

PLAN DE NEGOCIO CONSULTORÍA /DESPACHO PROFESIONAL

Vamos a utilizar como ejemplo una consultora medioambiental. Como podrás imaginar, los servicios y los precios variarán si eres una agencia de comunicación, una asesoría de negocios en crisis, o un *bróker* de maquinaria de segunda mano...

1.1 Definición de las características generales del proyecto

Tienes que ser innovador. No puedes ofrecer lo mismo que hace una consultora que lleva ya años en el mercado. No vas a tener una ventaja competitiva. A no ser que ofrezcas lo mismo a un nuevo segmento. Aunque seas nuevo, tienes que vender una solución. Una consultora tiene que vender un producto/servicio llave en mano. Tienes que resolver un problema a una empresa. Si quieres poner en marcha una asesoría, no quieras cubrir a todas las pymes: céntrate en un sector más concreto, y si puedes ser geográficamente concreto, mejor: voy a montar una asesoría/gestoría para empresas ubicadas en el polígono industrial XXX en la localidad XXX.

Tu servicio de consultoría/despacho profesional tiene que responder a estas cinco preguntas:

1. ¿Qué problema/necesidad resuelves con tu servicio?
2. ¿Hasta qué punto ese problema/necesidad que tus has detectado es verdaderamente un problema/necesidad?
3. ¿Dónde se encuentra ese problema/necesidad?
4. ¿Cómo lo resuelves?
5. ¿Qué tamaño tiene el mercado para el que resuelves ese problema/necesidad? ¿Es un mercado con peso?
6. ¿Cuál es el potencial de crecimiento de ese mercado?

La idea de negocio consiste en la puesta en marcha de una consultora especializada en XXX. El nombre previsto para la empresa es **Consúltame** y la forma jurídica que le daremos será la de Sociedad Limitada.

En el origen de la idea de negocio se encuentra tanto la experiencia y conocimientos de uno de los promotores en el campo de XXX. Los promotores del proyecto son XXX y XXX.

Consúltame se ubicará en XXX. La empresa alquilará un local XXX.

Por ejemplo: en una zona comercial de unos 70 m², destinados la oficina de trabajo, zona comercial y un pequeño almacén.

La empresa trabajará en toda la Comunidad Autónoma, sin embargo, iniciará su labor comercial aprovechando los contactos de uno de los promotores, que están mayoritariamente en la provincia de **XXX**.

Los clientes de la empresa se enmarcan en los siguientes colectivos:

Céntrate en un campo concreto de actividad que domines. No quieras dar servicio a todas las áreas. No puedes tocar todos los palos (eso muestra una falta de madurez del proyecto). No puedes ser bueno en todo, así que céntrate en un área concreta. Siempre hay tiempo para ampliar. Si eres bueno en finanzas, no puedes ser bueno también en tecnología. Sobre todo si hablamos de dos emprendedores o de uno solo. Imagina, por ejemplo, que te dedicaras a la consultoría medioambiental, tus clientes serían:

- Arquitectos, principalmente como prescriptores frente a promotores y constructores;**
- Promotores y constructores;**
- Propietarios de viviendas tanto unifamiliares como comunidades de vecinos;**
- Administración pública (hospitales, pabellones deportivos);**
- Empresas industriales de tamaño medio y grande;**
- Empresas de servicios como hoteles, cámpings, gimnasios...;**
- Instaladores de fontanería y calefacción.**

La empresa busca un elemento diferenciador en el asesoramiento personalizado al cliente, orientándole en sus necesidades, pero sobre todo en los resultados de ahorro y/o rentabilidad que obtiene.

Esto es válido para cualquier tipo de actividad, pero se acentúa en las consultoras, ya que quien acude a ellas lo hace no sólo para acceder a conocimiento, sino para acceder a conocimiento especializado en un área concreta, por esto es muy raro que sin ser especialista y sin tener formación específica y/o experiencia se lleve a cabo un proyecto de estas características. En el caso de no poseerla deberás contratar a trabajadores que sí la posean.

A largo plazo los promotores esperan ampliar las líneas de servicio de Consúltame a **XXX**.

1.2 Datos básicos del proyecto

Presentamos las características principales de la empresa, las cuales se desarrollarán con detalle al largo del plan de negocio.

Cuadro.- Características de la Empresa

Sector	Consultoría para empresas (según sector)
Actividad	Consultoría para empresas (según sector)
Clasificación Nacional de Actividades Económicas	6920 Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal
Forma Jurídica	Sociedad Limitada
Instalaciones	60 m2 dividido en área de recepción, zona de juntas y espacio de trabajo
Equipos y maquinaria	Equipos informáticos (un equipo fijo, un portátil, una Blackberry y una multifunción), software de gestión y material de papelería.
Personal y estructura organizativa	Dos promotores/trabajadores
Cartera de Servicios	Asesoría especializada.
Clientes	Empresas de tamaño pequeño y medio
Herramientas de Promoción	Visitas comerciales, Página Web, rótulo comercial, anuncios en prensa, merchandising; redes sociales; boletín informativo por e-mail; plan de bonus para los clientes que nos presenten a otras empresas; blog; Google Ad-words; notas de prensa; acuerdos con colectivos; y charlas de divulgación
Inversión	23.000 euros
Facturación	50.000 euros

Cuadro.- Resumen de los datos económicos y financieros

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión total	23.00,00				

Fondo de maniobra inicial	13.720,00				
Recursos propios	18.220,00				
Recursos ajenos	20.00,00				
Previsión de ventas	50.000	190.386	213.135	239.767	270.134
Resultados estimados después de impuestos	23.950	33.327	43.635	57.084	73.353
Tesorería acumulada	40.442,11	76.680,78	123.235	182.668,81	256.779

2. Entorno

2.1 Entorno normativo

El entorno, como comprenderás, dependerá completamente del sector. Si seguimos con el ejemplo de la consultora medioambiental, tu análisis del entorno tendría que ir en este sentido:

El importante apoyo de la administración a estas energías tiene un efecto más allá del mero reglamento normativo, ya que las ayudas y subvenciones convocadas anualmente por las administraciones autonómica y estatal para la instalación de energías renovables condicionan la demanda de las mismas e incluso los meses en los que se incrementa la actividad en el sector, vinculados a las publicaciones de estas ayudas y los porcentajes de apoyo a las instalaciones.

En el campo de la energía solar fotovoltaica destacamos los incentivos del Ministerio de Industria a la producción de electricidad, a través del sistema de precios fijos regulados y la obligatoriedad de compra por parte de las compañías eléctricas. La continuidad o desaparición de estos incentivos incidirán de manera clara en la demanda proyectos de energía fotovoltaica.

Relación de normativa que afecta al sector:

Legislación Autonómica

Dependerá de la Comunidad Autónoma.

Legislación Estatal

Dependerá del sector.

Directivas Comunitarias

Dependerá del sector.

3. Actividad de la empresa

3.1 Definición de los servicios que realizará la empresa

A continuación describimos de forma detallada las diferentes líneas de servicios que prestará la empresa:

Imagina que pones en marcha una consultoría medioambiental: tendrías que desgranar tus líneas de negocio de la siguiente forma:

Los servicios prestados por Consúltame abarcarán todo el proceso vinculado a la instalación de energía solar, el estudio del proyecto, la instalación y el mantenimiento de los equipos. Las diferentes líneas de servicio son:

- *Consultoría energética*
- *Estudio y diseño de proyectos*
- *Gestión de subvenciones*
- *Proyectos de ahorro y eficiencia energética*
- *Instalación de Energía Solar Térmica de baja y media temperatura*
- *Producción de agua caliente sanitaria e industrial*
- *Calefacción*
- *Climatización de piscinas*
- *Instalación de Energía Solar Fotovoltaica*
- *Fotovoltaica de venta a la red*
- *Fotovoltaica aislada*
- *Mantenimiento de instalaciones*
- *Revisiones periódicas*
- *Solución de incidentes y averías.*

Es más, tendrías que ir hasta este grado de detalle:

Consultoría energética

Los servicios de consultoría que realizaremos, en su mayoría, formarán parte del proceso completo de una instalación “llave en mano” de energía térmica o fotovoltaica.

Realizaremos el estudio de viabilidad, el diseño y la gestión de subvenciones. En este estudio se analizarán aspectos como la rentabilidad energética, los materiales más acomodados para la instalación, su ubicación, y se realiza el diseño del proyecto.

Otros servicios específicos de consultoría se ofertarán a consultoras de tipo generalista, grandes empresas y administración.

Estos servicios están orientados a proyectos de ahorro y eficiencia energética, avance de eficiencia térmica en edificios, y análisis para auditorías energéticas.

Y así con todas las líneas de negocio / paquetes de tu empresa.

A la hora de explicar las líneas de trabajo de tu empresa, dicha explicación la harás pensando siempre en que te estás dirigiendo a un posible cliente, no a un experto en el sector. ¿Cómo lo puedes hacer? Evitando palabras técnicas o explicaciones complejas (que si se consideran imprescindibles las puedes añadir como anexos al plan de negocio).

Este primer esfuerzo en la síntesis de servicios y en la orientación hacia el cliente incluye mostrar los beneficios de los servicios: qué problema resuelve o qué mejora incluye a una solución que ya tiene el cliente. Y tienes que destacar aquellos elementos que hacen visible al cliente estas mejoras o beneficios.

3.2 Factores clave de éxito

Los factores de éxito en el sector, que obviamente se intentarán aplicar por parte de Consúltame, son los siguientes:

- Grado de especialización: valor añadido de tu servicio frente al de la competencia que radica en **XXX**.

Siguiendo con el ejemplo de la consultora medioambiental, debes llevar a cabo un análisis de los factores de éxito en este sentido:

- *Empresa especializada en energías renovables [y a ser posible en alguno de sus campos (solar, geotérmica, eólica...)];*
- *Servicio integral 'llave en mano', desarrollando para el cliente todo el proceso, desde el estudio del proyecto hasta el mantenimiento;*
- *Buena selección de empresas instaladoras;*
- *Acceso a prescriptores;*
- *Capacidad comercial para transmitir las ventajas y rendimiento de este tipo de energías a los clientes;*
- *Asesoramiento personalizado para ofertar los productos idóneos en función de las circunstancias del cliente: Presupuesto, superficie disponible, necesidades energéticas, normativa y complementariedad con otras fuentes energéticas;*
- *Cientes satisfechos que recomienden a la empresa;*
- *Buena relación con proveedores y disponibilidad en plazo de las materias primas;*
- *Fuerte apoyo por parte de la Administración a la implantación de estas energías;*
- *Formación continua de promotores y personal de la empresa;*
- *Vigilancia de la tesorería de la empresa ya que es un sector con gran dependencia de los plazos de las subvenciones para los cobros a los clientes.*

4. El proceso de prestación del servicio

4.1 Determinación del proceso de prestación del servicio

El proceso de prestación del servicio al cliente se estructura en los siguientes pasos:

- **Labor comercial.**- Se contactará con los potenciales clientes ofertándoles los servicios y haciendo especial referencia a los beneficios que obtendrá con **XXX**.
- **Estudio previo.**- Una vez el cliente ha manifestado su interés, se realizará una auditoría / evaluación. La duración estimada de este proceso es de **XXX** días.
- **Elaboración del proyecto.**- Se desarrollarán los documentos técnicos del proyecto. Duración estimada entre **X** y **X** semanas.

El grado de detalle dependerá del sector y del área de especialización. Si fuera medioambiental, tendrías que apuntar:

- Instalación.- La duración estimada de la instalación depende del tipo de obra a realizar y su dimensión, en el caso de instalaciones térmicas hablaremos de metros cuadrados y en el de las instalaciones fotovoltaicas de kilowatios hora.

Instalaciones de Energía Solar Térmica

- Instalación pequeña de 0-20 m², la duración estimada de la obra es de 10-12 días;*
- Instalación mediana de 20-100 m², la duración estimada de la obra es de 20-30 días;*
- Instalación grande de 100-200 m², la duración estimada de la obra es de 60-90 días;*
- Instalaciones de Energía Solar Fotovoltaica;*
- Instalación pequeña de 0-5 Kw/h, la duración estimada de la obra es de 5-7 días;*
- Instalación mediana de 5-30 Kw/h, la duración estimada de la obra es de 18-25 días;*
- Instalación grande de 30-100 Kw/h, la duración estimada de la obra es de 60-90 días.*

Mantenimiento de las instalaciones

Se realizarán revisiones y se solventaran posibles incidentes con los equipos para que el cliente disfrute de un excelente rendimiento de las instalaciones. El plazo de respuesta estará entre las 48 y 72 horas.

Tienes que tratar por todos los medios de ser así de específico. Está claro que en todos los sectores es importante el servicio de atención al cliente, pero en consultoría, los tiempos de respuesta ante problemas resultan fundamentales (y en muchos casos suponen una ventaja diferencial con respecto a negocios que puedan ser similares). Debes para ello conocer tus capacidades [al mismo tiempo que tienes que ser realista, tienes que ser consciente de las necesidades de los clientes: si vas a tener que responder a una velocidad para la que no tienes capacidad te tienes que plantear si de verdad puedes prestar ese servicio o si vas a necesitar contratar más personal, lo que te va a obligar redimensionar tu idea de negocio] y dar a conocer la información sobre plazos a tus clientes. Piensa que puede convertirse en un argumento de ventas contundente.

4.2 Subcontrataciones

Las empresas consultoras presentan una gran variedad en el número y tipo de subcontrataciones: las habrá que realicen todo el trabajo internamente, otras contratarán

servicios específicos de profesionales para reforzar algún elemento de un trabajo que estén realizando –un experto en calidad, en implantación de norma ISO, en seguridad laboral... etc.– y otras, como puede ser el caso de las especializadas en energías renovables, tendrán en la correcta elección de subcontrataciones un elemento fundamental del éxito, ya que las empresas instaladoras ejecutarán su diseño y tendrán el trato directo con el cliente además de que el resultado de su trabajo es lo que finalmente verá el cliente.

Respecto a la gestión de cuestiones fiscales y laborales, se contará con el apoyo de una asesoría. [Si ya sabes con quién vas a trabajar, incluye el nombre y el coste del servicio.]

Consúltame subcontratará, además, XXX.

Seguimos con el mismo ejemplo de una consultora medioambiental:

Las instalaciones son realizadas por empresas generalistas de fontanería, electricidad y calefacción y climatización, o empresas especializadas en instalaciones de energías renovables tanto solares como de otro tipo.

La empresa con la que trabajará Consúltame inicialmente, es de esta segunda tipología. Está situada en la ciudad de XXX y cuenta con una plantilla de cinco trabajadores y está especializada en energía solar térmica y fotovoltaica. Los criterios utilizados para seleccionar esta empresa fueron su especialización, seriedad en el cumplimiento de plazos y calidad de sus trabajos.

Es importante también la labor de estas empresas como prescriptoras en la captación de clientes. Con el crecimiento de Consúltame se estudiará la posibilidad de contactar con empresas de zonas próximas al lugar de las obras. En esta búsqueda se primará aquellas con experiencia en el campo de las energías renovables, en el caso de no encontrarlas o no poder trabajar con ellas, el personal de Consúltame prestará especial apoyo y cuidado en sus primeros trabajos, hasta que adquieran la experiencia necesaria.

Los trabajos de mantenimiento serán realizados en la medida de lo posible por el personal de Consúltame, únicamente cuando la carga de trabajo o la distancia lo impidan, se derivará en la empresa instaladora u otra de similares características.

4.3 Aprovechamientos y gestión de stocks

El stock inicial de material de oficina estará formado por papelería y material informático de consumo impresoras, CDs, carpetas... se estima en 1.500 euros.

Ésta es una cifra razonable. De nuevo, dependerá del sector. Si fuera una consultora medioambiental, tendrías que tener en cuenta que los aprovisionamientos para una empresa de este tipo comprenden, además, todos los componentes tecnológicos en el ámbito de la energía solar térmica y fotovoltaica. La elección de los mismos para cada instalación será fundamental para la adecuación del resultado final del proyecto a las necesidades de cada cliente.

La gestión de aprovisionamientos estará condicionada por sus colaboradores y empresas subcontratadas pero afectará directamente a la empresa.

En tu plan de negocio tendrías que reflejar que:

El mercado de proveedores posee una serie de características entre la que destacamos el poder de negociación de los fabricantes de equipos sobre las empresas consultoras o instaladoras, en precios y en plazos. Esto se debe en parte a que los proveedores están muy concentrados, y cada empresa consultora o instaladora supone habitualmente un pequeño porcentaje de las ventas del fabricante.

Cuando el número de ventas lo permita, explotaremos los descuentos por volumen que se dan en el sector.

El criterio principal para la elección de los materiales será la calidad y la garantía ofertada por el fabricante, además del precio y del plazo de pago, que oscilará entre los 60 y 90 días. Existen proveedores en Comunidad Autónoma, aunque muchos de los productos se adquieren a empresas con sede en XXX. El stock de productos para las instalaciones será mínimo ya que los envíos de materiales se realizarán directamente desde el fabricante al lugar de realización de la obra o, en su caso, estarán en los almacenes de las empresas instaladoras. La empresa contará en sus dependencias con el material necesario para las revisiones y pequeñas reparaciones.

4.4 Procedimientos y controles de calidad

Los procesos de prestación del servicio estarán recogidos y detallados en los contratos que se firman con los clientes. En este sentido, se procurará explicar con detalle y claridad los aspectos técnicos para que el cliente tenga pleno conocimiento de todo el proceso.

Para el ejemplo de la consultora medioambiental:

Los controles de calidad en las distintas fases de prestación de un servicio de 'llave en mano' son los siguientes:

- Proyecto.- Se revisarán los documentos y planos previa entrega al cliente;*
- Materiales.- Deberán cumplir las normas aplicadas en el sector y contar con las homologaciones correspondientes;*
- Ejecución de las instalaciones. Un promotor o trabajador de Consúltame supervisará cada una de las fases dando su visto bueno la cada una de ellas;*
- Entrega final de las instalaciones;*
- Se realizarán pruebas de funcionamiento. Se entregará al cliente un manual con los planos y recomendaciones de mantenimiento;*
- Garantías.- La garantía de los materiales utilizados será la que marque el fabricante, en cualquier caso, la empresa no usará elementos con garantías inferiores a los dos años para módulos solares fotovoltaicos, baterías, reguladores, inversores, conductores solares y colectores solares. Respeto a la potencia de los módulos fotovoltaicos esta tendrá una garantía a 20 años de por lo menos el 80% de la potencia ofertada;*
- Servicio postventa.- El mantenimiento periódico de las instalaciones y la resolución de incidentes se realizará con personal de Consúltame siempre que sea posible. La empresa notificará por correo electrónico a los usuarios sobre las fechas en las que deban realizarse las revisiones periódicas. La satisfacción de los clientes es un aspecto fundamental en este sector en el cual la prescripción por parte de un cliente a otros es fundamental para la realización de nuevas ventas, por ello desde Consúltame se establecerá un procedimiento para la gestión de la Satisfacción de los Clientes que permita mejorar el proceso de prestación de los servicios y una correcta gestión de los incidentes.*

5. El mercado

5.1 Características de los clientes

Consúltame actuará en toda la Comunidad Autónoma, si bien estimamos que las ventas en los primeros años serán mayoritariamente en las provincias de **XXX** y **XXX**, territorios que conoce mejor uno de los promotores por trabajar en estas zonas.

A la hora de preparar tu proyecto, debes reflexionar en profundidad sobre los clientes, su perfil, sus necesidades, sus problemas... y esta reflexión debe de estar en coherencia con los beneficios explicados que ofrecerán tus productos / servicios. A la hora de plasmar estas reflexiones en el plan tienes que diferenciar la información objetiva (datos estadísticos, informes de institutos energéticos... etc), citando la fuente original para darle mayor credibilidad, de la información subjetiva o cualitativa, aquella que emerge del propio promotor/es indicando en este caso sí se deriva de su experiencia, formación... etc. Este segundo tipo de información puede ser más valorada por alguien que tenga que apoyar financieramente el proyecto, ya que responde a un conocimiento real del sector.

Otra reflexión que tienes que hacer en este apartado y que hace referencia a este sector: los servicios de consultoría son demandados en muchos casos por otras consultoras no especializadas para la realización de proyectos concretos.

En el ejemplo de la consultora medioambiental, tendrías que desgranar a tus clientes de la siguiente forma:

Los clientes de este tipo de servicios pueden dividirse en grupos:

- Particulares.- Son usuarios con un poder adquisitivo medio-alto que instalan estos equipos en viviendas unifamiliares para el consumo de agua caliente y climatización de piscinas y calefacción mayoritariamente. En el caso de viviendas aisladas también solicitan instalaciones fotovoltaicas.

- Comunidades de vecinos.- El otro gran colectivo son las comunidades de vecinos que demandan instalaciones de energía térmica para agua caliente sanitaria o calentar piscinas de uso comunitario.

- Empresas.- Si bien cualquier entidad puede utilizar este tipo de energías, las que más lo demandan son hospitales, hoteles, cámpings, centros deportivos, explotaciones agrarias... que

buscan proyectos con rentabilidad a corto-medio plazo. Las industrias que en su proceso de trabajo empleen agua o fluidos a temperaturas inferiores a 250 oC son también un porcentaje importante de los clientes potenciales. Un colectivo imprescindible en el futuro uso de las energías renovables son los proyectistas (ingenieros y arquitectos) y los constructores de viviendas y edificaciones que pueden integrar la energía solar en la fase previa de la obra.

- Administración.- Su objetivo en el uso de las energías renovables está tanto en el ahorro de costes como en el ahorro energético y cuidado del medio ambiente. La demanda de energía solar térmica se centra en polideportivos, hospitales, y piscinas municipales y las instalaciones de energía fotovoltaica que se emplean en la iluminación de vías públicas.

En este servicio también se incluyen proyectos para empresas y particulares (parques solares, estudios de rentabilidad económica en la producción de electricidad para la venta a la red...etc).

5.2 Tamaño del mercado

Dependerá del sector y de la zona geográfica. No entres en consideraciones sobre el mercado nacional. Tu análisis tiene que ser local.

5.3 Evolución y previsiones del mercado

Dependerá del sector y de la zona geográfica.

5.4 La competencia

Identificación de las empresas competidoras, características de éstas, y su posición en el mercado.

Piensa: ¿Hay empresas grandes del sector en tu zona. O empresas de otras áreas geográficas que presten sus servicios en tu zona. ¿En qué áreas concretas prestan esos servicios? ¿Cómo son las empresas más fuertes que te vas a encontrar en tu sector? ¿Áreas de negocio? ¿Edad? ¿Servicios? ¿Con qué precios? ¿Generalistas o de nicho?

Cuadro.- Empresas de la zona de actuación

	de 0 a 2	de 3 a 5	de 6 a 9	de 10 a 19	de 20 a 40	de 50 a 99	Más de 100
TOTAL	asalariados						
Zona 1							
Zona 2							
Zona 3							
Zona 4							
Zona 5							
Sector 1							
Sector 2							
Sector 3							
Sector 4							
Sector 5							

Cuadro.- Número de empresas por área de actividad

	TOTA de 0 a 2	de 3 a 5	de 6 a 9	de 10 a 19	de 20 a 40	de 50 a 99	Más de 100
L	asalariad	asalariado	asalariados	asalariados	asalariado	asalariado	100
Actividad	os	s		s	s		asalariados
1							
Act. 2							
Act. 3							
Act. 4							
Act. 5							

Tomando como ejemplo una consultora medioambiental, éste tiene que ser el grado de detalle:

Solar fotovoltaica

Solar térmica baja temperatura

Energía eólica

Solar térmica alta temperatura

Minihidráulica

Residuos sólidos urbanos

Residuos agrícolas

Residuos forestales

Biocombustibles

Bioclimática

Geotérmica

TOTAL

5.5 Productos sustitutivos

Se trata de empresas que no compiten directamente contigo, pero que pueden ofrecer servicios que pueden sustituir a los tuyos. A la hora de reflexionar y redactar el apartado relativo a la competencia no debes caer en el error de minimizarla o decir, directamente, que no existe. Por muy novedoso que sea tu producto o servicio es probable que alguien lo esté comercializando ya, y en el caso de no ser así debes tener en cuenta el concepto de producto sustitutivo: algún otro producto o servicio cubre la necesidad que nosotros queremos satisfacer. Por ejemplo: en el caso de las energías renovables es muy evidente: una consultora en energía geotérmica (hay pocas) no puede comentar que no existe competencia ya que existen productos sustitutivos genéricos a la energía 'tradicional' y productos sustitutivos en las energías renovables (energía solar, eólica...).

Para el ejemplo de una consultoría medioambiental, la reflexión debería en este sentido:

Los productos sustitutivos son de dos tipos:

- Las fuentes de energía habituales. Gasóleo y gas natural, principalmente para calentar fluidos. Estas energías implican unos costes de instalación muy inferiores al de la energía solar pero a cambio la materia prima supone un coste permanente y con un precio en continuo ascenso. La percepción social de estas energías como contaminantes y vinculadas con el cambio climático es una ventaja para las energías renovables. Frente a estos productos una instalación media de energía solar térmica se amortiza a partir del sexto año.

- Otras energías renovables. Las calderas para generar agua caliente alimentadas por biomasa o energía geotérmica o incluso la energía eólica como productora de electricidad para grandes empresas son otro producto sustitutivo de los servicios de Consultame. Algunas de las ventajas frente a estas son el alto desarrollo técnico de la energía solar, con unos rendimientos energéticos cada vez mayores, el menor impacto visual -en comparación con la energía eólica- y la autonomía frente a las necesidades de abastecimiento de la biomasa. Es evidente que cada una de estas fuentes de energía tiene pros y contras y son las características específicas de cada caso y cliente, junto con los apoyos de la administración subvencionando determinadas instalaciones, las que determinarán la decisión final del cliente.

Después de analizarlos tienes que ver también si te puede interesar ofrecer tus servicios a esas empresas...

5.6 Análisis DAFO

En el siguiente cuadro indicamos las principales Amenazas y Oportunidades, Fortalezas y Debilidades del proyecto.

Cuadro.- Análisis DAFO

En el caso de una consultora medioambiental:

Amenazas	Oportunidades
<i>Cambio normativo respecto a la obligatoriedad de compra y precios de venta de la energía eléctrica de origen fotovoltaico</i>	<i>Subida continua del precio de los combustibles fósiles</i>
<i>Descenso en el número de nuevas viviendas en construcción</i>	<i>Apoyo creciente de la administración a estas energías</i>
<i>Crecimiento constante en el número de empresas que prestan estos servicios</i>	<i>Investigación continua en este campo para lograr mayor productividad energética con menores costes</i>
<i>Escasez y/o retrasos con las solicitudes de materia prima (falta de paneles solares para instalaciones fotovoltaicas)</i>	<i>Continuo crecimiento del número de instalaciones y con ellas las necesidades de mantenimiento.</i>
<i>Sector poco conocido y percepción de la Comunidad Autónoma como un lugar desfavorecido para la energía solar</i>	
Fortalezas	Debilidades
<i>Conocimiento del sector por parte de un de los promotores</i>	<i>Empresa de reciente creación y por lo tanto sin referencias favorables de clientes.</i>
<i>Contactos con empresas instaladores</i>	<i>Dependencia de empresas instaladoras</i>
<i>Capacitación técnica del personal</i>	<i>Necesidad de complementar la fuente energética con otras fuentes de energía</i>

<i>Complementariedad entre los socios</i>	<i>Dependencia de los apoyos de la administración pública para mantener el consumo</i>
	<i>Reducido número de personal propio</i>

6. Comercialización de los servicios

6.1 Penetración en el mercado. Canales de distribución. Red comercial

6.1.1 Comercialización del servicio

Los promotores serán los encargados de la labor comercial, en esta tarea de comercialización tiene un papel fundamental que nuestros clientes transmitan o recomienden nuestro producto a sus contactos, por ello la calidad de los trabajos y la satisfacción de los clientes es tan importante.

Fíjate en el caso de una consultora medioambiental:

El proceso de compra tiene varias fases importantes, en primero lugar la elección entre una fuente de energía convencional o renovable, en segundo lugar la elección entre el tipo de energía renovable a emplear y por último, la empresa responsable de la instalación de la energía renovable.

En la elección del tipo de energía, convencional o renovable, entre los factores que determinarán la decisión del cliente figuran los siguientes:

- Económicos.- Coste de la instalación, amortización de la instalación, coste de oportunidad y acceso a subvenciones y financiación.*
- Medioambientales.- Preocupación o interés polo uso de energías renovables del cliente.*
- Tecnológicos. -Grado de conocimiento del cliente, rentabilidad de los equipos y confianza en la tecnología aplicada en este tipo de instalaciones.*
- Legales.- En ocasiones la instalación es obligatoria por cuestiones legales (Código Técnico de Edificación, por ejemplo).*

La elección entre el tipo de energía renovable a emplear viene dada por criterios técnicos como la cantidad de energía necesaria, las características de los edificios, metros disponibles para las instalaciones, normativa urbanística o inversión dispuesta a realizar, todos son necesarios para

elegir entre energía geotérmica, solar, fotovoltaica o eólica.

La última fase del proceso de compra es la selección de la empresa responsable de la instalación, en este caso los criterios de elección serán:

- Referencias de otros usuarios;*
- Coste de la instalación;*
- Plazo de ejecución de las instalaciones;*
- Materiales empleados en la instalación;*
- Experiencia de la empresa en el sector;*
- Necesidad de mantenimiento de los equipos;*
- Garantía y servicios postventa ofrecidos;*
- Diseño y estética de las instalaciones.*

Las motivaciones para la compra de este tipo de servicios son varias y lógicamente difieren entre un tipo de cliente y otro.

¿De qué manera en cada caso? Este análisis previo te ayudará a enfocar tus paquetes de producto. Siempre se orientará este punto y su posterior puesta en práctica en el mundo real desde un enfoque de cliente. Es decir no destaca lo que TÚ vendes a UNA EMPRESA, sino la solución que UNA EMPRESA CONCRETA tendrá a una determinada cuestión con lo que TÚ le ofertas.

6.1.2 Acciones de promoción: Publicidad, catálogos, descuentos... etc

La difusión de la empresa se realizará a través de las siguientes actuaciones:

- Creación y difusión de la página web con los servicios de la empresa. Esta página se dará de alta en buscadores genéricos, portales sobre XXX.
- Elaboración y distribución de folletos entre potenciales clientes.
- Inscripción en directorios comerciales genéricos.
- Publicidad en revistas específicas del sector.
- Presencia en ferias sectoriales del sector de las energías renovables y de la construcción.
- Envío de cartas y presentación directa tras solicitar entrevista a prescriptores y clientes potenciales (ayuntamientos, comunidades de vecinos, constructoras, gimnasios, cámpings, hospitales... etc.).
- Rótulo del local comercial en la calle y rotulación del vehículo.

- Inscripción de la empresa en los registros de empresas prestadoras de servicios en XXX.

Los costes previstos para el primero año en publicidad son de 7.000 euros y se incrementarán anualmente en un 15%.

Es una cifra 'modesta', pero válida como referencia para una consultoría. La promoción de tu empresa se adaptará al tipo de cliente al que te dirijas, usando el canal habitual en tu sector, en el caso de trabajos para consultoras generalistas, visitas personales y presentación de trabajos o proyectos realizados; para clientes particulares, participar en ferias sectoriales; y para llegar a colectivos específicos como, por ejemplo, arquitectos o constructores, hacerlo a través de su colegio profesional o de asociaciones empresariales.

6.2 Determinación del precio de venta

El precio de los diferentes servicios se fija en función de los costes variables y de los precios de referencia de la competencia.

Cuadro.- Precios Consúltame y competencia

Servicio	Precio CONSÚLTAME	Precio Competencia
Línea 1		[En el caso de que la competencia no venda paquetes, sino horas de consultoría, trata de comparar tus horas de trabajo aunque no sea exactamente igual; te ayudará a hacerte una idea.]
Línea 2		
Línea 3		

El precio no está en función del cliente, sino del servicio, excepto en el caso de grandes compras, en cuyo caso se aplicarán descuentos por volumen. Esta situación no está prevista para los primeros cinco ejercicios económicos.

En el caso de una consultoría, no deben incluirse precios muy bajos o por debajo del mercado (lo que se conoce como 'tirar los precios'). Por un lado, porque no vas a poder sostenerlos, y, por otro, por la imagen de mala calidad que puedes dar en el caso de un

servicio especializado y que requiere un nivel de conocimiento elevado. En el caso de que lo hagas como una fórmula promocional en los primeros pasos de la empresa, deberás explicar muy bien porque podemos ofertar ese precio, durante cuánto tiempo puedes mantenerlo y cómo vas a explicar a tus clientes cuando subas los precios por qué suben... y, sobre todo, cómo podías estar ofreciendo ese servicio a ese otro precio.

7. Recursos humanos

7.1 Relación de puestos de trabajo que se van a crear

Además de los dos promotores, se incorporarán a la empresa **XXX** con formación en **XXX**.

7.2 Organización de recursos y medios técnicos y humanos

La dirección será una responsabilidad conjunta de los promotores que explotarán su complementariedad de formación y experiencia en los diferentes aspectos que afectan a la actividad de la empresa.

El local comercial contará de forma permanente con una persona mientras que los restantes miembros de Consúltame podrán desplazarse.

Si dependes de subcontratas para prestar tu servicio, debes dejar claro quién y cuándo se ocupará de coordinarlos. Piensa en el ejemplo de la consultora medioambiental que estamos tomando como referencia: ahí la coordinación con las empresas instaladoras es muy importante para ahorrar costes de tiempo en las salidas; por ello la planificación y control de las fases de la instalación resulta fundamental.

El vehículo de la empresa se empleará para las salidas de trabajo.

La retribución de los profesionales que trabajen en Consúltame formará parte de los mecanismos de retención de los trabajadores en la empresa, algo muy importante dada la demanda de buenos profesionales en el sector, por ello las previsiones de incremento salarial son superiores al IPC en los años posteriores a la puesta en marcha de la empresa.

Dado el reducido número de personal (dos promotores y un trabajador en el primer año) sus tareas

podrán enmarcarse en varias áreas funcionales.

La dirección será ejercida por los dos socios que también realizarán trabajo comercial. Las tareas de administración serán realizadas por el promotor con el apoyo de una asesoría para la gestión de nóminas, impuestos y facturas.

7.3 Perfil de las personas que se contratarán y selección de personal

En la contratación de los trabajadores, además de la posesión de la titulación necesaria para realizar su función, se primará la experiencia y sus dotes comerciales ya que los trabajadores estarán en contacto permanente con los clientes.

Los promotores atraerán a los posibles candidatos con unas perspectivas de estabilidad laboral, formación continua y una retribución creciente en función del cumplimiento de objetivos.

Actualmente no existe una oferta amplia de profesionales en el sector, ya que su demanda está en aumento y absorbe a los profesionales que se forman, por ello Consúltame planificará la gestión de sus recursos humanos con subidas salariales y formación, lo que repercutirá en la calidad final de los trabajos y en la permanencia de los trabajadores en la empresa.

7.4 Formas de contratación

Los trabajadores se contratarán a jornada completa y mediante un contrato indefinido, esto es debido a la necesidad de contar con personal de confianza y que permanezca en la empresa, aprovechando su experiencia pasada pero, especialmente, la que vaya adquiriendo en el desempeño de sus funciones dentro de Consúltame.

Este tipo de contratación cuenta además con el apoyo de la administración pública en la forma de subvenciones y desgravaciones en las cotizaciones a la seguridad social.

El convenio de trabajo que se aplicará es el de **XXX** para la provincia de **XXX** publicado el **XXX** y sus posteriores actualizaciones.

En la siguiente tabla se indican los tipos de contrato y salarios para el primer ejercicio, incluimos al encargado de obra que no se incorporará a la empresa hasta el tercer año.

Ejemplo consultora medioambiental:

Cuadro.- Tipos de contrato y salario base de los trabajadores. Categoría Profesional Tipo contrato Jornada Coste salarial bruto año 1

Promotores 18.000 euros.

Técnico instalador Indefinido Completa 20.000 euros.

Encargado de obra Indefinido Completa 25.000 euros.

Los incrementos salariales serán para los trabajadores de un 10% anual, si la empresa consigue los resultados previstos en el estudio económico y financiero. El salario de los promotores, por su parte, se incrementará en un 15% anual.

8. Protección jurídica

8.1 Medidas de protección jurídica

Las medidas a adoptar para estar protegidos frente a incidentes que puedan afectar al funcionamiento de la empresa son las siguientes:

- Registro del dominio Web de la empresa;
- Inscripción en el Registro Mercantil dentro del proceso de constitución de la Sociedad Limitada;
- Contrato de alquiler: Se formalizará un contrato de arrendamiento de las oficinas, donde se especifiquen las condiciones particulares y la duración del mismo, así como las condiciones para la renovación o cancelación del contrato;
- Se contratará una asesoría: Se encargará de las declaraciones de impuestos, de las nóminas y de gestionar la contabilidad;
- Se adquirirán las patentes y licencias de software;
- Se contratará el seguro de responsabilidad civil obligatorio.

Tienes que ser tan concreto como lo sea tu sector. Si te dedicaras, por ejemplo, a la consultoría medioambiental, tu empresa, por su actividad, contaría con dos seguros de responsabilidad civil, uno para las áreas de Climatización y Calefacción con una cobertura de la hasta 250.000 euros y un seguro por un importe de incluso 1.000.000 euros para las

actuaciones de Baja Tensión. El precio de ambos seguros oscila en torno a los 1.400 euros anuales.

8.2 Patentes, marcas y licencias

La empresa registrará la marca y el nombre comercial en la Oficina de Patentes y Marcas. Además de este paso, la empresa realizará los trámites habituales para la constitución de una Sociedad Limitada en el Punto de Asesoramiento e inicio de la Tramitación (PAIT) más cercano.

En él realizará la creación telemática de la empresa y posteriormente modificará el ID Circe de la SLNE por la denominación de Consúltame. La empresa solicitará al ayuntamiento licencia de obra menor y licencia de apertura.

8.3 Autorizaciones y permisos

De nuevo, depende del sector y de la zona. Volviendo al ejemplo que estamos usando:

Las personas que realicen instalaciones solares fotovoltaicas precisan del Carné de Electricidad Especialista, y en el caso de instalaciones solares térmicas es necesario el Carné de Instalador de Agua Caliente Sanitaria, ambos son emitidos por la Consellería de Innovación e Industria.

El primero de ellos lo posee XXX, uno de los promotores, y el segundo será uno de los requisitos necesarios del técnico que contrate la empresa. La empresa se inscribirá en los registros del Instituto Energético de Comunidad Autónoma y del Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía (IDAE) cómo empresa prestadora de servicios, acreditando la documentación necesaria para ello.

Pertenecer a estos registros facilita a labor comercial ya que otorga mayor fiabilidad de cara a los clientes al tiempo que nos da presencia en webs y en unos directorios consultados con frecuencia por empresas y particulares interesados en las energías renovables.

8.4 Medidas de prevención de riesgos laborales

La normativa que regula la seguridad y higiene en el trabajo y que se aplicará en Consúltame es la siguiente:

- Ley 54/2003 de 12 de diciembre, de reforma del marco normativo de la prevención de riesgos Laborales que se recogía en la Ley 31/1995, de 8 de Noviembre. Publicada en el BOE no 298 del 13 de diciembre de 2003;
- Real Decreto 39/1997 por el que se establece el Reglamento de los Servicio de Prevención. Publicado en el BOE no 27 del 31 de enero;
- Real Decreto 773/97 del 30 de mayo sobre equipos de protección individual y demás disposiciones legales que afecten a la actividad. Publicada en el BOE no 140 del 12 de junio de 1997;
- Real Decreto 488/97, del 14 de abril, sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud en el trabajo que incluye pantallas de visualización. Publicado en el BOE no 97 del 23 de abril de 1997;
- Real Decreto 486/97 sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo. Publicado en el BOE no 97 del 23 de abril de 1997;
- Real Decreto 485/97, del 14 de abril, en el que se indican las disposiciones mínimas en materia de señalización para la seguridad y salud en el trabajo. Publicado en el BOE no 97 del 23 de abril de 1997.

La actuación de esta empresa se establecerá en torno a las bases de prevención:

- Evaluación de Riesgos y planificación de la actividad preventiva;
- Formar e informar a los trabajadores, en las medidas de prevención de seguridad y salud;
- Realizar la idónea vigilancia de la salud de los trabajadores;
- Elaborar documentación donde se recojan todas las actividades;
- Elaborar un plan para casos de emergencia.

La empresa firmará un contrato con un servicio de prevención ajeno acreditado, tanto en materia de prevención técnica y de la salud (seguridad, higiene industrial, ergonomía y psicología).

El coste de este servicio se estima en 180 € anuales por la prevención más 45 € anuales por el reconocimiento médico para cada trabajador. En estos costes está incluida la evaluación de riesgos inicial.

9. Planificación de la puesta en marcha

La relación de trámites a realizar por parte de Consúltame es la siguiente:

- Registro del dominio Web;
- Búsqueda de local y negociación con diferentes entidades para solicitar el préstamo del Instituto de Crédito Oficial;
- Contactos con empresas instaladoras y proveedores;
- Creación de la Sociedad Limitada en el Punto de Asesoramiento e Inicio de la Tramitación (PAIT) del Instituto Regional de Promoción Económica:
 - o Reserva de la denominación social;
 - o Reserva de cita ante el notario;
 - o Solicitud del Código de Identificación Fiscal (CIF) provisional;
 - o Presentación de la Declaración Censal de Inicio de Actividad;
 - o Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados;
 - o Inscripción en el Registro Mercantil Provincial;
 - o Trámites con la Tesorería General de la Seguridad Social;
 - o Inclusión de ficheros de datos con información personal en la Agencia de Protección de Datos;
 - o Solicitud del CIF definitivo.
- Trámites en el notario: Otorgamiento de la escritura pública con las firmas de los socios;
- Trámites en el Ayuntamiento.- Solicitud de licencia de obras y adaptación del local;
- Reforma del local y adquisición de equipaciones;
- Trámite en el Ayuntamiento.- Solicitud de licencia de apertura;
- Trámite en la Dirección General de Trabajo y de la Seguridad Social.
- Validación del libro de visitas y del calendario laboral;
- Trámites en la Dirección General de Relaciones Laborales;
- Comunicación de apertura del Centro de Trabajo;
- Elaboración materiales para promoción de la empresa y contactos con posibles clientes;
- Inicio de actividad.

10. Plan económico–financiero

Indicaciones específicas:

En cuanto a la parte financiera, hay que tener mucho cuidado con los costes de desplazamiento. En muchas ocasiones son costes que se infravaloran al hacer el plan de

negocio, pero suponen una parte importante. Es una de las partes importantes del coste de consultoría.

Algunas consideraciones básicas para ayudarte con tu plan financiero:

Para determinar la viabilidad económico-financiero de tu proyecto, debes determinar varias cuestiones básicas:

- Calcular los fondos necesarios para poner en marcha el negocio, las aportaciones de capital propio y de terceros, y desarrollar la previsión de tesorería
- Calcular los beneficios previstos mediante la cuenta de resultados.
- Conocer en cada momento cómo se encuentra la empresa en términos económico-financieros, mediante el balance de situación.

Tu proyecto será viable cuando:

- 1) Tu presupuesto de inversiones (volumen de fondos necesarios, dinero, para poner en marcha una empresa) se encuentre cubierto por el presupuesto de financiación (fondos económicos que financian las inversiones cada año).
- 2) Obtengas un beneficio (Ingresos – Gastos del ejercicio).
- 3) Tenga liquidez (capacidad que tiene una empresa para hacer frente a sus compromisos de pago inmediatos).
- 4) Y tengas liquidez prevista positiva todos los años y todos los meses del primer año.

Cuestiones básicas:

Financiación Necesaria: Son los fondos que necesita tu empresa para poder desarrollar su actividad. Esta necesidad se cubre mediante préstamos (deuda) o mediante la inversión de los socios de la empresa (capital).

Financiación Propia:

- Aportada por los propietarios
- Recursos generados por la propia empresa y que no han sido repartidos (reservas, amortizaciones y provisiones, es decir, autofinanciación).
- Aportaciones de terceros sin exigencias de devolución (subvenciones).

Financiación Ajena: Son los fondos prestados por terceros (generalmente bancos u otras entidades financieras de ahorro o inversión) de forma temporal, con la exigencia de devolución en fechas predeterminadas y con el pago de una cantidad adicional (interés) en concepto de remuneración.

Fondo de maniobra o capital circulante: Es la parte de la financiación básica (recursos propios + recurso ajenos a largo plazo) de la empresa, que sirve para financiar elementos del activo circulante o lo que es lo mismo, el importe de activo circulante financiado con fondos a largo plazo.

Previsión de Tesorería: Es el resumen mensual de los cobros y pagos que se harán en el plazo de un año. La tesorería de tu empresa a una fecha dada será igual a lo que tenía al principio del periodo más la suma de las entradas del periodo menos la suma de las salidas

Conceptos básicos que te tienen que quedar claros:

- **PAGO:** salida de dinero en efectivo o en otro medio cualquiera, para hacer frente a gastos, inversiones, proveedores o cancelaciones de créditos.
- **COBRO:** entrada de dinero en la caja, bancos, etc.
- **GASTO:** importe de la adquisición de bienes y servicios para la producción (compra de maquinaria, materias primas, energía...).
- **INGRESO:** importe obtenido por la venta de productos/prestación de servicios.

Cuenta de Resultados (Pérdidas y Ganancias): Es la previsión del resultado económico obtenido por la empresa (beneficio o pérdida) a lo largo de un determinado período de tiempo. Resume las operaciones de la empresa durante el período considerado, indicando los ingresos por ventas y otras procedencias, el coste de los productos vendidos, todos los gastos en que ha incurrido la empresa y el resultado económico.

Balance de Situación: Es la previsión del estado de la empresa en un momento determinado. Indica el estado de sus inversiones y de sus fuentes de financiación. Informe de los bienes y derechos de la empresa (qué tiene y qué le deben), o lo que es lo mismo, su **ACTIVO**, y de las obligaciones (qué debe la empresa y cómo se financia a la empresa), su **PASIVO**.

Pasos para realizar tu análisis económico-financiero:

- 1) Definición del Plan de inversión inicial:** incluye los gastos que no se consumen en el proceso productivo de un solo ejercicio, permaneciendo en la empresa en años sucesivos (equipos industriales, instalaciones...) y que son necesarios para poner en marcha una empresa.
- 2) Definición del Plan de financiación:** fondos de donde se obtienen los recursos para financiar el plan de inversiones.
- 3) Previsión de cifra de ventas / consumos:** Cantidad en euros o unidades de producto o de servicio que indica las ventas reales o previsibles de una empresa / coste de los elementos incorporados al proceso productivo (compras, comercialización, etc.). Para cada uno de los productos / servicios que la empresa comercializa expresaremos el número de unidades que se prevee vender, el precio de cada unidad y el coste de los consumos.
- 4) Previsión de Gastos de explotación:** gastos generales de funcionamiento.
- 5) Previsión de Gastos de comercialización:** gastos relacionados directamente con las ventas (comisiones, portes, etc.)
- 6) Previsión de Gastos de personal:** contratado (Incluye salarios brutos de personal asalariado, incentivos y Seguridad Social a cargo de la empresa y no laboral (Incluye retribución económica y seguros sociales del personal no laboral).
- 7) Amortización:** euros destinados a compensar la depreciación efectiva sufrida por los elementos del inmovilizado de la empresa. Una amortización correcta debe de permitir financiar la reposición de los activos sin recurrir a financiación externa.
- 8) Cálculo de beneficio:** diferencia entre los ingresos de una actividad y los gastos de esa actividad
- 9) Cálculo del beneficio antes de intereses e impuestos:** beneficio obtenido únicamente por la actividad, sin tener en cuenta los aspectos financieros (intereses), ni los impuestos que gravan el beneficio; sin tener en cuenta como está financiada la empresa.

10) Flujo de Caja: expresa la capacidad de tu empresa de generar fondos en un período determinado y viene determinado básicamente por la diferencia entre ingresos y gastos de cada ejercicio. Se define como:

Cash-Flow = Beneficios + Amortizaciones

11) Período de recuperación de la inversión (Pay-Back): Número de años necesario para recuperar la inversión inicial a base de sumar los flujos de caja generados a lo largo de los años. Cuanto más corto será el período de recuperación mayor será la liquidez del proyecto y menor el riesgo.

12) Estructura de Costes:

- Los costes variables: aquellos asociados directamente a la materia vendida como serían el coste de los elementos incorporados al proceso productivo o el de consumos eléctricos, que varían en función de las unidades vendidas.

- Los costes fijos: aquellos independientes de las unidades de ventas realizadas, así por ejemplo los arrendamientos, los gastos de publicidad, los salarios, etc.

13) Punto Muerto / Umbral de Rentabilidad / Punto de Equilibrio: nivel de ventas que proporciona un beneficio cero; se alcanza en el punto en el que se igualan los ingresos totales y los costes totales (costes fijos más costes variables); en ese punto no existen ni beneficios ni pérdidas; a partir de este punto, el aumento de las ventas origina un beneficio, mientras que por debajo de ese punto, la empresa estará en pérdidas.