



Empresa de servicios informáticos

M O D E L O S D E P L A N D E N E G O C I O

ÍNDICE

0. INTRODUCCIÓN	7
1. MODELO DE PLAN DE NEGOCIO: EMPRESA DE SERVICIOS INFORMÁTICOS	13
1.1. Definición das características xerais do proxecto	13
1.2. Presentación dos emprendedores	15
1.3. Datos básicos do proxecto	16
2. CONTORNA NA CAL SE REALIZARÁ A ACTIVIDADE DA EMPRESA	21
2.1. Contorna económica e sociocultural	21
2.2. Contorna normativa	22
2.3. Contorna tecnolóxica	23
3. ACTIVIDADE DA EMPRESA	27
3.1. Definición dos servizos que realizará a empresa	27
3.2. Factores Chave de Éxito	29
4. O PROCESO DE PRESTACIÓN DO SERVIZO	33
4.1. Determinación do proceso de prestación do servizo	33
4.2. Subcontratacións	35
4.3. Fornecementos	36
4.4. Procedementos e controis de calidade	38
5. O MERCADO	41
5.1. Definición do mercado ao que se dirixirá o servizo e a súa evolución	41
5.2. A competencia	46
5.3. Análise DAFO	48
6. A COMERCIALIZACIÓN DO SERVIZO	51
6.1. Presentación da empresa	51
6.2. Penetración no mercado. Canles de distribución. Rede comercial	52
6.3. Determinación do prezo de venda e a súa comparación cos da competencia	54
6.4. Prescriptores	55
7. A LOCALIZACIÓN DA EMPRESA	59
7.1. Asentamento previsto e criterios para a súa elección	59
7.2. Instalacións e comunicacións	60
8. RECURSOS HUMANOS	63
8.1. Relación de postos de traballo que se van a crear	63
8.2. Organización de recursos e medios técnicos e humanos	64
8.3. Organigrama. Estrutura de dirección e xestión	65
8.4. Perfil das persoas que se contratarán e selección de persoal	66
8.5. Formas de contratación	67

9. PLAN ECONÓMICO E FINANCEIRO	71
9.1. Investimentos	71
9.2. Financiamento do proxecto	73
9.3. Política de amortizacións	74
9.4. Ingresos por áreas de negocio. Previsión de ventas anuais	75
9.5. Evolución dos custes variables	77
9.6. Evolución dos custes fixos	78
9.7. Política de circulante	79
9.8. Contas de resultados previsionais	80
9.9. Balances de situación previsionais	82
9.10. Previsións de tesourería	84
9.11. Punto de equilibrio	85
9.12. Ratios do proxecto	86
9.13. Fluxo de caixa	87
9.14. Rendibilidade do proxecto	88
10. OS ASPECTOS FORMAIS DO PROXECTO	91
10.1. Elección da forma xurídica	91
10.2. Protección xurídica	93
10.3. Prevención de riscos laborais	95
11. A INNOVACIÓN	99
11.1. Aspectos innovadores	100
11.2. Elementos de sostenibilidade da innovación	101
12. PLANIFICACIÓN TEMPORAL DA POSTA EN MARCHA	105

0. Introducción





0. Introducción

BIC GALICIA presenta unha colección de **Modelos de Plan de Negocio** destinada especialmente a emprendedores e técnicos de apoio á creación de empresas. Estes documentos son o resultado da utilización de moitos dos recursos que BIC GALICIA ten desenvolvido para apoiar á creación e consolidación de empresas, aplicados de forma práctica sobre unha idea empresarial concreta.

A redacción destes Modelos de Plan de Negocio configurouse a partir da recreación dun/s promotor/es e a súa idea empresarial, cun perfil ficticio, pero inspirado nas características medias do sector no cal están enmarcados.

Cada modelo desenvolve un proxecto empresarial de forma íntegra, mostrando unha análise da viabilidade técnica, comercial, financeira e económica da futura empresa, co obxectivo final de presentar un documento completo, que sen substituír o traballo específico do emprendedor ou do técnico, lle facilite información de interese e lle sirva coma exemplo e referencia para o desenvolvemento do seu propio plan de negocio.

Ao longo do texto o lector atopará notas alleas ao discorrer do mesmo, estas notas, claramente diferenciadas, mencionan os recursos e ferramentas de BIC GALICIA empregados na elaboración dun apartado xenérico ou dun epígrafe concreto do proxecto. A súa consulta facilitará a adaptación dos Modelos de Plan de Negocio á situación particular de cada emprendedor e/ou ampliar información sobre conceptos fundamentais na creación, posta en marcha e consolación dunha empresa.



Relación de Ferramentas e Recursos empregados para realizar os Modelos de Plan de Negocio

Na elaboración desta colección traballouse con varias das ferramentas e recursos que BIC GALICIA pon a disposición de emprendedores, técnicos e empresarios, para a elaboración do Plan de Negocio. Indicamos a relación das mesmas, a súa descrición e o xeito de aplicalas sobre o proxecto empresarial, co fin de facilitar que calquera emprendedor poida adaptar os Plans de Negocio as súas propias circunstancias.

Todos as ferramentas e recursos están a disposición dos usuarios no Portal Web de Bic Galicia, no enderezo: <http://www.bicgalicia.es>

- **Guías de Actividade Empresarial.-** As Guías de Actividade Empresarial son unha colección de traballos de análise cualitativo e estatístico sobre diferentes sectores e actividades económicas en Galicia.

No presente Modelo de Plan de Negocio empregáronse as seguintes Guías de Actividade Empresarial:

- Guía nº 73.- Producción Multimedia
- Guía nº 110.- Gabinete de Deseño Gráfico
- Guía nº 118.- Servizos integrais en Internet

Cómo aplicalas.- O usuario deberá buscar no directorio de Guías de Actividade Empresarial aquelas que estean relacionadas directa ou indirectamente coa súa actividade. Unha vez localizadas poderá consultalas e seleccionar a información que sexa do seu interese, coma o volume de mercado no sector, a competencia, a normativa que regula o sector.. para incorporala ao seu plan de negocio. Tamén poderá consultar as fontes de información que se detallan nas Guías para afondar no estudo e desenvolvemento do seu propio proxecto.

- **Guía Para a Elaboración dun Plan de Negocio.-** Documento cun contido específico sobre os elementos fundamentais que debe recoller o plan empresa. O seu índice é a referencia seguida neste Plan.

Cómo aplicala.- A lectura completa desta guía antes ou durante a realización do plan de empresa aportará ao usuario un coñecemento práctico sobre cómo se estrutura e cómo se elabora un plan de negocio.

- **Guía de Recursos.-** Documento no cal se recolle información específica sobre os elementos necesarios na posta en marcha e consolidación dun proxecto.

Cómo aplicala.- Esta guía é un documento de consulta directa na que o usuario atopará respostas dentro do propio texto ou o enlace para obter máis información sobre a cuestión que lle interese. Destacamos pola súa utilidade a relación de organismos e recursos de apoio a emprendedores que contén a guía.

- **Procedementos de Calidade para a mellora da Xestión das MicroPemes.-** Documentos nos que se recollen unha serie de procedementos de xestión interna das pemes, tanto de tipo xeral coma sectorial.

No presente Modelo de Plan de Negocio empregouse o Procedemento:

- Xestión da Satisfacción do Cliente

Cómo aplicalos.- O usuario poderá consultar nos procedementos de tipo xeral ou sectorial aqueles que se axusten ao seu proxecto. Unha vez seleccionados a súa lectura será de utilidade non só para a elaboración do plan de negocio, senón como referente para a súa aplicación práctica na futura xestión da empresa.



- **Bic Proxecta e Simula.-** Ferramenta informática para realizar o plan económico e financeiro do proxecto empresarial para os seus primeiros cinco anos de actividade.

Cómo aplicalo.- Tras executar o programa o máis recomendable e traballar coa opción do asistente activada ate familiarizarse coa aplicación. Seguindo as indicacións e introducindo os datos económicos do proxecto (investimento, financiamento, ingresos, custes variables e custes fixos) obterase o informe económico e financeiro do mesmo. O programa permite elaborar e gardar un gran número de proxectos.

- **Memofichas.-** Compendio de información sobre aspectos legais, laborais, financeiros, fiscais... etc relacionados coa creación, posta en marcha, xestión e consolidación dunha empresa.

Cómo aplicalas.- As Memofichas facilitan tanto que o usuario atope de forma rápida respostas a dúbidas específicas, coma que se achegue de forma xeral a un tema vinculado aos procesos de creación, xestión e consolidación da empresa. A lectura dos numerosos exemplos e o uso da navegación a través das fichas relacionadas mediante enlaces, optimiza os resultados desta ferramenta.

- **Manuais Prácticos da Peme.-** Documentos que ofrecen información sobre aspectos fundamentais na xestión e consolidación da empresa dende un enfoque o máis práctico posible.

No presente Modelo de Plan de Negocio empregáronse os seguintes Manuais:

- Cómo elaborar o meu Plan de Marketing
- Innovación Empresarial
- Cómo Valorar un Proxecto de Investmento.- Este manual non se aplicou directamente na elaboración do Plan de Negocio, senón que se cita no apartado de análise económica e financeira como referencia de consulta para coñecer a definición dos conceptos básicos empregados nesta análise (conta de resultados, balance, tesourería, rendibilidade, ratios...)

Cómo aplicalos.- O usuario deberá seleccionar e consultar os Manuais que lle interesen en función da temática de cada un e das características do seu proxecto.

Recomendamos especialmente, polo seu interese, a consulta dos exemplos prácticos que conteñen algún dos Manuais.



- **Manual de autoavaliación da innovación.-** Ferramenta informática deseñada para axudar ás empresas na correcta implantación e desenvolvemento dun sistema de Xestión da Innovación.

Cómo aplicalo.- Tras instalar o programa o usuario deberá seguir as indicacións do mesmo para obter un informe personalizado do estado da innovación na empresa. Ademais o programa inclúe informes sectoriais, de benchmarking e módulos específicos.

- **Redactor de Memorias.-** Ferramenta que facilita a correcta presentación formal dun Plan de Negocio, ademais de permitir o traballo conxunto sobre un mesmo proxecto por parte de dúas ou máis persoas.

Cómo aplicalo.- Tras descargar o programa e instalalo, o usuario poderá optar por configurar o seu propio índice de Plan de Empresa ou seguir algún dos exemplos facilitados polo propio programa.

Formación para emprendedores e empresarios.

BIC GALICIA a través do seu Portal en Internet: <http://www.bicgalicia.es> oferta unha ampla relación de cursos e seminarios presenciais e on-line, orientados a emprendedores, empresarios e técnicos, nos que se imparten coñecementos necesarios para a creación, xestión e consolidación dunha empresa.



1. Modelo de Plan de Negocio: Empresa de Servizos Informáticos





1. Modelo de Plan de Negocio: Empresa de Servicios Informáticos

1.1. Definición das características xerais do proxecto

O presente plan de negocio realizouse para analizar a viabilidade do proxecto empresarial Intertic S.L.U. Unha empresa de solucións informáticas que ofertará aos seus clientes Servizos de Internet, Deseño Gráfico, Creación Multimedia e Desenvolvemento de Software.

O proxecto emerxe da experiencia persoal e profesional do promotor no sector das novas tecnoloxías, un campo en permanente crecemento e renovación, onde o perfil de clientes incorpora progresivamente a empresas de menor tamaño que empregan a tecnoloxía para incrementar as súas vendas, aforrar custes e mellorar a súa competitividade.

A oportunidade de negocio derívase da conxunción de varios aspectos de interese para una empresa de servizos como Intertic. Por unha banda a percepción por parte dos xerentes e empresarios de que as Tecnoloxías da Información e a Comunicación (TIC) son un elemento moi importante para a consolidación e crecemento das súas empresas, por outra, o custe económico cada vez menor destas tecnoloxías que as fai accesíbeis a un crecente perfil de pemes e micropemes, e en terceiro lugar, o alto grao de descoñecemento sobre cales son concretamente esas ferramentas das novas tecnoloxías, cómo e onde aplicalas no seu modelo de negocio, e mesmo o potencial das oportunidades que lle ofrecen.

Os empresarios e xerentes das pequenas empresas, obviamente non son expertos en TIC, e por elo precisan do asesoramento que os axude a optimizar os investimentos en novas tecnoloxías e acadar as máximas utilidades destas.

Esta descrición concrétese en datos nos informes que cada ano emite a Asociación de Empresas de Electrónica, Tecnoloxías da Información e Telecomunicacións de España (AETIC) que mostran a tendencia positiva do sector e a súa importancia para competir con éxito na economía global.

España está lixeiramente por debaixo da media da Unión Europea nos principais parámetros que miden a utilización das TIC, pero os seus crecementos anuais son superiores aos da UE. Esta tendencia reproducése a escala nacional con Galicia, xa que a nosa Comunidade ten un índice de desenvolvemento menor que a media española, pero sen embargo os nosos crecementos anuais son superiores á media en moitos dos indicadores vinculados ás Tecnoloxías da Información e da Comunicación, como por exemplo as empresas con ordenadores conectados a Internet, empresas con páxina Web propia ou empresas que realizan comercio electrónico.



Galicia ofrece un nicho de mercado para empresas como a nosa, centrada en prestar servizos a pequenas e medianas empresas de menos de 50 traballadores que non dispoñen de persoal propio nestas áreas e/ou queren comezar a desenvolver comercio electrónico, mellorar a súa imaxe corporativa ou sinxelamente incorporar as novas tecnoloxías ó seu proceso diario de traballo.

Este perfil de cliente complementábase cos traballos que se realizarán a grandes empresas de servizos informáticos que subcontratan tarefas, ás axencias de publicidade e ás promotoras e inmobiliarias.

Intertic contará cunha estrutura pequena, áxil e flexible, adaptable ás necesidades do cliente e que responderá aos seus requirimentos apoiándose na rede de colaboradores do promotor, cos que se traballará de forma permanente mediante subcontratacións.

A zona elixida para a ubicación da empresa é a cidade de Lugo, entre outras razóns pola menor oferta deste tipo de servizos en comparanza con cidades como A Coruña, ou Vigo e porque en Lugo e na súa zona de influencia é onde o promotor desenvolveu anteriores traballos no campo das solucións informáticas, establecendo unha rede de contactos con potenciais clientes e con profesionais do sector, necesario para a consolidación da empresa nos primeiros anos.



1.2. Presentación dos emprendedores

O promotor posúe unha ampla experiencia como traballador no ámbito dos servizos multimedia e das TIC. O seu interese pola informática e o deseño vai máis alá do profesional xa que forma parte de súas afeccións e intereses persoais.

A súa formación incúe coñecementos en creación e xestión de Web, xestión de sistemas informático e deseño gráfico.

A súa vida laboral combina fases como empresario autónomo desenvolvendo traballos para outras empresas durante cinco anos e o traballo por conta allea para dúas empresas do sector TIC na provincia de Lugo durante outros dez.

Tras acumular máis de 15 anos de experiencia decidiuse a por en marcha unha nova empresa, nesta ocasión con dous traballadores, o que lle permitirá afrontar proxectos de maior envergadura que na súa anterior etapa como empresario¹.

¹: Nota dos autores: o currículo vitae do promotor deberá axuntarse como un anexo ao Plan de Negocio, ampliando e detallando a información que se indica neste epígrafe"

1.3. Datos Básicos do Proxecto

Presentamos de forma resumida a empresa e as súas características principais que se desenvolverán polo miúdo ao longo deste Plan de Negocio.

Cadro 1.- Características da Empresa

TIPO DE EMPRESA	Empresa de servizos informáticos e multimedia
Clasificación Nacional de Actividades Económicas	72-Actividades informáticas
Forma Xurídica	Sociedade Limitada Unipersoal
Localización	Cidade de Lugo
Instalacións	Oficina de 63 m ²
Persoal e estrutura organizativa	Un promotor e dous traballadores (programador e deseñador gráfico)
Carteira de Servizos	Servizos de Internet: Xestión de dominios, xestión de Web e comercio electrónico Deseño Gráfico: Deseño Web, deseño corporativo, deseño interfaces, deseño multimedia, infografía en 2D e 3D Creación Multimedia: Creación de catálogos e presentacións. Desenvolvemento de Software: Creación de software
Clientes	Pequenas empresas sen páxina web ou sen servizo de comercio electrónico Grandes Empresas de servizos informáticos que subcontratan tarefas Axencias de publicidade Empresas inmobiliarias, promotoras e arquitectos
Ferramentas de promoción	Boca a Boca, campaña publicitaria en prensa, Catálogos publicitarios en CD e DVD, Directorios comerciais, Mailing, Internet (banners)



O resumo dos datos económicos e financeiros básicos da empresa son os seguintes

Cadro 2.- Datos básicos económicos e financeiros

Concepto	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Investimento total	32.500	0	3.600	15.000	4.000
Fondo de manobra	17.500				
Recursos propios	18.000				
Recursos alleos	32.000				
Previsión de ventas	128.230	153.276	176.477	200.398	222.235
Resultados despois impostos	-263	7.602	14.160	21.005	27.888
Tesourería acumulada	10.355	20.398	33.992	44.556	72.632



2. Entorno no cal se realizará a actividade da empresa





2. Contorna na cal se realizará a actividade da empresa

2.1. Contorna económica e sociocultural

O último informe sobre conxuntura económica publicado polo Banco de España (finais de 2007), expón unha leve desaceleración do ritmo de crecemento da economía e o emprego españois, aínda que segue manténdose nunha fase de dinamismo. Algunhas cifras que avalan esta información:

- Tasa de crecemento anual do PIB: 3,7 %
- Tasa de avance da demanda nacional: 4,3 %
- Inflación interanual: 2,7 %

A conxuntura económica internacional viuse afectada na segunda metade do ano 2007 por unha serie de turbulencias de carácter financeiro, con orixe principalmente na economía americana. A pesar de iso, os datos publicados continúan mostrando un notable dinamismo da economía mundial, impulsado principalmente pola fortaleza das economías emerxentes, así como polo mantemento do ton no crecemento das economías europeas. Espérase que durante o ano 2008 continúen os efectos destas turbulencias financeiras, segundo se desprende das previsións de crecemento do produto mundial que realizaron os principais organismos internacionais.

Polo que respecta á economía Española, o gasto das familias ven sufrindo unha suave desaceleración dende finais de 2006, aínda que dentro dun contexto de dinamismo apoiado na fortaleza do emprego.

No ámbito específico das Tecnoloxías da Información e da Comunicación (TIC) a evolución do sector segundo os estudos da Asociación de Empresas de Electrónica, Tecnoloxías de la Información y Telecomunicaciones de España (AETIC), o crecemento da facturación do sector no período 2001-2006 é favorable e con crecementos superiores á media europea.

No ano 2006 a facturación do mercado foi de 16.716 millóns de euros, o que supón un incremento do 7,8% respecto ao 2005, unha taxa de crecemento que duplica a media europea. Galicia xerou un 2,1% aproximadamente deste mercado.



2.2. Contorna normativa

Expoñemos unha relación da normativa que afecta á produción e comercialización dos nosos servizos e produtos.

- Lei 34/2002, de 11 de xullo, de Servizos da Sociedade da Información e do Comercio Electrónico.
- Orde do 12 de xullo de 2001 pola que se modifica a Orde do 21 de marzo de 2000, pola que se regula o sistema de asignación de nomes de dominio en Internet baixo o código de España “.es”.
- Orde do 21 de marzo de 2000, pola que se regula o sistema de asignación de nomes de dominio de Internet baixo o código de país correspondente a España “.es”
- Real Decreto 1906/1999, do 17 de decembro, polo que se regula a contratación telefónica ou electrónica con condicións xerais.
- Lei Orgánica 15/1999, del 13 de decembro, de Protección de Datos de carácter persoal.
- Real Decreto 994/1999, de 11 de xuño, polo que se aproba o Regulamento de Medidas de Seguridade dos ficheiros automatizados que conteñan datos de carácter persoal.
- Lei 5/1998, do 6 de marzo, de transposición ao dereito Español da Directiva 96/6/CE, del 11 de marzo de 1996, sobre protección xurídica das bases de datos.
- Lei 7/1998, del 13 de abril, sobre Condiciones Xerais da Contratación.
- Real decreto 1/1996, do 12 de abril, polo que se aproba a Lei de Propiedade Intelectual.
- Lei Orgánica 10/1995, del 23 de novembro, do Código Penal Común (delitos informáticos).
- Lei 6/1993, del 23 de decembro, de incorporación ao dereito Español da Directiva 91/250/CE, del 14 de maio de 1991, sobre protección xurídica de programas de ordenador.



Directivas da Unión Europea

- Directiva 2001 do Parlamento Europeo e do Consello, sobre determinados aspectos de dereito de autor e dereitos afíns á sociedade da información.
- Directiva 97/66/CE, do 15 de decembro de 1997, sobre tratamento dos datos persoais e protección da intimidade no sector das telecomunicacións.
- Directiva 96/6/CE, do 11 de marzo de 1996, sobre protección xurídica das bases de datos.
- Directiva 91/250/CE, do 14 de maio de 1991, sobre protección xurídica de programas de ordenador.

2.3. Contorna tecnolóxica

O acceso á tecnoloxía no sector e a súa utilización non supón unha diferenza fundamental entre as empresas do mesmo, é máis ben, un elemento imprescindible para prestar os servizos cunha calidade mínima.

Cando se marca algunha diferenza de carácter tecnolóxico esta é rapidamente adquirida ou imitada pola competencia, sempre nun contexto de rápida obsolescencia dos equipos e programas.

As aplicacións informáticas que se utilizarán na prestación dos Servizos de Internet, Deseño e Creación Multimedia serán, entre outros, as seguintes: 3D Studio, Maia, Autocad, FreeHand, Photoshop, Flash, Dreamweaver Macromedia Flash, Macromedia Director, 3dStudio, Lightwave, etc...

Intertic está en disposición de traballar coas linguaxes de programación PHP, ASP, NET, Xava, Xavascript, HTML, JSP, Lingo, ActionScript, etc... e en bases de datos MySQL, Access, db2 e SQL Server.

Intertic seguirá a metodoloxía da Vixiancia Tecnolóxica para estar ó día nos aspectos tecnolóxicos do sector, para elo realizará estudos periódicos dos traballos da competencia, coidará a formación dos traballadores e acudirá a feiras sectoriais.

Sobre este último aspecto seleccionamos e priorizamos as seguintes feiras e xornadas:

- Feiras de Producción Multimedia e informática
 - Mite en Santiago de Compostela. Certame das tecnoloxías de comunicación e información
 - Galicia TIC. Foro de referencia sobre tecnoloxías da información e comunicacións en Galicia
 - SIMO en Madrid. Feira da Informática, multimedia e comunicacións
- Feiras de deseño Gráfico:
 - Estampa en Madrid. Feira dedicada a potenciar as artes gráficas
 - Sing en Madrid. Salón da Comunicación Visual e o Deseño Gráfico



3. Actividade da empresa.



3. Actividade da empresa.

3.1. Definición dos servizos que realizará a empresa

Os servizos ofertados por Intertic serán:

- Servizos de Internet: Xestión de dominios, xestión de Web e comercio electrónico.
- Deseño Gráfico: Deseño corporativo, deseño interfaces, deseño multimedia, infografía 2D e 3D e deseño Web.
- Creación Multimedia: Elaboración de catálogos e presentacións
- Desenvolvemento de Software: Creación de programas informáticos

Descubrimos de forma detallada cada un destes servizos para facilitar a comprensión das funcións e obxectivos de Intertic

- Servizos de Internet
 - Rexistro dun dominio: Consiste en rexistrar o nome dun dominio en Internet, por exemplo nome da empresa máis “.com”, “.org”, “.net”, “.es”
 - Hosting: É o servizo de aloxamento dun sitio web ou unha aplicación web para as empresas que non dispoñan dos seus propios servidores en internet
 - Creación de Web: Ofertarase a creación de diferentes tipos de Web dende modelos estáticos predefinidos ata modelos dinámicos e personalizados
 - Xestión de Web: Xestionaranse diversos elementos vinculados a Web da empresa
 - Alta en buscadores
 - Promoción da Web para que teña bo posicionamento nas buscas
 - Mantemento da Web
 - Tenda en Internet e TPV virtual: Creación dunha tenda virtual.
- Deseño Gráfico
 - Deseño Web: Realización do deseño gráfico de Webs ou aplicacións Web
 - Deseño de CD e DVD Interactivos: Deseño da navegación polo “interior” destes soportes de forma interactiva
 - Deseño corporativo: Deseño da imaxe da empresa, dende a papelería ata os logotipos.
 - Infografía 2D e 3D: Creación e modelado de figuras, pezas, escenarios, edificios, en dúas dimensións ou tridimensionais, estáticos ou dinámicos



- Creación Multimedia
 - Creación de Catálogos en CD, DVD e on-line: O cliente poderá mostrar os produtos ou servizos que oferta empregando múltiples recursos como vídeos, son, navegación interactiva...
 - Presentación: As presentacións poden ser dunha empresa en xeral, dun produto, dun servizo, dun proxecto, etc... combinando imaxes, animacións, sons, vídeos e textos.
- Desenvolvemento de software: Desenvolveranse programas específicos adaptados ás necesidades dos clientes.

A distribución dos ingresos estimados no primeiro ano por cada unha das liñas será a seguinte

Cadro 3.- Distribución porcentual de ingresos.

SERVIZO	Porcentaxe
Servizos de Internet	47,5%
Deseño Gráfico	35%
Creación Multimedia	8,5%
Desenvolvemento Software	9%



3.2. Factores Chave de Éxito

Os factores que dende Intertic se perciben como chaves para o éxito no sector son:

- Calidade nos traballos es satisfacción dos clientes. Estes son os grandes prescriptores nun negocio no que o cliente medio non ten grandes coñecementos sobre as posibilidades e oportunidades que ofertan as novas tecnoloxías.
- Integrar os servizos que se presten dentro da cultura e funcionamento diario da empresa-cliente. Estes non deben percibirse como un elemento alleo ou complementario, senón como unha parte integrante e importante da empresa.
- Personalizar os servizos para lograr o obxectivo da integración, isto require coñecer en profundidade a empresa do cliente e manter unha relación fluída durante o proceso de prestación do servizo.
- Servizos complementarios. Servizo postventa de atención de incidencias, asesorar aos traballadores da empresa-cliente no uso das novas tecnoloxías implantadas na súa empresa, servizo de “urxencias”...etc
- Rede de contactos ampla e con garantía de calidade para a externalización de servizos. Necesaria para cumprir os prazos comprometidos e coa calidade ofertada.



4. O proceso de prestación do servizo





4. O proceso de prestación do servizo

4.1. Determinación do proceso de prestación do servizo

Co fin de prestar un servizo de calidade e personalizado, Intertic, analizará as características da empresa–cliente, os seus obxectivos, a súa imaxe, seu posicionamento, os seus clientes...etc na procura dunha integración plena dos aspectos tecnolóxicos dentro do funcionamento e da imaxe da empresa.

Un elemento común a gran maioría dos servizos será a comunicación permanente co cliente, buscando un equilibrio entre as súas necesidades, as posibilidades técnicas e o custe do servizo, procurando sempre que este forme parte do proceso de prestación do servizo.

Presentamos a modo de referencia no xeito de prestar os servizos o fluxograma na Creación dunha Web e os contidos dun servizo de Promoción Web e de Creación dunha Tenda Virtual.

- Diagrama de fluxo para a Creación dunha Web

Cadro 4.- Fluxograma



- Contidos dun servizo de Promoción da Web
 - Avaliación da páxina Web
 - Creación de meta tags
 - Introducción manual da Web en máis de 150 buscadores en español e inglés
 - Capturas das altas nos buscadores
 - Seguimento en máis de 50 buscadores
 - Optimización das páxinas para mellorar a súa posición nos principais buscadores
 - Repetición trimestral do proceso completo de alta en buscadores durante un ano
- Contidos do servizo de creación dunha Tenda en Internet
 - Creación dunha cesta da compra como mínimo bilingüe: Español/Inglés ou Español/Galego
 - Creación dun catálogo de produtos
 - Configuración dos diferentes gastos de envío e sistemas de transporte
 - Creación dun motor de busca de artigos
 - Creación dos sistemas de pago e cobro

Os tempos de realización destes servizos son moi variados, dende os máis rápidos –registro dun dominio- ata os procesos de desenvolvemento de software que requiren semanas ou meses.

En xeral canto maior é o grao de “personalización” do servizo, maior será o tempo de realización e o prezo final do mesmo.



4.2. Subcontratacións

Nas diferentes áreas de traballo de Intertic subcontrataranse as seguintes actividades:

- Servizos de Internet
 - Aquelas que non se poidan prestar dende a empresa por volume de traballo ou por requerimentos específicos na personalización da Web.
- Deseño Gráfico
 - Fotógrafo
 - Deseñadores para aumentos de produción puntuais
 - Tradutor
 - Imprenta
 - o Produtora de vídeo
- Creación Multimedia
- Duplicación de Cd e DVD
- Creación e edición de vídeo
- Desenvolvemento de Software
 - Programador de apoio

Estas subcontratacións estableceranse a través da rede de contactos do promotor, os criterios de selección son a confianza persoal resultado de pasadas colaboracións, a calidade nos traballos finais e a seriedade no cumprimento de prazos.

Formalizaranse contratos coas empresas ás cales se subcontraten traballos, estes contratos serán específicos por cada traballo individual ou xenéricos, en función do volume e tipoloxía das colaboracións empresariais.



4.3. Fornecementos

Os fornecementos estarán formados maioritariamente por material de oficina e consumibles informáticos nos que a oferta de provedores é numerosa.

O promotor será responsable da súa xestión, este proceso dada a natureza da empresa é sinxelo, xa que non presentan dificultades nin na súa adquisición nin almacenaxe.

Existen numerosos provedores destes artigos tanto en cadeas especializadas en informática e material de oficina como en centros comerciais. Esta oferta permite dispor de calquera elemento nun prazo non superior ás 24 horas.

A selección entre os maioristas da zona realizarase baremando cuestións como o prezo, a rapidez, e a calidade e garantía dos produtos, así como obviamente o prazo de pago que pode chegar a ser de trinta días.

Os aprovisionamentos iniciais para a posta en marcha da actividade son os seguintes

Cadro 5.- Fornecementos iniciais.

CONCEPTO	IMPORTE
Consumibles ofimática	3.000
Consumibles papelería	1.500
TOTAL	4.500



4.4. Procedementos e controis de calidade

A formación, a experiencia e a relación co cliente durante o proceso de prestación do servizo son as principais garantías para a calidade do produto final.

A estes factores debe unirse obviamente a correcta selección e xestión das tarefas subcontratadas por Intertic cando a prestación do servizo o requira.

Nos traballos onde o compoñente subxectivo teña unha gran importancia á hora de avaliar a calidade do servizo (por exemplo nos traballos que precisen deseño), os borradores e versións previas, e o contacto co cliente serán as chaves para asegurar a súa satisfacción final e o aforro de custes e tempo para Intertic.

Unha vez finalizados os produtos realizarase un testeo que verifique o correcto funcionamento dos mesmos. No caso de que algún servizo/produto non funcione por cuestións de deseño ou programación, este erro será solventado sen custo para o cliente.

Dada a importancia da satisfacción final do cliente nun sector coma o dos servizos informáticos, onde o principal prescriptor son os propios clientes, Intertic seguirá un procedemento establecido para coñecer e xestionar esta satisfacción.

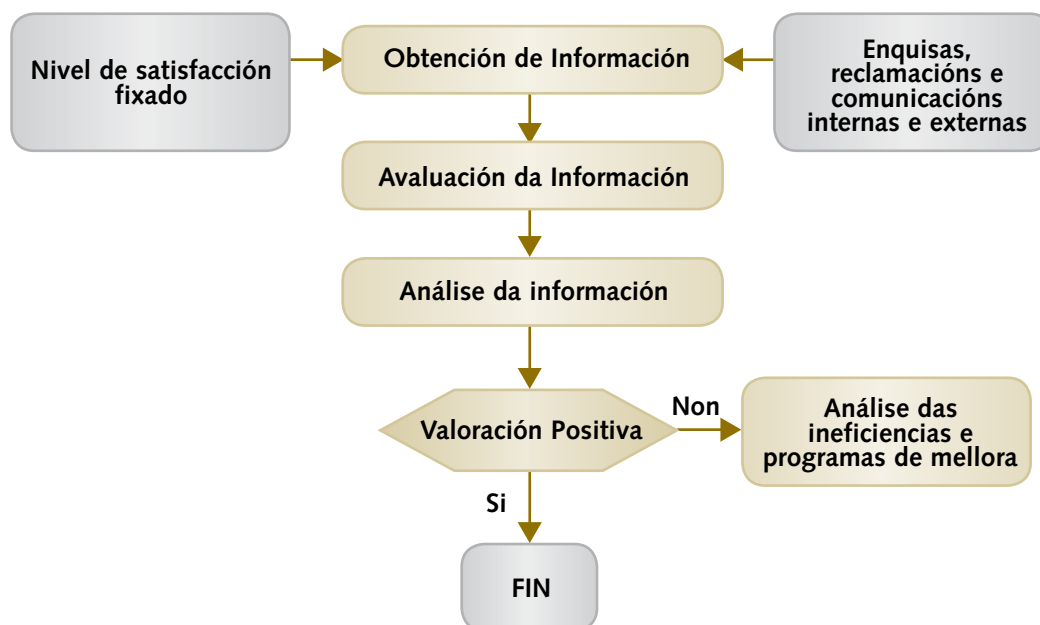
O proceso englobará todas as actividades asociadas á obtención da información sobre a satisfacción/insatisfacción dos nosos clientes, así como a utilización da citada información, de xeito que se poida coñecer a capacidade da nosa organización para satisfacer as expectativas e requisitos dos mesmos.

O procedemento para a Xestión da Satisfacción dos Clientes será o seguinte:



37

Cadro 6.- Fuxograma. Satisfacción de Clientes



Fonte: Procedemento de Calidade para a Mellora da Xestión das Micorpemes: Xestión da Satisfacción do Cliente. BIC GALICIA

Na elaboración deste apartado do Plan de Negocio, traballouse co **Procedemento de Calidade para a Mellora da Xestión das Micropemes: Xestión da Satisfacción do Cliente.**

[Máis información no epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]



5. O mercado





5. O mercado

5.1. Definición do mercado ao que se dirixirá o servizo e a súa evolución

5.1.1. Características dos clientes

Os informes anuais da Asociación de Empresas de Electrónica, Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones de España (AETIC), permiten coñecer o comportamento do mercado do sector TIC e extraer os principais indicadores que afectan a nosa empresa.

- Utilización dos equipos informáticos por parte das empresas Españolas

O estancamento que caracterizaba a esta variable, con crecementos moi reducidos ata o ano 2004 desapareceu no 2006. Actualmente o 88% das empresas dispoñen deste tipo de equipamento.

O número medio de equipos informáticos por empresa sitúase entorno a nove, esta cifra é inferior á rexistrada no 2005 –doce equipos- este feito débese á xeneralización do uso da informática por parte das empresas de menor tamaño, que compran menos equipos, pero, e este é o dato de interese para Intertic, se están a incorporar ao uso das TIC

- Utilización de Internet por parte das empresas Españolas

O uso de internet incrementouse nas empresas españolas, sendo xa un 81% as que usan esta ferramenta. Fronte a este dato destaca a reducida porcentaxe de empresas con Web corporativa e intranet.

Cadro 7.- Indicadores Básicos sobre o Uso das TIC. 2005-2006

INDICADOR	2005	2006
Uso de Internet nas empresas	81,8%	81,6%
Empregados con acceso a Internet	50,4%	50,6%
Empregados con correo electrónico	51,4%	51,4%
Empresas con Web corporativa	38,5%	41,7%
Empresas con intranet	25,6%	24,6%

Fonte: Informe AETIC. 2005-2006



Por sectores de actividade, as empresas de servizos financeiros e seguros, informática e I+D contan case na súa totalidade con acceso a Internet, mentres que as de comercio, hostalería e industrias básicas mostran unha conectividade por debaixo do 80%. O tipo de conexión máis común é o ADSL, escollido polo 92% das empresas.

Por comunidades autónomas Baleares e País Vasco son as que presentan mellores porcentaxes e Asturias, Castela León e Galicia presentan valores por debaixo da media nacional, cun 77%.

- Utilización do Comercio Electrónico por parte das empresas Españolas

O crecemento do comercio electrónico foi rápido e progresivo nos últimos anos, como exemplo no 2006 incrementouse en catro puntos respecto ao ano anterior. Pese a isto España continúa por debaixo da media europea cun 6,3% de empresas que empregan a rede como medio de venta dos seus produtos e servizos.

Cadro 8.- Indicadores Básicos sobre o Comercio Electrónico

INDICADOR	2005	2006
Empresas que utilizan o comercio electrónico	32,6%	35%
Empresas que compran por Internet	30,4%	32,9%
Empresas que venden por Internet	6,1%	6,3%
Pagos electrónicos	18%	18,2%

Fonte: Informe AETIC. 2005-2006

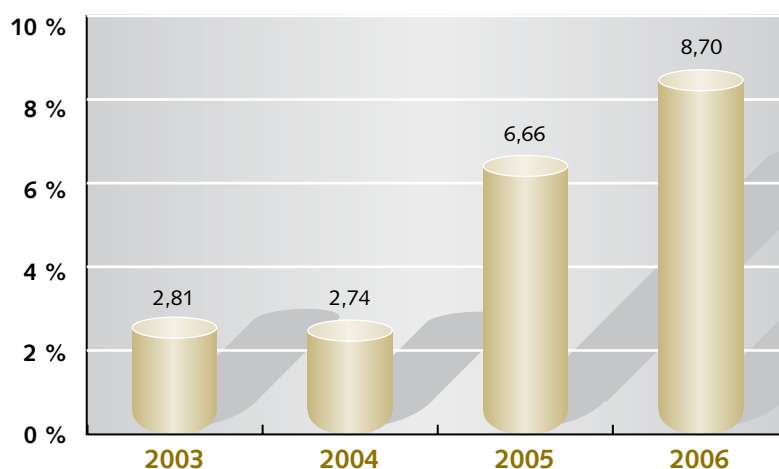


Os sectores empresariais que figuran á cabeza do comercio electrónico son novamente o informático, I+D, financeiro e seguros e servizos a empresas.

O uso do comercio electrónico por parte das Pemes galegas, tanto na compra como na venta de produtos e servizos, presenta unha porcentaxe inferior á media estatal. Novamente estamos ate unha oportunidade de mercado que ofrece posibilidades de crecemento.

O Ministerio de Industria, Turismo e Comercio ofrece tamén datos de interese sobre a evolución do comercio electrónico neste caso relacionándoo co seu peso na facturación total das empresas.

Cadro 9.- Porcentaxe de Comercio Electrónico sobre o Total de Facturación. 2004-2006



Fonte: Ministerio de Industria, Turismo e Comercio

A tendencia é favorable e o comercio electrónico gaña peso específico na facturación total das empresas progresivamente

- Clientes potenciais de Intertic

A oferta de Intertic de servizos de Internet e comercio electrónico están orientados a empresas con menos de cincuenta traballadores, cun equipamento informático formado por varios PC, un servidor e con acceso a Internet ou con acceso nun futuro próximo.

Esta empresa tipo non ten páxina Web, ou de tela, non explota todas as súas posibilidades como ofertar os seus produtos nun portal de comercio electrónico.



43

Cadro 10.- Número de empresas por estrato de asalariados en Galicia. 2004

	A Coruña	Lugo	Ourense	Pontevedra	Total
Sen asalariados	45.379	12.893	13.468	34.404	106.144
De 1 a 5 asalariados	25.023	8.595	7.518	22.426	63.562
De 6 a 9 asalariados	2.823	860	774	2.719	7.176
De 10 a 19 asalariados	2.108	525	528	1.998	5.159
De 20 a 49 asalariados	1.193	293	262	1.150	2.898
De 50 a 99 asalariados	298	47	59	261	665
De 100 a máis asalariados	185	23	37	141	386

Fonte: Instituto Nacional de Empleo.(INE)

Os esforzos comerciais dirixíranse en primeiro lugar ás empresas para as que xa traballou o promotor en cuestións relacionadas coas TIC e nun segundo paso ás empresas do entorno xeográfico máis próximo con visitas a parques empresariais, zonas comerciais, empresas vinculadas á promoción inmobiliaria etc, aínda que potencialmente todas as empresas pode usar os nosos produtos e/ou ser usuarios dos nosos produtos.

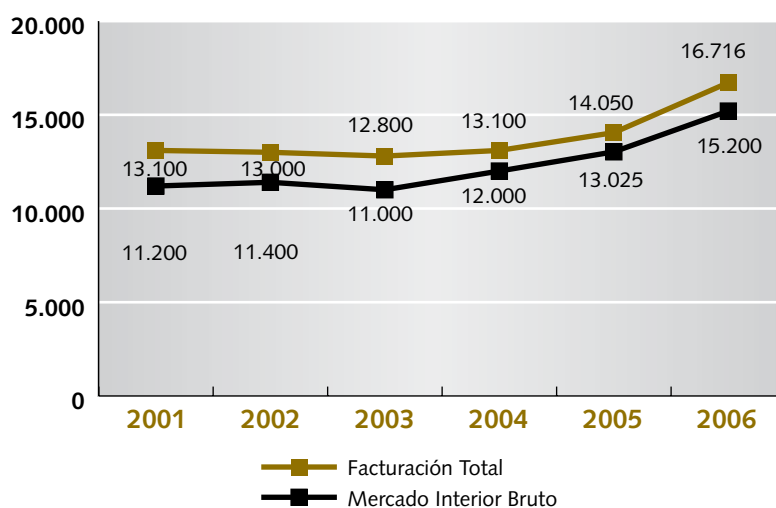
Outro potencial demandante dos nosos servizos é a administración que poderá ser un cliente a longo prazo, cando se consolide e creza a nosa empresa.

Respecto aos clientes particulares, estes tamén poderán adquirir os nosos produtos, se ben o número e o importe das vendas será reducido e non se tivo en conta á hora de desenvolver o plan económico.

5.1.2. Tamaño do mercado e a súa distribución

A evolución do sector está reflectida nos informes e estudos anuais que realiza AETIC, e a partir destes informes vemos, entre outros datos, a facturación do sector TIC.

Cadro 11.- : Facturación das TIC (2001-2005) en millóns de euros



Fonte: Informe AETIC. 2005-2006

No ano 2006 a facturación foi de 16.716 millóns de euros, o que supón un incremento do 7,8% respecto ao 2005, unha taxa de crecemento que duplica a media europea. Galicia xerou un 2,1% aproximadamente do mercado interior neto o que supón un total de 2.551.224 .

Segundo se desprende do estudo da AETIC, a maior taxa de crecemento dentro do mercado interno correspóndese aos servizos informáticos que, cun crecemento de 10,5%, situáronse en 4.975 millóns, e en segundo lugar aos servizos telemáticos e interactivos que rexistraron un crecemento do 10,2% e unha facturación de 849 millóns de euros.

A venda de software, pola súa banda, experimentou un alza do 8% para situarse en 1.600 millóns de euros. Os crecementsos máis destacados dentro do Software déronse nas áreas de sistemas operativos, cun 14%, e o software para bases de datos, cun 11,6%. Polo seu incremento do 10% destacan tamén as aplicacións multimedia.

O segmento do hardware obtivo a cifra de 3.498 millóns de euros, un 4,7% máis que no ano anterior. Este dato debeuse en gran medida ao aumento do volume de negocio nas liñas de ordenadores portátiles e servidores.

5.1.3. Evolución e previsións do mercado

O sector tivo un crecemento anual superior ao 10% durante dez anos seguidos, ata o ano 2000, no que as cifras, se ben continuaron sendo superiores á media europea baixaron dos dous díxitos, amosando certa desaceleración pero mantendo a tendencia favorable.

As previsións son positivas e datos como os seguintes reforzan esta idea.

Case o 70 por cento das empresas Españolas valoran positivamente a achega das tecnoloxías da información ao desenvolvemento da súa actividade e expresan a necesidade das mesmas.

A fortaleza e carácter punteiro do sector apreciase no seu gasto en I+D que crece o 19% anual e no número de traballadores no mesmo, tamén en aumento e que ronda os 220.000 euros.

A administración a través das Políticas Públicas traballa na implantación e difusión das novas tecnoloxías na sociedade, mediante campañas de promoción e favorecendo as infraestructuras que fan posible o seu uso. Estas accións traducense nun incremento na demanda destes produtos e servizos que se verá acompañado por un mantemento ou descenso dos prezos dos mesmos.



5.2. A competencia

5.2.1. Identificación das empresas competidoras, características destas, posición no mercado

Galicia contaba no ano 2006 cunhas 1.206 empresas vinculadas ás actividades informáticas, un 3,7% do total de empresas españolas -32.013-. Esta porcentaxe de empresas é inferior á participación media da nosa comunidade no tecido empresarial estatal no seu conxunto, que alcanza o 6%.

Estas cifras confirman a imaxe dun mercado, o dos servizos e actividades informáticas, que ten espazo para a implantación de novos proxectos empresariais.

O número de empresas que actúan no sector de Actividades informáticas detállase na seguinte táboa

Cadro 12.- Número de Empresas no Sector das Actividades Informáticas

Actividade CNAE	Nº de Empresas.	
	Galicia	España
721 Consulta de equipo informático	16	725
722 Consulta de aplicacións informáticas e suministro de programas informáticos	467	14.497
723 Proceso de datos	112	3.889
724 Actividades relacionadas con bases de datos	20	592
725 Mantemento e reparación maquinaria oficina e informática	493	9.820
726 Outras actividades relacionadas coa informática	98	2.490
TOTAL	1206	32.013

Fonte. Instituto Nacional de Empleo. 2006

O crecemento inter anual no que se refire ao número de empresas do sector TIC foi en Galicia do 8%, un valor similar ao do conxunto do sector a nivel nacional e o máis interesante, superior ao crecemento no número de empresas no conxunto da nosa economía, que é dun 3% en Galicia e dun 4% en España. O sector TIC está a crecer o dobre de rápido que os restantes sectores no referido á creación de empresas.

Respecto a distribución xeográfica das empresas competidoras, salientamos que o as sedes principais destas compañías atópanse en Madrid e Cataluña, ademais, estas dúas Comunidades Autónomas aglutinan as dúas terceiras partes do mercado interior neto nacional.

Este dato confirma unha característica do mercado galego no que varias empresas prestadoras de servizos TIC, principalmente as máis grandes, non están radicadas na nosa comunidade, senón en Madrid e Cataluña, pero captan clientes na nosa área de influencia. Isto non é unha gran ameaza para Intertic xa que estes competidores adoitan ter como clientes a súa vez a grandes empresas, que non son o noso nicho de mercado.



Os servizos ofertados pola competencia inclúen nun 90% dos casos o deseño de Web, nun 65% servizos de Internet, e nun 15% servizos de deseño e infografía.

O número medio de empregados nas empresas galegas é de cinco fronte a media estatal que chega aos dez traballadores, isto é fruto da menor dimensión das nosas empresas.

A subcontratación de tarefas a outras empresas do sector e empresarios autónomos é unha práctica moi extendida no sector.

A análise da Guía Ardán sobre as actividades informáticas amosa que o nivel medio de facturación das empresas máis grandes é superior aos 600.000 euros e a forma xurídica maioritaria destas é a de Sociedade Limitada.

5.2.2. Produtos substitutivos

A oferta alternativa para moitas pemes e micropemes á hora de contratar servizos informáticos ou de deseño, atópase na posibilidade de facelo a particulares ou mesmo a traballadores da propia empresa, con coñecementos de informática e/ou deseño en lugar de facelo a unha empresa especializada.

Este intrusismo no sector está moi estendido dado que o cliente pode conseguir un produto final satisfactorio e a un prezo inferior ao de mercado. Por esta razón as empresas de servizos TIC deben ofrecer aos clientes elementos a maiores, elementos que os clientes poidan percibir e valorar, e que compensen o maior custo de contratar a profesionais.

Intertic buscará estes elementos de profesionalidade en aspectos como a garantía postventa, solución de incidencias tras a finalización do traballo, servizo de “urxencias”, asesoramento aos traballadores da empresa-cliente sobre o uso das novas ferramentas, seriedade nos prazos e unha cuestión moi importante, pero que non é doado transmitir aos clientes, que é o custe de oportunidade, o que este deixa de gañar por contratar a persoas non-profesionais, que poden facer ben o traballo, pero non ofrecen o servizo/utilidade que se axusta de forma idónea ás necesidades e recursos da empresa-cliente, ou que directamente no explota todo o potencial das TIC e os beneficios que podería acadar para a súa empresa.



5.3. Análise DAFO

Elaboramos a análise das Debilidades, Ameazas, Fortalezas e Oportunidades da Empresa

Cadro 13.- Análise DAFO

Fortalezas	Debilidades
Experiencia e formación do promotor	Empresa de nova creación. Sen experiencia demostrada ante clientes
Tratamento personalizado a clientes. Orientación e asesoramento.	Ubicación nunha zona con menor dinamismo económico que as Provincias de A Coruña e Pontevedra
Integración de produtos e servizos buscando sinerxias entre eles	Polo seu tamaño incapacidade de afrontar grandes proxectos
Ampla rede de contactos para subcontratacións de calidade e posibles clientes	Dependencia dos servizos subcontratados
Ameazas	Oportunidades
Mala imaxe das empresas prestadoras de servizos informáticos	Valoración das positiva das TIC na empresa.
Falta de persoal especializado que use ou optimice as novas tecnoloxías nas empresas	Menor implantación das TIC na nosa comunidade
Intrusismo no sector	Custes cada vez menores para as empresas na aplicación das TIC
Déficit en infraestruturas tecnolóxicas nas empresas que impiden outras actuacións	Apoio da administración a implantación das TIC nas pemes



6. A comercialización do servizo





6. A comercialización do servizo

*Na elaboración deste apartado do Plan de Negocio, traballouse co **Manual Práctico da Peme: Como elaborar o meu plan de marketing**.
[Máis información no epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]*

6.1. Presentación da empresa:



A imaxe da empresa, dende o logo, o nome e a ambientación e decoración estarán acorde cos valores da empresa e do sector².

51

Nas saídas e visitas a clientes, tanto comerciais como técnicas coidarase a imaxe e a profesionalidade, tendo especial coidado coa limpeza e a imaxe dende o vehículo –rotulado co logo de Intertic- ata os ordenadores portátiles empregados no traballo ante clientes.

A denominación e logo da empresa usarase en toda a papelería como imaxe corporativa, contaremos tamén cun rótulo externo. O logo de Intertic será atractivo, fácil de recordar e simbolizará os servizos e misión da empresa.

A presentación dos nosos servizos en papel, CD ou DVD e a Web da empresa teñen unha importancia fundamental xa que non son unicamente un soporte onde amosalos senón unha mostra da nosa capacidade de traballo, por elo estarán especialmente elaborados.

O horario laboral será de 9:00h a 13:00h e de 16:00 h a 20:00h, de luns a venres, buscando a adaptación cos clientes da empresa. Contaremos cun teléfono operativo fora deste horario para atender emerxencias.

² Nota dos autores: o deseño da imaxe da empresa e a forma de presentar os seus produtos e servizos contén unha amplísima gama de posibilidades, neste epígrafe ofrecemos unhas propostas básicas que non substitúen ao desenvolvemento específico que deberá ter este apartado no proxecto de cada emprendedor.

6.2. Penetración no mercado. Canles de distribución. Rede comercial

6.2.1. Canles de distribución. Rede comercial

O promotor será responsable dos aspectos comerciais da empresa, a estratexia comercial terá na prescrición por parte doutros clientes e a presentación dos servizos de forma persoal os seu puntos esenciais. Nas reunións cos clientes é fundamental coñecer as súas necesidades reais e así realizar un correcto asesoramento de como axustar necesidades, orzamento e solucións.

En moitas ocasións a presentación directa permite dar a coñecer servizos e posibilidades que os propios clientes ignoran.

É importante que na presentación dos servizos se acceda tanto á persoa con autoridade na decisión final como aos traballadores da empresa vinculados ás novas tecnoloxías, que facilitan o proceso de toma de decisión.

Seguindo esta referencia, para introducirmos no mercado seguiremos as seguintes estratexias:

- Mailing: Previa selección dos clientes obxectivo
- Visitas personalizadas: Previo contacto telefónico. Nestas presentacións mostraranse traballos desenvolvidos pola empresa. O ratio de éxito comercial previsto está entre o 10% e 15%
- Acordos de colaboración con Axencias de Publicidade e Marketing
- Acordos con Asociacións Empresariais para ofrecer os nosos servizos aos seus asociados en condicións vantaxosas
- Presentación específica dos servizos de infografía a construtoras, promotoras inmobiliarias e servizos de arquitectura
- Presentación da empresa ante outras empresas de servizos informáticos para ofertarlles a subcontratación de traballos

A forma de cobro habitual é unha porcentaxe entre o 10 ou 15% trala aceptación por parte do cliente do orzamento e o resto ao finalizar o servizo. En calquera caso esta fórmula varía en función da tipoloxía do proxecto e a súa duración.

O promotor realizará tarefas comerciais antes da posta en marcha, tratando de pechar acordos de traballo coas empresas e entidades coas que ven traballando nos últimos anos. Este será un apoio moi importante nos primeiros exercicios económicos.



6.2.2. Accións de promoción

As actuacións promocionais terán os seguintes obxectivos.

- Presentar as vantaxes dos servizos da maneira máis sinxela e atractiva posible
- Distinguir e por en valor a diferenza respecto ós competidores e alternativas non profesionais
- Crear prestixio e imaxe de calidade

Para apoiar estas accións realizaremos as seguintes actuacións

- Mailing destinado ás empresas que cumpran o perfil de cliente potencial
- Presentación persoal dos produtos mediante CD e DVD
- Presentación on-line dos nosos servizos mediante invitacións a coñecer a nosa Web
- Catálogos publicitarios en CD nos que se recollerán os produtos e servizos que ofrecemos. Elaboraremos 1.500 unidades
- Presenza en directorios comerciais
- Campaña en Internet
- Campaña de publicidade en prensa

O custo aproximado destas accións será de 4.000 euros o primeiro ano, investimento que se manterá en sucesivos exercicios.



6.3. Determinación do prezo de venda e a súa comparación cos da competencia

A determinación do prezo ven fixado fundamentalmente polos prezos de referencia da competencia e en menor medida polos custe das subcontratacións.

O cliente influirá no prezo naqueles casos nos que o volume de compra deste implique unha redución de tarifas ou cando nos atopemos con grandes empresas de servizos informáticos que subcontratan tarefas a outras empresas máis pequenas como Intertic..

No seguinte cadro detallamos os prezos medios dos servizos que ofertará Intertic.

Cadro 14.- Prezo Medio dos servizos

Servizos de Internet	Intertic	Competencia
Rexistro Dominio	20	15-30
Hosting	120	100-130
Creación Web	200	150-500
Promoción anual web	3.200	3.000-3.500
Alta en buscadores	150	150
Tenda en internet	1.500	1.000-2.000
Deseño gráfico	Intertic	Competencia
Infografía en 2D-3D	700	500-700
Deseño Web	400	300-500
Deseño corporativo	600	500-700
Deseño Cd DVD interactivo	800	600-1000
Creación Multimedia	Intertic	Competencia
Catalogo	1.200	1.000-1.500
Presentación produto	1.000	1.100-1.600
Web flash	Dende 1.200	Dende 1.200
Desenvolvemento Software	Intertic	Competencia
Software	Dende 6.000	Dende 5.000



6.4. Prescriptores

Os grandes prescriptores nestes servizos son os propios clientes e os usuarios finais dos servizos que desenvolvemos para as empresas, é dicir os clientes dos nosos clientes, que en moitas ocasións son a súa vez xerentes ou empresarios que tras ver ou empregar algún dos nosos servizos –por exemplo a Web ou a tenda virtual- interéñanse por eles para incorporalos a súa propia empresa.

A satisfacción final é polo tanto imprescindible para que nos recomenden, especialmente tendo en conta que a imaxe das empresas prestadoras de servizos TIC non é positiva, percíbense como custosas, pouco fiables en prazos e con tendencia a prestar servizos e produtos máis aló do necesario.

Na relación directa coas empresas-cliente o persoal da área de informática ou con coñecementos informáticos acostuma a ter un gran peso sobre a toma de decisión da persoa con competencias para elo, polo que deben coidarse estes contactos.



7. A localización da empresa





7. A localización da empresa

7.1. Asentamento previsto e criterios para a súa elección

A empresa alugará as súas oficinas na primeira planta dun edificio de carácter comercial e de servizos situado na rúa Buenos Aires nº 2, na cidade de Lugo.

A elección de Lugo responde tanto a criterios persoais do promotor —é o lugar onde reside— como á oportunidade empresarial que supón esta cidade para unha empresa como Intertic, fronte a cidades como Vigo ou A Coruña onde a oferta de servizos está máis saturada.

Por outra parte e como se indica os contactos do promotor atópanse nesta cidade e o seu entorno, o que facilitará o acceso tanto a clientes como a profesionais para a subcontratación de tarefas.

No contrato que se firmará de arrendamento estableceuse unha duración de tres anos prorrogables de forma automática, por outros dous.



*Para ampliar información sobre este apartado do Plan de Negocio, pódense consultar as **Memofichas** de Bic Galicia, concretamente as do grupo **Contratos que se poden dar na Vida dunha Empresa**, que conteñen información sobre os Contratos de Arrendamento.*

[Máis información no epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]

7.2. Instalacións e comunicacións.

A oficina que se alugará conta con acceso a Internet de alta velocidade e boa cobertura telefónica, ambos requisitos necesarios para o funcionamento da empresa. Atópanse nun primeiro piso e a súa superficie é duns 63 metros cadrados distribuídos maioritariamente en espazos de traballo e recepción 40 m², zona para servidores e impresoras 15 m², e baño e almacén 8 m².

O edificio está nunha zona de actividade comercial con abundante paso de peóns e presenza de empresas de servizos.

Preto das oficinas existe aparcamento público o que facilitará o acceso aos traballadores e clientes ás mesmas.



8. Recursos humanos





8. Recursos humanos

*Na elaboración deste apartado do Plan de Negocio, traballouse coas **Memofichas** dos grupos de **Contratos de Traballo** e **Lexislación Laboral** que conteñen información sobre os tipos de contrato e as súas características así como da lexislación que regula as relacións laborais.*

8.1. Relación de postos de traballo que se van a crear

A empresa realizará dúas contratacións dende primeiro ano, o perfil dos traballadores complementan ao promotor na súa experiencia e formación.



63

Cadro 15.- Traballadores que se contratarán

Categoría Profesional	Data incorporación
Deseñador gráfico	Dende o inicio
Programador	Dende o inicio

8.2. Organización de recursos e medios técnicos e humanos

O promotor dirixirá a empresa e centralizará a toma de decisións, na xestión diaria contará co apoio dunha asesoría para os aspectos relacionados con nóminas, tributos e facturas.

O deseñador e programador traballarán baixo a dirección do promotor nunha estrutura horizontal entre eles.

As ferramentas de traballo –equipos informáticos e software- estarán centralizadas na sede da empresa, se ben o acceso aos servidores será posible dende calquera lugar con conexión á rede, permitindo o teletraballo e a atención aos clientes en todo momento.

Exceptuando as tarefas comerciais e a presentación de liñas de traballo diante dos clientes que se realizarán de forma presencial, o resto de servizos, realizaranse dende as oficinas da empresa.

Os servizos de “urxencia” prestaranse tanto por parte de Intertic como por parte dunha empresa subcontratada mediante un sistema de turnos.



8.3. Organigrama. Estrutura de dirección e xestión

A estrutura da empresa, dado o reducido número de traballadores non presenta complexidade. O máis destacable é a interrelación e complementariedade entre os tres perfís, xa que a totalidade ou gran maioría dos servizos prestados requiren dalgún elemento de deseño, programación ou xestión e administración de redes.

A distribución prevista de tarefas é a seguinte:

- Promotor. Responsable da dirección e xestión da empresa, realizará tarefas comerciais e supervisará e coordinará os desenvolvementos de servizos Internet, deseño gráfico e multimedia.
- Diseñador gráfico. Tarefas de deseño para webs, creación multimedia, presentacións, infografía...etc
- Programador. Realizará tarefas vinculadas con desenvolvemento de software para Webs, navegación por presentacións...etc.



8.4. Perfil das persoas que se contratarán e selección de persoal

A selección de traballadores realizarase en primeiro lugar entre contactos do promotor que traballan en empresas similares, en caso de non formalizar os acordos, recorrerase aos servizos públicos de emprego.

Os requisitos valorados para os postos de traballo son:

- Deseñador Gráfico: Coñecementos das técnicas de multimedia deseño e experiencia. As ferramentas mínimas que deberá manexar son Photoshop, CorelDraw, Illustrator, HTML, e Flash.
- Programador. Experiencia no desenvolvemento de aplicacións informáticas e coñecemento das principais linguaxes de programación.

Ambos perfís requiren de profesionais con certa capacidade de traballar autonomamente e con aptitudes creativas, pois as tarefas que realizarán non son exclusivamente técnicas.



8.5. Formas de contratación.

As contratacións faranse de forma indefinida dende o inicio, non só polas posibles axudas a este tipo de contratación que oferta a Seguridade Social e a Consellería de Traballo, senón tamén polo interese en manter unha relación continua de traballo, que faga posible unha progresión e mellora na calidade do servizo creando unha imaxe corporativa nas características do mesmo.

Esta permanencia no tempo darase tamén, na medida en que sexa posible, ás relacións cos colaboradores de Intertic aos que se subcontraten tarefas.

Cadro 16.- Contrato e salario base dos traballadores. Ano 1.

Categoría Profesional	Tipo contrato	Xornada	Salario Base
Deseñador gráfico	Indefinido	Completa	20.000
Programador	Indefinido	Completa	22.000

O salario do promotor será de 15.000 euros no primeiro ano e terá importantes incrementos a medida que a empresa se consolide. Os incrementos dos traballadores tamén serán superiores ao IPC co fin de facilitar a súa permanencia na empresa.

O convenio colectivo que subscribirá a empresa é o de Oficinas e Despachos da Provincia de Lugo.



9. Plan económico e financeiro



9. Plan económico e financeiro

Para a elaboración do Plan económico e financeiro do Plan de Negocio traballouse co programa informático **BIC Proxecta e Simula**.

Moitos dos termos empregados no desenvolvemento do Plan económico poden resultar descoñecidos para os emprendedores sen formación específica neste campo. Co fin de resolver esta dificultade e facilitar unha explicación dos conceptos básicos (investimento, balance, tesourería, VAN, TIR, Ratio...) recomendamos a lectura do **Manual Práctico da Peme: Cómo Valorar un Proxecto de Inversión**.

[Máis información sobre estes recursos no epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]

9.1. Inversións



Preséntanse neste punto o detalle de inversións previstos para os cinco primeiros anos de actividade.

71

Cadro 17.- Inversións

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Gastos de constitución e primeiro establecemento					
Gastos de constitución	1.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de primeiro establecemento	2.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de Gastos de constitución e primeiro establecemento	4.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inmobilizacións Inmateriais					
Aplicacións informáticas	2.700,00	0,00	3.600,00	0,00	0,00
Total de Inmobilizacións Inmateriais	2.700,00	0,00	3.600,00	0,00	0,00

Inmobilizacións Materiais					
Construcións	3.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Maquinaria	600,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mobiliario	3.000,00	0,00	0,00	0,00	4.000,00
Equipos para procesos de información	10.200,00	0,00	0,00	15.000,00	0,00
Elementos de transporte	9.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de Inmobilizado Material	25.800,00	0,00	0,00	15.000,00	4.000,00
Total de partidas de Inversións	32.500,00	0,00	3.600,00	15.000,00	4.000,00
Importe de I+D+i dos Inversións	5.200,00	0,00	576,00	2.400,00	640,00
Total del importe de Inversións	37.700,00	0,00	4.176,00	17.400,00	4.640,00

Tras os primeiros anos de actividade Intertic renovará o equipo informático e de software para manter a oferta de calidade nos seus servizos, tamén se prevé unha partida para adquirir novo mobiliario.



9.2. Financiamento do proxecto

Na seguinte táboa analízase as necesidades financeiras da empresa, a súa estrutura de financiamento e a orixe dos fondos.

Cadro 18.- Esquema de financiamento

CONCEPTO	IMPORTE
Investimento Total	32.500
Fondo de manobra	17.500
Necesidade financeira total	50.000
Capital Social	18.000
Financiamento alleo	32.000
% de autofinanciamento	36%

O promotor desembolsará o 100% dos recursos propios no momento inicial, pola súa parte o financiamento alleo obtense dunha entidade financeira nas seguintes condicións

- Importe: 32.000 euros.
- Plazo: 7 anos (84 meses) cun ano de carencia
- Tipo de interés variable, inicialmente partirá dun 7%
- Comisións: Sen comisións

O fondo de manobra da empresa detállase na seguinte táboa.

Cadro 18.- Fondo de Manobra

FONDO DE MANOBRA	IMPORTE
IVE investimentos	5.200
Aprovisionamentos iniciais	4.500
Gastos fixos iniciais	7.800
Total	17.500

*Na elaboración deste epígrafe do Plan de Negocio, traballouse coas **Memofichas** do grupo **Fontes de Financiamento**, que conteñen información sobre as alternativas públicas e privadas para obter recursos económico para a posta en marcha e a consolidación do proxecto..*



9.3. Política de amortización

A empresa aplicará os coeficientes máximos de amortización para os equipos informáticos e o software.

Cadro 20.- Táboa de Coeficientes de Amortización

CONCEPTO	% DOTACIÓN
Gastos de Constitución	20,0%
Gastos de 1er. Establecemento	20,0%
Investimento en I + D	20,0%
Propiedade Industrial	20,0%
Aplicacións Informáticas (soft)	45,0%
Terreos	0,0%
Construcións	3,0%
Maquinaria	10,0%
Instalacións	10,0%
Mobiliario	10,0%
Equipos Informáticos (hard)	33,0%
Elementos de Transporte	16,0%
Outro Inmobilizado	10,0%



9.4. Ingresos por áreas de negocio. Previsión de ventas anuales

As unidades vendidas de cada un dos servizos para os cinco primeiros anos detállanse na seguinte táboa

Cadro 21.- Ingresos por áreas de negocio

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Servizos de Internet	61.030,00	73.236,00	84.221,40	94.327,97	103.760,76
Diseño Gráfico	44.800,00	53.760,00	61.824,00	71.097,60	78.207,36
Creación Multimedia	10.400,00	12.480,00	14.976,00	17.971,20	21.565,44
Desenvolvemento de Software	12.000,00	13.800,00	15.456,00	17.001,60	18.701,76
Total de Ingresos	128.230,00	153.276,00	176.477,40	200.398,37	222.235,32

Os incrementos medios anuais de ventas no primeiro exercicio son dun 17% en tódalas liñas excepto no desenvolvemento de software que é unicamente dun 12%. A estes aumentos engadimos un IPC medio do 3%.

Os incrementos das ventas vanse reducindo progresivamente ano a ano ata unha media do 7% máis IPC no último exercicio.

Ofrecemos detallado as ventas do primeiro ano por liña de produtos.

Cadro 22.- Ventas no primeiro exercicio

Servizos Internet	Prezo medio	Unidades Vendidas	Importe
Rexistro Dominio	20	30	600
Hosting	120	24	2.880
Creación Web	200	22	4.400
Promoción Web	3.200	12	38.400
Alta en buscadores	150	13	1.950
Tenda en Internet	1.600	8	12.800
Total			61.030

Diseño Gráfico	Prezo medio	Unidades Vendidas	Importe
Infografía 2D-3D	700	50	35.000
Diseño Web	400	7	2.800
Diseño corporativo	600	5	3.000
Diseño CD e DVD interactivo	800	5	4.000
Total			44.800

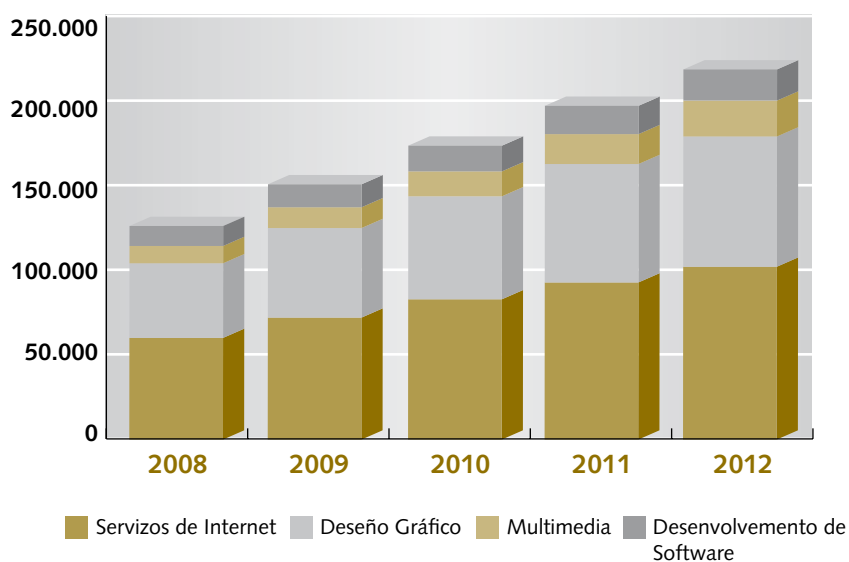


Creación Multimedia	Prezo medio	Unidades	Importe
Catálogo	1.200	3	3.600
Outras Producións	1.000	2	2.000
Aspectos flash da Web	1.200	4	4.800
Total			10.400

Desenvolvemento Software	Prezo medio	Unidades Vendidas	Importe
Catálogo offline	6.000	2	12.000
Total			12.000

Presentamos unha gráfica coa evolución das vendas nos cinco primeiros anos.

Cadro 23.- Gráfica coa evolución das vendas (Euros)



9.5. Evolución dos custes variables

Presentamos a continuación unha táboa resumo dos custes variables por cada unha das liñas de actividade

Cadro 24.- Custes Variables

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Servizos de Internet	15.257,50	18.309,00	21.055,35	23.581,99	25.940,19
Diseño Gráfico	11.200,00	13.440,00	15.456,00	17.774,40	19.551,84
Creación Multimedia	2.600,00	3.120,00	3.744,00	4.492,80	5.391,36
Desenvolvemento de Software	3.000,00	3.450,00	3.864,00	4.250,40	4.675,44
Total de custes Variables	32.057,50	38.319,00	44.119,35	50.099,59	55.558,83

Os custes variables están formados nun 98% pola man de obra dos traballos subcontratados dende Intertic, o restante 2% son consumibles informáticos

A estimación dos custes variables efectúase sobre un porcentaxe da facturación que oscilará entre o 20% e o 25% do total das vendas.



9.6. Evolución dos custes fixos

Preséntase a continuación unha táboa cos diferentes custes fixos da empresa agrupados nas súas principais categorías.

Cadro 25.- Custes Fixos

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Gastos de Persoal	67.075,36	72.277,96	77.995,22	83.296,51	88.995,23
Alugeres	6.000,00	6.240,00	6.490,00	6.750,00	7.020,00
Gastos Xerais	9.400,00	10.340,00	11.374,00	12.511,00	13.762,00
Seguros e Tributos	350,00	368,00	386,00	405,00	425,00
Suministros	6.100,00	6.405,00	6.725,00	7.061,00	7.414,00
Outros	1.400,00	1.540,00	1.694,00	1.863,00	2.049,00
Total de Custes Fixos	90.325,36	97.170,96	104.664,22	111.886,51	119.665,23
Amortizacións	5.780,00	5.780,00	6.932,00	8.807,00	8.532,00
Total de Custes Fixos	96.105,36	102.950,96	111.596,22	120.693,51	128.197,23

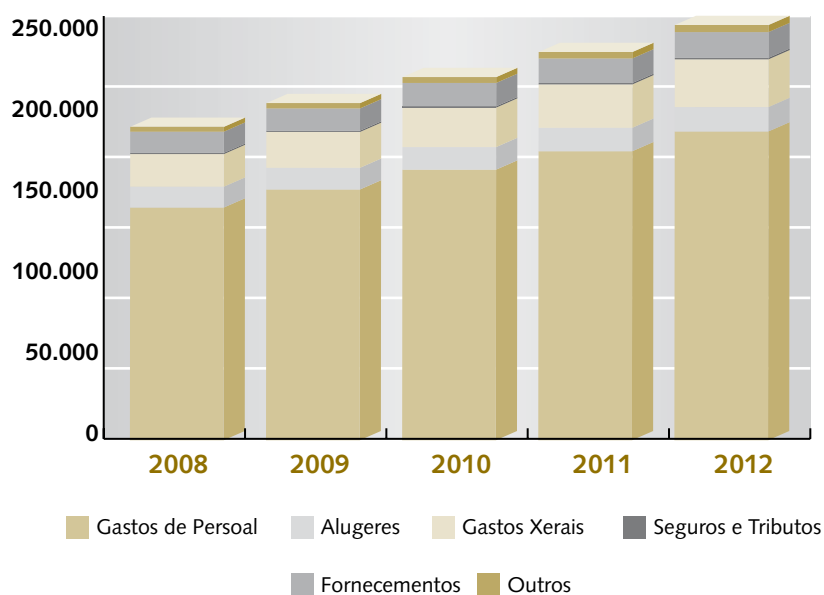
O grupo máis importante nos custes fixos corresponde ao salario dos traballadores e promotor.

A maioría dos custes fixos como salarios, aluguer, fornecementos gastos xerais, pagananse a trinta días.



78

Cadro 26.- Gráfica coa evolución dos custes fixos



9.7. Política de circulante

Intertic cobrará unha porcentaxe de entre o 10 e o 15% á firma dos contratos e o resto aos 60 días da finalización, sen embargo e por maior seguridade, no plan económico estableceuse que tódolos cobros se realizarán a 60 días.

O pago dos servizos subcontratados realizarase de forma paralela aos ingresos.



9.8. Contas de resultados previsionais

Preséntanse as Contas de Resultados de cinco anos, nas que se reflicten as marxes brutas, as marxes netas, os resultados das actividades ordinarias, resultados despois de impostos e o cash –flow.

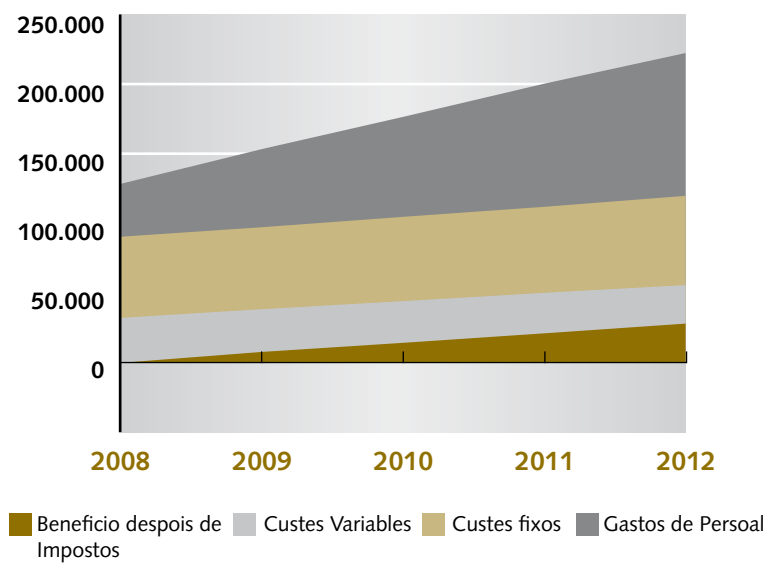
Cadro 27.- Conta de resultados previsionais

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Ingresos	128.230,00	153.276,00	176.477,40	200.398,37	222.235,32
Custes Variables	32.057,50	38.319,00	44.119,35	50.099,59	55.558,83
Marxe Bruto	96.172,50	114.957,0	132.358,05	150.298,78	166.676,49
Custes fixos	90.325,36	97.170,96	104.664,22	111.886,51	119.665,23
Custes fixos de Persoal	67.075,36	72.277,96	77.995,22	83.296,51	88.995,23
Alugueres	6.000,00	6.240,00	6.490,00	6.750,00	7.020,00
Gastos Xerais	9.400,00	10.340,00	11.374,00	12.511,00	13.762,00
Seguros e Tributos	350,00	368,00	386,00	405,00	425,00
Fornecementos	6.100,00	6.405,00	6.725,00	7.061,00	7.414,00
Outros Custes Fixos	1.400,00	1.540,00	1.694,00	1.863,00	2.049,00
Amortizacións	5.780,00	5.780,00	6.932,00	8.807,00	8.532,00
Custes Fixos e Amortizacións	96.105,36	102.950,9	111.596,22	120.693,51	128.197,23
Resultado Bruto	67,14	12.006,04	20.761,83	29.605,27	38.479,27
Gastos Financeiros	330,33	1.956,59	1.881,07	1.598,09	1.294,65
Total de Gastos Financeiros	330,33	1.956,59	1.881,07	1.598,09	1.294,65
Resultado Financeiro	-330,33	-1.956,59	-1.881,07	-1.598,09	-1.294,65
Beneficio antes de Impostos	-263,19	10.049,45	18.880,76	28.007,18	37.184,62
Impostos sobre beneficios		2.446,57	4.720,19	7.001,80	9.296,15
Beneficio despois de Impostos	-263,19	7.602,89	14.160,57	21.005,39	27.888,46



Tras un primeiro exercicio onde o resultado é negativo a empresa vaise consolidando pouco a pouco e obtendo resultados positivos.

Cadro 28.- Gráfica da conta de resultados previsionais



9.9. Balances de situación previsionais

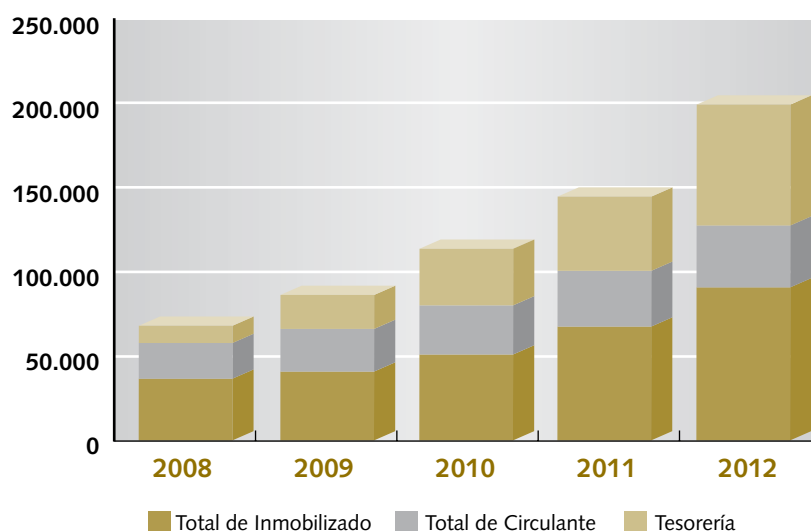
Presentaranse os balances de situación a cinco anos, de xeito que se poida ver a evolución do activo e o pasivo da empresa.

Cadro 29.- Táboa de activo

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Gastos de establecemento	3.200,00	2.400,00	1.600,00	800,00	0,00
Inmobilizacións Inmateriais	2.160,00	1.620,00	3.528,00	1.836,00	144,00
Inmobilizados Inmateriais	2.700,00	2.700,00	6.300,00	6.300,00	6.300,00
Amortización Acumulada Inmov. Inmaterial	540,00	1.080,00	2.772,00	4.464,00	6.156,00
Inmobilizacións Materiais	25.800,00	25.800,00	25.800,00	40.800,00	44.800,00
Amortización Acumulada Inmov. Material	4.440,00	8.880,00	13.220,00	19.635,00	25.675,00
Inmobilizacións Financeiras	10.355,36	20.398,93	33.992,16	44.556,89	72.632,26
Total de Inmobilizado	37.075,36	41.338,93	51.600,16	68.357,89	91.901,26
Existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Debedores	21.414,41	25.597,09	29.471,73	33.466,53	37.113,30
Clientes	21.414,41	25.597,09	29.471,73	33.466,53	37.113,30
F.P. por Ive	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de Circulante	21.414,41	25.597,09	29.471,73	33.466,53	37.113,30
Total de Activo	58.489,77	66.936,02	81.071,88	101.824,41	129.014,56



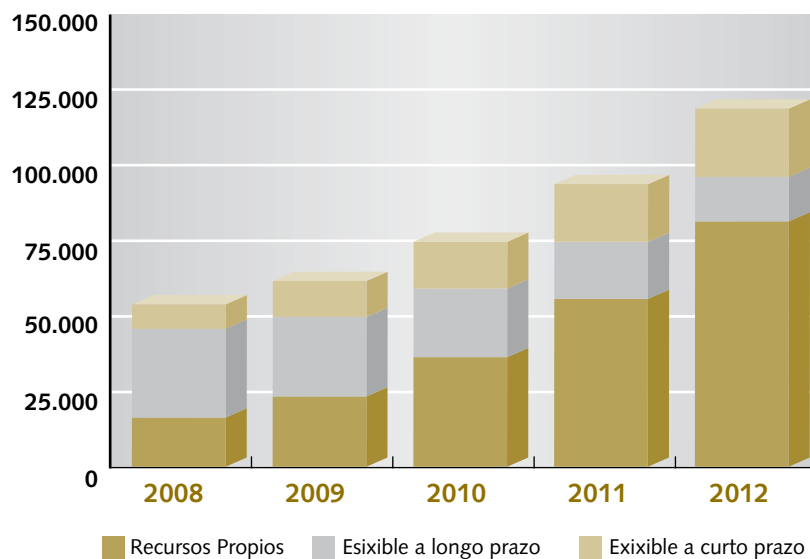
Cadro 30.- Gráfico da evolución do activo



Cadro 31.- Táboa de pasivo

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Capital	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Reservas e Pérdidas	0,00	-263,19	7.339,70	21.500,27	42.505,66
Resultado do exercicio	-263,19	7.602,89	14.160,57	21.005,39	27.888,46
Total Recursos Propios	17.736,81	25.339,70	39.500,27	60.505,66	88.394,12
Débeda a longo prazo	32.000,00	28.643,96	24.729,44	20.531,94	16.031,00
Total de Esixible a longo prazo	32.000,00	28.643,96	24.729,44	20.531,94	16.031,00
Acredores comerciais	5.353,60	6.399,27	7.367,93	8.366,63	9.278,32
Outras débedas non comerciais	3.399,36	6.553,09	9.474,24	12.420,18	15.311,11
F.P. por Imposto sobre beneficios	0,00	2.446,57	4.720,19	7.001,80	9.296,15
F.P. por Ive	3.399,36	4.106,52	4.754,04	5.418,39	6.014,95
Total de Esixible a corto prazo	8.752,96	12.952,36	16.842,17	20.786,81	24.589,43
Total de Pasivo	58.489,77	66.936,02	81.071,88	101.824,41	129.014,56

Cadro 32.- Gráfico da evolución do pasivo



9.10. Previsións de tesourería

Preséntase a Tesourería anualizada para os cinco primeiros exercicios

Cadro 33.- Táboa de tesourería

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Cobros por Ventas	106.815,59	149.093,32	172.602,77	196.403,57	218.588,55
Total de Cobros	106.815,59	149.093,32	172.602,77	196.403,57	218.588,55
Total de Cobros Operativos	106.815,59	149.093,32	172.602,77	196.403,57	218.588,55
Pagos totais por Materiais	26.703,90	37.273,33	43.150,69	49.100,89	54.647,14
Pagos por Custes fixos	90.325,36	97.170,96	104.664,22	111.886,51	119.665,23
Total de Pagos Operativos	117.029,26	134.444,29	147.814,91	160.987,40	174.312,36
Cash Flow Operativo	-10.213,67	14.649,03	24.787,86	35.416,17	44.276,19
Investimentos	32.500,00	0,00	3.600,00	15.000,00	4.000,00
Amortizacións de débeda	0,00	3.356,04	3.914,52	4.197,50	4.500,94
Impostos sobre beneficios	0,00	0,00	2.446,57	4.720,19	7.001,80
Ive soportado	11.256,62	7.923,41	9.632,75	12.620,78	11.981,30
Pagos por Ive	3.399,36	15.224,36	17.336,17	18.139,45	22.396,30
Intereses de débeda	330,33	1.956,59	1.881,07	1.598,09	1.294,65
Pagos extraoperativos	47.486,31	28.460,39	38.811,07	56.276,01	51.174,99
Capital	18.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Emisión de débeda	32.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ive repercutido	17.090,49	23.854,93	27.616,44	31.424,57	34.974,17
Devolucións de Ive	964,85	0,00	0,00	0,00	0,00
Ingresos extraoperativos	68.055,35	23.854,93	27.616,44	31.424,57	34.974,17
Cash Flow extraoperativo	20.569,03	-4.605,46	-11.194,63	-24.851,44	-16.200,82
Déficit / Superávit	10.355,36	10.043,56	13.593,23	10.564,73	28.075,37
Déficit / Superávit Acumulado	10.355,36	20.398,93	33.992,16	44.556,89	72.632,26

A fortaleza e dispoñibilidade de liquidez da empresa vaise consolidando ano a ano.



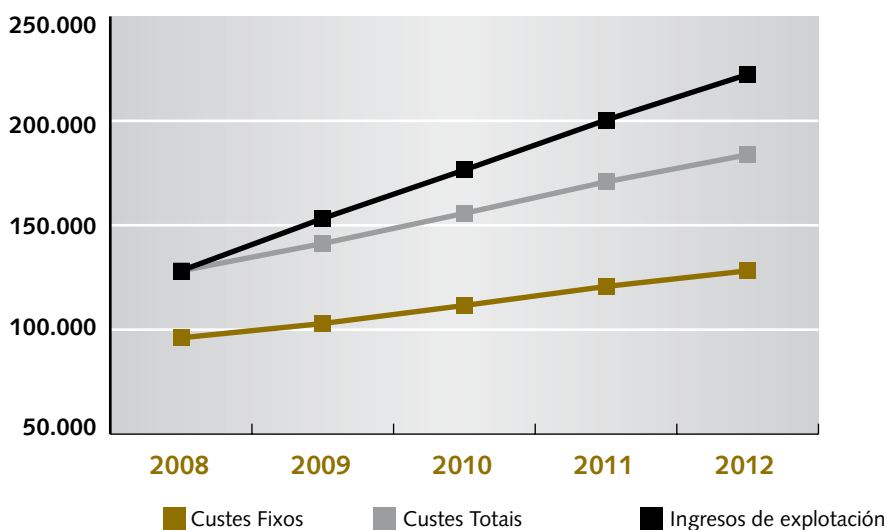
9.11. Punto de equilibrio

Preséntase a continuación a táboa a táboa coa referencia do punto de equilibrio do proxecto en datos económicos e porcentuais.

Cadro 34.- Cálculo do punto de equilibrio

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Ingresos de explotación	128.230,00	153.276,00	176.477,40	200.398,37	222.235,32
Custes variables	32.057,50	38.319,00	44.119,35	50.099,59	55.558,83
Marxe	96.172,50	114.957,00	132.358,05	150.298,78	166.676,49
Custes Fixos	96.105,36	102.950,96	111.596,22	120.693,51	128.197,23
Custes Totais	128.162,86	141.269,96	155.715,57	170.793,10	183.756,06
Resultado bruto	67,14	12.006,04	20.761,83	29.605,27	38.479,27
Equilibrio en %	99,93 %	89,56 %	84,31 %	80,30 %	76,91 %
Equilibrio en	128.140,48	137.267,95	148.794,95	160.924,68	170.929,63

Cadro 35.- Evolución do punto de equilibrio



9.12. Ratios do proxecto

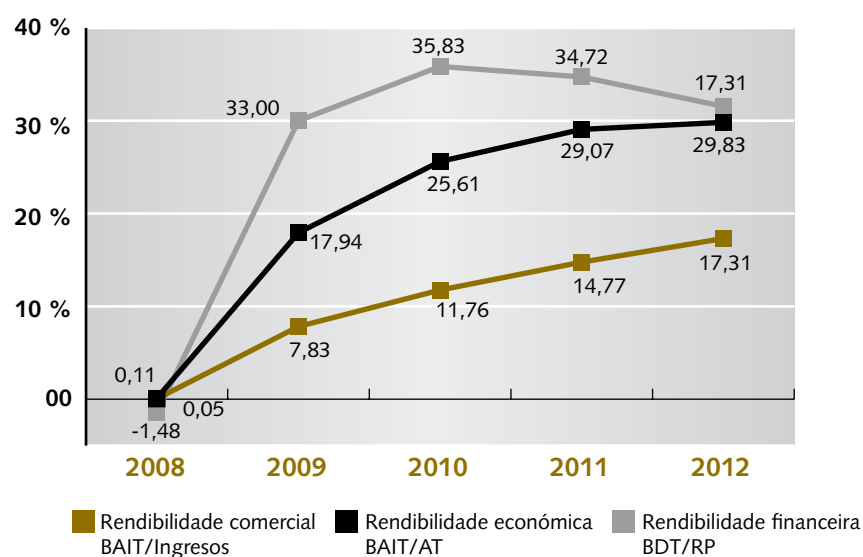
Preséntanse a continuación os ratios máis significativos da empresa para os cinco primeiros exercicios económicos.

Cadro 36.- Táboa de ratios

	Cálculo	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
Rendibilidade económica	BAIT/AT	0,11%	17,94%	25,61%	29,07%
Rendibilidade comercial	BAIT/Ingresos	0,05%	7,83%	11,76%	14,77%
Rotación sobre activos	Ingresos/A	2,19	2,29	2,18	1,97
Rotación activos fixos	Ingresos/AF	3,46	3,71	3,42	2,93
Rotación activo circulante	Ingresos/AC	5,99	5,99	5,99	5,99
Rotación stocks	Ingresos/STOCKS	N D	N D	N D	N D
Rotación debedores	Ingresos/CLIENTES	5,99	5,99	5,99	5,99
Punto de equilibrio	CF/(MARGEN)	99,93%	89,56%	84,31%	80,30%
Apalancamento operativo	(BAIT+CF)/BAIT	1432,42	9,57	6,38	5,08
Rendibilidade financeira	BDT/RP	-1,48%	30,00%	35,85%	34,72%
Apalancamento financeiro	(RR. AA/ AT)	0,70	0,62	0,51	0,41



Cadro 37.- Gráfico da rendibilidade



9.13. Fluxo de caixa

Preséntase o fluxo de caixa para os cinco primeiros exercicios económicos.

Cadro 38.- Fluxo de caixa

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Resultados despois de impostos	-263,19	7.602,89	14.160,57	21.005,39	27.888,46
+ Amortizacións	5.780,00	5.780,00	6.932,00	8.807,00	8.532,00
- Variacións do fondo de manobra	12.661,45	2.429,85	2.258,45	2.331,76	2.138,51
+ Incrementos en impostos pendentes	0,00	2.446,57	2.273,63	2.281,60	2.294,36
+ Gastos financeiros tras impostos	330,33	1.480,25	1.410,80	1.198,57	970,99
- Adquisicións de activo fixo	32.500,00	0,00	3.600,00	15.000,00	4.000,00
+ Valor terminal	0,00	0,00	0,00	0,00	350.506,64
Fluxo neto de caixa do proxecto	-39.314,31	14.879,85	18.918,55	15.960,80	384.053,94
Resultados despois de impostos	-263,19	7.602,89	14.160,57	21.005,39	27.888,46
+ Amortizacións	5.780,00	5.780,00	6.932,00	8.807,00	8.532,00
- Variacións do fondo de manobra	12.661,45	2.429,85	2.258,45	2.331,76	2.138,51
+ Incrementos en impostos pendentes	0,00	2.446,57	2.273,63	2.281,60	2.294,36
- Devolución neta de débeda	-32.000,00	3.356,04	3.914,52	4.197,50	4.500,94
+/- Ingreso de Subvencións	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Adquisicións de activo fixo	32.500,00	0,00	3.600,00	15.000,00	4.000,00
+ Valor terminal	0,00	0,00	0,00	0,00	309.886,20
Fluxo neto de caixa do capital	-7.644,64	10.043,56	13.593,23	10.564,73	337.961,57



9.14. Rendibilidade do proxecto

Preséntanse os parámetros máis significativos sobre os resultados obtidos.

Cadro 39.- Rendibilidade

Custe de capital medio ponderado	7,63 %	
VAN do proxecto	269.256	Euros
TIR do proxecto	98,11 %	
Prazo de recuperación do proxecto	4	Anos



10. Os aspectos formais do proxecto





10. Os aspectos formais do proxecto

10.1. Elección da Forma Xurídica

*Na elaboración deste apartado do Plan de Negocio, traballouse coas **Memofichas** do grupo **Formas Xurídicas**, e o **Titorial** relacionado posta en marcha dunha empresa, que conteñen información sobre os diferentes tipos de formas xurídicas, as súas características e as vantaxes e inconvenientes de cada unha delas.*

[Máis información sobre estas ferramentas no epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]



10.1.1. Criterios de elección da forma xurídica

91

A forma xurídica elixida é a de Sociedade Limitada, a máis habitual entre as empresas consolidadas do sector; como a empresa conta cun único promotor a Sociedade será de carácter unipersoal

Os criterios para seleccionar esta fórmula fronte a outros son:

- Responsabilidade limitada ao capital social.
- O capital social necesario para iniciar a actividade non é elevado fronte á fórmula da Sociedade Anónima.
- Esta forma xurídica ofrece máis garantías a clientes e provedores que outras formas asociativas.

10.1.2. Borrador dos Estatutos Sociais

Neste epígrafe detallamos os artigos fundamentais de Intertic Sociedade Limitada Unipersoal³:

CAPÍTULO I. Denominación, domicilio, obxecto, duración e exercicio social da sociedade.

Artigo 1: Coa denominación de "Intertic" queda constituída unha Sociedade de Responsabilidade Limitada Unipersoal, que se rexerá polos prestes estatutos e, en todo o que non conste, pola Lei de Sociedades de Responsabilidade Limitada do 23 de marzo de 1995 e demais disposicións aplicables.

Artigo 2: O domicilio social fíxase na Rúa Buenos Aires nº2 1ºD na cidade de Lugo, onde se establece a central de operacións sociais. O órgano de Administración será competente para variar o domicilio social dentro do mesmo termino municipal e igualmente queda facultado para acordar a creación, supresión ou traslado das sucursais, axencias ou delegacións, dentro e fóra do territorio nacional.

Artigo 3: A Sociedade terá por obxecto as actividades de:

Prestación de Servizos no marco de Internet

Diseño Gráfico

Creación Multimedia

Desenvolvemento de Software

As actividades enumeradas poderán ser realizadas pola Sociedade, total ou parcialmente, de modo indirecto, ou mediante a participación noutras sociedades con obxecto análogo.

As disposicións enumeradas poderán tamén estar desenvoltas pola Sociedade, total ou parcialmente, de maneira indirecta, mediante a participación noutras sociedades con obxecto análogo.

Artigo 4: A sociedade constitúese por tempo indefinido, dando comezo as súas operacións o día de outorgamento da correspondente escritura funcional.

CAPITULO II. Capital Social

Artigo 6: O capital social fíxase en dezoito mil (18.000) EUROS, representadas por Participacións sociais de, mil euros de valor nominal, cada unha delas, numeradas correlativamente do 1 ao 18 ambos incluídos, totalmente subscritas e integramente desembolsadas.



10.2. Protección xurídica

10.2.1. Medidas de protección xurídica

As medidas a adoptar para estar protexidos fronte a incidencias que poidan afectar o funcionamento da empresa son as seguintes.

- Inscrición no Rexistro Mercantil
- Rexistro do dominio de Internet
- Contrato de aluguer: Formalizárase un contrato de arrendamento das oficinas onde se especifiquen as condicións e duración do mesmo, así como o proceso de renovación ou cancelación do contrato
- Adquiríranse as licenzas necesarias de programas informáticos
- Formalizáranse contratos coas empresas ás cales se subcontraten traballos
- Contratarase o seguro de responsabilidade civil obrigatorio e outro voluntario para cubrir os equipos por roubo, danos ou ataques de piratería informática
- Realizaranse copias de seguridade periódicas do contido dos equipos informáticos e gardaranse noutro lugar que non sexa a propia oficina.

*Na elaboración deste epígrafe do Plan de Negocio, traballouse coas **Memofichas** do grupo de **Contratos que se poden dar durante a Vida da Empresa**, que conteñen información sobre seguros e protección xurídica.*



93

10.2.2. Patentes, marcas, licenzas e permisos

A empresa require licenzas dos programas privados de software necesarios para desenvolver a súa actividade, estas obtéñense ao comprar os propios programas en tendas ou provedores.

A empresa rexistrará e protexerá a marca e o nome comercial na Oficina Española de Patentes e Marcas.

Respecto aos produtos e servizos que non pasen a propiedade dos clientes, rexistráranse no Rexistro da Propiedade Intelectual e indicárase a reserva de dereitos mediante o símbolo ©.

Respecto aos permisos, a empresa non necesitará realizar máis xestións que as habituais para constituír unha Sociedade Limitada.

*Para ampliar información sobre este apartado do Plan de Negocio, pódense consultar as **Memofichas** do grupo de **Protección de Ideas**, que conteñen información sobre o procedemento a seguir para protexer a propiedade industrial, as marcas e os nomes comerciais.*



10.3. Prevención de riscos laborais

A normativa que regula a seguridade e hixiene no traballo e que se aplicará en Intertic é a seguinte:

- Real Decreto 604/2006, do 19 de maio polo que se modifican o R.D. 39/1997 dos Servizos de Prevención e o R.D. 1627/1997 de seguridade y saúde nas obras de construción. Publicado no BOE nº127 do 29 de maio de 2006
- Lei 54/2003 de 12 de decembro, de reforma do marco normativo da prevención de riscos Laborais que se recollían na Lei 31/1995, de 8 de Novembro. Publicada no BOE nº 298 do 13 de decembro de 2003
- Real Decreto 39/1997 polo que se establece o Regulamento dos Servizo de Prevención. Publicado no BOE nº 27 do 31 de xaneiro
- Real Decreto 773/97 do 30 de maio sobre equipos de protección individual e demais disposicións legais que afecten á actividade. Publicada no BOE nº 140 do 12 de xuño de 1997
- Real Decreto 488/97, do 14 de abril, sobre disposicións mínimas de seguridade e saúde no traballo que inclúe pantallas de visualización. Publicado no BOE nº 97 do 23 de abril de 1997
- Real Decreto 486/97 sobre disposicións mínimas de seguridade e saúde nos lugares de traballo. Publicado no BOE nº 97 do 23 de abril de 1997
- Real Decreto 485/97, do 14 de abril, no que se indican as disposicións mínimas en materia de sinalización para a seguridade e saúde no traballo. Publicado no BOE nº 97 do 23 de abril de 1997



95

Intertic seguindo esta normativa cumprirá os aspectos fundamentais da prevención de riscos laborais:

- Avaliación de riscos e planificación da actividade preventiva
- Formar e informar aos traballadores, nas medidas de prevención de seguridade e saúde
- Realizar a axeitada vixilancia da saúde dos traballadores
- Elaborar un plan de emerxencia

*Na elaboración deste epígrafe do Plan de Negocio, traballouse coas **Memofichas** do grupo **Obrigas do Empresario**, que conteñen información sobre a prevención de riscos laborais.*

11. A innovación





11. A innovación

*Para ampliar información sobre este apartado do Plan de Negocio, poden consultarse as **Memofichas** do grupo **Funcionamento da Empresa**, que conteñen información sobre a xestión da innovación e dos programas e organismo de apoio á I+D.*

*Outra fonte de información sobre a Innovación atópase no **Manual Prácticos da Peme: Innovación Empresarial**. Este Manual inclúe unha relación de técnicas e ferramentas orientadas a facilitar a xestión da innovación.*

*Para facilitar o proceso de implantación e avaliación da Innovación pódese empregar o programa informático **Manual de Autoavaliación da Innovación**.*

[Máis información sobre estas ferramentas no epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]



11.1. Aspectos innovadores

Dende Intertic considérase que os aspectos máis novedosos que a empresa aportará ao mercado son os seguintes:

- Tipoloxía dos servizos. Servizos como o de infografía non conta cunha oferta numerosa na provincia de Lugo.
- Integrar servizos. A formación do promotor, a complementariedade cos traballadores e especialmente a súa rede de contactos permite ofrecer unha oferta integrada de servizos nunha única empresa, o que reducirá custes económicos e de tempo para o cliente.
- Calidade e servizos postventa: A experiencia do promotor e traballadores permitirán ofrecer servizos de calidade que se complementarán con elementos como o asesoramento dos traballadores da empresa cliente no uso das tecnoloxías incorporadas á empresa, servizo de mantemento e servizo de urxencias.
- Asesorar aos clientes: Neste sector é frecuente que o cliente non sabe o que desexa ou non sabe que o que quere pódese realizar cun desenvolvemento informático. En moitas ocasiónes préstanse servizos innecesarios e de pouca utilidade para o cliente. Intertic facilitará unha atención personalizada e adaptada ás necesidades e perfil da empresa cliente.
- Personalizar o servizo: Este aspecto, xa citado nos factores de éxito, refírese á busca da integración dos servizos e solucións TIC na imaxe e funcionamento da empresa.



11.2. Elementos de sostenibilidade da innovación

As claves para manter estes aspectos diferenciais pasan pola profesionalidade no traballo e a Vixiancia Tecnolóxica que nos permita estar ao día nos avances do sector.

Recollerase información dos servizos ofertados e a tecnoloxía empregada pola competencia e acudiranse a feiras e xornadas relevantes do sector para coñecer a evolución e novidades do mercado.

A formación continua do promotor e dos traballadores é outro dos factores necesarios para manter o nivel de calidade e a posibilidade de complementar con elementos novedosos os servizos de Intertic.



12. Planificación temporal da posta en marcha





12. Planificación temporal da posta en marcha

A relación de xestións e trámites a realizar son os seguintes⁴:

- Realizar o plan de negocio para estudar a viabilidade da idea empresarial
- Trámite no Rexistro Mercantil Central: Solicitud de Certificación Negativa do nome
- Rexistro do dominio Web
- Inicio das negociacións para conseguir o financiamento alleo
- Busca de local
- Trámites vinculados á Constitución da Sociedade
 - Trámites no Notario: Escritura notarial e aprobación dos Estatutos
 - Trámites en Facenda: Declaración censal, solicitud do C.I.F e Alta no Imposto de Actividades Económicas
 - Trámites no Rexistro Mercantil Provincial: Inscripción da empresa no rexistro
 - Trámites na Oficina Española de Patentes e Marcas: Rexistro da marca
 - Trámites na Dirección Xeral de Tributos: Liquidación do Imposto de Transmisións Patrimoniais e Actos Xurídicos Documentados
- Solicitud de financiamento alleo a unha entidade bancaria
- Trámites no Concello: Solicitud de licenza de obras
- Selección dos traballadores
- Adquisición de equipamentos
- Trámite no Concello: Obtención de licenza de apertura
- Trámite na Dirección Xeral de Traballo e da Seguridade Social: Validación do libro de visitas e do calendario laboral
- Trámites na Dirección Xeral de Relacións Laborais: Comunicación de apertura do Centro de Traballo



⁴ Nota dos autores: a planificación da actividade é un proceso importante xa que moitas actuacións están interrelacionadas e dependen unhas de outras para poder realizarse, é necesario xerarquizalas en función da situación concreta de cada emprendedor e a súa empresa (forma xurídica escollida, tipo de financiamento, se alugaremos ou compraremos un local, se son necesarias reformas, xestión de subvencións, necesidade de aprovisionamentos iniciais...etc)

- Trámites na Seguridade Social:Inscripción da empresa e alta dos traballadores e promotor
- Campaña de publicidade inicial
- Inicio de actividade

Presentamos un cronograma das tarefas mencionadas dende o momento en que a idea empresarial se considera viable, os prazos indicados son estimacións xa que algúns deles como por exemplo a busca de local ou a selección de traballadores pode realizarse nun período de tempo menor, pero por prudencia deixamos estes prazos.



Cadro 40.- Cronograma

Meses	1	2	3	4	5	6	7	8
Semanas	x 1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2
Solicitar certificación negativa do nome e rexistrar o dominio								
Atopar local e buscar financiamento								
Constituír a sociedade								
Solicitar licenza de obras								
Seleccionar traballadores e adquirir equipamentos								
Reformar e adaptar o local								
Solicitar licenza de apertura, alta e contratación de traballadores								
Validar libro de visitas, calendario e comunicación de apertura de centro de traballo								
Contactar con clientes e campaña publicidade								
Iniciar a actividade económica								

Na elaboración deste epígrafe do Plan de Negocio, traballouse coas **Memofichas** do grupo **Trámites de Constitución dunha Empresa** que conteñen información sobre os organismos implicados e os trámites necesarios para a creación e posta en marcha dunha empresa.



