

300 planes de negocio

**Plan de negocio
ZAPATERÍA**

Sector de Comercio

Datos de 2005



UNIÓN EUROPEA
Fondo Europeo de
Desarrollo Regional

Una manera de hacer Europa

Este documento es una de las medidas llevadas a cabo dentro de la Red de Emprendedores de los Montes de Granada, que se integra en el proyecto TEMA (Proyecto integrado de desarrollo sostenible de los TERRITORIOS DE MONTAÑA en la provincia de Granada) - Proyectos cofinanciados por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional en un 70%, en el marco del Programa operativo de Andalucía 2007 - 2013, con cargo a la convocatoria de 2007 de la Secretaría de Estado de Cooperación Local, para la cofinanciación de proyectos de desarrollo local y urbano-.

1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

La actividad que desarrolla este negocio es la venta al detalle de calzado, complementos y artículos de piel.

1.1. Aspectos jurídicos específicos a considerar en la creación del negocio

La legislación básica que hay que observar a la hora de desarrollar este proyecto es la que hace referencia al comercio minorista. Esta normativa se recoge principalmente en:

- Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista.
- Ley 2/1996, de 15 de enero, complementaria a la Ley de Ordenación del Comercio Minorista.
- Ley 1/1996, de 10 de enero, de Comercio Interior de Andalucía.

1.2. Perfil del emprendedor

Este proyecto no presenta grandes dificultades para llevarlo a cabo puesto que no requiere experiencia previa ni formación.

Resultará idóneo para personas que tengan ganas de emprender y estén dispuestas a adquirir conocimientos sobre los artículos y el funcionamiento del negocio.

2. ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1. El sector

El mercado de distribución de moda (ropa y calzado) en el mundo ha sufrido un notable cambio en las tres últimas décadas, pasando de ser un producto elitista a ser un producto de consumo masivo.

Así, desde los años 80 ha ido sufriendo un crecimiento continuo en el conjunto de la Unión Europea.

En concreto, dentro de estos países la industria se encuentra muy concentrada a nivel regional, destacando las siguientes regiones:

- Comunidad Valenciana en España
- Herzogenaurach y Pirmasens en Alemania
- East Midlands en Reino Unido
- Pays de Loire en Francia
- Marche y Veneto en Italia
- Norte de Portugal.

En España, el sector del calzado es un sector sólido y consolidado.

Respecto al consumo, España ocupa una posición intermedia entre los países de la Unión Europea referente al consumo de zapatos al año. En nuestro país los ciudadanos consumen una media de 3,5 pares al año lo que representa un gasto medio anual por habitante de unos 44 €, según los datos del Anuario de Calzado editado por la Federación de Industria del Calzado Español (FICE).

2.2. La competencia

Para el análisis de la competencia hay que distinguir dos tipos principales de competidores:

- *Zapaterías situadas en la zona de influencia del establecimiento.* Estos comercios van a ser la competencia directa y por tanto habrá que estudiar la zona elegida para la ubicación del negocio ya que es básico saber qué hace la competencia establecida y apostar por la diferenciación.
- *Otros establecimientos que incorporan calzado a su oferta comercial:* fundamentalmente hipermercados y grandes almacenes.

2.3. Clientes

La demanda de los artículos de calzado procede básicamente del municipio, desplazándose las personas a zonas comerciales para realizar la compra. También es frecuente encontrar determinadas poblaciones, donde la oferta comercial de este tipo de artículos no es muy amplia, en las que un núcleo de población relativamente elevado se desplaza fuera del municipio para realizar la compra.

Por tanto, los clientes principales serán las personas del municipio que frecuenten la zona de ubicación del establecimiento.

3. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

El éxito de un negocio como el que se propone en este proyecto se basa en ofrecer siempre artículos acordes con el gusto de los clientes a precios competitivos y, sobre todo, un trato exquisito.

En este sector se observa una clara tendencia hacia la especialización. Lo que exige tener bien claro cuál es el público objetivo, el segmento de edad al que dirigirse y lo que se les quiere ofrecer.

Para conseguir una oferta de calidad, es fundamental conocer los gustos de los clientes e ir adaptando progresivamente la variedad de artículos a sus necesidades. Todo ello teniendo en cuenta que el calzado se caracteriza por estar sometido a una fuerte rotación debido a la evolución de la moda, que provoca su rápida obsolescencia.

Para conocer las nuevas tendencias es recomendable acudir a las ferias que organiza el sector donde además se pueden conocer proveedores y comparar precios. Destaca la feria internacional del calzado *Modacalzado*, que se celebra semestralmente en el Parque Ferial Juan Carlos I de Madrid y el salón internacional del calzado *Expocalzado* en Elche (Alicante). Además también existen ferias sobre artículos de piel como son *Iberpiel* que se celebra en Madrid y *Piel España* que se celebra en Barcelona, así como ferias dedicadas al mundo de la moda en general: *Pasarela Cibeles* o *Gaudí*.

Por otra parte, en este tipo de comercio es muy importante la imagen que se transmite a través de todos los elementos del negocio. Por ello, es fundamental contar con un diseño interior y exterior muy cuidado que transmita una imagen de elegancia y actualidad. Es necesario, por tanto, contar con un amplio escaparate donde se expongan todas las líneas de artículos que sirva de carta de presentación y de atracción a los clientes.

4. PLAN COMERCIAL

4.1. Artículos y desarrollo de las actividades

Los artículos que se comercializarán en el establecimiento se pueden agrupar en las siguientes líneas:

- Calzado para mujer.
- Calzado para hombre.
- Otros artículos como calzado para niños y/o complementos (bolsos, cinturones...)

Las actividades del negocio comienzan con la compra de la mercancía. Esta compra debe estar perfectamente planificada para conseguir que el stock sea lo más ajustado posible de manera que se garantice un buen surtido en números y colores evitando al mismo tiempo almacenamientos innecesarios.

Los artículos deben ser expuestos en el escaparate y dentro de la tienda. Además el almacén debe estar perfectamente ordenado para que sea fácil y rápida la búsqueda de los distintos modelos y números.

Para este negocio la línea a seguir en cuanto a los artículos debe basarse en una oferta adaptada a las necesidades de los clientes mediante la adaptación continua del surtido y la mejora de los servicios.

En este tipo de negocios es muy importante la planificación de las compras y el correcto almacenamiento de los artículos de manera que éstos no se estropeen ni deformen. Además, hay que conseguir que los artículos de lenta rotación y obsoletos (por ejemplo, artículos de moda pasajera) sean los mínimos posibles y, en caso de existir, deben estar correctamente valorados.

Para conseguir que estos artículos sean los mínimos posibles deben realizarse todas las actuaciones comerciales necesarias tendentes a la liquidación de los mismos, mediante las oportunas ofertas a los clientes.

Las compras más importantes habrán de hacerse dos veces al año, coincidiendo con el comienzo de las temporadas: otoño/invierno y primavera/verano. Por su parte, las ventas más altas suelen coincidir con las épocas de rebaja (enero y julio) y fechas señaladas como Navidades, Semana Santa o inicio del curso.

4.2. Precios

La estrategia de precios para un negocio como el que se desarrolla en este proyecto debe basarse en ofrecer un producto de calidad a precios competitivos.

Por ello, la fijación de precios va a estar orientada, no sólo en función del tipo y calidad de los artículos que se ofrezcan, sino también habrá que considerar los precios de la competencia.

Habrà que realizar ofertas en ciertos periodos para liquidar el stock sobrante, principalmente en las épocas de cambio de temporada coincidiendo con las rebajas.

4.3. Comunicación

Pueden utilizarse diversos medios: prensa, radio, páginas amarillas..., aunque lo habitual al iniciar la actividad es realizar mailing o buzoneo y crear para ello un folleto con los artículos más atractivos.

Sin embargo, la mejor publicidad para este tipo de negocios es el boca a boca que transmiten las personas que se encuentran satisfechas por las compras realizadas y el trato recibido. Por este motivo, proporcionar un servicio de calidad es la mejor estrategia publicitaria que puede tener el negocio.

En este sentido, es muy importante la comunicación que se realiza en el propio establecimiento. Por ello, el vendedor debe estar perfectamente preparado para asesorar del mejor modo al cliente conociendo:

- Las características y los materiales con los que están confeccionados los artículos.
- Cómo se conservan y se limpian.

- Qué diferencias tienen frente a otros artículos.

Otro elemento de comunicación que debe ser utilizado dentro del establecimiento es el merchandising, estudiando cual es el mejor modo de distribuir la superficie del local y cómo colocar los artículos para conseguir atraer a los clientes. Del mismo modo, se deben emplear las técnicas de escaparatismo para atraer la atención de los transeúntes que caminan por delante del establecimiento.

5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

5.1. Personal y tareas

Respecto al personal, para el funcionamiento normal de este tipo de negocio se necesita de una persona a tiempo completo y otra a media jornada que también sirva de apoyo en momentos de trabajo punta (principalmente al inicio de temporada y en épocas de rebajas).

Es conveniente que la persona que esté a tiempo completo sea el emprendedor, para lo que deberá darse de alta en el Régimen de la Seguridad Social de autónomo y será quién gestione el negocio, atienda a los clientes, etc.

En cuanto al perfil requerido para los trabajadores, este depende de las tareas que vayan a desarrollar:

- *Tareas de venta.* Las personas que vayan a realizar tareas de este tipo deben tener conocimientos sobre los artículos que vende la empresa, sobre moda y sobre atención al cliente.
- *Gestión del negocio.* Se requiere que tenga conocimientos sobre temas de gestión de pequeñas empresas (precios, contabilidad, compras, facturación...). Para algunos de estos aspectos se puede recurrir a una asesoría externa.

HORARIOS

El horario de apertura al público debe ser horario comercial habitual.

5.2. Formación

En este sector, la oferta de formación se dirige fundamentalmente hacia la industria, encontrándonos numerosos cursos sobre confección y reparación de calzado, realización de patrones de calzado, etc.

Sin embargo, para adquirir los conocimientos necesarios para el desempeño de los puestos que hemos señalado anteriormente, no es frecuente encontrar ofertas formativas específicas salvo algún curso de dependiente, atención al cliente, escaparatismo y de otros temas relacionados con el comercio minorista.

A pesar de lo anterior, a la hora de emprender un negocio de zapatería se puede encontrar ayuda en una gran cantidad de asociaciones existentes en el sector, así como anuarios y estudios sobre el calzado. Entre las asociaciones destacan:

- La Federación de Industrias del Calzado Español (FICE).
- Asociación Nacional de Empresas Auxiliares del Calzado (AEAC)
- Asociación de Fabricantes de Calzado y Afines (AFCYCA)

6. PLAN DE INVERSIÓN

Para realizar la cuantificación de la inversión necesaria se ha consultado a los principales proveedores del sector. En función de la información facilitada por estas fuentes, la inversión necesaria se desglosa en:

6.1. Las instalaciones

UBICACIÓN DEL LOCAL

Para lograr un buen volumen de ventas, el local deberá estar situado en una zona de gran afluencia de público: centros comerciales y sus inmediaciones, calles comerciales, peatonales o de mucho paso.

Puede ser conveniente situarse en una zona donde ya existan otras zapaterías pues la competencia sirve para atraer a un mayor volumen de público.

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LAS INSTALACIONES

La superficie mínima recomendada para este tipo de negocios es de unos 80 m² divididos del modo siguiente:

- **Zona de venta al público:** con una superficie aproximada de 40 m² donde se atenderá a los clientes.
- **Almacén:** con una superficie aproximada de 35 m². Otra posibilidad es disponer de un almacén aparte, en cuyo caso deberá de tenerse en cuenta que aumentarán los costes debido a la necesidad de transporte de la mercancía desde el almacén hasta la tienda.
- **Aseo:** con una superficie aproximada de 5 m².

COSTES POR ACONDICIONAMIENTO DEL LOCAL

Aquí se incluyen los conceptos relativos a:

- **Acondicionamiento externo:** Rótulos, lunas del escaparate, cierres...
- **Acondicionamiento interno:** Hay que adecuar el local para que se encuentre en condiciones para su uso. Además la ley obliga a incorporar un aseo para uso personal.

Para el acondicionamiento del local habrá que realizar una serie de obras que dependerán del estado en el cuál se encuentre el mismo. De este modo también supondrán un coste, a la hora de iniciar la actividad, la licencia de obra, la obra y los costes del proyecto.

Estos costes pueden rondar los 15.025 € (IVA incluido) aunque esta cifra varía mucho en función del estado en el que se encuentre el local. De este modo, la cantidad anterior puede reducirse en gran medida si el local ya ha sido acondicionado previamente.

6.2. Mobiliario y decoración

El objetivo debe ser conseguir la máxima funcionalidad cuidando a su vez todos los detalles estéticos que transmitan la imagen de elegancia y actualidad que queremos para el negocio, a la vez que resulte cómodo para los clientes.

Es fundamental que todos los elementos del establecimiento permitan que los artículos queden expuestos de forma ordenada y de modo que pueda apreciarse la variedad que se ofrece.

El mobiliario necesario estará compuesto por los elementos que se exponen a continuación:

- Mostrador.
- Mueble expositor y estanterías.
- Asientos y espejos.

El coste por estos elemento puede rondar los 5.249 € (IVA incluido) como mínimo para un mobiliario básico. Esta cantidad será muy superior si los elementos anteriores son de diseño o de materiales especiales.

6.3. Adquisición del stock inicial

La primera compra de mercancía según empresas especializadas en el sector, tendrá que ser como mínimo la siguiente:

DESCRIPCIÓN DE LOS ARTÍCULOS	CUANTÍA	IVA	TOTAL CON IVA
PRIMERA COMPRA DE MERCANCÍA	18.030 €	2.885 €	20.915 €
OTROS MATERIALES (Bolsas, material de oficina...)	600 €	96 €	696 €
TOTAL	18.630 €	2.981 €	21.611 €

Con esta cantidad sólo se cubren una serie de artículos básicos para empezar la actividad. Para el éxito del negocio es necesario que se vayan destinando los ingresos obtenidos en los primeros meses en ampliar el surtido.

6.4. Equipo informático

Es recomendable disponer de TPV compuesto por ordenador, cajón portamonedas y máquina de impresión de tickets y facturas.

El coste de este equipo informático es de, al menos, 1.100 € más 176 € en concepto de IVA.

6.5. Gastos iniciales

Dentro de los gastos iniciales vamos a incluir:

- los gastos de constitución y puesta en marcha
- las fianzas depositadas.

GASTOS DE CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA

Se incluyen aquí las cantidades que hay que desembolsar para constituir el negocio. Entre estas cantidades se encuentran: proyecto técnico, tasas del Ayuntamiento (licencia

de apertura); contratación del alta de luz, agua y teléfono; gastos notariales, de gestoría y demás documentación necesaria para iniciar la actividad.

Estos gastos de constitución y puesta en marcha, en el caso de iniciar el negocio como autónomo, serán de aproximadamente 1.392 euros (incluye IVA). Esta cuantía es muy variable de un caso a otro pues dependerá del coste del proyecto técnico, etc. además aumentará en el caso de que se decida crear una sociedad.

FIANZAS DEPOSITADAS

Es frecuente que se pida una garantía o fianza de arrendamiento equivalente a dos meses de alquiler del local, lo que puede rondar los 1.600 € (este coste va a depender mucho de las condiciones del local y sobre todo de la ubicación del mismo).

6.6 Fondo de maniobra

A la hora de estimar el fondo de maniobra se ha considerado una cantidad suficiente para hacer frente a los pagos durante los 3 primeros meses, esto es: Alquiler, sueldos, seguridad social, suministros, asesoría, publicidad, etc.

Además habría que incluir la cuota préstamo en caso de que la inversión se realizase mediante financiación ajena.

Pagos Mensuales	TOTAL CON IVA
Alquiler	800 €
Suministros	100 €
Sueldos	1.400 €
S.S. (Autónomo + trabajador)	387 €
Asesoría	60 €
Publicidad	90 €
Otros gastos	60 €
Total Pagos en un mes	2.897€
Meses a cubrir con F. Maniobra	3
FM 3 meses (APROX)	8.691 €

6.7. Memoria de la inversión

La inversión inicial necesaria para llevar acabo este proyecto se resume en el siguiente cuadro:

CONCEPTOS	Total	IVA	Total con IVA
Adecuación del local	12.953 €	2.072 €	15.025 €
Mobiliario y decoración	4.525 €	724 €	5.249 €
Stock inicial y materiales	18.630 €	2.981 €	21.611 €
Equipo informático	1.100 €	176 €	1.276 €
Gastos de constitución y puesta en marcha	1.200 €	192 €	1.392 €
Fianzas	1.600 €	0 €	1.600 €
Fondo de maniobra	8.691 €	0 €	8.691 €
TOTAL	48.699 €	6.145 €	54.844 €

7. ESTRUCTURA DE COSTES

7.1. Márgenes

Según estimaciones del sector, para un establecimiento de este tipo, el margen medio suele ser del 130% sobre el precio de compra de la mercancía. Este margen es muy inferior en épocas de rebajas, por lo que en el cálculo anual, el margen queda reducido al 90-105% una vez descontadas las rebajas y deterioro de la mercancía.

Para realizar este estudio hemos utilizado un margen anual del 90% sobre el precio de compra. Este margen es equivalente a un margen del 47,4 % sobre las ventas.

7.2. Estructura de costes

La estimación de los principales costes mensuales es la siguiente:

- **Consumo de mercadería:**

El consumo mensual de mercadería se estima en un 52,6% del volumen de las ventas del mes, este consumo es equivalente al margen del 90% sobre el precio de compra.

- **Alquiler:**

Para este negocio es necesario contar con un local de unos 80 m². El precio medio va a depender en gran medida de la ubicación y condiciones del local, para el estudio se ha estimado un precio de 800 €.

- **Suministros, servicios y otros gastos:**

Aquí se consideran los gastos relativos a suministros tales como: luz, agua, teléfono... También se incluyen servicios y otros gastos (limpieza, consumo de bolsas, material de oficina, etc.). Estos gastos se estiman en unos 100 € mensuales.

- **Gastos comerciales:**

Para dar a conocer el negocio y atraer a clientes, tendremos que soportar ciertos gastos comerciales y de publicidad de unos 90 € mensuales.

- **Gastos por servicios externos:**

En los gastos por servicios externos se recogen los gastos de asesoría. Estos gastos serán de unos 60 € mensuales.

- **Gastos de personal:**

Para realizar el estudio se ha considerado que la tienda será atendida por el emprendedor, que será el gerente del negocio, y además se contratará a un empleado a tiempo parcial para la atención a los clientes.

El gasto de personal se distribuirá mensualmente del modo siguiente:

Puesto de trabajo	Sueldo / mes	S.S. a cargo empresa	Coste mensual
Gerente (emprendedor autónomo)	900 €	225 € (*)	1.125 €
Trabajador	500 €	162 € (**)	662 €
TOTAL	1.400 €	387 €	1.787 €

(*) Cotización a la Seguridad Social en régimen de autónomo

(**) Seguridad Social a cargo de la empresa por el trabajador en Régimen General contratado a tiempo parcial.

- **Otros gastos:**

Contemplamos aquí una partida para otros posibles gastos no incluidos en las partidas anteriores. La cuantía estimada anual será de 720 € anuales por lo que su cuantía mensual será de 60 €.

- **Amortización:**

La amortización anual del inmovilizado material se ha estimado del modo siguiente:

CONCEPTO	Inversión	% Amortización	Cuota anual Amortización
Adecuación del local (*)	12.953 €	10 %	1.295 €
Mobiliario y decoración	4.525 €	20 %	905 €
Equipo informático	1.100 €	25 %	275 €
TOTAL ANUAL			2.475 €

(*) La amortización de la adecuación del local se ha realizado en 10 años.

El plazo de amortización de la adecuación del local sería el correspondiente a su vida útil pudiéndose aplicar las tablas fiscales existentes para ello. No obstante, dado que se ha supuesto que el local será en régimen de alquiler, dicha vida útil queda condicionada al plazo de vigencia del contrato de alquiler si este fuera inferior a aquella.

Además habría que incluir la amortización de los gastos a distribuir en varios ejercicios (gastos de constitución y puesta en marcha):

CONCEPTO	Inversión	% Amortización	Cuota anual Amortización
Gastos a distribuir en varios ejercicios	1.200 €	33,3 %	400 €
TOTAL ANUAL			400 €

7.3. Cálculo del umbral de rentabilidad

El umbral de rentabilidad es el punto donde los ingresos son iguales a los gastos, a partir de este punto el negocio comienza a dar beneficio.

Este umbral se ha calculado del modo siguiente:

- **Ingresos:** estos ingresos vendrán dados por las ventas.
- **Gastos:** estarán compuestos por el consumo de mercaderías (se ha supuesto un consumo del 52,6% de los ingresos por ventas) y la suma de: alquiler, suministros, servicios y otros, gastos comerciales, servicios externos, gastos de personal, amortización y otros gastos.

Gastos (*)	CUANTÍA
Alquiler	9.600 €
Suministros	1.200 €
Sueldos	16.800 €
S.S. (Cuota Autónomos + S.S. trabajador)	4.644 €
Asesoría	720 €
Publicidad	1.080 €
Otro gastos	720 €
Amortización del inmovilizado material	2.475 €
Gastos a distribuir en varios ejercicios	400 €
Total gastos fijos estimados	35.639 €
Margen bruto medio sobre ventas	47,4%
Umbral de rentabilidad	79.407 €

Esto supondría una facturación anual de 79.407 euros. Por tanto, la facturación media mensual para mantener el negocio es de 6.617 euros.

8. FINANCIACIÓN

Obtener el dinero para iniciar el negocio es una de las principales cuestiones que habrá que resolverse.

Para financiar la zapatería existen varias opciones: financiación propia, subvenciones, préstamos, etc. La elección final va a depender de las condiciones del emprendedor que vaya a poner en marcha el negocio.

9. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

9.1. Balance de situación inicial

El balance de situación inicial sería el que se muestra a continuación:

ACTIVO	Euros	PASIVO	Euros
Adecuación del local	12.953 €	Fondos Propios	FP
Mobiliario y decoración	4.525 €	Fondos Ajenos	FA
Equipo informático	1.100 €		
Gastos de constitución	1.200 €		
Fianzas	1.600 €		
Mercancía y materiales	18.630 €		
Tesorería (*)	8.691 €		
IVA soportado	6.145 €		
Total activo	54.844 €	Total pasivo	54.844 €

(*) Se consideran 8.691 € como fondo de maniobra.

9.2. Estimación de resultados

Para realizar la previsión de ingresos se ha supuesto tres posibles niveles de venta:

	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
Ventas	75.000	90.000	120.000
Coste de las ventas (Ventas x 52,6%)	39.450	47.340	63.120
Margen bruto (Ventas - Coste de las ventas)	35.550	42.660	56.880

La previsión de resultados para el negocio es la siguiente:

PREVISIÓN DE RESULTADOS	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
VENTAS	75.000	90.000	120.000
COSTE DE LAS VENTAS	39.450	47.340	63.120
MARGEN BRUTO	35.550	42.660	56.880
GASTOS DE ESTRUCTURA:			
GASTOS DE EXPLOTACIÓN			
Alquiler	9.600	9.600	9.600
Suministros, servicios y otros gastos	1.200	1.200	1.200
Otros gastos	720	720	720
GASTOS DE PERSONAL (1)			
Salarios + SS	21.444	21.444	21.444
GASTOS COMERCIALES			
Publicidad, promociones y campañas	1.080	1.080	1.080
GASTOS POR SERVICIOS EXTERNOS			
Asesoría	720	720	720
AMORTIZACIONES			
Amortización del Inmovilizado	2.475	2.475	2.475
GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS			
Gastos a distribuir en varios ejercicios	400	400	400
TOTAL GASTOS DE ESTRUCTURA	37.639	37.639	37.639
RESULTADO antes de intereses e impuestos (2)	- 2.089	5.021	19.241

(1) El gasto de personal estará integrado por el sueldo para la persona que gestione el negocio y el sueldo de un trabajador a tiempo parcial, a lo que se le suma la cuota de autónomo y la Seguridad Social a cargo de la empresa.

(2) Si la inversión se afronta mediante financiación ajena, habrá que sumar a los costes los intereses de dicha financiación. Estos intereses no han sido introducidos en la cuenta de resultados puesto que dependerán de los recursos de los que disponga las personas concretas que vayan a emprender el negocio.