica.

La normativa obliga a que los socios trabajadores que tengan más del 25 % del capital de la empresa se den de alta en el régimen especial de trabajadores autónomos.

- **Plan de salud laboral**

La empresa tiene la obligación de implantar las medidas necesarias para garantizar la salud laboral. Esto implica tanto la prevención de riesgos como la protección ante ellos. Por ello, y en cumplimiento de la normativa, hay que instalar extintores en los lugares oportunos. También hay que señalizar las rutas de evacuación y las salidas en caso de emergencia.

Por lo que se refiere a las tareas específicas de informática, como que en el montaje de los ordenadores hay riesgo eléctrico, se tienen que tener en cuenta los protocolos de prevención y protección específicos para este tipo de trabajos.

Para tener información específica sobre las medidas de prevención y protección de riesgos y sobre la salud laboral en general se puede consultar la web del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT): www.insht.es

10. ¿Creamos la empresa?

Finalmente se concluye que, considerando los estudios de viabilidad y la planificación de la actividad en relación a su entorno económico, el negocio que se quiere emprender parece lo suficientemente viable para asumir el riesgo de iniciar la actividad y para llevar a cabo la actividad que se ha decidido.

Aunque en el sector de las tiendas de informática hay mucha competencia, se piensa que la principal fuerza competitiva de este negocio es aprovechar la oportunidad de abrir el negocio de manera privilegiada en una zona residencial de nueva construcción donde no hay competencia.