

**EL PROJECTE EMPRESARIAL I
LA SEVA VIABILITAT COM INSTRUMENTS PER A
LA GENERACIÓ D'OCUPACIÓ**

DOEETSEIBUPCDireccioEmpresesPlaCreacioEmpresa

**ESQUEMA PARA LA ELABORACION DE
UN PLAN DE NEGOCIO**

I - QUÉ QUEREMOS EMPRENDER

II - QUÉ NOS PERMITEN LLEVAR A CABO

III - QUÉ PODEMOS

IV - DÓNDE Y CÓMO ESTAMOS

V - HACIA DÓNDE QUEREMOS IR

VI - CÓMO LLEGAR

VII - EVALUACIÓN FINAL Y RECOMENDACIONES

Recomendación nº 1: par producto/mercado

Recomendación nº 2: análisis externo

Recomendación nº 3: donde estamos

Recomendación nº 4: objetivos

QUÉ QUEREMOS REALIZAR

La primera etapa en la elaboración de un Proyecto se centra en definir qué tipo de negocio se desea emprender, es decir, cuál es la misión empresarial.

Concretar la MISIÓN significa descubrir una OPORTUNIDAD de negocio en un HUECO DE MERCADO perfectamente identificado.

Un **emprendedor** tiene una VISION de su futuro negocio íntimamente ligada a sus intuiciones, conocimientos, experiencia laboral y ambiciones personales.

La visión es como un sueño o diseño ideal, en tanto que la misión se descubre explorando sistemáticamente OPORTUNIDADES DE NEGOCIO y definiendo PRODUCTOS O SERVICIOS que satisfacen NECESIDADES DE CLIENTES.

La visión del negocio es el resultado de una intuición o INSPIRACION.

Concretar una MISION es mucho más difícil, requiere un trabajo sistemático y reiterativo hasta encontrar un hueco de mercado prometedor, lo que es mas bien una cuestión de TRANSPIRACION.

El concepto de MISION se corresponde con la identificación de pares PRODUCTO/MERCADO SATISFACTORIOS.

Un producto puede ser definido en relación con su función, (para qué sirve) y un mercado en relación con las necesidades y expectativas de los consumidores, de forma que el par Producto/mercado puede ser llamado también par FUNCION/NECESIDAD.

Hay que definir la COMPOSICION, FUNCION y RENDIMIENTO de un producto o servicio y comprobar si para este concepto de producto existe o no existe un MERCADO POTENCIAL SATISFACTORIO.

Conviene destacar que este trabajo puede ser largo, varias semanas o meses, y que no se deben quemar etapas.

El Proyecto necesita un tiempo inevitable de MADURACION y AFINACION: engañarse sobre la FUNCION o la NECESIDAD, puede traer Posteriormente graves consecuencias.

Antes de pasar a la segunda etapa, hay que tener respuestas claras para las siguientes preguntas:

- 1) ¿Responde su producto o servicio a una NECESIDAD EXISTENTE en el mercado?
 - ¿Cuál es esa necesidad? ¿Es antigua?
 - ¿Cómo está satisfecha la demanda actualmente?
 - ¿Cuál es la originalidad de su aportación?
 - ¿Cuál es la tasa de crecimiento de la demanda?
 - ¿Hay sitio aún para un recién llegado?
- 2) ¿Responde su producto o servicio a una NUEVA NECESIDAD?
 - ¿Cuál es el origen de esta necesidad?
 - ¿Es ya objeto de una demanda explícita por unos clientes concretos ?
- 3) ¿Es una INNOVACION tecnológicas comercial, de proceso, etc. ?

- ¿En qué mejora la situación presente?
- ¿Corresponde realmente a una expectativa?
- ¿Es una expectativa existente o potencial?

Recomendación nº 1: par producto/mercado

Un(a) EMPRENDEDOR(A) con una IDEA o PROYECTO debe describir su PRODUCTO o SERVICIO con la mayor CLARIDAD posible, de forma que CUALQUIERA que no lo CONOZCA, pueda entender fácilmente EN QUÉ CONSISTE y PARA QUÉ y a QUIÉNES SIRVE.

II - QUÉ NOS PERMITEN LLEVAR A CABO

Es preciso concretar el CONTEXTO GENERAL en que se va a mover el negocio que tiene en mente. La década de los noventa se caracteriza por una fuerte ACELERACION del volumen y ritmo de CAMBIOS tecnológicos, políticos y sociales, que está dando lugar a las llamadas NUEVAS REALIDADES y entre ellas a la transformación radical de estructuras de OFERTA y DEMANDA de productos y servicios.

Confluyen en el ENTORNO EMPRESARIAL factores políticos, jurídicos, económicos, sociales y tecnológicos que pueden afectar al PRESENTE y FUTURO de su proyecto de una manera positiva brindándole algunas OPORTUNIDADES, o de forma negativa, cerrándole toda posibilidad por constituir AMENAZAS insalvables.

Hay que evitar la precipitación, lanzándose a la aventura empresarial sin haber realizado previamente un buen análisis del Entorno, porque se corre el riesgo de descubrir amenazas que afecten fuertemente a la viabilidad cuando ya se hayan producido algunas inversiones. Se puede caer en la peor de las tentaciones: engañarse a sí mismo para no reconocer el fracaso y tratar de justificar las inversiones realizadas.

Para no llevarse sorpresas hay que analizar primero si existen BARRERAS DE ENTRADA que dificulten o imposibiliten nuestro proyecto. Entre ellas:

I) TAMAÑO

Desde el punto de vista INDUSTRIAL se requiere a veces importantes instalaciones, ya sea porque lo exige el producto o porque las operaciones sólo son rentables cuando se produce en grandes cantidades. Debería comprobar si el proyecto puede tropezar con una barrera de esta naturaleza.

Bajo una perspectiva COMERCIAL, el problema se puede situar al nivel de GAMA DE PRODUCTOS o en el de RED COMERCIAL.

El primer problema que se plantea es si dispone de una gama corta de productos, y los distribuidores le piden una gama más amplia.

El segundo caso se puede presentar si se ha estimado que el producto se debe distribuir en un número de puntos de venta tan amplio que exigiría una red comercial propia, cuyo coste no se puede afrontar y se considera que utilizar agentes comerciales o representantes ajenos no apoyaría suficientemente el producto.

Podría también encontrarse con una BARRERA FINANCIERA, si el ciclo de explotación o periodo de maduración de su producto o servicio, es demasiado largo y no se dispone de suficiente capital circulante ni de créditos bancarios por falta de garantías personales. En esta situación las opciones son abandonar el proyecto o buscarse socios capitalistas, circunstancia que puede no ser factible en su caso.

2) NOTORIEDAD DEL PRODUCTO O MARCA

Intentar competir con productos de lujo que tienen gran notoriedad (pensemos en perfumes, cosmética, etc) no tiene ningún sentido y somos conscientes de esta barrera que nunca intentaremos salvar.

Sin embargo, la notoriedad también juega en productos de consumo corriente lo que a veces se olvida, dando lugar a fracasos en negocios de nueva creación.

3) TIEMPO

Para desarrollar un nuevo producto o servicio, ponerlo a punto, experimentarlo, hacerlo conocer y negociar contratos, etc. , hace falta mucho tiempo.

Los plazos de lanzamiento y desarrollo son siempre subestimados por los emprendedores.

Le recomendamos por ello se atenga al calendario de Avance del Proyecto y procure terminar cada fase en el tiempo previsto.

En otro caso se le acumularán al final el trabajo lo que le hará perder rigor y profundidad. No hay que olvidar que el RIESGO del proyecto aumenta en la medida que no se ha profundizado en todos los aspectos de su viabilidad.

Para la mayor parte de los productos o servicios y en la mayoría de los sectores, cuando se realiza un análisis del Entorno, se pueden encontrar los FACTORES que determinan, al menos en una tercera parte, las POSIBILIDADES DE EXITO en una empresa de nueva creación.

1 - FACTORES RELATIVOS AL MERCADO

- Volúmen potencial: ¿Existe un mercado amplio para el producto?
- Proporción: ¿Qué proporción guarda el volúmen del mercado con el volúmen de ventas previsto inicialmente por el emprendedor?
- Fertilidad: ¿Qué cuota del volumen total del mercado podría captar el emprendedor, suponiendo que se hiciera el máximo esfuerzo comercial en todos los campos y sin limitación de gastos?
- Crecimiento: ¿Cuál es la tasa de expansión anual del mercado?
- Estabilidad: ¿Qué estabilidad tiene la demanda del producto?
- Expectativas: ¿Qué magnitud y duración tendrá la demanda futura del producto?

2 - FACTORES RELATIVOS A LA COMPETENCIA

- Dimensión: ¿Qué dimensión tienen los competidores en comparación con el proyecto empresarial del emprendedor?
- Especialización: ¿En que medida están especializadas las otras empresas en este producto ?
- Atrincheramiento: ¿Están bien atrincherados en el mercado los competidores?
- Precios: El comportamiento tradicional del sector en materia de precios ¿en qué medida es favorable?
- Reacción: ¿Qué reacción tendrán probablemente los competidores ante la entrada el nuevo emprendedor en el mercado?

3 - FACTORES RELATIVOS A LOS PROVEEDORES

- Materiales: ¿Es posible conseguir los materiales necesarios con prontitud, con continuidad, en las cantidades y calidades deseadas y a precios razonables?
- Equipo: ¿Se puede disponer inmediatamente del equipo que se necesita?
- Servicios: ¿Dispone el emprendedor de servicios auxiliares adecuados?
- Dependencia: Las operaciones y costes ¿en qué medida dependen de factores de servicio y/o de suministro que el emprendedor domina?

4 - FACTORES RELATIVOS A LA ADMINISTRACIÓN

- Reglamentaciones: ¿Qué estímulos y restricciones ofrecerán probablemente las reglamentaciones o normas de control dictadas por la Administración?
- Programas: ¿En qué medida afectaron directa o indirectamente al emprendedor los programas oficiales actuales o de aplicación inminente referidos a ayudas y/o promoción de actividades empresariales para el fomento de la ocupación?
- Política: ¿Cómo se cree que influirá la situación política en la nueva empresa?

Recomendación nº 2

Esta etapa es la más abstracta en el desarrollo del proyecto y sin embargo, la que es necesario realizar con mayor cuidado y reflexión. Piense que el proyecto podría ser viable sólo si después de una prospección sistemática y adecuada a las características del negocio, se convence a sí mismo de que pesa más el POTENCIAL DE OPORTUNIDADES A EXPLOTAR (con una o dos buenas, suele bastar), que las AMENAZAS a que debe enfrentarse.

Después se tendrá que convencer a los socios, al banco, etc. , pero la propia convicción es el factor de éxito básico.

III - ¿QUÉ PODEMOS?

En esta etapa se deben analizar las capacidades del promotor utilizando cuatro ejes de diagnóstico básicos:

- Capacidades Personales
- Capacidades Técnicas
- Capacidades de Gestión
- Capacidades Financieras

Los factores relevantes para el Análisis son:

1 - FACTORES PERSONALES

- Perseverancia: ¿Persevera en todo lo que emprende?
- Energía: ¿Qué grado de energía tiene?
- Entusiasmo: ¿Tiene el entusiasmo necesario?

- Dotes de mando: ¿Tiene las dotes de mando que se requieren?
- Carácter: ¿Tiene un carácter firme?
- Entereza: ¿Tiene la entereza necesaria?
- Inteligencia: ¿Tiene la inteligencia necesaria para el éxito de la nueva empresa?

2 - FACTORES TECNICOS

- Venta: ¿Tiene la habilidad para vender que se precisa en la nueva empresa?
- Materiales: ¿Tiene experiencia con los materiales empleados en la nueva empresa?
- Equipo: ¿Hasta qué punto conoce el equipo que se utiliza en la nueva empresa?
- Técnicas: Es una persona experta en las técnicas y métodos que se usan en esta clase de empresas?

3 - FACTORES DE GESTION

- Dirección: ¿Es el emprendedor un buen director?
- Criterio: ¿Tiene un sano criterio empresarial?
- Formación: Su formación ¿es adecuada para la nueva empresa?
- Comprensión de la nueva empresa: ¿Hasta qué punto comprende el emprendedor los problemas y escollos que habrá de sortear la nueva empresa?

4 - FACTORES FINANCIEROS

- Fondos propios: ¿Dispone de capital suficiente para acometer por sí mismo la financiación requerida, al menos en un 50 %?
- Nivel de crédito: ¿Tiene el emprendedor un buen crédito comercial?
- Reputación: La reputación personal del emprendedor, ¿afectará significativamente al éxito de la nueva empresa?
- Vinculaciones: ¿Tiene el emprendedor amistades o relaciones gracias a las cuales pueden aumentar las perspectivas de éxito de la nueva empresa?

El diagnòstico debe realizarse en términos de PUNTOS FUERTES y PUNTOS DEBILES, y con la mayor objetividad posible.

IV - DÓNDE Y CÓMO ESTAMOS

En la etapa se debe responder concretamente a ciertas PREGUNTAS ESTRATEGICAS:

- ¿Cuál ES su NEGOCIO?
- ¿Quién ES su CLIENTE?
- ¿Qué COMPRA realmente (por y para qué cambia su dinero) su CLIENTE?

Al finalizar la etapa II se debe descubrir o intuir los CAMBIOS tecnológicos, demográficos, etc., que en un plazo de cinco o diez años - periodo en el que todavía algunas inversiones suelen estar pendientes de amortización - pueden alterar sustancialmente la situación presente. Es decir, se ha debido de reflexionar y obtener CONCLUSIONES en cuanto a:

- Cuál SERA su NEGOCIO
- Quién SERA su CLIENTE
- Qué COMPRARA realmente (por y para qué cambiará su dinero) su CLIENTE

Durante la III etapa ha reflexionado igualmente sobre sus CAPACIDADES personales como emprendedor(a):

- Capacidades HUMANAS
- Capacidades TECNICO-COMERCIALES
- Capacidades de GESTION
- Capacidades FINANCIERAS

Ha llegado el momento de realizar una evaluación previa del proyecto, como primer filtro de su viabilidad, en orden a verificar la CONSISTENCIA DE SU PRODUCTO O SERVICIO, la existencia de un MERCADO SATISFACTORIO y las capacidades del EMPRENDEDOR(A) para llevar a cabo su proyecto.

Como consecuencia de la evaluación realizada, se podrán concretar en esta etapa los aspectos relevantes del Entornos (DÓNDE ESTAMOS) y las capacidades del emprendedor, (CÓMO ESTAMOS), circunstancias que reflejan los puntos de partida (HECHOS) en los que debe sustentarse la reflexión estratégica posterior.

Del entorno se derivan OPORTUNIDADES y AMENAZAS y de las capacidades reales del emprendedor resultan PUNTOS FUERTES y PUNTOS DEBILES.

En teoría, las acciones estratégicas posibles resultan de combinar los HECHOS INTERNOS y los HECHOS EXTERNOS, por este orden de prioridad

- 1 - Oportunidades y fortalezas
- 2 - Amenazas y fortalezas
- 3 - Oportunidades y debilidades
- 4 - Amenazas y debilidades

En la práctica, las ACCIONES ESTRATEGICAS de un emprendedor deben orientarse a:

Explotar las OPORTUNIDADES basándose en sus PUNTOS FUERTES y mejorar PUNTOS DEBILES que afecten a su capacidad competitiva.

Para ello debe conocer cuales son los FACTORES DE EXITO en el sector elegido, es decir:

Que tipo de cosas deberá hacer mejor que sus competidores o con mayor eficiencia para justificar su DESEMBARCO EN EL MERCADO y posterior DESARROLLO y SUPERVIVENCIA.

Recomendacion nº 3 - DÓNDE ESTAMOS

¿ Está seguro de que ha agotado su consulta de las fuentes de información del Entorno?
¿ Está convencido de que ha realizado una autoevaluación objetiva de sus capacidades como emprendedor? Si no es así, se deben revisar las conclusiones de las etapas anteriores.

V - HACIA DONDE QUEREMOS IR

El reconocimiento y evaluación de la SITUACION ACTUAL le ha permitido conocer cuales son los TEMAS ESTRATEGICOS de su proyecto, es decir, qué tipo de CUESTIONES debe DECIDIR y RESOLVER para conseguir su OBJETIVO BASICO que consiste en

INTRODUCIRSE EN UN HUECO DE MERCADO SATISFACTORIO y DISPONER DE UNA VENTAJA COMPETITIVA suficiente PARA PERMANECER EN EL MISMO EL MAYOR TIEMPO POSIBLE

Esta aspiración general para todo emprendedor se debe desglosar en objetivos concretos, indicativos de HASTA DONDE SE QUIERE LLEGAR y CUANTO SE QUIERE CONSEGUIR.

En esta fase es preciso definir los objetivos de CRECIMIENTO, RENTABILIDAD y FLEXIBILIDAD.

El objetivo de CRECIMIENTO se expresa fijando un volumen INICIAL DE VENTA MÍNIMO necesario para cubrir los COSTES DE PRODUCCION y los GASTOS GENERALES INDISPENSABLES para la puesta en marcha de su proyecto.

El paso siguiente es calcular qué representa la venta mínima prevista en tanto por ciento del mercado total estimado para su producto o servicio.

Si, por ejemplo, ha estimado que existe un mercado para su producto de 100 millones de pesetas anuales y necesita una venta mínima anual de 10 millones, la CUOTA DE PARTICIPACION que ha fijado para el primer año es de un 10% del mercado estimado, lo que podría ser un objetivo demasiado ambicioso en algunos casos, circunstancia que le obligaría a replantearse la estimación de costes y gastos nuevamente.

Si la cifra de ventas prevista inicialmente representa entre un 1% y 5% del mercado estimado, el objetivo sí podría considerarse realista y estaría en condiciones de fijar la TASA DE CRECIMIENTO de las ventas para los 3 ó 5 años próximos.

A ser posible, es conveniente establecer las previsiones de venta en unidades para evitar las distorsiones de la inflación.

VOLUMEN DE VENTAS INICIAL = NUMERO DE UNIDADES x PRECIO UNITARIO

CRECIMIENTOS ANUALES PREVISTOS = 0% 10% 20% 25 % 30%

La RENTABILIDAD sobre Inversión debe fijarse como producto de los dos factores que la determinan:

RSI = % MARGEN x ROTACION

% Margen = Beneficio Neto/Ventas

Rotación = Ventas/ Activo Total Neto

A partir de las Cuentas de Explotación y los Balances de Situación previsionales se puede calcular la rentabilidad del proyecto y comprobar si se encuentra entre un 15% y un 25% que son los valores que se fijan habitualmente como mínimos necesarios para un emprendedor.

En caso contrario se deben hacer los ajustes correspondientes y, si estos no fueran posibles, desestimar algunas inversiones, subcontratando parte de las operaciones.

La FLEXIBILIDAD es un objetivo vital para un emprendedor, que debe realizar las mínimas inversiones y procurar que la recuperación de esas inversiones tenga lugar en el plazo más breve posible, entre 2 y 3 años es el plazo que se considera aconsejable.

Recomendación nº 4 - OBJETIVOS

Cuantificados los OBJETIVOS BASICOS de VENTAS, MARGENES y RENTABILIDAD debe completar esta fase con la elaboración de CUENTAS DE EXPLOTACION y BALAN- CES PREVISIONALES con un nivel de desarrollo mínimo pero suficiente para comprobar la COHERENCIA FINAL de dichos objetivos.

En las etapas siguientes deberá AFINAR y entrar en todos los DETALLES PRECISOS por medio de PLANES DE ACCION y presupuestos por areas operativas en la forma más desglosada posible.

VI - CÓMO LLEGAR

Fijados los objetivos generales de CRECIMIENTO y RENTABILIDAD y la estrategia básica del proyecto, en esta etapa se precisa concretar los planes de actuación, área por área, que definen cómo llegar a las metas previstas.

Estos planes son fundamentalmente, cuatro:

- Plan de Marketing
- Plan de Operaciones
- Plan de Inversiones
- Plan Financiero

cuyas características se exponen a continuación.

PLAN DE MARKETING

Todo nuevo negocio se enfrenta con un problema de lanzamiento de un producto o servicio y de su posicionamiento en **el mercado**.

En estas circunstancias la elaboración de un Plan de Marketing es vital. Los temas que deben abordarse en esta etapa son:

- Análisis de Clientes
- Segmentación de Mercados
- Análisis de Mercados (Encuestas y Estudios)
- Plan de Marketing: * Producto, * Precio, * Promoción-Comunicación, * Canales de Distribución

Para realizar el Plan de Marketing, el siguiente Cuestionario puede brindar algunas "Pistas".

Cuestionario

- A - Descripción del Producto/Servicio
- B - Clientes
- C - Competidores
- D - Precios
- E - Publicidad y Promoción

A - Descripción de su Producto/Mercado

- 1 - Describir su producto o servicio, tal y como se lo explicaría a un profano.
- 2 - Si todavía no lo tiene listo para su venta inmediata y ¿ qué cosas debería hacer previamente, cuánto esfuerzo le supondrían y que tiempo tardaría en ultimarlas?
- 3 - ¿Dispone o puede disponer de alguna protección legal para su producto o servicio (patentes, modelos de utilidad, marcas registradas, etc.)?
- 4 - ¿Hasta qué punto su producto o servicio es diferente de los ya existentes en el mercado? Mencione las singularidades.
- 5 - ¿Ha previsto algunas garantías y/o servicio postventa?
- 6 - Cuenta con posibilidades de desarrollar nuevos productos o servicios complementarios de los descritos anteriormente?

B - Clientes

- 1 - ¿Cuál es el ámbito geográfico del mercado que intenta servir y en base a qué criterios lo ha elegido?

- 2 - ¿Qué necesidades satisface su producto o servicio?
- 3 - Relacione y describa los principales tipos de Clientes distintos a quienes satisface su producto o servicio.
- 4 - ¿En cuáles de estos segmentos de mercado piensa concentrarse y por que ?
- 5 - Busque características de su producto que presenten ventajas o beneficios que puedan ser ofrecidos y percibidos por los Clientes de cada segmento elegido. (Donde sea posible realice encuestas o pruebas piloto)
- 6 - ¿Quienes son los innovadores en cada segmento de mercado elegido?
- 7 - ¿Qué factores son importantes para la decisión de comprar o no su producto por parte de los Clientes?
- 8 - ¿Cuáles son las tendencias de venta en los últimos años (crecimiento, estancamiento o caída) de los segmentos identificados? ¿En base a que criterios ha hecho la elección final de segmentos a servir mercados accesibles?
- 9 - ¿Qué cuota de mercado ha fijado como objetivo inicial y para los próximos 5 años?

C - Competidores

- 1 - Relacione sus empresas competidoras y describa brevemente sus actividades.
- 2 - Analice su tamaño, rentabilidad y características operacionales tan extensamente como le sea posible.
- 3 - Cuáles son las fortalezas y debilidades de sus competidores comparándolas entre sí? ¿Cuáles las de su negocio comparadas con el competidor que más se le asemeje?
- 4 - A la luz del análisis competitivo en su sector ¿Cuáles piensa que puedan ser los factores críticos para el éxito?
- 5 - ¿Qué singularidad tiene o puede tener su negocio que le haga destacar entre sus competidores?

D - Precios

- 1 - Relacione los costes en que incurrirá en la producción y comercialización de su producto o servicio,
- 2 - Calcule los costes variables y fijos asociados a su producto y el coste total final.

3 - Partiendo del coste calculado anteriormente y de su objetivo de beneficio, calcule el precio a que debería vender su producto o servicio.

4 - ¿A qué precio ofertan sus competidores?

5 - ¿Son algunos de los segmentos de mercado elegidos menos sensibles al precio que otros?

6 - En base a la reflexión anterior ¿cabe la posibilidad de establecer una política de precios diferencial para cada segmento de mercado ?

E Publicidad y Promoción

1 - Prepare un catálogo que describa sus productos o servicios a los principales Clientes.

2 - Prepare un anuncio en prensa para comunicar su producto o servicio. Relacione los medios a quién enviará el anuncio.

3 - Prepare un plan de Publicidad y Promoción explicando:

- El resultado que Ud. desea obtener del anuncio
- En cuanto valora lo que Ud. desea obtener del anuncio
- ¿Qué mensaje quiere transmitir para lograr los resultados buscados?
- ¿Qué medio usará y por qué?
- ¿Cómo controlará los resultados del anuncio?
- ¿Cuánto desea gastar?

4 - Si ha realizado algún plan anterior de publicidad describa lo que ha hecho y los resultados obtenidos. ¿Esta experiencia le ha sugerido alguna forma mejor de plantear la publicidad o promoción en el futuro?

PLAN DE OPERACIONES

Se suele dar éste nombre al conjunto de actividades que se requieren para implementar una estrategia.

Por ejemplo:

Una vez que ha decidido qué vender, a quién, y a qué precio, necesitará pronunciarse sobre si le conviene fabricar íntegra y directamente, subcontratar alguna fase del proceso productivo, o tal vez ensamblar los distintos componentes del producto y comercializar. Todo ello implica decisiones que afectan a la dimensión del negocio, a su organización funcional y a la contratación de recursos humanos y materiales.

Todas estas cuestiones debe detallarlas en esta etapa indicando:

- Actividades a realizar (qué)
- Forma de hacerlo (cómo)
- Responsables (quién)
- Calendario (cuándo)
- Presupuesto de realización (cuánto)

Como prolongación lógica del Plan de Operaciones se debe fijar los ingresos y gastos previstos por áreas funcionales.

En la práctica podría establecer s siguientes presupuestos:

- Ventas
- Producción (en su caso)
- Compras (o coste de las Ventas)
- Gastos Financieros
- Gastos de Estructura o Generales

PLAN DE INVERSIONES

A medida que se ha ido avanzando en el desarrollo del Plan de Negocio y sobre todo al ultimar el Plan de Operaciones, posiblemente se hayan encontrado nuevas necesidades de inversión o desechado algunas otras previstas inicialmente.

Ahora es el momento de concretar que inversiones son indispensables, superfluas o susceptibles de aplazamiento.

Hay que tener en cuenta que se debe alcanzar la "masa crítica" o inversión mínima indispensable para que su negocio sea operativo.

Hay que considerar también que aparte de la inversión en bienes tangibles o Activo Fijo (Maquinaria, Instalaciones, Elementos de Transporte, Equipo informática, etc.), se necesitará aplicar fondos a elementos de activo Intangible (gastos de constitución, fianzas, Patentes, etc.).

Por último se debe estimar el Fondo de Maniobra necesario para el negocio, es decir, los fondos necesarios para el desarrollo del día a día.

PLAN FINANCIERO

El Plan de Marketing le ha permitido fijar las acciones comerciales, los presupuestos correspondientes y el calendario de realizaciones.

El Plan de Operaciones ha barrido por el resto de áreas funcionales determinando los consumos necesarios de materiales, energía, equipos productivos, y recursos humanos.

Es el momento de integrar todos los planes anteriores, en un plan global llamado Plan Financiero, que se instrumenta en tres estados financieros básicos:

1 - La Cuenta de Explotación Previsional

Recoge los ingresos y gastos proyectados en el periodo o periodos analizados, y por diferencia los beneficios estimados y el "cash-flow".

2 - La Previsión de Tesorería

Permite confrontar mes por mes los ingresos y desembolsos proyectados (situándolos a su vencimiento estimado como probable, o en su caso, realmente convenido), para comprobar que no se producen graves desfases entre ambos flujos monetarios y, si se produjeran, para arbitrar las medidas necesarias de equilibrio, acudiendo a créditos a corto plazo.

3 - Los Balances de Situación Previsionales

Corresponden al inicio del negocio y a cada uno de los ejercicios en que se disponga de una Cuenta de Explotación.

Como mínimo sería recomendable proyectar los tres años próximos.

VII - EVALUACION FINAL

Enhorabuena! por haber llegado en el desarrollo del Plan de Negocio a este momento culminante.

Se trata ahora, de evaluar la viabilidad económico-financiera del proyecto de acuerdo con los siguientes parámetros generalmente utilizados para este diagnóstico:

- Periodo de recuperación de la inversión
- Rentabilidad de la inversión
- Punto crítico de ventas, con cuyo margen se cubren los gastos fijos.

El listón de la viabilidad se suele establecer en torno a los siguientes valores:

- Periodo de recuperación del capital invertido: Entre 2 y 3 años, como máximo.
- Rentabilidad sobre la inversión: Entre un 15 % y 20% como mínimo, según sectores.
- Punto crítico. Se debe encontrar entre el 50% y el 75% del total de ventas previstas.

Si el proyecto no cumpliera estos requisitos, deberían replantearse los objetivos básicos que se han definido en la Etapa V, buscando el nuevo equilibrio y la coherencia de los mismos mediante la revisión de los presupuestos y planes concretados en las etapas inmediatamente anteriores.

Supuesta la definitiva viabilidad del proyecto de creación y puesta en marcha de la empresa quedan aún decisiones importantes a tomar, como por ejemplo y entre otras cosas, la forma jurídica en la que desarrollará su actividad.

De todas maneras cabe destacar que la puesta en marcha deseada tiene un impacto directo en la generación de ocupación y, también, indirectamente es motor de otras actividades relacionadas que potencian, a su vez, la ocupación.

Finalmente, cabe destacar del proceso propuesto su contribución al impulso de la actividad emprendedora cuyos resultados se han de traducir también en generación de la ocupación.