



Empresa de servicios informáticos

MODELOS DE PLAN DE NEGOCIO

INDICE

0. INTRODUCCIÓN: MODELOS DE PLAN DE NEGOCIO	4
1. MODELO DE PLAN DE NEGOCIO: EMPRESA DE SERVICIOS INFORMÁTICOS	10
1.1 Definición de las características generales del proyecto	10
1.2 Presentación de los emprendedores.....	12
1.3 Datos básicos del proyecto.....	13
2 ENTORNO EN EL CUAL SE REALIZARÁ LA ACTIVIDAD	16
2.1 Entorno económico y sociocultural.....	16
2.2 Entorno normativo	18
2.3 Entorno tecnológico	20
3 ACTIVIDAD DE LA EMPRESA	22
3.1 Definición del servicio que realizará la empresa	22
3.2 Factores Clave de Éxito	24
4 EL PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	26
4.1 Determinación del proceso de prestación del servicio.....	26
4.2 Subcontrataciones	28
4.3 Aprovisionamientos	29
4.4 Procedimientos y controles de calidad	30
5 EL MERCADO	33
5.1 Definición del mercado al que se dirigirá el servicio y su evolución	33
5.2 La competencia	40
5.3 Análisis DAFO.....	43
6 LA COMERCIALIZACIÓN DEL SERVICIO.....	45
6.1 Presentación de la empresa	45
6.2 Penetración en el mercado. Canales de distribución. Red comercial.....	46
6.3 Determinación del precio de venta	49
6.4 Prescriptores.....	50
7 LA LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	52
7.1 Asentamiento previsto y criterios para su elección	52
7.2 Instalaciones y comunicaciones	53
8 RECURSOS HUMANOS	55
8.1 Relación de puestos de trabajo que se van a crear.....	55
8.2 Organización de recursos y medios técnicos y humanos	56
8.3 Organigrama. Estructura de dirección y gestión.....	57
8.4 Perfil de las personas que se contratarán y selección de personal	58
8.5 Formas de contratación.....	59
9 PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO	61
9.1 Inversión	62
9.2 Financiación del proyecto.....	63

9.3	Política de amortizaciones	64
9.4	Ingresos por áreas de negocio. Previsión de ventas anuales	65
9.5	Evolución de los costes variables	68
9.6	Evolución de los costes fijos.....	69
9.7	Política de circulante.....	70
9.8	Cuentas de Resultados Provisionales	71
9.9	Balances de situación provisionales	73
9.10	Previsiones de Tesorería	75
9.11	Punto de Equilibrio.....	76
9.12	Ratios del Proyecto	77
9.13	Flujo de caja.....	78
9.14	Rentabilidad del proyecto	79
10	LOS ASPECTOS FORMALES DEL PROYECTO	81
10.1	Elección de la Forma Jurídica	81
10.2	Protección jurídica	85
10.3	Medidas de prevención de riesgos laborales	87
11	LA INNOVACIÓN	89
11.1	Aspectos innovadores	90
11.2	Elementos de sostenibilidad de la innovación	91
12	PLANIFICACIÓN TEMPORAL DE LA PUESTA EN MARCHA.....	92

0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio

BIC GALICIA presenta una colección de *Modelos de Plan de Negocio* destinada especialmente a emprendedores y técnicos de apoyo a la creación de empresas.

Estos documentos son el resultado de la utilización de muchos de los recursos que BIC GALICIA ha desarrollado para apoyar la creación y consolidación de empresas aplicados de forma práctica sobre una idea empresarial concreta.

La redacción de estos *Modelos de Plan de Negocio* se configuró a partir de la recreación de un promotor/res y su idea empresarial, con un perfil ficticio, pero inspirado en las características medias del sector en el cual están enmarcados.

Cada modelo desarrolla un proyecto empresarial de forma íntegra, mostrando un análisis de la viabilidad técnica, comercial, financiera y económica de la futura empresa, con el objetivo final de presentar un documento completo, que sin sustituir el trabajo específico del emprendedor o del técnico, le facilite información de interés y le sirva como ejemplo y referencia para el desarrollo de su propio plan de negocio.

Al largo del texto el lector encontrará notas ajenas al discurrir del mismo, estas notas, claramente diferenciadas, mencionan los recursos y herramientas de BIC GALICIA empleados en la elaboración de un apartado genérico o de un epígrafe concreto del proyecto.

Su consulta facilitará la adaptación de los *Modelos de Plan de Negocio* a la situación particular de cada emprendedor y/o ampliar información sobre conceptos fundamentales en la creación, puesta en marcha y consolidación de una empresa.

Relación de Herramientas y Recursos empleados para realizar los Modelos de Plan de Negocio

En la elaboración de esta colección se trabajó con varias de las herramientas y recursos que BIC GALICIA pone a disposición de emprendedores, técnicos y empresarios, para la elaboración del Plan de Negocio.

Indicamos la relación de las mismas, su descripción y la manera de aplicarlas sobre el proyecto empresarial, con el fin de facilitar que cualquier emprendedor pueda adaptar los Planes de Negocio a sus propias circunstancias.

Todos las herramientas y recursos están la disposición de los usuarios en el Portal Web de Bic Galicia, en la dirección: <http://www.bicgalicia.es>

- **Guías de Actividad Empresarial.-** Las Guías de Actividad Empresarial son una colección de trabajos de análisis cualitativo y estadístico sobre diferentes sectores y actividades económicas en Galicia.

En el presente Modelo de Plan de Negocio se emplearon las siguientes Guías de Actividad Empresarial:

- Guía nº 73.- Producción Multimedia
- Guía nº 110.- Gabinete de Diseño Gráfico
- Guía nº 118.- Servicios integrales en Internet

Cómo aplicarlas.- El usuario deberá buscar en el directorio de Guías de Actividad Empresarial aquellas que estén relacionadas directa o indirectamente con su actividad.

Una vez localizadas podrá consultarlas y seleccionar la información que sea de su interés, como el volumen de mercado en el sector, la competencia, la normativa que regula el sector etc. para incorporarla a su plan de negocio. También podrá consultar las fuentes de información que se detallan en las Guías para profundizar en el estudio y desarrollo de su propio proyecto.

- **Guía para la Elaboración de un Plan de Negocio.-** Documento con un contenido específico sobre los elementos fundamentales que debe recoger el plan empresa. Su índice es la referencia seguida en este Plan.

Cómo aplicarla.- La lectura completa de esta guía antes o durante la realización del plan de empresa aportará al usuario un conocimiento práctico sobre cómo se estructura y cómo se elabora un plan de negocio.

Modelos de Plan de Negocio
Empresa de servicios informáticos

- **Guía de Recursos.-** Documento en el cual se recoge información específica sobre los elementos necesarios en la puesta en marcha y consolidación de un proyecto.

Cómo aplicarla.- Esta guía es un documento de consulta directa en la que el usuario encontrará respuestas dentro del propio texto o un enlace para obtener más información sobre la cuestión que le interese. Destacamos por su utilidad la relación de organismos y recursos de apoyo a emprendedores que contiene la guía.

- **Procedimientos de Calidad para la mejora de la Gestión de las Micropymes.-** Documentos en los que se recogen una serie de procedimientos de gestión interna de las pymes, tanto de tipo general como sectorial.

En el presente Modelo de Plan de Negocio se empleó el Procedimiento:

- Gestión de la Satisfacción del Cliente

Cómo aplicarlo.- El usuario podrá consultar en los procedimientos de tipo general o sectorial aquellos que se ajusten a su proyecto. Una vez seleccionados su lectura será de utilidad no solo para la elaboración del plan de negocio, sino como referente para su aplicación práctica en la futura gestión de la empresa.

- **Bic Proyecta y Simula.-** Herramienta informática para realizar el plan económico y financiero del proyecto empresarial para sus primeros cinco años de actividad.

Cómo aplicarlo.- Tras ejecutar el programa, lo más recomendable es trabajar con la opción del asistente activada hasta familiarizarse con la aplicación.

Siguiendo las indicaciones e introduciendo los datos económicos del proyecto (inversión, financiación, ingresos, costes variables y costes fijos) se obtendrá el informe económico y financiero del mismo. El programa permite elaborar y guardar un gran número de proyectos.

- **Memofichas.-** Compendio de información sobre aspectos legales, laborales, financieros, fiscales...etc relacionados con la creación, puesta en marcha, gestión y consolidación de una empresa.

Cómo aplicarlas.- Las Memofichas facilitan tanto que el usuario encuentre de forma rápida respuestas a dudas específicas, como que se acerque de forma general a un tema vinculado a los procesos de creación, gestión y consolidación de la empresa.

La lectura de los numerosos ejemplos y el uso de la navegación a través de las fichas relacionadas mediante enlaces, optimiza los resultados de esta herramienta.

- **Tutoriales de la Pyme.-** Documentos basados en las Memofichas sobre temas de interés para la creación, puesta en marcha, gestión y consolidación de una empresa.

Están concebidos para complementar a las Memofichas, ya que facilitan el acceso a estas desde una óptica diferente, orientada a responder a las necesidades genéricas de información por parte de los usuarios.

Cómo aplicarlos.- Desplegando el índice de los Tutoriales el usuario podrá conocer los temas en los que se estructuran y el contenido de los mismos. Tras seleccionar los que sean de su interés es posible realizar una lectura guiada de las Memofichas sin perder el acceso a los ejemplos prácticos de las mismas.

- **Manuales Prácticos de la Pyme.-** Documentos que ofrecen información sobre aspectos fundamentales en la gestión y consolidación de la empresa desde un enfoque lo más práctico posible.

En el presente Modelo de Plan de Negocio se emplearon los siguientes Manuales:

- Cómo elaborar mi Plan de Marketing
- Cómo hacer un Estudio de Mercado
- Innovación Empresarial
- Cómo Valorar un Proyecto de Inversión.- Este manual no se aplicó directamente en la elaboración del Plan de Negocio, sino que se cita en el apartado de análisis económico y financiera como referencia de consulta para conocer la definición de los conceptos básicos empleados en este análisis (cuenta de resultados, balance, tesorería, rentabilidad, ratios...)

Cómo aplicarlos.- El usuario deberá seleccionar y consultar los Manuales Prácticos de la Pyme que le interesen en función de la temática de cada uno y de las características de su proyecto.

Recomendamos especialmente, por su interés, la consulta de los ejemplos prácticos que contienen alguno de los manuales.

- **Manual de autoevaluación de la innovación.-** Herramienta informática diseñada para ayudar a las empresas a la correcta implantación y desarrollo de un sistema de gestión de la innovación.

Cómo aplicarlo.- Tras instalar el programa el usuario deberá seguir las indicaciones del mismo para obtener un informe personalizado del estado de la innovación en la empresa. Además el programa incluye informes sectoriales, de benchmarking y módulos específicos.

- **Redactor de Memorias.-** Herramienta que facilita la correcta presentación formal de un Plan de Negocio, además de permitir el trabajo conjunto sobre un mismo proyecto por parte de dos o más personas.

Cómo aplicarlo.- Tras descargar el programa e instalarlo, el usuario podrá optar por configurar su propio índice de Plan de Empresa o seguir alguno de los ejemplos facilitados por el propio programa.

Formación para emprendedores y empresarios.

BIC GALICIA a través de su Portal en Internet: <http://www.bicgalicia.es> oferta una amplia relación de cursos y seminarios presenciales y on-line, orientados a emprendedores, empresarios y técnicos, en los que se imparten conocimientos necesarios para la creación, gestión y consolidación de una empresa.

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

1.1 Definición de las características generales del proyecto

El presente plan de negocio analiza la viabilidad del proyecto empresarial *Intertic SLU*. Una empresa de soluciones informáticas que ofertará a sus clientes Servicios de Internet, Diseño Gráfico, Creación Multimedia y Desarrollo de Software.

El proyecto surge de la experiencia personal y profesional del promotor en el sector de las nuevas tecnologías, un campo en permanente crecimiento y renovación, donde el perfil de clientes incorpora progresivamente a empresas de menor tamaño que emplean la tecnología para incrementar sus ventas, ahorrar costes y mejorar su competitividad.

La oportunidad de negocio se deriva de la conjunción de varios aspectos de interés para una empresa de servicios como *Intertic*. Por una parte la percepción por parte de los gerentes y empresarios de que las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) son un elemento muy importante para la consolidación y crecimiento de sus empresas, por otra, el coste económico cada vez menor de estas tecnologías que las hace accesibles a un creciente perfil de pymes y micropymes, y en tercer lugar, el alto grado de desconocimiento sobre cuales son concretamente esas herramientas de las nuevas tecnologías, cómo y dónde aplicarlas en su modelo de negocio, e incluso el potencial de las oportunidades que ofrecen.

Los empresarios y gerentes de las pequeñas empresas, obviamente no son expertos en TIC, y por ello precisan del asesoramiento que los ayude a optimizar las inversiones en nuevas tecnologías y conseguir las máximas utilidades de estas.

Esta descripción se concreta en datos en los informes que cada año emite la Asociación de Empresas de Electrónica, Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones de España (AETIC) que muestran la tendencia positiva del sector y su importancia para competir con éxito en la economía global.

España está ligeramente por debajo del promedio de la Unión Europea en los principales parámetros que miden la utilización de las TIC, pero sus crecimientos anuales son superiores a los de la UE.

Esta tendencia se reproduce a escala regional con Galicia, ya que nuestra Comunidad tiene un índice de desarrollo menor que el promedio español, pero sin embargo nuestros crecimientos anuales son superiores al promedio en muchos de los indicadores vinculados a las Tecnologías de la Información y de la Comunicación, como por ejemplo las empresas con ordenadores conectados a Internet, empresas con página Web propia o empresas que realizan comercio electrónico.

Galicia ofrece un nicho de mercado para *Intertic*, especializada en prestar servicios a pequeñas y medianas empresas de menos de 50 trabajadores que no disponen de personal propio en estas áreas y/o quieren comenzar a desarrollar comercio electrónico, mejorar su imagen corporativa o sencillamente incorporar las nuevas tecnologías a su proceso diario de trabajo.

Este perfil de cliente se complementa con los trabajos que se realizarán a grandes empresas de servicios informáticos que subcontratan tareas, a las agencias de publicidad y a las promotoras e inmobiliarias.

Intertic contará con una estructura pequeña, ágil y flexible, adaptable a las necesidades del cliente y que responderá a sus requerimientos apoyándose en la red de colaboradores del promotor, con los que se trabajará de forma permanente mediante subcontrataciones.

La zona elegida para la ubicación de la empresa es la ciudad de Lugo, entre otras razones por la menor oferta de este tipo de servicios en comparación con ciudades como A Coruña, o Vigo y porque en Lugo y en su zona de influencia es donde el promotor desarrolló anteriores trabajos en el campo de las soluciones informáticas, estableciendo una red de contactos con potenciales clientes y con profesionales del sector, necesario para la consolidación de la empresa en los primeros años.

1.2 Presentación de los emprendedores

El promotor posee una amplia experiencia como trabajador en el ámbito de los servicios multimedia y de las TIC. Su interés por la informática y el diseño va más allá de lo profesional, ya que forma parte de sus aficiones e intereses personales.

Su formación incluye conocimientos en creación y gestión de Web, gestión de sistemas informático y diseño gráfico.

Su vida laboral combina fases como empresario autónomo desarrollando trabajos para otras empresas durante cinco años y trabajo por cuenta ajena para dos empresas del sector TIC en la provincia de Lugo durante otros diez.

Tras acumular más de 15 años de experiencia se decidió poner a en marcha una nueva empresa, en esta ocasión con dos trabajadores, lo que le permitirá afrontar proyectos de mayor envergadura que en su anterior etapa como empresario.¹

¹ Nota de los autores: El currículo del promotor se incluirá como como un anexo al Plan de Negocio, ampliando y detallando la información que se indica en este epígrafe

1.3 Datos básicos del proyecto

Presentamos las características principales de la empresa, las cuales se desarrollarán de forma detallada a lo largo de este plan de negocio.

Cuadro 1.- Características de la Empresa

Tipo de Empresa	EMPRESA DE SERVICIOS INFORMÁTICOS Y MULTIMEDIA
Clasificación Nacional de Actividades Económicas	72-Actividades informáticas
Forma Jurídica	Sociedad Limitada Unipersonal
Localización	Ciudad de Lugo
Instalaciones	Oficina de 63 m ²
Personal y estructura organizativa	Un promotor y dos trabajadores (programador y diseñador gráfico)
Cartera de Servicios	<ul style="list-style-type: none"> - Servicios de Internet: Gestión de dominios, gestión de Web y comercio electrónico - Diseño Gráfico: Diseño Web, diseño corporativo, diseño interfaces, diseño multimedia, infografía en 2D y 3D - Creación Multimedia: Creación de catálogos y presentaciones. - Desarrollo de Software: Creación de software
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Pequeñas empresas sin página Web o sin servicio de comercio electrónico - Grandes Empresas de servicios informáticos que subcontratan tareas - Agencias de publicidad - Empresas inmobiliarias, promotoras y arquitectos
Herramientas de promoción	Boca a Boca, campaña publicitaria en prensa, Catálogos publicitarios en CD y DVD, Directorios comerciales, Mailing, Internet (banners)

El resumen de los datos económicos y financieros básicos de la empresa son los siguientes

Cuadro 2.- Resumen de los Datos económicos y financieros

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión total	32.500	0	3.600	15.000	4.000
Fondo de maniobra	17.500				
Recursos propios	18.000				
Recursos ajenos	32.000				
Previsión de ventas	128.230	153.276	176.477	200.398	222.235
Resultados después impuestos	-263	7.602	14.160	21.005	27.888
Tesorería acumulada	10.355	20.398	33.992	44.556	72.632

2 Entorno en el cual se realizará la actividad

2.1 Entorno económico y sociocultural

El informe sobre coyuntura económica publicado por el Banco de España a finales de 2007 muestra una suave desaceleración del ritmo de crecimiento de la economía y el empleo españoles, aunque sigue manteniéndose en una fase de dinamismo. Algunas cifras que avalan esta información:

- Tasa de crecimiento anual del PIB: 3,7 %
- Tasa de avance de la demanda nacional: 4,3%
- Inflación interanual: 2,7%

La coyuntura económica internacional se vio afectada en la segunda mitad del año 2007 por una serie de turbulencias de carácter financiero, con origen principalmente en la economía americana. A pesar de eso, los datos publicados continúan mostrando un notable dinamismo de la economía mundial, impulsado principalmente por la fortaleza de las economías emergentes, así como por el mantenimiento del tono en el crecimiento de las economías europeas. Se espera, sin embargo, que durante el año 2008 continúen los efectos de estas turbulencias financieras, según se desprende de las previsiones de crecimiento del producto mundial que realizaron los principales organismos internacionales.

Por lo que respecta a la economía española, el gasto de las familias viene sufriendo una suave desaceleración desde finales de 2006, aunque dentro de un contexto de dinamismo apoyado en la fortaleza del empleo.

En el ámbito específico de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) la evolución del sector segundo los estudios de la *Asociación de Empresas de Electrónica, Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones de España (AETIC)*, el crecimiento de la facturación del sector en el período 2001-2006 es favorable y con crecimientos superiores al promedio europeo.

En el año 2006 la facturación del mercado fue de 16.716 millones de euros, lo que supone un incremento del 7,8% respecto al 2005, una tasa de crecimiento que duplica el promedio europeo. Galicia generó un 2,1% aproximadamente de este mercado.

2.2 Entorno normativo

Presentamos una relación de la normativa que afecta a la producción y comercialización de nuestros servicios y productos.

- Ley 34/2002, de 11 de julio, de Servicios de la Sociedad de la Información y del Comercio Electrónico.
- Orden del 12 de julio de 2001 por la que se modifica la Orden del 21 de marzo de 2000, por la que se regula el sistema de asignación de nombres de dominio en Internet bajo el código de España ".es".
- Orden del 21 de marzo de 2000, por la que se regula el sistema de asignación de nombres de dominio de Internet bajo el código de país correspondiente a España ".es"
- Real Decreto 1906/1999, del 17 de diciembre, por el que se regula la contratación telefónica o electrónica con condiciones generales.
- Ley Orgánica 15/1999, del 13 de diciembre, de Protección de datos de carácter personal.
- Real Decreto 994/1999, de 11 de junio, por el que se aprueba el Reglamento de Medidas de Seguridad de los ficheros automatizados que contengan datos de carácter personal.
- Ley 5/1998, del 6 de marzo, de transposición al derecho Español de la Directiva 96/6/CE, de él 11 de marzo de 1996, sobre protección jurídica de las bases de datos.
- Ley 7/1998, de él 13 de abril, sobre Condiciones Generales de la Contratación.
- Real decreto 1/1996, del 12 de abril, por el que se aprueba la Ley de Propiedad Intelectual.
- Ley Orgánica 10/1995, del 23 de noviembre, del Código Penitenciario Común (delitos informáticos).
- Ley 6/1993, del 23 de diciembre, de incorporación al derecho Español de la Directiva 91/250/CE, del 14 de mayo de 1991, sobre protección jurídica de programas de ordenador.

Directivas de la Unión Europea

- Directiva 2001 del Parlamento Europeo y del Consejo, sobre determinados aspectos de derecho de autor y derechos afines a la sociedad de la información.
- Directiva 97/66/CE, del 15 de diciembre de 1997, sobre tratamiento de los datos personales y protección de la intimidad en el sector de las telecomunicaciones.
- Directiva 96/6/CE, del 11 de marzo de 1996, sobre protección jurídica de las bases de datos.
- Directiva 91/250/CE, del 14 de mayo de 1991, sobre protección jurídica de programas de ordenador.

2.3 Entorno tecnológico

El acceso a la tecnología en el sector y su utilización no supone una diferencia fundamental entre las empresas del mismo, es más bien, un elemento imprescindible para prestar los servicios con una calidad mínima.

Cuando se marca alguna diferencia de carácter tecnológico esta es rápidamente adquirida o imitada por la competencia, siempre en un contexto de rápida obsolescencia de los equipos y programas.

Las aplicaciones informáticas que se utilizarán en la prestación de los Servicios de Internet, Diseño y Creación Multimedia serán, entre otros, las siguientes: 3D Studio, Maia, Autocad, FreeHand, Photoshop, Flash, Dreamweaver Macromedia Flash, Macromedia Director, 3dStudio, Lightwave, etc...

Intertic está en disposición de trabajar con los lenguajes de programación PHP, ASP, NET, Java, Xavascript, HTML, JSP, Lingo, ActionScript, etc... y en bases de datos mySQL, Access, db2 y SQL Server.

Intertic aplicará la metodología de la *Vigilancia Tecnológica* para estar al día en los aspectos tecnológicos del sector, para ello realizará estudios periódicos de los trabajos de la competencia, cuidará la formación de los trabajadores y acudirá a ferias sectoriales.

Sobre este último aspecto seleccionamos y priorizamos las siguientes ferias y jornadas:

- Ferias de Producción Multimedia e informática
 - Mite, en Santiago de Compostela. Certamen de las tecnologías de comunicación e información
 - Galicia TIC. Foro de referencia sobre tecnologías de la información y comunicaciones en Galicia
 - SIMO en Madrid. Feria de la Informática, multimedia y comunicaciones
- Ferias de diseño Gráfico:
 - Estampa, en Madrid. Feria dedicada a potenciar las artes gráficas
 - Sing en Madrid. Salón de la Comunicación Visual y el Diseño Gráfico

3 Actividad de la empresa

3.1 Definición del servicio que realizará la empresa

Los servicios ofertados por *Intertic* serán:

- Servicios de Internet: Gestión de dominios, gestión de Web y comercio electrónico.
- Diseño Gráfico: Diseño corporativo, diseño interfaces, diseño multimedia, infografía 2D y 3D y diseño Web.
- Creación Multimedia: Elaboración de catálogos y presentaciones
- Desarrollo de Software: Creación de programas informáticos

Describimos de forma detallada cada uno de estos servicios para facilitar la comprensión de las funciones y objetivos de *Intertic*

Servicios de Internet

- Registro de un dominio: Consiste en registrar el nombre de un dominio en Internet, como por ejemplo nombre de la empresa más, .com, .org, .net, .es...
- Hosting: Es el servicio de alojamiento de un sitio Web o una aplicación Web para las empresas que no dispongan de sus propios servidores en Internet
- Creación de Web: Se ofertará la creación de diferentes tipos de Web desde modelos estáticos predefinidos hasta modelos dinámicos y personalizados
- Gestión de Web: Se gestionarán diversos elementos vinculados la Web de la empresa
- Alta en buscadores
- Promoción de la Web para que tenga buen posicionamiento en las búsquedas
- Mantenimiento de la Web
- Tienda en Internet y TPV virtual: Creación de una tienda virtual.

Diseño Gráfico

- Diseño Web: Realización del diseño gráfico de Web o aplicaciones Web
- Diseño de CD y DVD Interactivos: Diseño de la navegación por el interior de estos soportes de forma interactiva
- Diseño corporativo: Diseño de la imagen de la empresa, desde la papelería hasta los logotipos.
- Infografía 2D y 3D: Creación y modelado de figuras, piezas, escenarios, edificios, en dos dimensiones o tridimensionales, estáticos o dinámicos

Creación Multimedia

- Creación de Catálogos en CD, DVD y on-line: El cliente podrá mostrar los productos o servicios que oferta empleando múltiples recursos como vídeos, sonido, navegación interactiva...
- Presentaciones: Las presentaciones pueden ser de una empresa en general, de un producto, de un servicio, de un proyecto, etc... combinando imágenes, animaciones, sonidos, vídeos y textos.

Desarrollo de software

Se desarrollarán programas específicos adaptados a las necesidades de los clientes.

La distribución de los ingresos estimados en el primer año por cada una de las líneas será la siguiente:

Cuadro 3.- Distribución porcentual de ingresos.

Servicio	Porcentaje
Servicios de Internet	47,5%
Diseño Gráfico	35%
Creación Multimedia	8,5%
Desarrollo Software	9%

3.2 Factores Clave de Éxito

Los factores que desde *Intertic* se perciben como claves para el éxito en el sector son:

- Calidad en los trabajos y satisfacción de los clientes. Estos son los grandes prescriptores en un negocio en el que el cliente medio no tiene grandes conocimientos sobre las posibilidades y oportunidades que ofertan las nuevas tecnologías.
- Integrar los servicios que se presten dentro de la cultura y funcionamiento diario de la empresa-cliente. Estos no deben percibirse como un elemento ajeno o complementario, sino como una parte integrante e importante de la empresa.
- Personalizar los servicios para lograr el objetivo de la integración, esto requiere conocer en profundidad la empresa del cliente y mantener una relación fluida durante el proceso de prestación del servicio.
- Servicios complementarios. Servicio postventa de atención de incidencias, asesorar a los trabajadores de la empresa-cliente en el uso de las nuevas tecnologías implantadas en su empresa, servicio de “urgencias”...etc.
- Red de contactos amplia y con garantía de calidad para la externalización de servicios. Esta red es necesaria para cumplir los plazos comprometidos y con la calidad ofertada.

4 El proceso de prestación del servicio

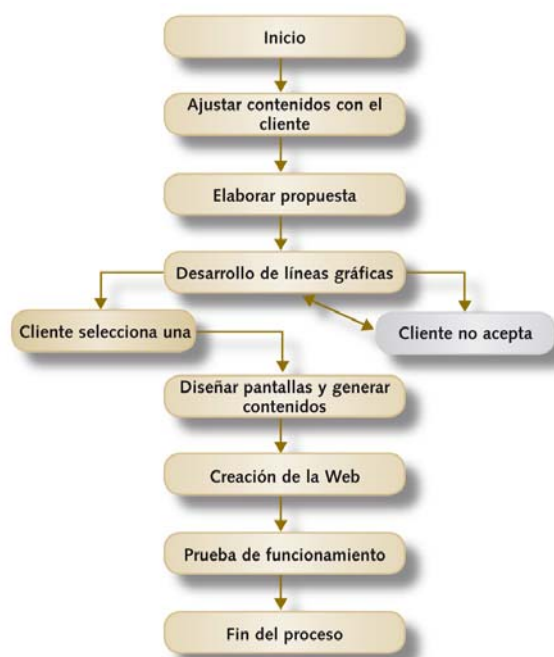
4.1 Determinación del proceso de prestación del servicio

Con el fin de prestar un servicio de calidad y personalizado, *Intertic*, analizará las características de la empresa-cliente, sus objetivos, su imagen, su posicionamiento, sus clientes...etc. con el objetivo de lograr de una integración plena de los aspectos tecnológicos dentro del funcionamiento y de la imagen de la empresa.

Un elemento común a la gran mayoría de los servicios será la comunicación permanente con el cliente, buscando un equilibrio entre sus necesidades, las posibilidades técnicas y el coste del servicio, procurando siempre que el cliente forme parte del proceso de prestación del servicio.

Presentamos a modo de referencia en la manera de prestar los servicios el flujograma de la creación de una Web y los contenidos de un servicio de promoción Web y de creación de una tienda virtual.

Cuadro 4.- Creación de una Web



- **Contenidos de un servicio de promoción de la Web**
 - Evaluación de la página Web
 - Creación de meta tags
 - Introducción manual de la Web en más de 150 buscadores en español e inglés
 - Capturas de las altas en los buscadores
 - Seguimiento en más de 50 buscadores
 - Optimización de las páginas para mejorar su posición en los principales buscadores
 - Repetición trimestral del proceso completo de alta en buscadores durante un año
- **Contenidos del servicio de creación de una tienda en Internet**
 - Creación de una cesta de la compra como mínimo bilingüe: Español/Inglés o Español/Gallego
 - Creación de un catálogo de productos
 - Configuración de los diferentes gastos de envío y sistemas de transporte
 - Creación de un motor de búsqueda de artículos
 - Creación de los sistemas de pago y cobro

Los tiempos de realización de estos servicios son muy variados, desde los más rápidos -registro de un dominio- hasta los procesos de desarrollo de software que requieren semanas o meses.

En general cuanto mayor es el grado de “personalización” del servicio, mayor será el tiempo de realización y el precio final del mismo.

4.2 Subcontrataciones

En las diferentes áreas de trabajo de *Intertic* se subcontratarán las siguientes actividades:

- Servicios de Internet
 - Aquellas que no se puedan prestar desde la empresa por volumen de trabajo o por requerimientos específicos en la personalización de la Web.
- Diseño Gráfico
 - Fotógrafo
 - Diseñadores para aumentos de producción puntuales
 - Traductor
 - Imprenta
 - Productora de video
 - Creación Multimedia
 - Duplicación de Cd y DVD
 - Creación y edición de video
- Desarrollo de Software
 - Programador de apoyo

Estas subcontrataciones se establecerán a través de la red de contactos del promotor, los criterios de selección son la confianza personal resultado de pasadas colaboraciones, la calidad en los trabajos finales y la seriedad en el cumplimiento de plazos.

Se formalizarán contratos con las empresas a las cuales se subcontraten trabajos, estos contratos serán específicos o genéricos por cada trabajo individual en función del volumen y tipología de las colaboraciones empresariales.

4.3 Aprovisionamientos

Los aprovisionamientos estarán formados mayoritariamente por material de oficina y consumibles informáticos en los que la oferta de proveedores es numerosa.

El promotor será responsable de su gestión, este proceso dada la naturaleza de la empresa es sencillo, ya que no presentan dificultades ni en su adquisición ni almacenaje.

Existen numerosos proveedores de estos artículos tanto en cadenas especializadas en informática y material de oficina como en centros comerciales.

Esta oferta permite disponer de cualquier elemento en un plazo no superior a las 24 horas.

La selección entre los mayoristas de la zona se realizará baremando cuestiones como el precio, la rapidez, y la calidad y garantía de los productos, así como obviamente el plazo de pago que puede llegar a ser de treinta días.

Los aprovisionamientos iniciales para la puesta en marcha de la actividad son los siguientes.

Cuadro 5.- Aprovisionamientos iniciales.

Concepto	Importe
Consumibles ofimática	3.000
Consumibles papelería	1.500
TOTAL	4.500

4.4 Procedimientos y controles de calidad

La formación, la experiencia y la relación con el cliente durante el proceso de prestación del servicio son las principales garantías para la calidad del producto final.

A estos factores debe unirse obviamente la correcta selección y gestión de las tareas subcontratadas por *Intertic* cuando la prestación del servicio lo requiera.

En los trabajos donde el componente subjetivo tenga una gran importancia a la hora de evaluar la calidad del servicio (como por ejemplo en los trabajos que precisen diseño), los borradores, versiones previas, y el contacto con el cliente serán las claves para asegurar su satisfacción final y el ahorro de costes y tiempo para *Intertic*.

Una vez finalizados los productos se realizará un testeo que verifique el correcto funcionamiento de los mismos. En caso de que algún servicio/producto no funcione por cuestiones de diseño o programación, este error será solventado sin coste.

Dada la importancia de la satisfacción final del cliente en un sector como el de los servicios informáticos, donde el principal prescriptor son los propios clientes, *Intertic* seguirá un procedimiento establecido para conocer y gestionar esta satisfacción.

El proceso englobará todas las actividades asociadas a la obtención de la información sobre la satisfacción/insatisfacción de nuestros clientes, así como la utilización de la citada información, de suerte que se pueda conocer la capacidad de nuestra organización para satisfacer las expectativas y requisitos de los mismos.

El procedimiento para la Gestión de la Satisfacción de los Clientes será el siguiente:

Cuadro 6.- Fugograma. Satisfacción de Clientes



Fuente: Procedimiento de Calidad para la Mejora de la Gestión de las Micropemes: Gestión de la Satisfacción del Cliente. BIC GALICIA.

*En la elaboración de este apartado del Plan de Negocio, se trabajó con el **Procedimiento de Calidad para la Mejora de la Gestión de las Micropemes: Gestión de la Satisfacción del Cliente***

[Más información en el epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]

5 El mercado

5.1 Definición del mercado al que se dirigirá el servicio y su evolución

5.1.1 Características de los clientes

Los informes anuales de la *Asociación de Empresas de Electrónica, Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones de España (AETIC)*, permiten conocer el comportamiento del mercado del sector TIC y extraer los principales indicadores que afectan a nuestra empresa.

- **Utilización de los equipos informáticos por parte de las empresas Españolas**

El estancamiento que caracterizaba a esta variable, con crecimientos muy reducidos hasta el año 2004 desapareció en el 2006. Actualmente el 88% de las empresas disponen de ordenadores.

El número medio de equipos informáticos por empresa se sitúa entorno a nueve, esta cifra es inferior a la registrada en el 2005 -doce equipos- este hecho se debe a la generalización del uso de la informática por parte de las empresas de menor tamaño, que compran menos equipos, pero, y este es el dato de interés para *Intertic*, se están a incorporar al uso de las TIC.

- **Utilización de Internet por parte de las empresas Españolas**

El uso de Internet se incrementó en las empresas españolas, siendo ya un 81% las que usan esta herramienta. Frente a este dato destaca el reducido porcentaje de empresas con Web corporativa e intranet.

Cuadro 7.- Indicadores básicos sobre el uso de las TIC. 2005-2006

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

Fuente: Informe AETIC. 2005- 2006

Por sectores de actividad, las empresas de servicios financieros y seguros, informática e I+D cuentan casi en su totalidad con acceso a Internet, mientras que las de comercio, hostelería e industrias básicas muestran una conectividad por debajo del 80%.

El tipo de conexión más común es el ADSL, escogido por el 92% de las empresas.

Por comunidades autónomas Baleares y País Vasco son las que presentan mejores porcentajes y Asturias, Castilla León y Galicia presentan valores por debajo del promedio nacional, con un 77%.

- **Utilización del comercio electrónico por parte de las empresas españolas**

El crecimiento del comercio electrónico ha sido rápido y progresivo en los últimos años, como ejemplo, en el 2006 se incrementó en cuatro puntos respecto al año anterior. Pese a esto España continúa por debajo del promedio europeo con un 6,3% de empresas que emplean la red como medio de venta de sus productos y servicios.

Cuadro 8.- Indicadores Básicos sobre el Comercio Electrónico

Indicador	2005	2006
Empresas que utilizan el 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%

Fuente: Informe AETIC. 2005- 2006

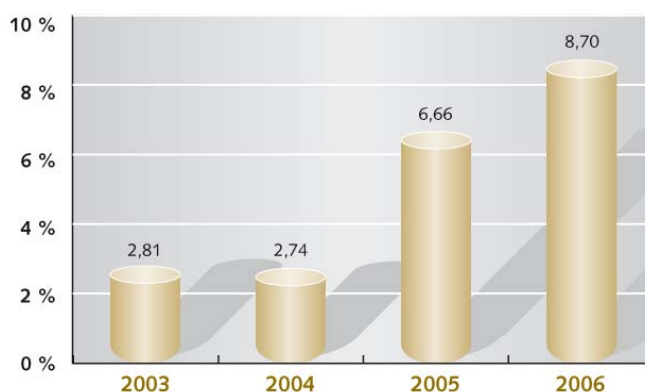
Los sectores empresariales que figuran a la cabeza del comercio electrónico son nuevamente el informático, I+D, financiero y seguros y servicios a empresas.

El uso del comercio electrónico por parte de las Pymes gallegas, tanto en la compra como en la venta de productos y servicios, presenta un porcentaje inferior al promedio estatal.

Nuevamente estamos ante una oportunidad de mercado que ofrece posibilidades de crecimiento.

El Ministerio de Industria, Turismo y Comercio ofrece también datos de interés sobre la evolución del comercio electrónico en este caso relacionándolo con su peso en la facturación total de las empresas.

Cuadro 9.- Porcentaje de comercio electrónico sobre el total de facturación. 2004-2006



Fuente: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio

La tendencia es favorable y el comercio electrónico gana peso específico en la facturación total de las empresas de forma progresiva.

5.1.2 Clientes potenciales de *Intertic*

La oferta de *Intertic* de servicios de Internet y comercio electrónico están orientados a empresas con menos de cincuenta trabajadores, con un equipo informático formado por varios Pc, un servidor y con acceso a Internet o con acceso en un futuro próximo.

Esta empresa tipo no tiene página Web, o de tenerla, no explota todas sus posibilidades.

Cuadro 10.- Número de empresas por asalariados en Galicia. 2004

	A Coruña	Lugo	Ourense	Pontevedra	Total
Sin 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 más asalariados	185	23	37	141	386

Fuente: Instituto Nacional de Empleo

Los esfuerzos comerciales se dirigirán en primer lugar a las empresas para las que ya trabajó el promotor en cuestiones relacionadas con las TIC y en un segundo paso a las empresas del entorno geográfico más próximo, con visitas a parques empresariales, zonas comerciales, empresas vinculadas a la promoción inmobiliaria etc. aunque potencialmente todas las empresas pueden usar nuestros productos y/o ser usuarios de nuestros productos.

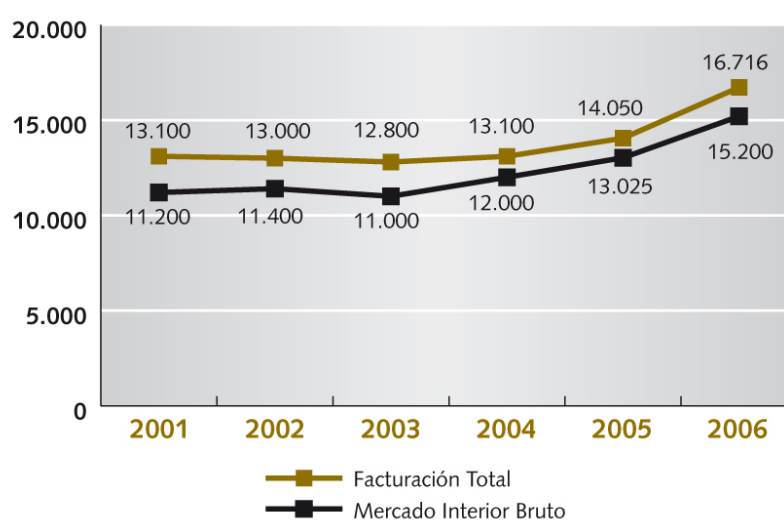
Otro potencial demandante de nuestros servicios es la administración, que podrá ser un cliente a largo plazo.

Respeto a los clientes particulares, estos también podrán adquirir nuestros productos, si bien el número y el importe de las ventas será reducido y no se ha tenido en cuenta a la hora de desarrollar el plan económico.

5.1.3 Tamaño del mercado y su distribución

La evolución del sector está reflejada en los informes y estudios anuales que realiza *AETIC*, y a partir de estos informes vemos, entre otros datos, la facturación del sector TIC.

Cuadro 11.- Facturación de las TIC (2001-2005) en millones de euros



Fuente: Informe AETIC.2005-2006

En el año 2006 la facturación fue de 16.716 millones de euros, lo que supone un incremento del 7,8% respecto al 2005, una tasa de crecimiento que duplica el promedio europeo.

Galicia generó un 2,1% aproximadamente del mercado interior neto, lo que supone un total de 2.551.224 €.

Según se desprende del estudio de la AETIC, la mayor tasa de crecimiento dentro del mercado interno se corresponde con los servicios informáticos que, con un crecimiento de 10,5%, se situaron en 4.975 millones, y en segundo lugar a los servicios telemáticos e interactivos que registraron un crecimiento del 10,2% y una facturación de 849 millones de euros.

La venta de software, por su parte, experimentó un alza del 8% para situarse en 1.600 millones de euros. Los crecimientos más destacados dentro del doftware se dieron en las áreas de sistemas operativos, con un 14%, y el software para bases de datos, con un 11,6%. Por su incremento del 10% destacan también las aplicaciones multimedia.

El segmento del hardware obtuvo la cifra de 3.498 millones de euros, un 4,7% más que en el año anterior. Este dato se debió en gran medida al aumento del volumen de negocio en las líneas de ordenadores portátiles y servidores.

5.1.4 Evolución y previsiones del mercado

El sector tuvo un crecimiento anual superior al 10% durante diez años sucesivos, hasta el año 2000, en el que las cifras, si bien continuaron siendo superiores al promedio europeo bajaron de los dos dígitos, mostrando cierta desaceleración pero manteniendo la tendencia favorable.

Las previsiones son positivas y datos como los siguientes refuerzan esta idea.

Casi el 70 por ciento de las empresas Españolas valoran positivamente la aportación de las tecnologías de la información al desarrollo de su actividad y expresan la necesidad de las mismas.

La fortaleza y carácter puntero del sector se apreciara en su gasto en I+D que crece un 19% anual y en el número de trabajadores del mismo, también en aumento, y que ronda los 220.000.

La administración a través de las Políticas Públicas trabaja en la implantación y difusión de las nuevas tecnologías en la sociedad, mediante campañas de promoción y favoreciendo las infraestructuras que hacen posible su uso.

Estas acciones se traducen en un incremento en la demanda de estos productos y servicios que se verá acompañado por un mantenimiento o descenso de los precios de los mismos.

5.2 La competencia

5.2.1 Identificación de las empresas competidoras, características de estas, posición en el mercado

Galicia contaba en el año 2006 con unas 1.206 empresas vinculadas a las actividades informáticas, un 3,7% del total de empresas españolas -32.013-.

Este porcentaje de empresas es inferior a la participación media de la nuestra comunicad en el tejido empresarial estatal en su conjunto, que alcanza el 6%.

Estas cifras confirman la imagen de un mercado, el de los servicios y actividades informáticas, que tiene espacio para la implantación de nuevos proyectos empresariales.

El número de empresas que actúan en el sector de Actividades Informáticas se detalla en la siguiente tabla.

Cuadro 12.- Número de empresas . Actividades Informáticas

Actividad CNAE	Nº de Empresas.	
	Galicia	España
721 Consultoría de equipo informático	16	725
722 Consultoría de aplicaciones informáticas y suministro de programas informáticos	467	14.497
723 Proceso de datos	112	3.889
724 Actividades relacionadas con bases de datos	20	592
725 Mantenimiento y reparación maquinaria oficina e informática	493	9.820
726 Otras actividades relacionadas con la informática	98	2.490
TOTAL	1206	32.013

Fuente. Instituto Nacional de Empleo.2006

El crecimiento interanual en el que se refiere al número de empresas del sector TIC fue en Galicia del 8%, un valor similar al del conjunto del sector a nivel nacional y lo más interesante, superior al crecimiento en el número de empresas en el conjunto de nuestra economía, que es de un 3% en Galicia y de un 4% en España.

Las TIC están creciendo el doble de rápido que los restantes sectores en lo referido a la creación de empresas.

Respecto a la distribución geográfica de las empresas competidoras, destacamos que las sedes principales de estas compañías se encuentran en Madrid y Cataluña, además, estas dos Comunidades Autónomas aglutinan las dos terceras partes del mercado interior neto nacional.

Este dato confirma una característica del mercado gallego en el que varias empresas prestadoras de servicios TIC, principalmente las más grandes, no están radicadas en nuestra comunidad, sino en Madrid y Cataluña, pero captan clientes en nuestra área de influencia. Esto no es una gran amenaza para *Intertic* ya que estos competidores suelen tener como clientes su vez a grandes empresas, que no son nuestro nicho de mercado.

Los servicios ofertados por la competencia incluyen en un 90% de los casos el diseño de Web, en un 65% servicios de Internet, y en un 15% servicios de diseño e infografía.

El número medio de empleados en las empresas gallegas es de cinco, frente a promedio estatal que llega a los diez trabajadores.

La subcontratación de tareas a otras empresas del sector y empresarios autónomos es una práctica muy extendida en el sector.

El análisis de la Guía Ardán sobre las actividades informáticas muestra que el nivel medio de facturación de las empresas más grandes es superior a los 600.000 euros y la forma jurídica mayoritaria de éstas es la de Sociedad Limitada.

5.2.2 Productos substitutivos

La oferta alternativa para muchas pymes y micropymes a la hora de contratar servicios informáticos o de diseño, se encuentra en la posibilidad de hacerlo a particulares o incluso a trabajadores de la propia empresa, con conocimientos de informática y/o diseño en lugar de hacerlo a una empresa especializada.

Este intrusismo en el sector está muy extendido dado que el cliente puede conseguir un producto final satisfactorio y la un precio inferior al de mercado.

Por esta razón las empresas de servicios TIC deben ofrecer a los clientes servicios con valor añadido, elementos que los clientes puedan percibir y valorar, y que compensen el mayor coste de contratar a profesionales.

Intertic buscará estos elementos de profesionalidad en aspectos como la garantía postventa, solución de incidentes tras la finalización del trabajo, servicio de "urgencias", asesoramiento a los trabajadores de la empresa-cliente sobre el uso de las nuevas herramientas, seriedad en los plazos y una cuestión muy importante, pero que no es sencillo transmitir a los clientes, que es el coste de oportunidad, es decir, lo que este deja de ganar por contratar a personas no-profesionales, que pueden hacer bien el trabajo pero no ofrecen el servicio/utilidad que se ajusta de forma idónea a las necesidades y recursos de la empresa-cliente, o que directamente no explota todo el potencial de las TIC y los beneficios que podrían aportar a la empresa.

5.3 Análisis DAFO

Elaboramos el análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la Empresa

Cuadro 13.- Análisis DAFO

Fortalezas	Debilidades
Experiencia y formación del promotor	Empresa de nueva creación. Sin experiencia demostrada ante clientes
Tratamiento personalizado a clientes. Orientación y asesoramiento.	Ubicación en una zona con menor dinamismo económico que las Provincias de A Coruña y Pontevedra
Integración de productos y servicios buscando sinergias entre ellos	Por su pequeño tamaño incapacidad para afrontar grandes proyectos
Amplia red de contactos para subcontrataciones de calidad y posibles clientes	Dependencia de los servicios subcontratados
Amenazas	Oportunidades
Mala imagen de las empresas prestadoras de servicios informáticos	Valoración positiva de las TIC en la empresa.
Falta de personal especializado que use u optimice las nuevas tecnologías en las empresas	Menor implantación de las TIC en nuestra comunidad
Intrusismo en el sector	Costes cada vez menores para las empresas en la aplicación de las TIC
Déficit en las infraestructuras tecnológicas de las empresas, lo que impide otras actuaciones	Apoyo de la administración a la implantación de las TIC en las pymes

6 La comercialización del servicio

*En la elaboración de este apartado del Plan de Negocio, se trabajó con el **Manual Práctico de la Pyme: Cómo elaborar mi plan de marketing.***

[Más información en el epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]

6.1 Presentación de la empresa

La imagen de la empresa, desde el logo, el nombre, la ambientación y la decoración estarán acorde con los valores de la empresa y del sector.²

En las salidas y visitas a clientes, tanto comerciales como técnicas, se cuidará la imagen y la profesionalidad, teniendo especial cuidado con la limpieza y la imagen, desde el vehículo -rotulado con el logo de *Intertic*- hasta los ordenadores portátiles utilizados en el trabajo ante clientes.

La denominación y logo de la empresa se usará en toda la papelería como imagen corporativa, contaremos también con un rótulo externo.

Nuestro logo *Intertic* será atractivo, fácil de recordar y simbolizará los servicios y misión de la empresa.

La presentación de nuestros servicios en papel, CD o DVD y la Web de la empresa tienen una importancia fundamental ya que no son únicamente un soporte donde mostrarlos sino una muestra de nuestra capacidad de trabajo, por ello estarán especialmente elaborados.

El horario laboral será de 9:00h a 13:00h y de 16:00 h a 20:00h, de lunes a viernes, buscando la adaptación con los clientes de la empresa. Contaremos con un teléfono operativo fuera de este horario para atender emergencias.

² Nota de los autores: El diseño de la imagen de la empresa y la forma de presentar sus productos y servicios contiene una amplia gama de posibilidades, en este epígrafe ofrecemos unas propuestas básicas que no sustituyen al desarrollo específico que deberá tener este apartado en el proyecto de cada emprendedor.

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

6.2.1. Canales de distribución. Red comercial

El promotor será responsable de los aspectos comerciales de la empresa, la estrategia comercial tendrá en la prescripción por parte de otros clientes y la presentación de los servicios de forma personal sus puntos esenciales.

En las reuniones con los clientes es fundamental conocer sus necesidades reales y así realizar un correcto asesoramiento de cómo ajustar necesidades, presupuesto y soluciones.

En muchas ocasiones la presentación personal permite dar a conocer servicios y posibilidades que los propios clientes ignoran.

Es importante que en la presentación de los servicios se acceda tanto a la persona con autoridad en la decisión final como a los trabajadores de la empresa vinculados a las nuevas tecnologías, que facilitan el proceso de toma de decisión.

Siguiendo esta referencia, para introducirnos en el mercado seguiremos las siguientes estrategias:

- Mailing: Previa selección de los clientes objetivo
- Visitas personalizadas: Previo contacto telefónico. En estas presentaciones se mostrarán trabajos desarrollados por la empresa. El ratio de éxito comercial previsto está entre lo 10% y 15%
- Acuerdos de colaboración con agencias de publicidad y marketing
- Acuerdos con asociaciones empresariales para ofrecer nuestros servicios a sus asociados en condiciones ventajosas
- Presentación específica de los servicios de infografía a constructoras, promotoras inmobiliarias y servicios de arquitectura
- Presentación de la empresa ante otras empresas de servicios informáticos para ofertarles la posibilidad de subcontratarnos trabajos

La forma de cobro habitual es la de recibir un porcentaje entre el 10 o 15% tras la aceptación por parte del cliente del presupuesto y el resto al finalizar el servicio.

En cualquier caso esta fórmula varía en función de la tipología del proyecto y su duración.

El promotor realizará tareas comerciales antes de la puesta en marcha, tratando de cerrar acuerdos de trabajo con las empresas y entidades con las que viene trabajando en los últimos años. Este proceso será decisivo para la supervivencia de la empresa durante los primeros ejercicios económicos.

6.2.2. Acciones de promoción

Las acciones de promoción tendrán los siguientes objetivos.

- Presentar las ventajas de los servicios de la manera más sencilla y atractiva posible
- Distinguir y poner en valor la diferencias respecto a los competidores y alternativas no profesionales
- Crear prestigio e imagen de calidad

Para apoyar estas acciones realizaremos las siguientes actuaciones

- Mailing destinado a las empresas que cumplan el perfil de cliente potencial
- Presentación personal de los productos mediante CD y DVD
- Presentación on-line de nuestros servicios mediante invitaciones a conocer nuestra Web
- Catálogos publicitarios en CD en los que se recogerán los productos y servicios que ofrecemos. Elaboraremos 1.500 unidades
- Presencia en directorios comerciales
- Campaña en Internet
- Campaña de publicidad en prensa

El coste aproximado de estas acciones será de 4.000 euros el primer año, inversión que se mantendrá en sucesivos ejercicios.

6.3 Determinación del precio de venta

La determinación del precio viene fijado fundamentalmente por las tarifas de referencia de la competencia y en menor medida por los costes de las subcontrataciones.

El cliente influirá en el precio en aquellos casos en los que el volumen de compra de éste implique una reducción de tarifas o cuando nos encontremos con grandes empresas de servicios informáticos que subcontratan tareas a otras empresas más pequeñas como *Intertic*.

En el siguiente cuadro detallamos los precios medios de los servicios que ofertará *Intertic*.

Cuadro 14.- Precio Medio de los servicios en euros

Servicios de Internet	Intertic	Competencia
Registro 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
Tienda en Internet	1.500	1.000-2.000
Diseño gráfico	Intertic	Competencia
Infografía en 2D-3D	700	500-700
Diseño Web	400	300-500
Diseño corporativo	600	500-700
Diseño Cd DVD interactivo	800	600-1000
Creación Multimedia	Intertic	Competencia
Catálogo	1.200	1.000-1.500
Presentación producto	1.000	1.100-1.600
Web flash	Desde 1.200	Desde 1.200
Desarrollo Software	Intertic	Competencia
Software	Desde 6.000	Desde 5.000

6.4 Prescriptores

Los grandes prescriptores de estos servicios son los propios clientes y los usuarios finales de los proyectos que desarrollamos para las empresas, es decir los clientes de nuestros clientes, que en muchas ocasiones son su vez gerentes o empresarios que tras ver o utilizar alguno de nuestros servicios -como por ejemplo la Web o la tienda virtual- se interesan por ellos para incorporarlos a su propia empresa.

La satisfacción final es por lo tanto imprescindible para que nos recomienden, especialmente si tenemos en cuenta que la imagen de las empresas prestadoras de servicios TIC no es positiva. Son percibidas como costosas, poco fiables en plazos y con tendencia a prestar servicios y productos no estrictamente necesarios.

En la relación directa con las empresas-cliente el personal del área de informática o con conocimientos informáticos, acostumbra a tener un gran peso sobre la toma de decisión de la persona con competencias para ello, por lo que deben cuidarse estas relaciones.

7 La localización de la empresa

7.1 Asentamiento previsto y criterios para su elección

La empresa alquilará sus oficinas en la primera planta de un edificio de carácter comercial y de servicios situado en la calle Buenos Aires nº 2, en la ciudad de Lugo.

La elección de Lugo responde tanto a criterios personales del promotor -es el lugar donde reside- como a la oportunidad empresarial que supone esta ciudad para una empresa como *Intertic*, frente a ciudades como Vigo o A Coruña donde la oferta de servicios está más saturada.

Por otra parte y como se ha mencionado los contactos del promotor se encuentran en esta ciudad y su entorno, lo que facilitará el acceso tanto a clientes como a profesionales para la subcontratación de tareas.

En el contrato que se firmará de arrendamiento estableciera una duración de tres años prorrogables de forma automática, por otros dos.

*Para ampliar información sobre este apartado del Plan de Negocio, se pueden consultar las **Memofichas** de Bic Galicia, concretamente las del grupo **Contratos que se pueden dar en la Vida de una Empresa**, que contienen información sobre los Contratos de Arrendamiento.*

[Más información en el epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]

7.2 Instalaciones y comunicaciones

La oficina contará con acceso a Internet de alta velocidad y buena cobertura telefónica, ambos requisitos son necesarios para el funcionamiento de la empresa. Se encuentra en un primer piso y su superficie es de unos 63 metros cuadrados distribuidos mayoritariamente en espacios de trabajo y recepción 40 m², zona para servidores e impresoras 15 m², y baño y almacén 8 m².

El edificio está en una zona de actividad comercial con abundante paso de peatones y presencia de empresas de servicios. Cerca de la oficina de *Intercic* existe aparcamiento público lo que facilitará el acceso de los trabajadores y clientes a la misma.

8 Recursos humanos

*En la elaboración de este apartado del Plan de Negocio, se trabajó con las **Memofichas** de los grupos de **Contratos de Trabajo** y **Legislación Laboral** que contienen información sobre los tipos de contrato y sus características, así como de la legislación que regula las relaciones laborales.*

8.1 Relación de puestos de trabajo que se van a crear

La empresa contratará a dos trabajadores desde el primer año, el perfil de los trabajadores complementarán al promotor en su experiencia y formación.

Cuadro 15.- Trabajadores que se contratarán

Categoría Profesional	Fecha incorporación
Diseñador gráfico	Desde el inicio
Programador	Desde el inicio

8.2 Organización de recursos y medios técnicos y humanos

El promotor dirigirá la empresa siendo él quien realice la toma de decisiones.

En la gestión diaria contará con el apoyo de una asesoría para los aspectos relacionados con nóminas, tributos y facturas.

El diseñador y programador trabajarán bajo la dirección del promotor y la relación jerárquica entre ellos será de carácter horizontal.

Las herramientas de trabajo -equipos informáticos y software- estarán centralizadas en la sede de la empresa, si bien el acceso a los servidores será posible desde cualquier lugar con conexión a la red, permitiendo el teletrabajo y la atención a los clientes en todo momento.

Exceptuando las tareas comerciales y la presentación de líneas de trabajo delante de los clientes que se realizarán de forma presencial, el resto de servicios, se ejecutarán desde las oficinas de la empresa.

Los servicios de “urgencia” se prestarán de forma complementaria por parte de *Intertic* mediante una subcontrata, regulándose a través de un sistema de turnos.

8.3 Organigrama. Estructura de dirección y gestión

La estructura de la empresa, dado el reducido número de trabajadores no presenta complejidad.

Lo más destacable es la interrelación y complementariedad entre los tres perfiles, ya que la totalidad o gran mayoría de los servicios prestados requieren de algún elemento de diseño, programación o gestión y administración de redes.

La distribución prevista de tareas es la siguiente:

Promotor. Responsable de la dirección y gestión de la empresa, realizará tareas comerciales y supervisará y coordinará los desarrollos de servicios Internet, diseño gráfico y multimedia.

Diseñador gráfico. Tareas de diseño para Web, creación multimedia, presentaciones, infografía...etc.

Programador. Realizará tareas vinculadas con desarrollo de software para Web, navegación por presentaciones...etc.

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

La selección de trabajadores se realizará en primer lugar entre contactos del promotor que trabajan en empresas similares, en el caso de que no formalicen en contratos, se recurrirá a los servicios públicos de empleo.

Los requisitos valorados para los puestos de trabajo son:

Diseñador gráfico.- Conocimientos de las técnicas de multimedia diseño y experiencia.

Las herramientas mínimas que deberá manejar son Photoshop, CorelDraw, Illustrator, HTML, y Flash.

Programador.- Experiencia en el desarrollo de aplicaciones informáticas y conocimiento de los principales lenguajes de programación.

Ambos perfiles requieren de profesionales con cierta capacidad de trabajar autónomamente y con aptitudes creativas, pues las tareas que realizarán no son exclusivamente técnicas.

8.5 Formas de contratación

Las contrataciones se harán de forma indefinida desde el inicio, no sólo por las posibles ayudas a este tipo de contratación que oferta la Seguridad Social y la Consejería de Trabajo, sino también por el interés en mantener de forma estable a los trabajadores.

Esto facilitará que se progrese en la calidad del servicio, creando una imagen corporativa con unas características específicas y propias de Intertic.

Esta permanencia en el tiempo se dará también, en la medida en que sea posible, a las relaciones con los colaboradores de *Intertic* a los que se subcontraten tareas.

Cuadro 16.- Contrato y salario base de los trabajadores. Año 1.

Categoría Profesional	Tipo contrato	Jornada	Salario Base
Diseñador gráfico	Indefinido	Completa	20.000
Programador	Indefinido	Completa	22.000

El salario del promotor será de 15.000 euros en el primer año y tendrá importantes incrementos a medida que la empresa se consolide. Los incrementos de los trabajadores también serán superiores al IPC con el fin de facilitar su permanencia en la empresa.

El convenio colectivo que suscribirá la empresa es el de Oficinas y Despachos de la Provincia de Lugo.

9 Plan económico y financiero

*Para la elaboración del Plan económico y financiero del Plan de Negocio se trabajó con el programa informático **BIC Proyecta y Simula**.*

*Muchos de los términos empleados en el desarrollo del Plan Económico pueden resultar desconocidos para los emprendedores sin formación específica en este campo. Con el fin de solventar esta dificultad y facilitar una explicación de los conceptos básicos –inversión, balance, tesorería, VAN, TIR, Ratio...- recomendamos la lectura del **Manual Práctico de la Pyme: Cómo Valorar un Proyecto de Inversión***

9.1 Inversión

Se presentan en este epígrafe las inversiones previstas para los cinco primeros años de actividad de forma detallada.

Cuadro 17.- Inversiones

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de constitución y primer establecimiento					
Gastos de constitución	1.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de primer establecimiento	2.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de Gastos de constitución y primer establecimiento	4.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inmovilizaciones Inmateriales					
Aplicaciones informáticas	2.700,00	0,00	3.600,00	0,00	0,00
Total de Inmovilizaciones Inmateriales	2.700,00	0,00	3.600,00	0,00	0,00
Inmoviliz. Materiales					
Construcciones	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 Inmovilizado Material	25.800,00	0,00	0,00	15.000,00	4.000,00
Total de partidas de Inversiones	32.500,00	0,00	3.600,00	15.000,00	4.000,00
Importe del IVA de las Inversiones	5.200,00	0,00	576,00	2.400,00	640,00
Total del importe de Inversiones	37.700,00	0,00	4.176,00	17.400,00	4.640,00

Tras los primeros años de actividad *Intertic* renovará el equipo informático y de software para mantener la oferta de calidad en sus servicios, también se prevé una partida para adquirir nuevo mobiliario.

9.2 Financiación del proyecto

En la siguiente tabla se analizan las necesidades financieras de la empresa, su estructura de financiación y el origen de los fondos.

Cuadro 18.- Esquema de financiación

Concepto	Importe
Inversión Total	32.500
Fondo de maniobra	17.500
Necesidad financiera total	50.000
Capital Social	18.000
Financiación ajena	32.000
% de autofinanciación	36%

El promotor desembolsará el 100% de los recursos propios en el momento inicial, por su parte la financiación ajena se obtiene de una entidad financiera en las siguientes condiciones

- Importe.- 32.000 euros .
- Plazo de amortización.- 7 años (84 meses) con un año de carencia
- Tipo de interés.- Variable, inicialmente partirá de un 7%
- Comisiones.- Sin comisiones

El fondo de maniobra de la empresa se detalla en la siguiente tabla.

Cuadro 19.- Fondo de Maniobra

Fondo de Maniobra	Importe
IVA inversiones	5.200
Aprovisionamientos iniciales	4.500
Gastos fijos iniciales	7.800
Total	17.500

*En la elaboración de este epígrafe del Plan de Negocio, se trabajó con las **Memofichas** del grupo **Fuentes de Financiación**, que contienen información sobre las alternativas públicas y privadas de acceso a recursos financieros para la puesta en marcha y consolidación del proyecto.*

9.3 Política de amortizaciones

La empresa aplicará los coeficientes máximos de amortización para los equipos informáticos y el software.

Cuadro 20.- Tabla de Coeficientes de Amortización

Concepto	% Dotación
Gastos de Constitución	20,0%
Gastos de 1er. Establecimiento	20,0%
Inversión en I + D	20,0%
Propiedad Industrial	20,0%
Aplicaciones Informáticas (soft)	45,0%
Terrenos	0,0%
Construcciones	3,0%
Maquinaria	10,0%
Instalaciones	10,0%
Mobiliario	10,0%
Equipos Informáticos (hard)	33,0%
Elementos de Transporte	16,0%
Otro Inmovilizado	10,0%

9.4 Ingresos por áreas de negocio. Previsión de ventas anuales

Las unidades vendidas de cada uno de los servicios para los cinco primeros años se detallan en la siguiente tabla

Cuadro 21.- Ingresos por áreas de negocio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios 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
Desarrollo 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

Los incrementos medios anuales de ventas en el primer ejercicio son de un 17% en todas las líneas excepto en el desarrollo de software, que es únicamente de un 12%.

A estos incrementos en las ventas añadimos una subida de precios medio del 3%.

Los ingresos por las ventas se van reduciendo progresivamente año a año hasta un promedio del 7% más IPC en el último ejercicio.

El desglose de ventas por línea de productos durante el primer año es el siguiente.

Cuadro 22.- Ventas en el primer ejercicio en Euros

Servicios Internet	Precio medio	Unidades Vendidas	Importe
Registro 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
Tienda en Internet	1.600	8	12.800
Total			61.030

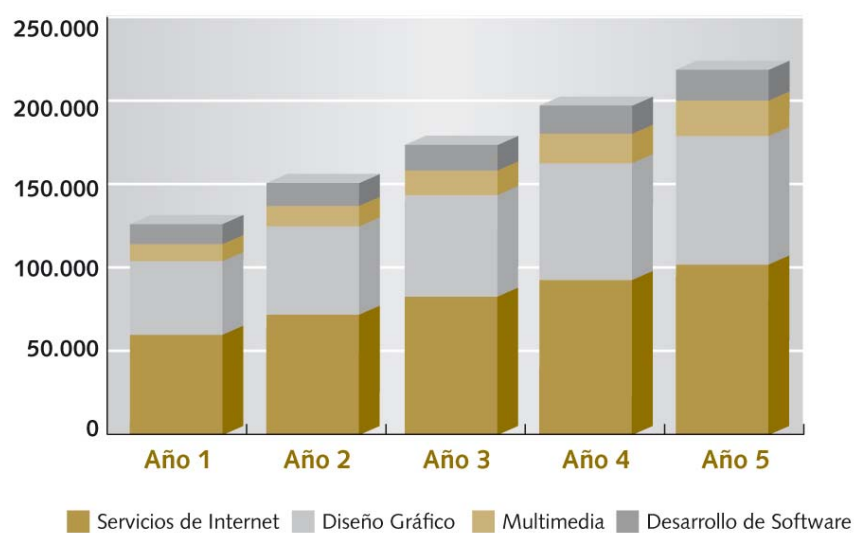
Diseño Gráfico	Precio medio	Unidades Vendidas	Importe
Infografía 2D-3D	700	50	35.000
Diseño Web	400	7	2.800
Diseño corporativo	600	5	3.000
Diseño CD y DVD interactivo	800	5	4.000
Total			44.800

Creación Multimedia	Precio medio	Unidades	Importe
Catálogo	1.200	3	3.600
Otras Producciones	1.000	2	2.000
Aspectos flash de la Web	1.200	4	4.800
Total			10.400

Desarrollo Software	Precio medio	Unidades	Importe
Catálogo offline	6.000	2	12.000
Total			12.000

Presentamos una gráfica con la evolución de los ingresos en los cinco primeros años.

Cuadro 23.- Gráfica con la evolución de los ingresos



9.5 Evolución de los costes variables

Presentamos a continuación una tabla resumen de los costes variables por cada una de las líneas de actividad

Cuadro 24.- Costes Variables

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios 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
Desarrollo de Software	3.000,00	3.450,00	3.864,00	4.250,40	4.675,44
Total de costes Variables	32.057,50	38.319,00	44.119,35	50.099,59	55.558,83

Los costes variables están formados en un 98% por la mano de obra de los trabajos subcontratados por *Intertic*, el restante 2% son consumibles informáticos.

La estimación de los costes variables se efectúa sobre un porcentaje de la facturación que oscilará entre lo 20% y el 25% del total de las ventas.

9.6 Evolución de los costes fijos

Se presenta a continuación una tabla con los diferentes costes fijos de la empresa agrupados en sus principales categorías.

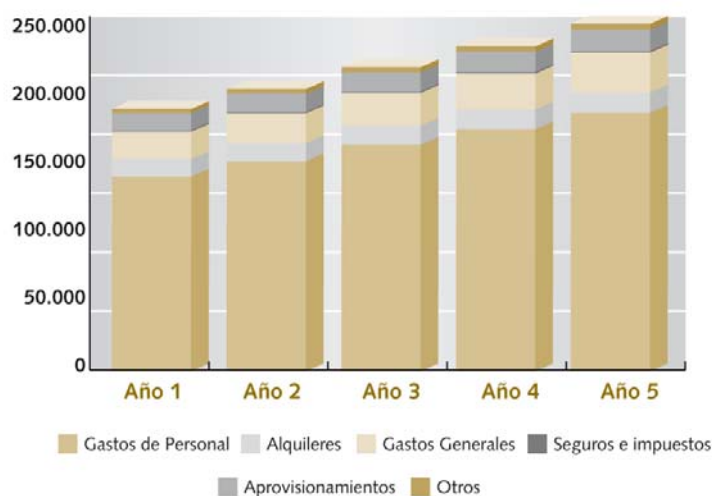
Cuadro 25.- Costes Fijos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Personal	67.075,3	72.277,96	77.995,22	83.296,51	88.995,23
Alquileres	6.000,00	6.240,00	6.490,00	6.750,00	7.020,00
Gastos Generales	9.400,00	10.340,00	11.374,00	12.511,00	13.762,00
Seguros y Tributos	350,00	368,00	386,00	405,00	425,00
Aprovisionamientos	6.100,00	6.405,00	6.725,00	7.061,00	7.414,00
Otros	1.400,00	1.540,00	1.694,00	1.863,00	2.049,00
Total de Costes Fijos	90.325,3	97.170,96	104.664,22	111.886,5	119.665,23
Amortizaciones	5.780,00	5.780,00	6.932,00	8.807,00	8.532,00
Total de Costes Fijos	96.105,3	102.950,9	111.596,2	120.693,5	128.197,2

El grupo más importante de costes fijos corresponde al salario de los trabajadores y promotor.

La mayoría de los costes fijos como salarios, alquiler, aprovisionamientos gastos generales, se pagarán a treinta días.

Cuadro 26.- Gráfica con la evolución de los costes fijos



9.7 Política de circulante

Intertic cobrará un porcentaje de entre lo 10 y el 15% a la firma de los contratos y el resto a los 60 días de la finalización, sin embargo en el plan económico se estableció que todos los cobros se realizarán a 60 días.

El pago de los servicios subcontratados se realizará de forma paralela a los cobros por nuestra parte.

9.8 Cuentas de Resultados Provisionales

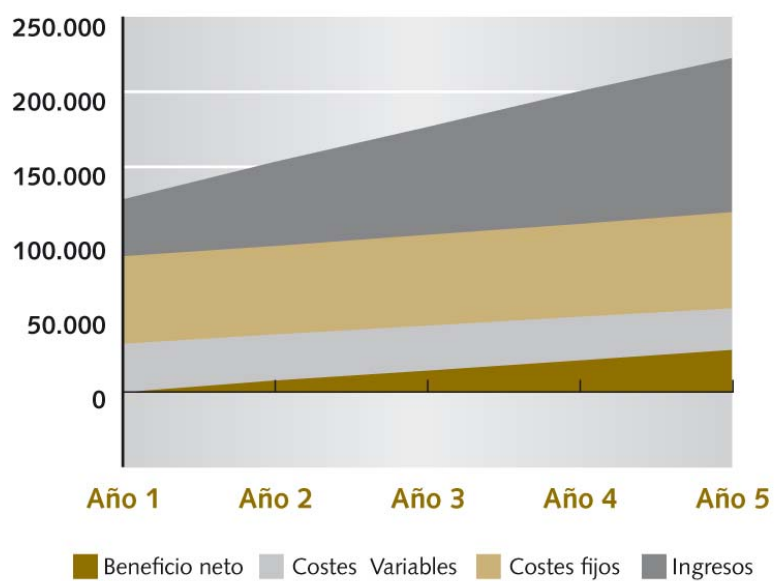
Se presentan las cuentas de resultados para los cinco primeros años, en las que se reflejan los márgenes brutos, los márgenes netos, los resultados de las actividades comunes, resultados después de impuestos y el cash-flow.

Cuadro 27.- Cuenta de Resultados Provisionales

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

Tras un primer ejercicio donde el resultado es negativo la empresa se va consolidando poco a poco y obteniendo resultados positivos.

Cuadro 28.- Gráfica de la Cuenta de Resultados Provisionales



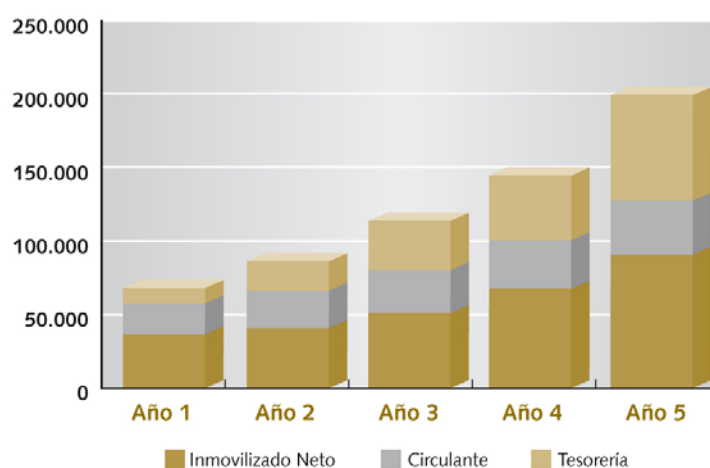
9.9 Balances de situación provisionales

Se presentarán los balances de situación para los cinco primeros años, de forma que se puede apreciar la evolución del activo y el pasivo de la empresa.

Cuadro 29.- Tabla de Activo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de establecimiento	3.200,00	2.400,00	1.600,00	800,00	0,00
Inmovilizaciones Inmateriales	2.160,00	1.620,00	3.528,00	1.836,00	144,00
Inmovilizados Inmateriales	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
Inmovilizaciones Materiales	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
Inmovilizaciones Financieras	10.355,36	20.398,93	33.992,16	44.556,89	72.632,26
Total Inmovilizado	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
Deudores	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
H.P. por IVA	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

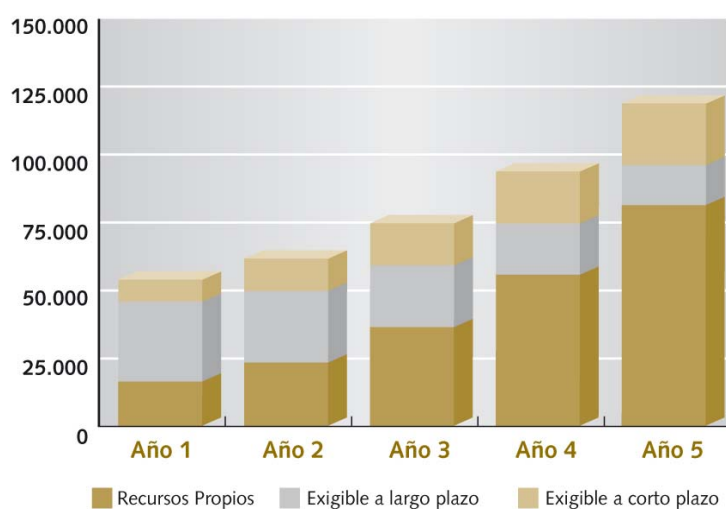
Cuadro 30.- Gráfico de la evolución del Activo



Cuadro 31.- Tabla de Pasivo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Reservas y Pérdidas	0,00	-263,19	7.339,70	21.500,27	42.505,66
Resultado del ejercicio	-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
Deuda a largo plazo	32.000,00	28.643,96	24.729,44	20.531,94	16.031,00
Total de Exigible a largo plazo	32.000,00	28.643,96	24.729,44	20.531,94	16.031,00
Acreedores comerciales	5.353,60	6.399,27	7.367,93	8.366,63	9.278,32
Otras deudas no comerciales	3.399,36	6.553,09	9.474,24	12.420,18	15.311,11
H.P. por Impuesto sobre beneficios	0,00	2.446,57	4.720,19	7.001,80	9.296,15
H.P. por IVA	3.399,36	4.106,52	4.754,04	5.418,39	6.014,95
Total de Exigible a corto plazo	8.752,96	12.952,36	16.842,17	20.786,81	24.589,43
Total de Pasivo	58.489,7	66.936,0	81.071,8	101.824,	129.014,5

Cuadro 32.- Gráfico de la evolución del pasivo



9.10 Previsiones de Tesorería

Se presenta la Tesorería anualizada para los cinco primeros ejercicios

Cuadro 33.- Tabla de Tesorería

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cobros por Ventas	106.815,5	149.093,32	172.602,77	196.403,5	218.588,5
Total de Cobros	106.815,5	149.093,3	172.602,7	196.403,5	218.588,5
Total de Cobros Operativos	106.815,5	149.093,3	172.602,7	196.403,5	218.588,5
Pagos totales por Materiales	26.703,9	37.273,3	43.150,6	49.100,8	54.647,1
Pagos por Costes fijos	90.325,3	97.170,9	104.664,2	111.886,5	119.665,2
Total de Pagos Operativos	117.029,2	134.444,2	147.814,91	160.987,4	174.312,3
Cash Flow Operativo	-10.213,6	14.649,0	24.787,8	35.416,1	44.276,1
Inversiones	32.500,0	0,0	3.600,0	15.000,0	4.000,0
Amortizaciones de deuda	0,00	3.356,0	3.914,5	4.197,5	4.500,9
Impuestos sobre beneficios	0,00	0,00	2.446,57	4.720,19	7.001,80
IVA soportado	11.256,6	7.923,4	9.632,7	12.620,7	11.981,3
Pagos por Ive	3.399,3	15.224,3	17.336,1	18.139,4	22.396,3
Intereses de deuda	330,3	1.956,5	1.881,0	1.598,0	1.294,6
Pagos extraoperativos	47.486,3	28.460,3	38.811,0	56.276,0	51.174,9
Capital	18.000,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Emisión de deuda	32.000,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ive repercutido	17.090,4	23.854,9	27.616,4	31.424,5	34.974,1
Devoluciones de IVA	964,85	0,00	0,00	0,00	0,00
Ingresos extraoperativos	68.055,3	23.854,9	27.616,4	31.424,5	34.974,1
Cash Flow extraoperativo	20.569,0	-4.605,4	-11.194,6	-24.851,4	-16.200,8
Déficit / Superávit	10.355,3	10.043,5	13.593,2	10.564,7	28.075,3
Déficit / Superávit Acumulado	10.355,3	20.398,9	33.992,1	44.556,8	72.632,2

La fortaleza y disponibilidad de liquidez de la empresa se va consolidando año a año.

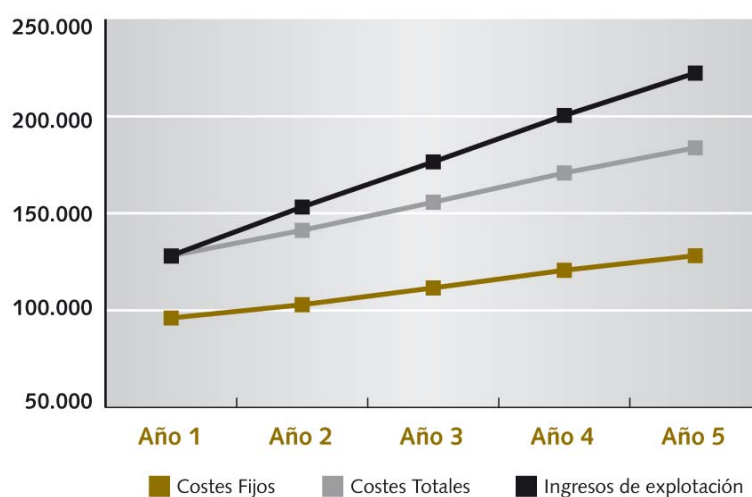
9.11 Punto de Equilibrio

Se presenta a continuación la tabla con la referencia al punto de equilibrio del proyecto en datos económicos y porcentuales.

Cuadro 34.- Cálculo del punto de equilibrio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos de explotación	128.230,00	153.276,00	176.477,40	200.398,37	222.235,32
Costes variables	32.057,50	38.319,00	44.119,35	50.099,59	55.558,83
Margen	96.172,50	114.957,00	132.358,05	150.298,78	166.676,49
Costes Fijos	96.105,36	102.950,96	111.596,22	120.693,51	128.197,23
Costes Totales	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

Cuadro 35.- Evolución del punto de equilibrio



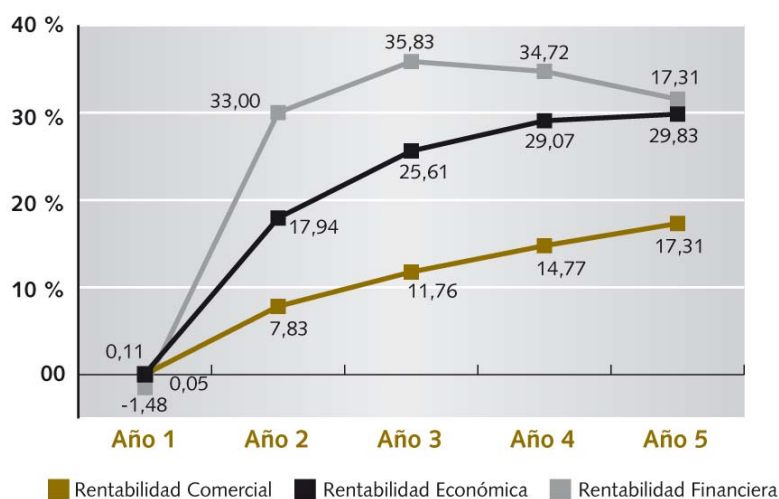
9.12 Ratios del Proyecto

Se presentan a continuación los ratios más significativos de la empresa para los cinco primeros ejercicios económicos.

Cuadro 36.-Tabla de Ratios

	Cálculo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad económica	BAIT/AT	0,11%	17,94%	25,61%	29,07%	29,83%
Rentabilidad comercial	BAIT/Ingresos	0,05%	7,83%	11,76%	14,77%	17,31%
Rotación sobre activos	Ingresos/A 2,19		2,29	2,18	1,97	1,72
Rotación activos fijos	Ingresos/AF	3,46	3,71	3,42	2,93	2,42
Rotación activo circulante	Ingresos/AC	5,99	5,99	5,99	5,99	5,99
Rotación stocks	Ingresos/STOCKS	N D	N D	N D	N D	N D
Rotación deudores	Ingresos/CLIENTES	5,99	5,99	5,99	5,99	5,99
Punto de equilibrio	CF/(MARGEN)	99,93%	89,56%	84,31%	80,30%	76,91%
Apalancamiento operativo	(BAIT+CF)/BAIT	1432,4	9,57	6,38	5,08	4,33
Rentabilidad financiera	BDT/RP	-1,48%	30,00%	35,85%	34,72%	31,55%
Apalancamiento financiero	(RR. AA/ AT)	0,70	0,62	0,51	0,41	0,31

Cuadro 37.- Gráfico de la rentabilidad



9.13 Flujo de caja

Se presenta el flujo de caja para los cinco primeros ejercicios económicos.

Cuadro 38.- Flujo de Caja

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Resultados después de impuestos	-263,19	7.602,89	14.160,57	21.005,39	27.888,46
+ Amortizaciones	5.780,00	5.780,00	6.932,00	8.807,00	8.532,00
- Variaciones del fondo de maniobra	12.661,45	2.429,85	2.258,45	2.331,76	2.138,51
+ Incrementos en impuestos pendientes	0,00	2.446,57	2.273,63	2.281,60	2.294,36
+ Gastos financieros tras impuestos	330,33	1.480,25	1.410,80	1.198,57	970,99
- Adquisiciones de activo fijo	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
Flujo neto de caja del proyecto	-39.314,31	14.879,85	18.918,55	15.960,80	384.053,94
Resultados después de impuestos	-263,19	7.602,89	14.160,57	21.005,39	27.888,46
+ Amortizaciones	5.780,00	5.780,00	6.932,00	8.807,00	8.532,00
- Variaciones del fondo de maniobra	12.661,45	2.429,85	2.258,45	2.331,76	2.138,51
+ Incrementos en impuestos pendientes	0,00	2.446,57	2.273,63	2.281,60	2.294,36
- Devolución neta de deuda	-32.000,00	3.356,04	3.914,52	4.197,50	4.500,94
+/- Ingreso de Subvenciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Adquisiciones de activo fijo	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
Flujo neto de caja del capital	-7.644,64	10.043,56	13.593,23	10.564,73	337.961,57

9.14 Rentabilidad del proyecto

Se presentan los parámetros más significativos sobre los resultados obtenidos.

Cuadro 39.- Rentabilidad

Coste de capital medio ponderado	7,63%	
VAN del proyecto	269.256	Euros
TIR del proyecto	98,11%	
Plazo de recuperación del proyecto	4	Años

10 Los aspectos formales del proyecto

10.1 Elección de la Forma Jurídica

*En la elaboración de este epígrafe del Plan de Negocio, se trabajó con las **Memofichas** del grupo **Formas Jurídicas** y el **Tutorial: Cómo Crear mi Empresa** que contienen información sobre los diferentes tipos de formas jurídicas, sus características y las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas entre otras cuestiones de interés.*

[Más información sobre estas herramientas en el epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]

10.1.1 Criterios de elección de la forma jurídica

La forma jurídica elegida es la de Sociedad Limitada, la más habitual entre las empresas consolidadas del sector.

Al tratarse de un único promotor, la Sociedad será de carácter Unipersonal

Los criterios para elegir esta fórmula frente a otras han sido:

- Responsabilidad limitada al capital social.
- El capital social necesario para iniciar la actividad no es tan elevado como en la creación de una Sociedad Anónima.
- Esta forma jurídica ofrece más garantías a clientes y proveedores que otras formas asociativas.

10.1.2 Borrador de los Estatutos Sociales

En este epígrafe detallamos los artículos fundamentales de *Intertic Sociedad Limitada Unipersonal*³:

CAPÍTULO I. Denominación, Domicilio, Objeto, Duración y Ejercicio Social de la Sociedad.

Artículo 1: Con la denominación de Intertic queda constituida una Sociedad de Responsabilidad Limitada Unipersonal, que se registrá por los presentes estatutos y, en todo lo que no conste, por la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada del 23 de marzo de 1995 y demás disposiciones aplicables.

Artículo 2: El domicilio social se fija en la Calle Buenos Aires nº2 1ºD en la ciudad de Lugo, donde se establece la central de operaciones sociales. El órgano de Administración será competente para variar el domicilio social dentro del mismo termino municipal e igualmente queda facultado para acordar la creación, supresión o traslado de las sucursales, agencias o delegaciones, dentro y fuera del territorio nacional.

Artículo 3: La sociedad tendrá por objeto las actividades de:

- *Prestación de Servicios en el marco de Internet*
- *Diseño Gráfico*
- *Creación Multimedia*
- *Desarrollo de Software*

Las actividades enumeradas podrán ser realizadas por la Sociedad, total o parcialmente, de modo indirecto, o mediante la participación en otras sociedades con objeto análogo.

³ Nota de los autores: El borrador completo de los Estatutos Sociales de la Empresa deberá presentarse cómo documento anexo al Plan de Negocio.

Artículo 4: La sociedad se constituye por tiempo indefinido, dando comienzo sus operaciones el día de otorgamiento de la correspondiente escritura funcional.

CAPITULO II. Capital Social

Artículo 6: El capital social se fija en dieciocho mil (18.000) EUROS, representadas por participaciones sociales de mil euros de valor nominal cada una de ellas, numeradas correlativamente del 1 al 18 ambos incluidos, totalmente suscritas e íntegramente desembolsadas.

10.2 Protección jurídica

10.2.1 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.

- Inscripción en el Registro Mercantil
- Registro del dominio de Internet
- Contrato de alquiler: Se formalizará un contrato de arrendamiento de las oficinas donde se especifiquen las condiciones y duración del mismo, así como el proceso de renovación o cancelación del contrato
- Se adquirirán las licencias necesarias de los programas informáticos
- Se formalizarán contratos con las empresas a las cuales se subcontraten trabajos
- Se contratará el seguro de responsabilidad civil obligatorio y otro voluntario para cubrir los equipos por robo, daños o ataques de piratería informática
- Se realizarán copias de seguridad periódicas del contenido de los equipos informáticos y se guardarán en otro lugar que no sea la propia oficina.

*En la elaboración de este epígrafe del Plan de Negocio, se trabajó con las **Memofichas** del grupo **Contratos que se pueden dar durante la vida de la empresa** que contienen información sobre seguros y protección jurídica.*

10.2.2 Patentes, marcas licencias y permisos

A empresa requiere licencias de los programas privados de software necesarios para desarrollar su actividad. Estas licencias se obtienen al comprar los propios programas en tiendas o proveedores.

La empresa registrará y protegerá la marca y el nombre comercial en la Oficina Española de Patentes y Marcas.

Respeto a los productos y servicios que no pasen a propiedad de los clientes, se registrarán en el Registro de la Propiedad Intelectual y se indicará la reserva de derechos mediante el símbolo ©.

Respeto a los permisos, la empresa no necesitará realizar más gestiones que las habituales para constituir una Sociedad Limitada.

*Para ampliar información sobre este apartado del Plan de Negocio, se pueden consultar las **Memofichas** del grupo **Protección de Ideas**, que contienen información sobre el procedimiento a seguir para proteger la propiedad industrial, la marca y el nombre comercial*

10.3 Medidas de prevención de riesgos laborales

A normativa que regula la seguridad y higiene en el trabajo y que se aplicará en *Intertic* 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 lo 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. Publicado 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 las 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

Intertic siguiendo esta normativa cumplirá los aspectos fundamentales de la prevención de riesgos laborales:

- 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 un plan de emergencia

*En la elaboración de este epígrafe del Plan de Negocio, se trabajó con las **Memofichas** del grupo **Obligaciones del Empresario** que contienen información sobre la prevención de riesgos laborales*

11 La innovación

*Para ampliar la información sobre este apartado del Plan de Negocio, se pueden consultar las **Memofichas** del grupo **Funcionamiento de la Empresa**, que contienen información sobre la gestión de la innovación y de los programas y organismo de apoyo a la I+D.*

*Otra fuente de información sobre la Innovación es el **Manual Práctico de la Pyme: Innovación Empresarial**. Este manual incluye una relación de técnicas y herramientas orientadas a facilitar la gestión de la innovación.*

*Para facilitar el proceso de implantación y evaluación de la innovación se puede utilizar el programa informático **Manual de Autoevaluación de la Innovación**.*

[Más información sobre estas herramientas en el epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]

11.1 Aspectos innovadores

Desde *Intertic* se considera que los aspectos más novedosos que la empresa aportará al mercado son los siguientes:

- Tipología de los servicios. Servicios como lo de infografía no cuenta con una oferta numerosa en la provincia de Lugo.
- Integrar servicios.- La formación del promotor, la complementariedad con los trabajadores y especialmente su red de contactos permite ofrecer una oferta integrada de servicios en una única empresa, lo que reducirá costes económicos y de tiempo para el cliente.
- Calidad y servicios postventa.- La experiencia del promotor y trabajadores permitirán ofrecer servicios de calidad que se complementarán con elementos como el asesoramiento a los trabajadores de la empresa cliente en el uso de las tecnologías incorporadas a la empresa, servicio de mantenimiento y servicio de “urgencias”.
- Asesorar a los clientes.- En este sector es frecuente que el cliente no sepa lo que desea o ignore que lo que quiere se pueda realizar con un desarrollo informático.

En muchas ocasiones se prestan servicios innecesarios y de poca utilidad para el cliente. *Intertic* facilitará una atención personalizada y adaptada a las necesidades y perfil de la empresa-cliente.

- Personalizar el servicio.- Este aspecto, ya citado en los factores de éxito, se refiere a la búsqueda de la integración de los servicios y soluciones TIC en la imagen y funcionamiento de la empresa.

11.2 Elementos de sostenibilidad de la innovación

Las claves para mantener estos aspectos diferenciales pasan por la profesionalidad en el trabajo y aplicar una permanente vigilancia tecnológica que nos permita estar al día de los avances del sector.

Se recogerá información de los servicios ofertados y la tecnología empleada por la competencia y se acudirán a ferias y jornadas relevantes del sector para conocer la evolución y novedades del mercado.

La formación continua del promotor y de los trabajadores es otro de los factores necesarios para mantener el nivel de calidad y necesaria para desarrollar los aspectos novedosos en los servicios de *Intertic*.

12 Planificación temporal de la puesta en marcha

A relación de gestiones y trámites a realizar son los siguientes⁴:

- Realizar el plan de negocio para estudiar la viabilidad de la idea empresarial
- Trámite en el Registro Mercantil Central: Solicitud de la Certificación Negativa del nombre
- Registro del dominio Web
- Inicio de las negociaciones para conseguir la financiación ajena
- Búsqueda de local
- Trámites vinculados a la Constitución de la Sociedad
- Trámites en el Notario: Escritura notarial y aprobación de los Estatutos
- Trámites en Hacienda: Declaración censal, solicitud del C.I.F y Alta en el Impuesto de Actividades Económicas
- Trámites en el Registro Mercantil Provincial: Inscripción de la empresa en el registro
- Trámites en la Oficina Española de Patentes y Marcas: Registro de la marca
- Trámites en la Dirección General de Tributos: Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados
- Solicitud de la financiación ajena en una entidad bancaria
- Trámites en el Ayuntamiento: Solicitud de licencia de obras

⁴ Nota de los autores: La planificación de la actividad es un proceso importante ya que muchas actuaciones están interrelacionadas y dependen unas de otras para poder realizarse, es necesario jerarquizarlas en función de la situación concreta de cada emprendedor y su empresa (forma jurídica escogida, tipo de financiación, si alquilaremos o compraremos un local, si son necesarias reformas, gestión de subvenciones, necesidad de aprovisionamientos iniciales..etc.)

- Selección de los trabajadores
- Adquisición de equipos
- Trámite en el Ayuntamiento: Obtención 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
- Trámites en la Seguridad Social: Inscripción de la empresa y alta de los trabajadores y promotor
- Campaña de publicidad inicial
- Inicio de actividad

Presentamos un cronograma de las tareas mencionadas desde el momento en que la idea empresarial se considera viable, los plazos indicados son estimaciones ya que algunos de ellos como por ejemplo la búsqueda de local o la selección de trabajadores puede realizarse en un período de tiempo menor, pero por prudencia prevemos estos plazos.

Cuadro 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 del nombre y registrar el dominio								
Encontrar local y buscar financiación								
Constituir la sociedad								
Solicitar licencia de obras								
Seleccionar trabajadores y adquirir equipamiento								
Reformar e adaptar el local								
Solicitar licencia de apertura, alta y contratación de trabajadores								
Validar libro de visitas, calendario y comunicación de apertura de centro de trabajo								
Contactar con clientes y campaña publicidad								
Iniciar la actividad económica								

*En la elaboración de este epígrafe del Plan de Negocio, se trabajó con las **Memofichas** del grupo **Trámites de Constitución de una Empresa** que contienen información sobre los organismos implicados y los trámites necesarios para la creación y puesta en marcha de una empresa.*