

**COLECCIÓN** FRANCIS  
LEFEBVRE

**AECA**

# **Plan de Viabilidad Empresarial**

2ª Edición

Fecha de edición: 4 de diciembre de 2019



Esta obra es el resultado  
de un estudio técnico cedido  
a **Francis Lefebvre** por

**Gregorio LABATUT SERER**

*Departamento de Contabilidad. Facultad de Economía. Universidad de Valencia*

© Francis Lefebvre  
Lefebvre-El Derecho, S. A.  
Monasterios de Suso y Yuso, 34. 28049 Madrid. Teléfono: (91) 210 80 00. Fax: (91) 210 80 01  
[www.efl.es](http://www.efl.es)  
Precio: 35,36 € (IVA incluido)  
ISBN: 978-84-17985-75-2  
Depósito legal: M-39510-2019  
Impreso en España  
por Printing'94  
C/ Orense, 4 (2ª planta) – 28020 Madrid

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

# Plan general

	<u>Pág.</u>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	7
<b>1. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO</b> .....	11
<b>2. CURRICULAR DEL EQUIPO GESTOR</b> .....	17
<b>3. PLAN DE MARKETING</b> .....	19
3.1. Análisis del entorno y posibles clientes .....	19
3.2. Análisis de la competencia .....	21
3.3. Investigación de mercados .....	21
3.4. Determinación del precio de venta del producto o servicio .....	22
3.5. Publicidad y canales de distribución .....	23
3.6. Análisis de riesgos .....	24
<b>4. PLAN DE PRODUCCIÓN O DISEÑO DEL SERVICIO</b> .....	29
<b>5. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO</b> .....	33
5.1. Plan de inversión .....	33
5.1.1. Plan de inversiones en activo fijo (no corriente) .....	35
5.1.2. Inversión necesaria en activo circulante (corriente) .....	37
5.2. Plan de financiación .....	40
5.3. Plan de explotación .....	44
5.4. Necesidades de financiación calculadas a través del Estado de Origen y Aplicación de Fondos (EOAF) .....	46
5.5. Estado de previsión de tesorería o estado de flujos de tesorería .....	47
5.6. Análisis mediante ratios .....	48
5.7. Análisis mediante Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) .....	51
5.8. Plan de viabilidad de empresas en concurso .....	54
5.8.1. Evolución económica .....	55
5.8.2. Evolución patrimonial .....	55
5.8.3. Capacidad de reembolso .....	55
5.9. Conclusiones .....	56
<b>6. CASOS PRÁCTICOS</b> .....	57
6.1. Proyecto de placas solares mediante paneles flexibles .....	57
6.2. Proyecto APP'S (application) .....	87
<b>7. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	101

## INTRODUCCIÓN

El plan de viabilidad o plan de negocio es un instrumento que tiene como objetivo exponer y explicar un posible negocio analizando todas las circunstancias inherentes al mismo, con la finalidad de determinar si económica y financieramente puede ser viable y convertirlo en un proyecto empresarial concreto.

Es una simulación sustentada de la puesta en marcha del negocio, sin llegar a hacerlo, en la que se ponga de manifiesto los riesgos y los problemas de su implementación.

Se trata de explicar de una forma comprensible para el lector el negocio que se quiere poner en marcha, o que se quiere reestructurar, y demostrar que este negocio es posible desde una perspectiva comercial y es rentable desde un punto de vista financiero y económico. Por lo tanto, debe incluir todos los puntos necesarios para poder explicar en qué consiste el negocio y demostrar su viabilidad comercial y financiera<sup>1</sup>.

Se trata de convencer al lector que nuestra idea de producto o servicio es viable comercialmente y rentable desde un punto de vista económico. En consecuencia se trata de resumir en un documento una especie de simulación del futuro negocio, de modo que se puede demostrar que las inversiones que se pretenden realizar son necesarias y se van a recuperar en el futuro.

Como nadie tiene la facultad de adivinar el futuro, hay que decir que el plan de viabilidad que se expone no es seguro al 100 %, y que se basa en una serie de estimaciones sobre cómo se van a comportar en el futuro ciertas variables económicas de la empresa que son fundamentales, como pueden ser las ventas, márgenes, cobros, pagos, etc.

Como hemos dicho, nadie tiene la "bola de cristal" para predecir lo que va a suceder en el futuro a ciencia cierta, por ese motivo, las variables sobre las que se sustenta el plan de viabilidad y la estimación futura de evolución del negocio es importantísima. Para ello nos deberemos desproveer de toda subjetividad e intentar objetivizar al máximo las estimaciones sobre bases contrastables. Para ello, tiene una importancia fundamental el estudio de mercado y el plan de marketing para determinar de forma eficiente las bases sobre las que se realizarán las estimaciones.

Todos los componentes del plan de viabilidad deben tener la claridad suficiente para que pueda ser entendido por terceras personas, por lo que debe ser resumido en un documento que tenga un tamaño adecuado para que no resulte tedioso y pesado. Ahora bien, es cierto que debe contener, sino todos los pormenores del negocio, sí aquellos aspectos que son esenciales para su puesta en marcha y viabilidad futura.

Aunque con el nombre de plan de viabilidad o plan de negocio, se conoce cualquier documento que explique y pueda demostrar la conveniencia comercial y económica de un negocio, lo cierto es que su contenido puede ser distintos, según que nos refiramos a un negocio nuevo o una idea de negocio que se quiere llevar a la práctica (constitución de un nuevo negocio), o se trate de un negocio ya existente que deba ser reestructurado (reestructuración empresarial).

Nosotros nos vamos a referir en este trabajo al caso más habitual de constituir una empresa o un negocio novedoso y que se quiere iniciar, aunque también intentaremos que pueda servir para el caso de una reestructuración empresarial, que con objetivos distintos y con otro enfoque que comentaremos en su momento, para que también pueda ser utilizado.

En el primer caso, si se trata de un negocio novedoso, esto es una idea que debe ser llevada a cabo, el plan de viabilidad debe contener todos y cada una de los detalles del futuro negocio llevándose a cabo una descripción íntegra de todas las variables fundamentales en las que se basa su desarrollo. Debe contener una información completa sobre el mismo, para que pueda ser entendido de una forma clara. Debe

---

1 Hace algún tiempo hubo un programa en TV, titulado "emprende", donde los emprendedores exponían un plan de negocio o plan de viabilidad ante los posibles financiadores. Actualmente se emite en el Canal 24 horas. <http://www.rtve.es/television/emprende/>

ser elaborado con rigor para que pueda llevar a conocer en profundidad el negocio, desde el punto de vista comercial, productivo y financiero.

Debe contener una descripción completa de la idea de negocio, de modo que contenga todos los puntos que permitan conocerlo totalmente, desde una explicación de su contenido, hasta su obtención y su viabilidad comercial y financiera, de modo que pueda poner de manifiesto sus fortalezas y debilidades. El plan de negocios debe explicar también los riesgos que existen en el negocio y como éstos van a ser neutralizados. Para poder mitigar los riesgos hay que conocerlos, el que desconoce los riesgos son puede tomar medias para neutralizarlos.

Hemos dicho que el plan de viabilidad así entendido tiene como objetivos dar a conocer la idea de negocio, y demostrar que es rentable y factible, pero también se utiliza como instrumento para obtener la financiación adecuada ya que se puede decir que es un "guía de planificación empresarial", de modo que se conozcan los recursos necesarios para ponerlo en marcha y mantenerlo y la financiación necesaria para ello.

Esto último es importantísimo, porque "no hay inversión sin financiación" y en consecuencia para llevar a cabo la idea o negocio, debemos contar con la financiación adecuada.

La financiación puede ser tradicional, basado en la financiación bancaria (préstamos, créditos, líneas de descuento), hasta otra financiación más novedosa como la del Mercado Alternativo Bursátil (MAB), corwending, crowfuding, factoring, confirming, business angels, etc. También, en algunos casos es útil para la concesión de ayudas oficiales y subvenciones.

Se puede decir que es una especie de "tarjeta de presentación de los emprendedores" ante terceras personas: bancos, inversores institucionales y privados, sociedades de capital riesgo, organismos públicos y otros agentes implicados a la hora de solicitar cualquier tipo de colaboración y apoyo financiero<sup>2</sup>, de modo que se debe exponer de una forma clara, concisa y atractiva.

En el caso de que el negocio ya existiera, pero se encontrara en una fase de dificultad, por ejemplo empresas en concurso, en el que es necesario la realización de una reestructuración para que el negocio vuelva a ser viable, el plan de viabilidad se centrará mucho más en permitir que los acreedores, previa "quitas y esperas" adecuadas, recuperar parte de sus créditos y permitir la continuidad del negocio una vez reestructurado.

Según el preámbulo de la Ley 22/2003, de 9 de julio, Concursal "La finalidad de conservación de la actividad profesional o empresarial del concursado puede cumplirse a través de un convenio, a cuya propuesta se acompañará un plan de viabilidad. Aunque el objeto del concurso no sea el saneamiento de empresas, un convenio de continuación puede ser instrumento para salvar las que se consideren total o parcialmente viables, en beneficio no sólo de los acreedores, sino del propio concursado, de los trabajadores y de otros intereses".

También podemos resaltar el art. 64.4 de la Ley Concursal en el que se indica: "4. La solicitud deberá exponer y justificar, en su caso, las causas motivadoras de las medidas colectivas pretendidas y los objetivos que se proponen alcanzar con éstas para asegurar, en su caso, la viabilidad futura de la empresa y del empleo, acompañando los documentos necesarios para su acreditación".

En consecuencia en las empresas en concurso habrá que hacer mucho más hincapié en las posibilidades futuras del cumplimiento de la planificación de pagos y cobros, mientras que hay otros puntos del Plan de Viabilidad que pueden obviarse, puesto que no son necesarios, ya que la empresa ya existe y se ha constituido.

No obstante, tanto en el caso de un nuevo negocio, o de una empresa que se encuen-

<sup>2</sup> En EE.UU existe lo que se llama coloquialmente "elevator pitch" en el que los emprendedores abordan a los posibles inversores en el ascensor de subida a sus oficinas, y en el tiempo que tarde el ascensor en llegar al piso donde tienen el despacho el posible financiador, el emprendedor tiene que resumirle la idea del negocio o proyecto que quiere llevar a cabo. Lógicamente en ese corto espacio de tiempo tiene que decirle lo esencial del mismo y sino convencerle de su viabilidad comercial, económica y financiera, sí decirle algo impactante que llame su atención.

tre con problemas y se tenga que reestructurar, el objetivo último, es el mismo: "demostrar la viabilidad económica financiera de un negocio, nuevo o reestructurado".

Ahora bien, en cualquier caso, una vez iniciado el negocio o iniciada la reestructuración del mismo, el Plan de viabilidad, también puede ser utilizado como instrumento de gestión empresarial, como guía de seguimiento y evaluar el desarrollo del mismo y las posibles desviaciones que se vayan produciendo, y estudiar sus motivos.

Todo ello, nos servirá para conocer en profundidad el negocio<sup>3</sup>, y las principales variables que inciden sobre su viabilidad futura en función, lógicamente, de ciertos patrones de comportamiento futuro. Para ello, es necesaria la realización de estimaciones y predicciones sobre el comportamiento futuro de ciertas variables.

En cuanto a la elaboración y los puntos que deben contener el plan de viabilidad, no existe un criterio único para su confección, pues concurre una gran libertad de acción dependiendo del propósito que se persiga con el plan de viabilidad, del tipo de negocio, las personas a las que va dirigido, el sector o el tipo de actividad empresarial; puesto que no es lo mismo un negocio de con muy poca inversión que otro en el que requieren mayores inversiones de entrada.

En cualquier caso hay una serie de puntos<sup>4</sup> que se han de cumplimentar:

- a) Descripción de la idea de negocio. Se describirán los aspectos esenciales del negocio, o en su caso la propuesta de reestructuración del mismo.
- b) Curricular del equipo gestor. Se manifestará el curriculum del emprendedor y su conocimiento sobre la idea de negocio que se quiere poner en marcha.
- c) Plan comercial o de marketing. Se describirá a quien se dirige el producto o servicio, su distribución y su viabilidad comercial.
- d) Plan de producción o diseño del servicio. Se dedica a describir como se obtiene el producto o se prestará el servicio.
- e) Plan económico-financiero. Se descompone en dos partes: Plan de inversión o de implementación y plan de financiación.
- f) Plan de explotación. Se describe la viabilidad de explotación del producto o negocio y análisis de riesgos.
- g) Estado de previsión de tesorería. Se expondrá la viabilidad financiera del negocio.
- h) Análisis mediante ratios.
- i) Conclusiones.

Finalmente, comentar que además hay que decir que el plan de viabilidad es un documento en el que los datos no pueden ser calculados con precisión y exactitud, puesto que se trata de previsiones, por lo tanto se calcula a "grosso modo", por lo que cuestiones que sean insignificantes o pequeños detalles que no afectan a la conclusión final, no se tendrán en cuenta.

3 Hay que indicar que al escribir los pormenores del negocio es cuando pueden surgir dudas y problemas que de otra forma no son visibles, y se delatan posible fallos.

4 Vamos a contemplar el caso más amplio de aplicación del plan de viabilidad a un nuevo negocio. Obviamente, para negocios en marcha habrá ciertas partes que no será necesario confeccionar, pero en cualquier caso, el plan de producción o prestación del servicio, el plan económico financiero, el plan de explotación y las conclusiones serán siempre necesarias.

## 1. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

En primer lugar se debe describir el producto o servicio, y posteriormente la localización de la actividad y punto de venta donde se va a realizar.

Por lo tanto, lo primero que debe contener el plan de viabilidad es la explicación de forma clara de que producto o servicio se trata. En este primer apartado, sí que se explicará de forma clara, exacta y concisa el producto o servicio objeto del negocio, y también el sector en el que se encuadra. A este respecto se debe hacer una ligera descripción del sector, si es un sector ya existente o novedoso. Si existen en qué situación se encuentra, crecimiento, decrecimiento, madurez, etc. Para de este modo, poder demostrar las posibilidades que tendrá nuestra futura empresa en el futuro dentro de ese sector.

En el caso de que se trate de un nuevo producto o servicio no existente en el mercado, es necesario explicar sus aspectos esenciales y diferenciales de otros sustitutivos que pudieran existir.

Hay que volver a poner de manifiesto que la idea del servicio o producto es un trabajo que está en la mente del emprendedor que tiene que imaginar una idea de servicio o negocio a explotar, por lo tanto, debe ser capaz de explicarlo de forma clara y pormenorizada para que sea entendida por otros que la desconocen. Esto es fundamental, puesto que es el principio del documento, y la primera toma de contacto con el futuro negocio. También es el primer paso para que posteriormente se convierta en realidad.

Por lo tanto, es necesario que la idea sea plasmada en un documento, porque de lo contrario se queda solamente en idea. Para que se materialice en algo sólido posteriormente es necesario en primer lugar escribirla y describirla con detalle.

Al plasmar la idea en un documento, suele suceder que aparezcan carencias que nos habían pasado desapercibidas o que no habíamos considerado y que surgen a la luz al plasmar la idea en un documento. De este modo, conociendo las carencias o deficiencias se pueden proponer las mejoras necesarias para mitigarlas, e intentar destacar fundamentalmente los puntos fuertes que contenga.

Es difícil tener ideas geniales de golpe desde un primer momento, pero sí que es posible observar que productos ofrece la competencia e intentar mejorarlos con la innovación, y que la idea definitiva se vaya fraguando poco a poco.

Hay que destacar los aspectos y atributos más innovadores de nuestro producto o servicios e intentar diferenciarlos de la competencia, destacando sus características distintivas, como pueden ser precio<sup>5</sup>, forma, calidad, diseño, presentación, imagen, etc. Hay que poner de manifiesto cualquier característica que pueda diferenciar nuestro producto del de la competencia de forma positiva. Estas cualidades positivas, diferenciadoras o innovadoras que pueda aportar el futuro producto o servicio hay que destacarlas de forma especial para poder justificar de este modo su introducción en el mercado y su aceptación. De este modo el objetivo se centra en cómo convertir una idea en una oportunidad de negocio y cómo presentarla.

En el caso de ser una reestructuración, se deben describir los aspectos esenciales de la reestructuración y la capacidad futura del negocio para poder generar flujos de caja.

También es importante destacar si el mercado en el que se encuadra el producto es innovador (novedoso), está en crecimiento, madurez o en declive, porque si está en declive nuestro producto o servicio debe ser tan innovador y prestar contraprestaciones accesorias que rompan la tendencia<sup>6</sup>.

Un aspecto fundamental es que el producto o servicio satisfaga las necesidades del cliente. Los productos o servicios no deben satisfacer a sus emprendedores sino a los

5 El precio en épocas de recesión económica es importantísimo, de ahí las políticas de "low cost".

6 El mercado de los móviles en manos de Nokia hace unos años estaba estancado y en declive, hasta que los aspectos innovadores de los Smartphone rompieron la tendencia.

consumidores que es a quien se dirigen para lo cual hay que determinar en primer lugar a que nicho de mercado se dirige<sup>7</sup>.

El servicio o producto debe satisfacer al cliente y cubrir sus necesidades. En ocasiones se trata de crear nuevas necesidades en el cliente para después poder satisfacerlas. Por lo tanto, esto debe quedar claro en el plan de viabilidad, debe tener un mercado, para lo cual debe cubrir una necesidad de los potenciales clientes, o crearla, para después poder ser cubierta y satisfecha mediante nuestro producto o servicio. Esto es, una oportunidad de negocio, debe tener un mercado y unos clientes a los que dirigirla. Pero también debe ser rentable y debe suponer un retorno para los inversionistas y prestamistas.

Una idea de negocio, para que pueda convertirse en una realidad, debe comenzar por una adecuada planificación, y está planificación es el plan de viabilidad.

Otro aspecto a destacar es la localización de la actividad o punto de venta. Este es un aspecto también fundamental, en el caso de que ambos coincidan. Por ejemplo un bar, un restaurante, reparación de vehículos, etc.

En otros casos, si la localización de la actividad no tiene nada que ver con el punto de venta, por ejemplo cuando es necesaria una distribución del producto, o la venta por internet<sup>8</sup>, es muy importante conocer las infraestructuras existentes en la zona para que la distribución pueda hacerse sin dificultades.

Pero para los negocios más tradicionales, la ubicación del punto de venta es importantísimo. En el caso de localización del punto de ventas, hay zonas en las ciudades donde se vende más que en otras por distintos motivos. Localizar estas zonas es importante para conseguir las ventas adecuadas.

Si la venta se hace en el local comercial (por ejemplo un bar, restaurante, panadería, etc.), la ubicación es muy importante, acertar con la misma, por lo tanto, es necesario conocer si es una zona de paso, si existen comercios cerca de la competencia, si es una zona muy transitada, si es frecuente el paso por allí de nuestros potenciales clientes, etc.

Todo esto puede condicionar las decisiones de inversión en locales o del alquiler.

La inversión inicial en un local puede suponer un coste muy importante para la empresa que debe ser financiado, mientras que el alquiler no requiere la inmovilización de tanto capital a largo plazo, y puede ser destinado a financiar el circulante<sup>9</sup>, sin olvidar la visión de negocio a largo plazo.

También hay que tener en cuenta las características del sector en el que queremos ubicar nuestro negocio, pues nos ofrecerá una serie de plazos, precios, etc., de productos comprobables que deberemos tener en cuenta para no quedar fuera del mercado.

En cualquier caso elegir la localización en algunos sectores es muy importante, por lo que hay que realizar un análisis detallado sobre la misma. Cuestiones tales como proximidad del mercado objetivo, cercanía de materias primas, cercanía del punto de venta, infraestructuras, empresas auxiliares, ampliaciones del negocio, etc., deben ser valoradas. Todo esto es muy importante, pues nos determinará una parte sustancial de las inversiones en activo fijo o inmovilizado.

También es importante la decisión sobre la forma jurídica del negocio a explotar, para establecer la estructura legal de la empresa. El negocio se puede desarrollar directamente por una persona física (empresario individual o autónomo) o mediante una entidad jurídica.

7 Esto lo estudiaremos más tarde.

8 La venta por internet está rompiendo actualmente los sistemas de distribución. De modo que ya no será necesaria la distribución del producto de forma física, ya que está se realiza por internet. Es un mercado creciente y las tiendas, grandes almacenes y supermercados así lo están entendiendo. En los momentos actuales en los que las personas están muy ocupadas, y con poco tiempo disponible, la gestión del tiempo es fundamental, por este motivo el ahorro de tiempo que supone la venta por internet es algo a tener muy en cuenta. Así lo han entendido Amazon, Ebay, etc..

9 Por este motivo, negocios como supermercados y bancos son reacios a adquirir locales en propiedad y prefieren alquilarlos.



El empresario individual o autónomo, es una persona física que desarrolla una actividad económica o profesional en nombre propio, contratando posteriormente a los empleados, mano de obra, etc. El empresario individual responde con todo su patrimonio por las deudas que puedan derivarse de sus actividades económicas. Para su establecimiento son necesarios menos trámites administrativos que para las sociedades de capital.

De este modo, y resumiendo, el negocio puede ser explotado mediante:

- Empresario individual o Persona Física.
- Emprendedor de Responsabilidad Limitada.
- Sociedad Limitada Unipersonal (SLU)
- Sociedad: Sociedad Anónima, Limitada, cooperativa, Sociedad Limitada de Formación Sucesiva.
- Comunidad de bienes, etc.

En el caso de explotación del negocio por cuenta propia. Autónomo, caben dos opciones:

- Autónomo normal.
- Creación de la figura del emprendedor de responsabilidad limitada.

En el caso de explotación del negocio mediante una sociedad. Principalmente para pequeños negocios, se puede realizar mediante:

- Creación de Sociedad Limitada Unipersonal (SLU) en el caso de existir una sola persona como socio, o Sociedad Limitada normal (SL) en el caso de dos o más socios.
- Creación de la Sociedad Limitada de Formación Sucesiva.
- Las sociedades anónimas están pensadas para la creación de sociedades más grandes, con mayor capital y número de socios.

La figura del emprendedor de responsabilidad limitada, permite al empresario individual o persona física evitar que la responsabilidad derivada de sus deudas empresariales o profesionales afecte a su vivienda habitual, bajo determinadas condiciones, como por ejemplo que el valor de la vivienda habitual no supere 300.000 euros y que se inscriba la no sujeción de la vivienda a la actividad empresarial en el Registro de la Propiedad. Esto es, le permite por lo menos salvar su vivienda.

Pero por otro lado le asigna las mismas obligaciones contables que a las sociedades (Ley 14/2013 art.7), pues deberá formular Cuentas Anuales igual que las sociedades unipersonales de responsabilidad limitada (SLU), y también debe depositar sus cuentas anuales en el Registro Mercantil al igual que la SLU. Si bien, en el caso de que se opte por tributar en el régimen de estimación objetiva, se dispondrá de un modelo estandarizado para el depósito de sus cuentas anuales. Sin embargo podrá tributar por estimación objetiva simplificada o por módulos, ya que es un autónomo.

Actualmente se ha simplificado muchísimo los trámites para la creación de empresas mediante el DUE (Documento Único Europeo)<sup>10</sup> regulado mediante el Real Decreto 421/2015, de 29 de mayo, por el que se regulan los modelos de estatutos estandarizados para una sociedad limitada y un modelo de escritura pública para este tipo de sociedades.

Veamos un caso práctico.

Ante el auge que está tomando las nuevas fuentes de energía renovables, dos emprendedores que tienen experiencia en el sector debido a su participación en la creación de una empresa con capital chino dedicada a la fabricación de placas

<sup>10</sup> Puede verse en: <http://portal.circe.es/es-ES/Paginas/Home.aspx>

Puede verse también en:

<http://www.circe.es/Circe.Publico.Web/Articulo.aspx?titulo=Como+realizar+un+tramite>

solares mediante paneles flexibles en China, deciden intentar hacer lo mismo en España, para fomentar la creación de empleo y el uso de este tipo de energía alternativa. Estas placas solares dispondrán de la última tecnología en el sector, pues también va a formar parte del equipo gestor un ingeniero con amplia experiencia tecnológica en ese sector.

Hay que poner de manifiesto que la energía fotovoltaica puede ser una alternativa a la energía tradicional, y ese es el objetivo de muchos gobiernos.

En el caso concreto del gobierno español, "la actividad de producción de energía eléctrica a partir de fuentes de energía renovables, cogeneración y residuos revisite una importancia fundamental en la consecución de los objetivos de mejora del medio ambiente, seguridad del abastecimiento energético y desarrollo tecnológico e innovación.

Durante los últimos años se ha producido un desarrollo muy importante de las tecnologías de producción de energía eléctrica a partir de estas fuentes, que integraban el anteriormente denominado régimen especial. Este crecimiento fue posible, en parte, gracias a la existencia de sucesivos marcos normativos de apoyo que establecían incentivos económicos a la producción de energía eléctrica con estas tecnologías.

El marco de apoyo propició la rápida superación de las previsiones iniciales, lo que unido a la progresiva reducción de los costes tecnológicos hizo necesario, en garantía tanto del principio de rentabilidad razonable como de la propia sostenibilidad financiera del sistema, acometer la modificación del marco normativo, dando lugar a la aprobación del Real Decreto 413/2014, de 6 de junio por el que se regula la actividad de producción de energía eléctrica a partir de fuentes de energía renovables, cogeneración y residuos"<sup>11</sup>.

El principal cliente será el mercado español, pues es conocido por los emprendedores en su experiencia en la fábrica China. Además, por todos es conocido que España por su ubicación geográfica es uno de los mejores lugares del mundo para vender este tipo de productos de última tecnología mediante paneles flexibles.

Los emprendedores conocen sobradamente los precios a los cuales pueden vender las placas solares de última tecnología, así como el proceso de fabricación de las mismas. No obstante, con un proceso productivo innovador que reduce considerablemente los costes, pueden disminuir los precios de venta actuales y obtener placas solares mucho más baratas y mucho más eficientes.

Estos elementos son un factor diferenciador frente a la competencia, pues muchos productores actuales no cuentan con esta ventaja adicional. La amplia experiencia de los promotores tanto en la fabricación de placas de última tecnología mediante paneles flexibles, como en la distribución es un punto muy importante.

La ubicación será en un polígono industrial muy bien comunicado en el centro de España con el fin de poder atender la distribución en todo el país.

Todo esto, permitirá alcanzar una facturación suficiente para crear doce puestos de trabajo fijos de operarios y otros seis puestos de trabajo auxiliares y además poder recuperar la inversión en 5 años. También el proyecto conllevará la creación de 40 puestos de empleo indirectos en actividades accesorias.

El objetivo del presente plan de viabilidad es plasmar en un documento que muestre la viabilidad comercial, financiera y económica del proyecto de negocio que se plantea.

El negocio se va a explotar mediante la creación de la Sociedad Limitada..... Se ha escogido esta forma de sociedad porque en el momento inicial se trata de tan solo tres socios, por lo que no es necesario formular otro tipo societario más complejo.

Para poder hacer frente a la inversión inicial que requiere la aportación de los so-

11 Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Energías renovables. <http://www.minetur.gob.es/energia/electricidad/energias-renovables/Paginas/renovables.aspx>

cios y se recurrirá a distintas fuentes de financiación, principalmente Administraciones Públicas (subvenciones) y entidades de crédito (préstamo y pólizas a corto y largo plazo).

La localización en el polígono..... es óptima y existe un alto grado de experiencia en este campo.

## 2. CURRICULAR DEL EQUIPO GESTOR

Es necesario realizar un historial profesional de los promotores con el objeto de otorgar credibilidad al proyecto, ya que los inversores y financiadores quieren saber si el equipo directivo es capaz de llevar a cabo el negocio propuesto.

El equipo emprendedor debe plasmar en este segundo apartado su conocimiento del producto o servicios, su experiencia en el sector u sus dotes para dirigir equipos. Actualmente el estilo de dirección participativa es mucho más recomendable donde la aportación que hacen los empleados es fundamental y ayuda a su integración en la empresa.

Se debe de poner de manifiesto las motivaciones que han llevado a querer explotar este tipo de negocios, su experiencia y su formación.

Desde el punto de vista de la gestión del personal, es necesario establecer un plan de personal o de recursos humanos, creación de empleo, etc. para un periodo de cinco años, que será la base para determinar un apartado importantísimo del plan de explotación del negocio, como es los gastos de personal.

Hay que presentar los números globales de la plantilla, así como las funciones y responsabilidades a asumir en cada puesto de trabajo, distinguiendo: Gastos de personal directo de fabricación y gastos de personal fijo, formado por administración y distribución o ventas, en función del tipo de negocio a desarrollar.

Por ejemplo, en nuestro caso, podemos decir:

El equipo estará formado por ..... , y por ..... incorporándose el ingeniero ..... Cada uno de ellos aportará sus conocimientos y habilidades en el sector de las nuevas tecnologías de forma que entre ellos configuren un grupo compacto.

La futura empresa se diferenciará de la competencia poniendo en marcha un plan pionero e innovador nuevas tecnologías para la fabricación de placas solares mediante paneles flexibles, que permitirá el máximo beneficio en el menor tiempo posible por la mayor productividad de las mismas. Por otra parte se optimizarían los medios de producción y mecanización, para racionalizar así los procesos e incrementar constantemente el rendimiento productivo. Un segundo objetivo es el incremento de campos de producción de energía fotovoltaica de forma perdurable y eficiente, debido a la disminución de precios que se pueden realizar con un proceso productivo innovador y mucho más eficiente.

Se prevén crear 18 puestos de trabajo fijo directo y 40 puestos de trabajo indirectos.

La distribución de los puestos de trabajo directo es:

Director financiero. Tendrá bajo su responsabilidad la gestión administrativa, económica y contable de la sociedad. Será ocupado por.....

Director de producción. Su responsabilidad consistirá en organizar la producción y establecer la estrategia de obtención del producto final. Será ocupado por .....

Director comercial. Su responsabilidad será la gestión comercial y de marketing, la consecución de nuevos clientes, distribución de los productos, etc., será ocupado por .....

Responsable de ....., tendrá a su cargo la gestión .....

Etc.

### 3. PLAN DE MARKETING

Para que el producto o servicio sea adquirido por los clientes, debe ser atractivo para ellos y cubrir sus necesidades. Un producto o servicio en el que no proporciona al cliente ninguna satisfacción, no será adquirido.

En consecuencia, el producto o servicio debe de cubrir unas necesidades de los clientes (ya existentes o nuevas necesidades no existentes previamente) por lo que debe estar enfocado hacia un segmento de un mercado. Para ello ofreceremos un producto o servicio diferenciado.

Pues bien el plan de marketing nos ayudará a determinar la existencia de ese mercado y como conseguir una estrategia de penetración en el mismo.

Por lo tanto, es primordial poner de manifiesto lo que nuestro producto o servicio ofrece, para saber lo que se puede transmitir, y llegar a determinar qué características debe tener los clientes a los que dirigir el producto o servicio, de modo que seamos capaces conseguir una estratificación del mercado para saber el tipo de clientes al que va dirigido el productos y saber sus características: Sexo, edad, nivel económico, zona, etc. Si queremos vender algo, tendremos que determinar a quién.

Además, el plan de marketing también diseñará que tipo de decisiones comerciales han de tomarse, y que son necesarias para poder colocar en el mercado el producto o servicio, diseñando las operaciones necesarias para captar la atención de los clientes y poder fidelizarlos.

Debe servir para ofrecer un producto o servicio atractivo para los clientes, y así detectar una oportunidad de negocio y explotar las ventajas competitivas asociadas a la misma.

También debe contener los medios que se van a utilizar para atraer a los clientes potenciales, elaborando un plan de acción que recoja las medidas promocionales que se piensa aplicar, tales como mailings, presentaciones en ferias, artículos y anuncios en revistas especializadas, etc. Debe contener la fijación de las estrategias comerciales que permitan alcanzar la cifra de facturación que se utilizará el plan económico-financiero.

Para ello, debemos de conocer el tipo de cliente a quien nos dirigimos y cómo podemos llegar a captar su atención.

Para conseguir estos propósitos, y sabiendo que no todos los consumidores reaccionarán de la misma forma ante la oferta de nuestro producto o servicio, por lo que el estudio del perfil del consumidor es importantísimo, y debe de contener:

1. Análisis del entorno y posibles clientes.
2. Análisis de la competencia.
3. Investigación de mercados.
4. Determinación del precio del producto o servicio.
5. Publicidad y canales de distribución.
6. Análisis de riesgos.

#### 3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y POSIBLES CLIENTES

Para poder vender algo hay que saber a quién. Por ese motivo en primer lugar hay que determinar a qué tipo de clientes se dirige el producto o servicio para determinar sus posibilidades de crecimiento y comprobar si este crecimiento puede ser asumido por ese estrato de mercado. También hay que tener en cuenta las nuevas tendencias de la industria, demográficas, tecnológicas, culturales, sociales, nuevos estilos de vida y nuevas necesidades de los clientes.

Hay que estratificar a los clientes y agruparlos en grupos relativamente homogéneos con características comunes.