



CENTRO DE FORMACIÓN

MODELOS DE PLAN DE NEGOCIO

ÍNDICE

0. Introducción: Modelos de plan de negocio	7
1. Modelo de Plan de Negocio: Centro de formación	13
1.1 Definición das características xerais do proxecto	13
1.2 Presentación dos emprendedores	15
1.3 Datos básicos do proxecto	16
2. Contexto no que se realizará a actividade da empresa	21
2.1 Contexto económico	21
2.2 Contexto sociocultural	22
2.2 Contexto normativo	23
2.3 Contexto tecnolóxico	25
3. Actividade da empresa	29
3.1 Definición dos servizos que prestará a empresa	29
3.2 Factores determinantes de éxito no sector	32
4. Proceso de prestación do servizo	35
4.1 Determinación do proceso de prestación do servizo	35
4.2 Subcontratacións	38
4.3 Fornecementos e xestión de stocks	39
4.4 Procedementos e controis de calidade	40
4.5 Niveis de tecnoloxía aplicados nos procesos	41
5. O mercado	45
5.1 Definición do mercado	45
5.2 A competencia	50
5.3 Análise DAFO	51
6. A comercialización do servizo	55
6.1 Presentación da empresa e os seus servizos	55
6.2 Penetración no mercado. Rede comercial	40
6.3 Determinación do prezo de venda e a súa comparación cos da competencia	57
6.4 Accións de promoción	59
6.5 Prescritores	61
7. A localización da empresa	65
7.1 Asentamento previsto e criterios para a súa elección	65
7.2 Terreos, edificios e instalacións	66
7.3 Comunicacións e infraestruturas do asentamento	67
8. Recursos humanos	71
8.1 Relación de postos de traballo que se van a crear	71
8.2 Organización de recursos e medios técnicos e humanos	72
8.3 Organigrama. Estrutura de dirección e xestión	73
8.4 Perfil das persoas que se contratarán e selección de personal	74
8.5 Formas de contratación	76

9. Plan económico-financieiro	79
9.1 Investimento e fondo de manobra do proxecto	79
9.2 Financiamento do proxecto	82
9.3 Política de amortizacións	83
9.4 Ingresos por áreas de negocio. Previsión de vendas anuais	85
9.5 Evolución dos custos variables	87
9.6 Evolución dos custos fixos	88
9.7 Política de circulante	90
9.8 Contas de resultados previsionais	91
9.9 Balances de situación previsionais	93
9.10 Previsións de tesourería	96
9.11 Punto de equilibrio	97
9.12 Índices do proxecto	98
9.13 Fluxo de caixa	99
9.14 Rendibilidade do proxecto	100
10. Os aspectos formais do proxecto	103
10.1 Forma xurídica elegida para o proxecto	103
10.2 Protección xurídica	104
10.3 Autorizacións, permisos, etc.	105
10.4 Medidas de prevención de riscos laborais	106
11. A innovación	111
11.1 Elementos innovadores	111
12. Planificación temporal da posta en marcha	115

0. Introducción





0. Introducción

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

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

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

Ao longo do texto o lector atopará notas alleas a este. Estas notas, claramente diferenciadas, mencionan os recursos e ferramentas de BIC Galicia empregados na elaboración dun apartado xenérico ou dunha epígrafe concreta do proxecto. A súa consulta facilitará a adaptación dos modelos de plan de negocio á situación particular de cada emprendedor e/ou ampliará información sobre conceptos fundamentais na creación, posta en marcha e consolidación dunha empresa.



Relación de ferramentas e recursos empregados para realizar os modelos de plan de negocio

Na elaboración desta colección traballouse con varias das ferramentas e recursos que BIC Galicia pon a disposición de emprendedores, técnicos e empresarios para a elaboración do plan de negocio. Indicamos a relación destas, a súa descrición e o xeito de aplicalas sobre o proxecto empresarial, co fin de facilitar que calquera emprendedor poida adaptar os plans de negocio ás súas propias circunstancias.

Todas as ferramentas e recursos están a disposición dos usuarios no portal web de BIC Galicia, no enderezo <http://www.bicgalicia.es>

- **Guías de oportunidade de negocio.-** As guías de actividade empresarial son unha colección de traballos de análise cualitativa e estatística sobre diferentes sectores e actividades económicas en Galicia.

No presente modelo de plan de negocio empregáronse as seguintes guías de actividade empresarial:

- Guía n.º 23.- Academias de ensinanza
- Guía n.º 83.- Formación en liña

Como aplícalas. O usuario deberá buscar no directorio de guías de actividade empresarial as que estean relacionadas directa ou indirectamente coa súa actividade. Unha vez localizadas, poderá consúltalas e seleccionar a información que sexa do seu interese, como o volume de mercado no sector, a competencia, a normativa que regula o sector etc. para incorporala ao seu plan de negocio. Tamén poderá consultar as fontes de información que se detallan nas guías para afondar no estudo e desenvolvemento do seu propio proxecto.

- **Guía para a elaboración dun plan de negocio.-** Documento cun contido específico sobre os elementos fundamentais que debe recoller o plan de empresa. O seu índice, con lixeiras modificacións, é a referencia seguida neste modelo.

Como aplícala. A lectura completa desta guía antes ou durante a realización do plan de empresa proporcionaralle ao usuario un coñecemento práctico sobre como se estrutura e como se elabora un plan de negocio.

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

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

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

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

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

Como aplícalo. Tras executar o programa, o máis recomendable é traballar coa opción do asistente activa ata familiarizarse coa aplicación. Seguindo as indicacións e introducindo os datos económicos do proxecto (investimento, financiamento, ingresos, custos variables e custos fixos) obterase o informe económico e financeiro deste. O programa permite elaborar e gardar un gran número de proxectos.



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

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

- **Titoriais da peme.-** Documentos baseados nas memofichas sobre temas de interese para a creación, posta en marcha, xestión e consolidación dunha empresa. Están concibidos para complementar as memofichas, xa que facilitan o acceso a estas dende unha óptica diferente, orientada a responder ás necesidades xenéricas de información por parte dos usuarios.

Como aplicalos.- Despregando o índice dos titoriais o usuario poderá coñecer os temas nos que se estruturan e o contido destes. Tras seleccionar os que sexan do seu interese, é posible realizar unha lectura guiada das memofichas sen perder o acceso aos exemplos prácticos destas.

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

Como aplicalo. O usuario deberá seleccionar e consultar os manuais que lle interesen en función da temática de cada un e das características do seu proxecto.

Recomendamos especialmente, polo seu interese, a consulta dos exemplos prácticos que conteñen algúns dos manuais.

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

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

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

Como aplicalo. Tras instalar o programa, o usuario poderá optar por configurar o seu propio índice de plan de empresa ou seguir algún dos exemplos facilitados polo propio programa.



Formación para emprendedores e empresarios

BIC Galicia, a través do seu portal en internet <http://www.bicgalicia.es>, ofrece unha ampla relación de cursos e seminarios presenciais e en liña orientados a emprendedores, empresarios e técnicos, nos que se imparten coñecementos necesarios para a creación, xestión e consolidación dunha empresa.



1. Modelo de plan de negocio: Centro de formación





1. Modelo de plan de negocio: Centro de formación

1.1 Definición das características xerais do proxecto

Exponse neste documento o estudo para a posta en marcha dun centro de formación na cidade de Vigo, que desenvolverá a súa actividade como centro de ensino, seguindo as regras establecidas na normativa autonómica a respecto desta materia.

Pandora será unha empresa que prestará servizos tanto nas súas instalacións como nas instalacións dos seus clientes, cando estes sexan empresas.

A finalidade da prestación destes servizos é manter as persoas formadas a través de diversos cursos que lles permitan reciclarse persoal e profesionalmente.

O perfil da nosa empresa será o dunha empresa dedicada a favorecer e mellorar as competencias profesionais das persoas traballadoras.

Pandora contará con oito persoas no cadro de persoal, incluídos os emprendedores, e dirixirse, sobre todo, a un público de carácter empresarial, aínda que contará con clientes particulares como complemento á actividade principal da empresa.

O factor diferencial da empresa será a súa proximidade ao mundo empresarial, así como contar con alternativas de formación: formación presencial e formación en liña ou unha combinación de ambas (semipresencial), que permitirá a estas empresas formar os seus empregados. Adicionalmente, contará con formación ocupacional como unha alternativa de inserción laboral.

Situarase nun baixo de, aproximadamente, 400 metros cadrados na cidade de Vigo que os emprendedores alugarán, ao non dispor ningún deles dunha propiedade da que poder facer uso.

A carteira de servizos desta empresa é a seguinte:

- Formación continua.
- Formación ocupacional.
- Apoio á formación regrada.

En canto ás temáticas formativas, orientaranse cara a materias relacionadas coa xestión empresarial e as TIC aplicadas ao deseño gráfico.

Para a prestación destes servizos é fundamental o bo facer do persoal, é dicir, tanto a profesionalidade como o trato humano que estes dispensen aos clientes, xa que estes se converterán nos mellores “vendedores” do bo saber facer da empresa.



Ángeles Gómez e Alejandro Estévez están detrás desta iniciativa. A primeira conta cunha ampla experiencia en xerencia así como en docencia en diferentes academias da provincia; o segundo é pedagogo e toda a súa carreira profesional desenvolveuse nese ámbito.

Co proxecto pretenden dar un salto cualitativo e cuantitativo tanto na súa vida laboral como persoal, pondo en práctica os coñecementos adquiridos nos diversos cursos aos que asistiron e a través da experiencia.

Ángeles Gómez e Alejandro Estévez están detrás de esta iniciativa. La primera cuenta con una amplia experiencia en gerencia así como en docencia en diferentes academias de la provincia; el segundo es pedagogo e toda su carrera profesional se desarrolló en ese ámbito.

Con el proxecto pretenden dar un salto cualitativo e cuantitativo tanto en su vida laboral como personal, poniendo en práctica tanto los conocimientos adquiridos en los diversos cursos a los que ha asistido como a través de la experiencia.



1.2 Presentación dos emprendedores

Os emprendedores do proxecto son Ángeles Gómez e Alejandro Estévez¹.

Ángeles Gómez conta con experiencia no sector, xa que leva impartindo formación máis de sete anos, así como en xerencia, xa que durante cinco anos foi xerente dunha filial dun coñecido grupo empresarial.

Alejandro Estévez conta con sete anos de experiencia como pedagogo en diferentes centros da provincia.

O perfil dos emprendedores é de carácter técnico e cualificado:

- Ángeles é licenciada en Ciencias Económicas e Empresariais, ten un Máster en Administración e Dirección de empresas, que renovou cursando o Executive MBA. Do mesmo modo, cursou o CAP, que a acredita como profesora formada.
- Alejandro é licenciado en pedagogía. Ademais, para completar a súa formación, realizou un Máster en psicosocioloxía.

En previsión do inicio da súa aventura empresarial, asistiron nos últimos meses a un curso sobre xestión empresarial impartido por BIC Galicia.

Os emprendedores achegan conxuntamente experiencias, afeccións, formación e aptitudes adecuadas para garantir, na medida do posible, o éxito da súa iniciativa. Entende que este éxito esixe unha alta dedicación, polo que esta será a súa única actividade profesional.



¹ Os currículos dos promotores deberán achegarse como un anexo ao plan de negocio, ampliando e detallando a información que se indica nesta epígrafe.

1.3 Datos básicos do proxecto

Cadro 1.- Características básicas da empresa

Definición da empresa	Centro de ensinanza
Clasificación Nacional de Actividades Económicas	80.4 Formación permanente e outras actividades de ensinanza
Forma xurídica	Sociedade Limitada
Localización	Vigo
Instalacións	400 metros cadrados divididos da seguinte forma: <ul style="list-style-type: none"> - Zona de aulas. - Zona de espazos comúns. - Zona de oficinas
Persoal e estrutura organizativa	A empresa, nun primeiro momento, estará formada por oito persoas, incluídos os emprendedores
Carteira de servizos	Os servizos que ofrecerá a empresa son cursos de: <ul style="list-style-type: none"> - Formación continua. - Formación ocupacional. - Apoio á formación regrada. Impartidos en calquera das tres modalidades seguintes: presencial, en liña e semipresencial.
Clientes	Os clientes estruturaránse en: <ul style="list-style-type: none"> - Responsable de formación. - Sindicato/Asociación. - Traballador. - Estudante. - Demandante de emprego. - Outros.
Ferramentas de promoción	Anuncios en prensa. Anuncios en radio. Páxina web. Dípticos. Folletos. Material promocional. Contacto directo cos clientes.



Cadro 2.- Resumo dos datos económicos e financeiros

Concepto	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Investimento total	128.700,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fondo de manobra	91.300,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recursos propios	130.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recursos alleos	90.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Previsión de vendas	443.762,50	549.935,33	636.836,93	738.070,05	856.955,28
Beneficio despois de impostos	9.454,40	54.678,52	58.850,44	69.221,69	81.793,39
Tesourería acumulada	93.585,97	164.863,74	226.086,41	298.373,42	379.480,96



2. Contexto no que se realizará a actividade da empresa





2. Contexto no que se realizará a actividade da empresa

2.1 Contexto económico

A conxuntura económica estase vendo seriamente afectada pola deterioración que están a experimentar os mercados financeiros internacionais dende mediados de setembro e que supuxo un endurecemento das condicións de financiamento.

En España a situación económica mostra uns indicadores en recesión, con cifras de crecemento que se reduciron progresivamente durante todo o 2008 e que, comparativamente co ano 2007, son moi negativas:

- Taxa de crecemento do PIB do terceiro trimestre do 2008: 2,4 %.
- Taxa de crecemento do consumo das familias do primeiro trimestre: 2,7 %.
- Taxa de desemprego: 11,3 %.
- Inflación no momento de elaborar este plan de negocio: 4,5 %.

Galicia reproduce a escala autonómica esta situación, como reflicte o Instituto Galego de Estatística, cun desemprego do 8,5 % sobre a poboación activa e unha taxa de crecemento do PIB do 1,8 %.

Esta situación está a derivar en diversas tensións no mercado de traballo, á vez que aumenta as dificultades para localizar determinados perfís profesionais nas empresas. Estas tensións, só en parte, poden ser sufocadas pola afluencia da inmigración, que sen dúbida está a ter un peso importante, especialmente en diversos sectores, como a agricultura, construción e determinados servizos como a hostalería.

No que respecta ao sector servizos, como en toda economía avanzada, o persoal ten un peso específico en todas as actividades.

Por outra banda, o concepto de formación como unha ferramenta necesaria na capacitación profesional e na súa actualización fai que os esforzos en investimento nesta materia sexan cada vez maiores.



2.2 Contexto sociocultural

Neste apartado é necesario considerar dous aspectos clave na parte de cambios na aptitude social cara á formación:

- Perfil do empregado:

A mobilidade laboral é cada vez maior por varios factores. Por unha banda, aumenta a inestabilidade do mercado laboral. Por outra, existe unha tendencia a considerar que o valor non está tanto en dispor dun “bo traballo para toda a vida” senón en que o realmente importante é “ser empregable”, é dicir, dispor das aptitudes e actitudes necesarias para ser un valor atractivo no mercado laboral. Por último, cada vez son máis reducidos os períodos de permanencia nas empresas, ben por decisión do empregador ben por decisión do propio empregado.

Esta inestabilidade fai que o empregado busque a formación como un valor máis á hora de fomentar a estabilidade.

- Perfil do responsable de RRHH ou formación:

Existe a necesidade de contar con persoal capacitado para a realización destas funcións na empresa e, sobre todo, para fomentar valores como a polivalencia na propia empresa. Ademais, os cambios tecnolóxicos nas organizacións obrigan a fomentar dun modo claro este aspecto.

Así mesmo, o crecemento desta figura nas estruturas organizativas de multitude de empresas fai que a formación desempeñe un papel importante para a maioría das empresas, así como para a definición dun perfil de carreira na organización.

Este cambio implica novos elementos e obxectivos no proceso de formación que están moi vinculados coa formación continua.

Do mesmo xeito, as novas formas de organización do traballo nas empresas (traballo en rede, teletraballo etc.) fan que as necesidades formativas sexan cada vez maiores.

No ámbito do mercado de particulares, o peso da formación universitaria está a crecer nos últimos anos dun modo exponencial.

En Galicia, pese a ter superado xa a incorporación das últimas xeracións do baby-boom, a cifra total de alumnos matriculados nas universidades supera os 75.500, co que o nivel de axuda para este colectivo pode ser igualmente importante.



2.3 Contexto normativo

O papel da formación foi unha das principais políticas de emprego por parte dos últimos gobernos. Obviamente non se escapa o papel que teñen os interlocutores sociais, en especial asociacións empresariais e sindicatos.

Nos últimos anos produciuse un cambio, pois pasouse do FORCEM á Fundación Tripartita para o Emprego. Prescínlese, con isto, das entidades intermedias e dáselles posibilidade ás pemes de satisfacer automaticamente as súas necesidades formativas. Ao mesmo tempo, artículase un mecanismo para compensar as cotas da Seguridade Social co custo das accións formativas que orienten as empresas e os seus traballadores.

Por outra parte, en toda a formación que se orienta á inserción laboral, o peso da Consellería de Traballo é importante. Aquí defínense unha serie de titulacións homologadas e é necesario atender un conxunto de especificacións para poder acreditar aulas e dispor de formadores cualificados (que necesariamente deben de ter superado o curso de “formador de formadores”).

A continuación enunciámos a lexislación estatal aplicable na materia:

1. Subsistema de formación profesional para o emprego:

- Real decreto 395/2007, de 23 de marzo de 2007, polo que se regula o subsistema de formación profesional para o emprego.

2. Accións de formación na empresa:

- Orde TAS/2307/2007, de 27 de xullo, pola que se desenvolve parcialmente o Real decreto 395/2007, de 23 de marzo, pola que se regula o subsistema de formación profesional.
- Resolución de 14 de agosto de 2007, da Dirección Xeral do Servizo Público de Emprego Estatal, pola que se determinan os colectivos e áreas prioritarias, así como as contías cofinanciadas polo Fondo Social Europeo, nas accións de formación de demanda correspondentes ao exercicio 2007.
- Resolución de 22 de novembro de 2007, do Servizo Público de Emprego Estatal, pola que se publica o cuestionario de avaliación de calidade.

3. Financiamento: o financiamento para a formación continua regúlase na lei de orzamentos de cada ano. Concretamente, para o ano 2008:

- Lei 51/2007, de 26 de decembro, de orzamentos xerais do Estado para o ano 2008. Disposición adicional vixésimo sexta. Financiamento da formación profesional para o emprego.

4. Subsistema de formación profesional continua:

- Corrección do erro do Real decreto 1046/2003, de 1 de agosto, polo que se regula o subsistema de formación profesional continua.
- Orde TAS/500/2004, de 13 de febreiro, pola que se regula o financiamento das accións de formación continua nas empresas, incluídos os permisos individuais de formación, en desenvolvemento do Real decreto 1046/2003, de 1 de agosto, polo que se regula o Subsistema de Formación Profesional Continua.



- Orde TAS/2866/2004, de 9 de agosto, pola que se modifica a Orde TAS/500/2004, de 13 de febreiro, pola que se regula o financiamento das accións de formación continua nas empresas, incluídos os permisos individuais de formación.
- Orde TAS/397/2006, de 8 de febreiro, pola que se modifica a Orde TAS/500/2004, de 13 de febreiro, pola que se regula o financiamento das accións de formación continua nas empresas, incluídos os permisos individuais de formación, en desenvolvemento do Real decreto 1046/2003, de 1 de agosto, polo que se regula o Subsistema de Formación Profesional Continua.

O cofinanciamento das accións de formación continua determinarase anualmente por Resolución do Servizo Público de Emprego Estatal.

A normativa autonómica aplicable é a seguinte:

- Orde de 3 de decembro de 2007, pola que se establece a convocatoria pública para a programación de cursos do Plan nacional de formación e inserción profesional para a Comunidade Autónoma de Galicia correspondente ao exercicio 2008 (DOG n.º 237 de 10 de decembro de 2007).
- Orde de 9 de xuño de 2008, pola que se fai pública a ampliación do importe existente para a concesión de axudas destinadas á programación de cursos do Plan nacional de formación e inserción profesional na Comunidade Autónoma de Galicia para 2008, convocadas pola Orde de 3 de decembro de 2007.
- Orde de 12 de marzo de 2008 pola que se establecen as bases reguladoras e procédese á convocatoria pública de subvencións para a programación de accións formativas, dirixidas a persoas traballadoras ocupadas, cofinanciadas polo Fondo Social Europeo para o exercicio de 2008.
- Orde de 6 de novembro de 2008 pola que se aproba a convocatoria para a concesión de subvencións públicas destinadas á realización de accións de apoio e acompañamento á formación, de ámbito autonómico, correspondentes ao exercicio do ano 2008, en aplicación da Orde TIN/2805/2008, de 26 de setembro, pola que se desenvolve o Real decreto 395/2007, de 23 de marzo, polo que se regula o subsistema de formación profesional para o emprego, en materia de accións de apoio e acompañamento á formación e se establecen as bases reguladoras para a concesión de subvencións públicas destinadas ao seu financiamento.



2.4 Contexto tecnolóxico

Os cambios tecnolóxicos teñen unha incidencia importante á hora de considerar o peso que poden ter na temática de e-learning. Neste ámbito os cambios son máis importantes, e poden facer que os materiais realizados teñan unha vida moi curta por obsolescencia tecnolóxica.

Dende o punto de vista do mercado do e-learning, adóitanse indicar tres grandes elementos de visualización da empresa:

- Tecnoloxía, onde estarían elementos como a programación informática de cursos, o desenvolvemento ou personalización de plataformas de teleformación e mesmo algún hardware se este fose necesario.
- Contidos, vinculados á actividade formativa tradicional e baixo os que se desenvolverán as temáticas do propio curso.
- Servizos, con actividades como a titorización dos cursos, consultoría, elementos de comunicacións ou soporte para a web etc.

En canto á tecnoloxía, aínda que hai algúns anos dispor dunha plataforma de teleformación era un produto caro, que requiría dun forte investimento en grandes plataformas de teleformación como Saba, Learning Space etc., nos últimos anos tívose acceso a ferramentas de código aberto, sen un custo explícito e sobre as cais se poden realizar as mesmas cuestións pero sen pagar licenzas.

A continuación indícanse algunhas ferramentas moi estendidas e cunha comunidade de usuarios importante, o que permite dispor dos módulos necesarios en boa medida xa desenvolvidos:

- Moodle
- ILIAS
- Atutor
- Claroline

Ao mesmo tempo, os factores de illamento da sala, luz, acústica, térmica... serán fundamentais para obter un máximo aproveitamento desta e poder realizar sesións intensas de formación.



3. A actividade da empresa





3. A actividade da empresa

3.1 Definición dos servizos que realizará a empresa

Os servizos ofertados pola academia son de formación. A clasificación da formación vén determinada polas distintas modalidades de impartición:

- Formación presencial.
- Formación en liña.
- Formación semipresencial, que será unha combinación das dúas alternativas anteriores.

A isto haberá que engadir outro tipo de ingresos que se obterán grazas á actividade residual de cesión de instalacións, á venda de produtos desenvolvidos etc.

Dado a tipoloxía de clientes aos que imos chegar, que requiren unha oferta formativa específica, e a modalidade de impartición da formación, atoparémonos con dous aspectos que cómpre definir previamente:

- Tipoloxía de actividade formativa: apoio á formación regrada, formación para a inserción profesional e formación continua para traballadores.
- Tipoloxía de impartición: presencial, en liña e semipresencial.

A utilización da formación en liña ou da semipresencial ten un obxectivo claro: dar apoio á formación continua para traballadores en activo, aínda que poderíamos dispor un obxectivo adicional, especialmente dende o punto de vista de ampliación de mercado, xa que permite traballar nun medio sen limitacións xeográficas.

A continuación definimos os tipos de cursos que impartiremos:

- Formación continua: trátase de formación de corte horizontal, na que se poderá aumentar o número de participantes. Impartirase formación nas seguintes áreas:
 1. Ofimática e prevención de riscos laborais, principalmente.
 2. Resto de formación continua, que incluirá, entre outras, as seguintes temáticas:
 - CAD.
 - Calidade: políticas de calidade, sistemas de xestión de calidade na empresa, normativa, certificacións...
 - Medio natural: políticas de xestión medioambiental na empresa, boas prácticas, normativa, certificacións...
 - Mercadotecnia: técnicas de venda, fidelización de clientes, xestión de vendas, xestión da rede comercial...



- Finanzas: novo Plan xeral contable, finanzas para non financeiros...
- Imposición: IVE, IRPF e Imposto de Sociedades.
- Xestión de persoas: liderado, xestión de conflitos, negociación...

3. En liña e semipresencial.

– Formación ocupacional: entre os cursos impartidos destacan os seguintes:

1. Técnico auxiliar en deseño gráfico.

2. Infografista de prensa.

– Apoio á formación regrada: entre os cursos impartidos destacan os seguintes:

1. Deseño gráfico.

2. Álgebra.

3. Cálculo.

Neste apartado tamén determinaremos a capacidade máxima de prestación de servizos, en función dos recursos dispoñibles na empresa en cada momento, tanto de infraestruturas, como materiais e humanos.

O fundamental, en canto á limitación da capacidade, será o peso das infraestruturas. Considerando que polas dimensións da empresa se contará con tres aulas de formación, a limitación estará no número de horas dispoñible para a impartición desta formación.

Os cursos en formato e-learning teñen unhas dificultades maiores que os cursos presenciais. Nestes cursos debemos ter en conta que:

– Son necesarias, polo menos, 27 horas de traballo por hora do curso (estímase que tanto o efecto experiencia como o traballar cunha proposta estética similar para a maioría de cursos poden facer que esta taxa sexa posible, mentres que soamente media xornada dunha persoa será necesaria para os labores de establecemento de conexións, mantemento da plataforma e labores de asistencia a usuarios).

– Para realizar unha estimación media asignamos unhas 20 horas en formato e-learning.

A capacidade máxima do primeiro ano detállase na seguinte táboa:

Cadro 3.- Determinación da capacidade máxima da empresa

Ano 1		
Produto/ servizo	Horas máximo ano (horas)	Capacidade máx. produtos
Formación presencial 3 Aulas (2.000 horas/ano)	6.000 horas	
Formación on- line (1,5 persoas)	2.700 horas	5 cursos



Cadro 4.- Participación en vendas de cada unha das liñas

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Apoio á formación regrada	3,65%	3,47%	3,36%	3,24%	3,15%
Formación ocupacional	16,35%	14,13%	13,07%	12,08%	11,15%
Formación continua (Ofimática e Prevención de riscos)	18,03%	18,70%	19,03%	19,35%	19,64%
Resto formación continua	23,44%	24,31%	24,74%	25,16%	25,53%
Formación continua on-line e blended learning	35,15%	36,46%	37,10%	37,67%	38,23%
Outros	3,38%	2,92%	2,70%	2,50%	2,30%



3.2 Factores determinantes de éxito no sector

Detállanse na seguinte táboa os factores clave de éxito (FCE) e o peso deste no contexto do proxecto. Tratouse, ademais, de facer unha estimación da posición que o proxecto que nos ocupa terá en relación coa competencia directa.

Cadro 5.- Factores de éxito

Factor de éxito	Posición do FCE	Posición do proxecto	Mellor competidor
Capital relacional (entidades e empresas coas que se pode realizar cambios na oferta).	6	5	Centros de formación
Oferta de servizos para a empresa (financiamento, e-learning, etc.)	5	1	Centros de formación
Rotación de actividades formativas e ampla gama de actividades	4	3	Centros de formación
Persoal cualificado	3	2	Academias
Instalacións	2	4	Academias
Marca	1	6	Centros de formación



4. O proceso de prestación do servizo





4. O proceso de prestación do servizo

4.1 Determinación do proceso de prestación do servizo

O proceso nace por medio da identificación de necesidades formativas. Este proceso pode ocorrer de varias maneiras:

- Opción individual: o propio alumno identifica estas necesidades formativas e decide matricularse en determinadas accións para tratar de liquidalas.
- Opción organizacional: son as empresas as que definen as necesidades formativas que ten o seu persoal e as que se encargan de buscar alternativas para liquidalas.
- Opción sectorial: son as entidades intermedias (sindicatos, asociacións empresariais etc.) as que identifican unha serie de necesidades formativas. Adoitan facer unha oferta menos específica, xa que, en xeral, son accións que deben abarcar un número maior de alumnos.

De acordo coa información que nos achegan estas necesidades, defínense unha serie de accións formativas. Ademais, tamén deben terse en conta os recursos dos que dispón a empresa. Neste caso apúntanse como fundamentais as seguintes cuestións: as persoas/colaboradores cos que se podería impartir boa parte destas accións, os coñecementos existentes na organización e nestas persoas, os contidos xa desenvolvidos e a tecnoloxía ou a existencia de certos módulos en formato e-learning.



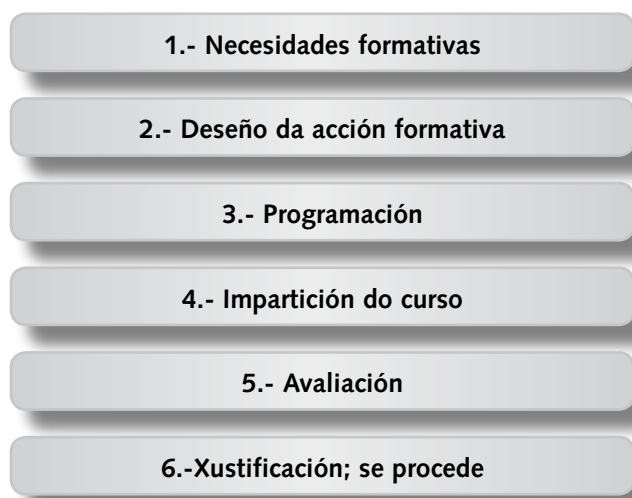
Aínda que a empresa deba transmitir a imaxe de que boa parte do desenvolvemento é unha proposta ad hoc para o cliente (fundamentalmente canto se trata de empresa ou agrupación de empresas), o fundamental será contar con recursos que poidan facilitar este labor.

Se o cliente, empresa ou agrupación acepta a proposta, ou se se conta con evidencias de que o curso se poida encher no caso de clientes particulares, prográmase a acción. Para iso, haberá que definir obxectivos, metodoloxía, requisitos para os participantes, programa, carga horaria, modalidade de impartición e lugar para realizalo. Obviamente, non todas as actividades formativas teñen que desenvolverse nas instalacións da empresa, senón que nalgún caso poden desenvolverse en instalacións do propio cliente. Ademais, será necesario identificar con que tipo de subvención pode financiarse cada actividade.

A seguinte fase será a impartición da acción formativa. Nesta fase, que é a clave e a realmente visible para o alumnado, o profesor terá un papel determinante no desenvolvemento das actividades formativas.

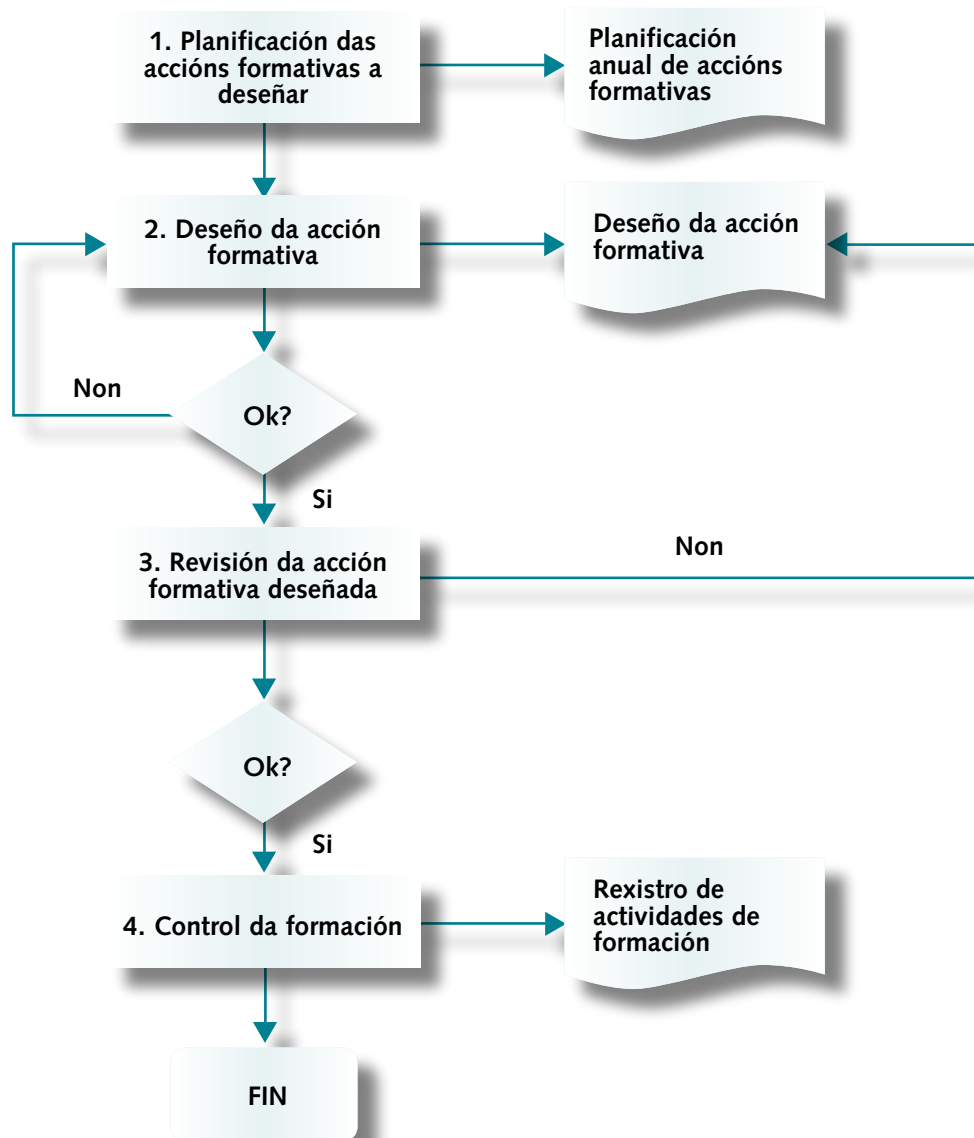
Finalizado o curso, procederase a un proceso de avaliación deste, onde o profesor e os propios alumnos identificarán os apartados máis e menos valiosos. Realizarase un exercicio de avaliación e definición de melloras para unha futura impartición do mesmo curso.

Dado que boa parte das accións formativas se desenvolverán con algún tipo de axuda, será determinante realizar ou axudar ao cliente nas actividades de xustificación. No caso de que a entidade non sexa a encargada de realizar esta xustificación, colaborar neste proceso pode ser unha ferramenta de fidelización importante (para o responsable de formación dun sindicato ou dunha organización empresarial, ter axuda e os documentos claramente definidos pode ser un aspecto determinante á hora de volver contar coa empresa para futuras edicións).



Descríbese a continuación o fluxo do proceso de prestación do servizo.

Cadro 6.- Fluxograma do proceso de prestación do servizo



Na elaboración deste apartado do plan de negocio, traballouse co **procedemento de calidade Deseño e programación de actividades formativas**.

[Máis información na epígrafe 0. Introducción: modelos de plan de negocio]

4.2 Subcontratacións

Subcontrataranse as seguintes actividades:

- Asesoramento fiscal e laboral (custo mensual: 150 €)
- Servizo de prevención de riscos laborais (custo anual: 1.000 €)
- Sistema de vixilancia (custo anual: 100 €)
- Formadores para o desenvolvemento das accións. É frecuente no desenvolvemento da actividade formativa en formación continua, xa que se pode contar con persoal con experiencia nalgún aspecto esencial en cada actividade. Neste caso o custo de externalización será por hora de sesión impartida, cun prezo que roldará os 50 €/hora para as especialidades de prevención de riscos e ofimática e de 60 €/hora para o resto de especialidades.
- Formadores para a titorización das actividades. Trátase de persoas con menores necesidades en materia de comunicación, pero cunha maior precisión na súa resposta, e, polo tanto, un perfil máis técnico e coa necesidade de contar cun bo coñecemento da materia. Neste caso considérase que deberá haber un custo variable para a formación semipresencial dun 30 % (que servirá para pagar as sesións presenciais e as titorías).
- Desenvolvemento de cursos en formato e-learning: o desenvolvemento dun curso en formato e-learning é moi elevado. No noso caso identificouse un cociente de 27 horas de desenvolvemento por unha hora de curso. Obviamente, este peso obriga as empresas a rendibilizar este modelo de desenvolvemento e tratar de rendibilizar este investimento; isto só é posible conseguindo un elevado número de alumnos que se poidan matricular neste. Polo tanto, tratar de contar cun mercado onde se poidan “intercambiar” os cursos será un aspecto determinante para contar cunha oferta adecuada. Estes intercambios poden retribuírse a través de varios conceptos:
 - Pago pola licenza de uso do curso.
 - Pago polo desenvolvemento do curso.
 - Intercambio de cursos.
 - Pago por número de alumnos matriculados.



4.3 Fornecementos e xestión de stocks

A gran vantaxe deste tipo de empresas é que non teñen grandes necesidades en materia de fornecementos.

Realmente o que se ofrecen son coñecementos e a capacidade de transmitirlos nunha experiencia de aprendizaxe.

Polo tanto, o único elemento que poderíamos considerar como fornecemento é o consumo de material funxible (folios, bolígrafos, carpetas etc.) que, obviamente, terán un custo maior a medida que aumenta a actividade da empresa.



4.4 Procedementos e controis de calidade

No caso do centro, o procedemento será dobre xa que debe atenderse ao cliente e ao consumidor final do servizo, xa que non sempre teñen que coincidir.

Entendemos por cliente a persoa que toma a decisión de contar coa empresa para o desenvolvemento destas actividades formativas. Sería tradicionalmente o responsable de formación na empresa. Para este cliente o básico será contar cunha oferta formativa ampla, con axudas no proceso de financiamento do produto e axudas na consecución das subvencións, e coa que o consumidor do servizo estea medianamente satisfeito.

En canto ao consumidor, enténdese que será o alumno do curso, que espera que o tempo investido na formación non só sexa unha ferramenta de capacitación, senón que os materiais formativos sexan adecuados e ter unha experiencia agradable co formador do curso.

Dada a importancia da satisfacción final do cliente nun sector coma o da formación, onde os principais prescritesores son os propios clientes, Pandora seguirá o procedemento establecido para coñecer e xestionar esta satisfacción.

O proceso englobará todas as actividades asociadas á obtención da información sobre a satisfacción/insatisfacción dos clientes, así como a utilización da citada información, para poder coñecer a capacidade da nosa organización para satisfacer as expectativas e requisitos destes.

Na parte de formación e-learning, a idea será contar cun mecanismo de probas de funcionamento da plataforma con diversas contornas (distintas versións de navegadores, de equipos, de conexión a internet etc.) para garantir o acceso do alumno ao material formativo.

Por outra parte, existirá un sistema de revisión dos cursos tanto por parte de programadores como por parte de titores, para garantir que o curso se atopa completo e se axusta ao guión previamente definido para este.

Ademais de cumprir coa esixencia legal de pór follas de reclamación á disposición dos clientes, estimularase a participación destes para que cubran os formularios de enquisa de calidade de servizos.

*Na elaboración deste apartado do plan de negocio, traballouse co **Procedemento de calidade para a mellora da xestión das micropemes: xestión da satisfacción do cliente.***

[Máis información na epígrafe 0. Introducción: modelos de plan de negocio].



4.5 Niveis de tecnoloxía aplicados nos procesos

Contarase coa dotación de equipamentos necesaria para que o alumnado se poida encontrar nun escenario cómodo e o formador poida apoiar a súa formación con diversos materiais multimedia (presentacións, vídeos, audio etc.).

Non obstante, o último grande avance tecnolóxico na formación é precisamente o contar coa posibilidade de formarse sen o apoio presencial do formador (formación en liña). Isto supón notables vantaxes pero, sen dúbida, tamén un aspecto diferente na dinámica dunha entidade relacionada coa formación.

Será determinante separar a xestión de contidos -actividade tradicional na formación- da vertente tecnolóxica, xa sexa na propia xestión de contidos formativos presenciais, xa sexa na plataforma de teleformación. Ademais, tamén hai que ter en conta a adaptación do devandito coñecemento ao novo medio.



5. O mercado





5. O mercado

Na elaboración deste apartado do plan de negocio, traballouse co **Manual práctico da peme: como realizar un estudo de mercado**.

[Máis información sobre estas ferramentas na epígrafe 0. Introducción: modelos de plan de negocio].

5.1 Definición do mercado

5.1.1 Características e tamaño do mercado

Dado que a maior parte do noso mercado o constituirán os traballadores, podemos afirmar que as previsións de crecemento neste sector non son reducidas. Tal e como se pode ver na seguinte táboa (distribución dos ocupados en Galicia), as cifras son moi importantes e o mercado é amplo.

Cadro 7.- Distribución dos ocupados en Galicia

TRABALLADORES EN XERAL					
	Muller	Home	Non consta sexo	Nº afiliados Galicia	% Galicia
Non consta	54	70	0	124	0,01%
16- 19	3.947	9.989	0	13.936	1,65%
20- 24	29.268	39.403	0	68.671	8,13%
25- 29	58.450	65.575	0	124.025	14,68%
30- 34	59.825	71.333	0	131.158	15,53%
35- 39	51.561	66.153	0	117.714	13,94%
40- 44	46.397	59.818	0	106.215	12,58%
45- 49	42.753	55.511	X	X	X
50- 54	34.209	45.126	0	79.335	9,39%
55- 59	26.262	34.996	0	61.258	7,25%
60- 64	18.627	22.282	0	40.909	4,84%
>= 65	1.363	1.676	0	3.039	0,36%
Nº afiliados en Galicia	372.716	471.932	X	X	
% en Galicia	44,13%	55,87%	X		100%



Considerando o tamaño de mercado achegado para a formación continua (segundo datos da propia Fundación Tripartita), trátase dun mercado en crecemento.

Cadro 8.- Algúns datos do mercado

Cursos terminados			
	2004	2005	2006
Galicia	1.526	1.510	1.587
A Coruña	532	493	482
Lugo	318	309	305
Ourense	286	308	244
Pontevedra	390	400	556

Alumnos participantes			
	2004	2005	2006
Galicia	15.750	16.294	17.758
A Coruña	5.607	5.586	5.247
Lugo	3.170	3.340	3.160
Ourense	2.629	3.116	2.526
Pontevedra	4.344	4.252	6.825

Alumnos formados			
	2004	2005	2006
Galicia	15.238	15.706	17.132
A Coruña	5.421	5.399	5.027
Lugo	3.046	3.181	2.991
Ourense	2.555	2.991	2.404
Pontevedra	4.216	4.135	6.710



Previsiblemente, o crecemento será maior no mercado da formación continua, onde o peso dos axentes sociais é maior. É posible que o feito de que a formación ocupacional se considere como política de loita contra o desemprego poida facela máis anticíclica.

No entanto, pódese comprobar como as devanditas actividades teñen unha tendencia crecente nos últimos anos.

Ademais, a presión por parte dalgúns axentes sociais implicados (representantes empresariais e sindicatos) no crecemento destas partidas fai que, en boa medida, o peso destas siga crecendo.

Os cambios que se producen no mercado de traballo (mobilidade dos traballadores entre empresas, aumento da taxa de actividade, do peso da man de obra estranxeira nas nosas empresas...) son elementos que constitúen un aumento nas necesidades formativas.

Por outra banda, o actual sistema de axudas para a recuperación do investimento en formación continua fai que as bases de cotización dos traballadores que non se consuman perdan a súa capacidade de financiar a formación, o que constitúe un claro exemplo de fomento deste tipo de demandas.

5.1.2 Características de los clientes

Á hora de establecer a tipoloxía dos “clientes” do noso centro, deberemos ter en conta dous aspectos:

- demandantes de formación ou situación laboral na que se atopen
- criterio xeográfico

Ao establecer as características destes, temos que ter en conta a diferenciación da que falamos anteriormente entre cliente e consumidor final.

Tendo como base a definición de cliente establecida con anterioridade, encontrámonos co seguinte público obxectivo para a empresa:

– Responsable de formación (ou de recursos humanos) na empresa:

Tratarase de empresas que contan cunha determinada capacidade e que xestionen un plan de formación.

Obviamente, as empresas máis grandes poderán ser interesantes, se ben en moitos casos xa teñen provedores aos que adoitan ser fieis.

– Asociación sectorial ou sindicato de traballadores:

Trátase de entes que se encargan de xestionar plans de formación e, a miúdo, se atopan con que precisan dunha oferta formativa existente e que poden ter un peso importante na facturación da nosa empresas.

O principal problema que teñen é que se trate de formación que se concentra nas épocas de maior dificultade (maior concentración de profesionais). Neste caso o responsable ten un comportamento parecido ao responsable de formación, pero cun peso maior na parte de axuda na xustificación das accións, xa que esta actividade, ao aumentar no seu tamaño, ten un peso maior.

- Empresas da competencia, coas que se chegará a distintos acordos: venda de cursos de formación, cesión de instalacións etc.

Tendo como base a definición dada de consumidor final, distinguimos:



– Traballador:

O obxectivo é chegar a este. Moitas veces é necesario dispoñer de accións formativas xa programadas e das que a empresa igual non ten coñecemento.

Trátase, polo tanto, dunha persoa que busca fundamentalmente capacitarse para mellorar a súa empregabilidade. Xeralmente é un público novo e cunha traxectoria profesional relativamente curta.

– Estudante:

O público é outro e, fundamentalmente, busca lograr o apoio necesario para conseguir o aprobado no curso que está a facer. Trátase dun perfil complicado xa que raramente se fideliza: busca un apoio puntual na academia.

En todo caso, é posible que sexa un público interesante, xa que pode supor un reforzo da percepción de calidade da academia, á marxe de que poida ser unha actividade para desestacionalizar a empresa.

– Busca de emprego:

Trátase dun perfil que busca unha cualificación co obxectivo de alcanzar unha inserción laboral.

Será, polo tanto, fundamental definir un perfil que facilite a súa inserción profesional.

Dado que habitualmente poden realizarse labores de selección de alumnos, será necesario traballar sobre esta fase para contar cun perfil laboralmente interesante.

Por outra parte, o contar con empresas de referencia pode ser un labor que facilite o obxectivo deste alumno e, polo tanto, a demanda deste tipo de cursos.

En canto ao criterio xeográfico, a empresa poderá contar con clientes do seu contorno laboral máis próximo e con clientes dunha área máis ampla.

Obviamente, non son frecuentes desprazamentos moi longos no proceso formativo, pero si que podería incluírse o desprazamento de municipios próximos ou doutros municipios considerando a vantaxe que podería ter a oferta formativa.

Cadro 9.- Estrutura dos clientes e tendencia

Cliente	% Ventas	Tendencia (=, +, -)
Responsable de formación	35%	+
Sindicato/ Asociación	20%	+
Traballador	3%	=
Estudante	8%	-
Búsqueda de emprego	29%	+
Outros clientes	5%	=



Cadro 10.- Estrutura e destino das vendas

Destino das vendas	% Vendas	Tendencia (=, +, -)
Vigo	90%	=
Alrededores	10%	+



5.2 A competencia

5.2.1 Identificación das empresas competidoras

Ao falar de competencia, e debido a que non existe un censo de todas as academias, faremos referencia aos distintos centros de formación ocupacional homologados.

Na actualidade existen cerca de 800 centros de formación homologados (fonte SABI).

Non obstante, se ao falar de competencia acudimos ao censo de centros colaboradores na formación ocupacional FIP, da Consellería de Traballo para o ano 2007, a cifra aumenta considerablemente:

- Centros de formación: cerca de 1.000.
- Especialidades formativas: cerca de 500.

Debemos destacar que non todos os centros operan dende a mesma situación; algúns o fan como axentes sociais, outros como centros de dinamización local, e incluso algunhas administracións ou entes vinculados traballan neste ámbito.

5.2.2 Diferenzas respecto aos produtos e/ou servizos da competencia

A diferenciación céntrase, sobre todo, na formación para estudantes e na formación ocupacional. Na formación continua expónse unha formación máis xeneralista, para non restrinxir o público existente.

Este elemento será determinante, xa que o factor da formación en liña será un aspecto fundamental para diferenciar a oferta, aínda que, obviamente, non se trata dun modelo diferente ao da competencia.

Outro aspecto diferenciador será o prezo, xa que esta será a estratexia de lanzamento seguida pola empresa, tal e como se indica no seguinte apartado.

5.2.3 Produtos substitutivos

Un dos principais substitutivos é a propia autoformación.

Nun contexto onde a teleformación é clave, moitos alumnos optan por definir un modelo de autoformación. Este é un modelo que se dá en temáticas moi específicas onde a formación é tan exclusiva que se fai necesario incorporar algún desprazamento xeográfico para asistir ao curso ou onde o propio alumno, a través de fontes bibliográficas ou vínculos en internet, pode definir o seu contido formativo.



5.3 Análise DAFO

Detállanse as ameazas, oportunidades, fortalezas e debilidades do proxecto:

Cadro 10.- DAFO

Ameazas	Oportunidades
<p>Mercado limitado en colectivos de formación a estudantes ou demandantes de emprego.</p> <p>Escasa valoración por parte das empresas da formación.</p> <p>Intrusismo de particulares impartindo formación de apoio.</p>	<p>Custos cada vez menores para as empresas para formar os seus traballadores.</p> <p>Apoio da Administración, tanto autonómica como estatal, para a formación.</p> <p>Amplo colectivo como potencial usuario da formación continua.</p> <p>En tempo de crise, a primeira ameaza mencionada “Mercado limitado en colectivos de formación a estudantes ou demandantes de emprego”, podería pasar a ser unha oportunidade.</p>
Fortalezas	Debilidades
<p>Homologación das instalacións para impartir formación ocupacional.</p> <p>Especialización na oferta de formación a empresas.</p> <p>Complementariedade da carteira de servizos, con produtos compatibles e que ofrecen certas sinerxías.</p> <p>Posibilidade de adaptar a formación ás necesidades da empresa.</p> <p>Oferta da formación en liña como un elemento de interese para determinadas empresas.</p>	<p>Escasa especialización en oferta formativa de apoio á formación regrada e na formación ocupacional.</p> <p>Dificultade para dispor dun colectivo de profesionais que poidan axudar en labores formativos.</p>



6. A comercialización do servizo





6. A comercialización do servizo

*Na elaboración deste apartado do plan de negocio, traballouse co **Manual práctico da peme: como elaborar o meu plan de marketing**.*

[Máis información sobre estas ferramentas na epígrafe 0. Introducción: modelos de plan de negocio].

6.1 Presentación da empresa e os seus servizos

Elixíuse o nome de “Pandora” principalmente pola súa sonoridade.

A creatividade dos emprendedores, xunto coa dos profesionais da imprenta que editará os cartóns de visita, evitou a contratación dunha empresa especializada no deseño da imaxe corporativa. Buscouse o contrapunto á imaxe tradicional que pode suxerir o nome, mostrando un deseño atrevido e rompedor; é outro reflexo da filosofía da empresa: conxugar equilibradamente o tradicional e o vangardista².

Sabemos que os colectivos aos que nos diriximos son moi esixentes á hora de recibir esta clase de servizos, polo que será de vital importancia contar con docentes adecuados, formados e preparados para satisfacer as demandas solicitadas e as expectativas creadas en e polos alumnos.

Como xa comentamos, nos nosos servizos será de vital importancia a satisfacción das necesidades e expectativas dos clientes, xa que dela non só dependerá a primeira adquisición de servizos, senón tamén a posterior comunicación boca a boca, tanto se o servizo lles resultou satisfactorio coma se non.



² Nota dos autores: o deseño e a imaxe do establecemento, a forma de presentar os seus produtos, a decoración etc. presentan unha amplísima gama de posibilidades. Nesta epígrafe ofrecemos unhas propostas básicas, que non substitúen o desenvolvemento específico que deberá ter este apartado no proxecto de cada emprendedor.

6.2 Penetración no mercado. Rede comercial

A venda dos servizos de formación é directa. En poucos casos podemos falar dunha intermediación. O fundamental é contar cunha boa rede de contactos no mundo da formación para empresas e, especialmente, contar cun capital relacional importante.

Aínda que non existirá unha figura de xestor comercial como tal, esta será unha tarefa fundamental do propio xerente da academia, xa que entre os seus labores deberá primar este tipo de cuestións.

Polo tanto, será o propio xerente o encargado de dar a coñecer a súa empresa a través das visitas comerciais, que deberán estruturarse tendo en conta tanto o potencial cliente ao que se dirixa como o tipo de formación que vaia vender en cada momento, xa que as necesidades dos clientes non son iguais. Cobrará especial importancia a xestión e preparación destas.

Unicamente no caso dos materiais de teleformación podemos atopar algún elemento de intermediación necesario para a súa venda.



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

Se ben existe unha total liberdade á hora de establecer os prezos na formación, a presenza das subvencións pode ser un elemento clave, xa que pode limitalos.

O prezo da formación adoita establecerse en base a un prezo/hora/alumno matriculado, polo que no noso caso teremos situacións diferentes:

- Formación continua, onde a gama de prezos pode supor algunha variación.
- Formación ocupacional, onde os orzamentos son cerrados, máis baixos e que deben aproveitarse ao máximo. A vantaxe é que os cursos que se desenvolven son de moitas horas, o que permite unha facturación maior por curso desenvolvido.
- Formación de apoio á formación regrada. Neste caso, xa que existe unha importante diferenciación e especialización, a tarifa achegada deberá ser alta.

Na seguinte táboa obsérvase o rango de prezos que barallará a empresa por tipo de formación.

Cadro 12.- Prezo de venda

Servizo	Prezo medio
Formación continua: ofimática	6 €/hora/alumno o 100 €/hora
Formación continua: prevención de riscos	6 €/hora/alumno o 100 €/hora
Resto de formación continua	8 € /hora/alumno o 130 €/hora
Formación continua: semipresencial	6,5 €/ hora/alumno
Formación ocupacional	4,5 €/hora/alumno
Formación de apoio a cursos reglados	9 €/hora/alumno



Tradicionalmente as subvencións para persoal en formación permiten contar cun custo hora de entre 9 e 11 €/hora/alumno na formación presencial. Este custo incluíría todos os aspectos (coordinación do curso, publicidade, material formativo, material funxible, instalacións e profesorado).

Os prezos están por debaixo do prezo hora habitual ofrecido pola competencia; isto debese á estratexia de lanzamento seguida pola empresa.

Como se pode observar na táboa anterior, existen dous tipos de tarifas. Por unha parte, tanto na formación ofimática coma na de prevención de riscos laborais, dada a importante oferta que hai no mercado e a competencia existente, as tarifas que aplican son menores. Non deixa de ser curioso xa que, polo menos, na formación ofimática o custo debería ser maior.

Como se pode observar, os prezos ofrécense en €/hora/alumno ou en custo/hora. Non é que se ofrezan ambas as arifas, pero é necesario contar coas dúas, xa que os clientes adoitan ser diferentes (custo/hora é a tarifa habitual para entidades que xestionan plans de formación, mentres que o custo hora/alumno sería para empresas ás que se lles leva un plan formativo completo). Os datos equivalen a dispor duns 16-17 alumnos por curso, prezos que só se manterían cun mínimo de 13 alumnos por curso.

No caso da formación semipresencial, con dúas ou tres sesións presenciais e o desenvolvemento do curso en liña, a idea sería cobrar 6,5 €/hora/alumno.

No caso da formación ocupacional, a idea sería tratar de aproveitar ao máximo o importe da subvención. Para iso tratarase de adecuala a 4,5 €/hora/alumno. Aquí, por norma, os cursos realízanse con 15 alumnos, alumnos que é interesante manter durante a duración deste, xa que unha taxa de abandono importante afectará ao financiamento do curso.

No caso de formación de apoio, o prezo cobrarase en base ás horas requiridas por alumno.



6.4 Acci3ns de promoci3n

A continuaci3n definiremos a estratexia de comunicaci3n e publicidade seguida, definindo as pautas de actuaci3n, co obxectivo de situarse de forma vantaxosa ante a competencia.

As acci3ns de comunicaci3n desenvolvidas deber3n orientarse cara aos colectivos aos que nos diriximos:

- Acci3ns de comunicaci3n para responsables de recursos humanos e formaci3n: poder3an estruturarse como pequenos almozos de traballo ou charlas informativas sobre temas de interese: motivaci3n, selecci3n, recrutamento, plans de carreira... Ofrecer3anse gratuitamente co obxectivo de que a academia tivese un recoñecido prestixio nestes temas.
- Acci3ns de comunicaci3n para desempregados: centr3ndose nas oficinas de emprego e centros de formaci3n (institutos, centros de formaci3n profesional, universidades etc.).
- Acci3ns de comunicaci3n para estudantes: centradas en abordar acci3ns de comunicaci3n nos carteis das escolas e facultades. No entanto, nesta actividade o fundamental consiste en lograr unha elevada taxa de aprobado nos alumnos que a seguen.

Esta comunicaci3n realizarase a trav3s dos seguintes soportes:

– Radio:

A radio 3 un medio que ofrece unha ampla cobertura e que conta con o3ntes de todas as idades, ben estruturados e segmentados tanto por emisoras como por programas.

Ao longo do primeiro ano emitiranse 30 anuncios, en d3as canles distintas. O custo unitario de emisi3n 3 de 18,3 3.

– Prensa:

Os anuncios en diarios publicaranse durante os primeiros meses de funcionamento da academia.

S3 se realizar3n tres publicaci3ns e o custo unitario destas ser3 de 1.150 3.

– Papeler3a da academia:

Utilizarase en todos os elementos, 3 vez que se pode empregar como material funxible (cadernos para notas, bol3grafos etc.) e incorporarse nos sobres etc.

– Soporte web:

Polas caracter3sticas da academia desenvolverase internamente polo equipo de programadores, 3nda que ser3 necesario contar coa cooperaci3n dun dese3ador que se encargue de realizar a proposta gr3fica.

A vantaxe deste soporte 3 que 3 moi flexible a calquera cambio na informaci3n, de tal forma que ser3 un sistema ideal para publicar as acci3ns formativas. Ser3 un medio no que, ademais de ensinar as instalaci3ns, se mostrar3 un acceso 3 plataforma de teleformaci3n. Polo tanto, neste soporte existir3 unha dobre vertente: promover o centro de formaci3n e proporcionar informaci3n actualizada.



– Folleto do centro de formación:

Tratará de fomentar o espazo de comunicación da web. O obxectivo deste folleto é que a academia se vexa como un centro de formación cun posicionamento elevado, de tal forma que se tratará de traballar dende o punto de vista das instalacións e da capacidade destas para albergar formación empresarial.

Farase co obxectivo de fomentar o posicionamento da empresa e coa idea de traballar sobre un soporte que poida manterse vivo durante un determinado período.

– Material promocional (dípticos...):

A misión dos dípticos será a de dar a coñecer tanto os servizos da empresa como a súa filosofía.

Repartiríanse nas asociacións e empresas. O custo sería de 0,9 € e imprimiríanse o primeiro ano 2.000, cun custo de 1.800 €.

Establecerase, tamén, un custo de visitas a clientes de 900 €/mes, que incluírá os gastos necesarios de desprazamentos e invitacións a clientes.

A continuación mostramos un cadro cos importes destinados a cada unha das actividades.

Cadro 13.- Orzamento de publicidade

MEDIO	CANTIDADE	PREZO	TOTAL
Prensa	3 anuncios: módulos <15 (45x33)	1.150 €	3.450,00 €
Radio (2 radios)	30 Spot 10"	18,3 €	549,00 €
Páxina Web	Soporte para o deseño da web	750 €	750,00 €
Deseño e impresión de dípticos	2.000 unidades	0,9 €	1.800,00 €
Deseño e impresión de folletos	1.000 unidades / 2,4 €	2.400€	2.400,00 €
Material promocional (libretas, bolígrafos, etc.).	Pack: 1 libreta + 1 bolígrafo + 1 usb (1.000 unidades.)	7,4 €	7.400,00 €
Orzamento			16.349,00 €
Contacto directo e diario con clientes	12 mes	900 € /mes	10.800,00 €
Orzamento de mantemento			10.800,00 €

En calquera caso, e fundamentalmente para responsables de formación das empresas, poderá incluírse un agasallo fóra do período programado de formación, dunhas determinadas licenzas en formato de formación semipresencial, que poden ter un custo de execución máis reducido e sobre todo teñen unha máis fácil repartición.



6.5 Prescritores

O propio cliente/consumidor será o mellor prescriptor da empresa contando a súa experiencia. Trátase, polo tanto, dunha transmisión “boca a boca”, polo que será crucial o bo facer dos nosos empregados

Do mesmo xeito, tratarase de que os principais axentes na xestión de formación (os responsables de formación) sexan, tamén, prescritores da formación desenvolvida por Pandora, xa que adoitan ser un referente ao que se dirixen os interesados en recibir formación.

Igualmente, a venda de instalacións será un elemento que permitirá difundir as instalacións da empresa e, polo tanto, fomentar o desenvolvemento desta.



7. A localización da empresa





7. A localización da empresa

7.1 Asentamento previsto e criterios para a súa elección

A empresa localizarase nunha céntrica rúa da cidade de Vigo. Escolleuse esta localización debido á amplitude do local que se necesita.

Con todo, este non foi o único criterio para a súa elección, xa que ademais se valoraron os seguintes factores:

- A proximidade co mercado obxectivo.
- Custo de transporte.
- Oferta de man de obra cualificada.
- Existencia de boas vías de comunicación.
- Nivel de equipamento da zona.
- Previsión de futuras ampliacións.

Debido a que os emprendedores non contaban cunha propiedade na cidade, o local será alugado.

O local está situado na planta baixa dun edificio, xa que, debido á amplitude requirida (400 m²), consideramos que esta era a mellor localización.

Os requisitos para obter a homologación de especialidades e a condición de centro colaborador de formación ocupacional da Xunta de Galicia serán os seguintes:

- Os establecidos nos reais decretos que regulan os certificados de profesionalidade de cada ocupación. No caso de que non exista, serán os previstos nos programas formativos dos cursos validados polo Consello Xeral de Formación Profesional. No seu defecto, seguiranse os criterios técnicos establecidos polos servizos competentes.
- As condicións hixiénicas, acústicas, de habitabilidade e de seguridade esixidos pola lexislación vixente.
- Unha aula por especialidade que terá como mínimo 30 m² para grupos de 15 alumnos.
- Cando a natureza da especialidade así o esixa, un taller para prácticas
- Espazo para despachos de dirección, sala de profesores, actividades de coordinación e secretaría.
- Servizos hixiénico-sanitarios.
- Profesorado experto na especialidade formativa de que se trate.
- Dispor dun equipo que permita a transmisión de datos informatizados á Consellería.



7.2 Terreos, edificios e instalacións

Como comentamos no apartado anterior, a academia localizarase na cidade de Vigo. Alugarase un baixo de 400 m², dividido do seguinte modo:

- Zona de aulas: a academia contará con tres aulas de 70 m² cada unha.
- Zona de espazos comúns: nesta zona situarase unha sala de reunións, unha zona de descanso, os baños e unha recepción con vestíbulo.
- Zona de oficinas: dúas oficinas de 25 m² cada unha.

O local necesitará dunha reforma para adaptalo ás necesidades da academia, reforma que ascende a 60.000 €, tal e como establece o orzamento solicitado.

O local constará de 400 m² divididos tal e como mostra a seguinte táboa:

Cadro 14.- Distribución do espazo

Uso	Superficie
Zona aulas	210 m ²
Zona común	140 m ²
Zona de oficinas	50 m ²
Total m ²	400 m ²



66

Nos gastos de mantemento inclúense as operacións de mantemento do aire/ calefacción, pinturas, avarías eléctricas etc. A idea será manter estas operacións de mantemento de forma constante durante os seguintes anos.

Cadro 15.- Gastos de mantemento

GASTOS DE MANTENIMIENTO DE LAS INSTALACIONES					
Concepto	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Mantemento	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €

As condicións para alugar o local son as que seguen:

- Importe: 2.800 € mensuais.
- Duración: 15 anos, prorrogables.
- Fianza: como fianza previuse o pago adiantado dun mes de aluguer.

O importe actualizarase todos os anos o 3,00 %.

7.3 Comunicaci3ns e infraestructuras do asentamiento

No relativo 3s infraestructuras urbanas coas que conta a academia, destacamos a rede de saneamento, a rede de sumidoiros, as comunicaci3ns, as traídas de auga e luz, a conexi3n a redes ADSL, a recollida de lixo e a de recollida selectiva.

Resulta interesante destacar que as instalaci3ns contan con bos accesos rodados para a comodidade dos clientes. Aínda que na zona 3 difícil aparcas na rúa, nas inmediaci3ns da academia existe un aparcadoiro.



8. Recursos humanos





8. Recursos humanos

Na elaboración deste apartado do plan de negocio, traballouse coas **memofichas** dos grupos de **Contratos de traballo** e **Lexislación laboral** que conteñen información sobre os tipos de contrato e as súas características así como da lexislación que regula as relacións laborais e co **Titorial da peme: como contratar traballadores**.

8.1 Relación de postos de traballo que se van crear

A continuación detállanse os postos de traballo que se van crear na academia. Cada un deles determinará a súa categoría profesional e a súa retribución.

A relación de postos de traballo deriva directamente da actividade da academia, dos produtos e servizos que ofrece así como das políticas da organización.

A empresa constitúese con dous socios traballadores (responsable da academia e pedagogo), aos que se unirán seis persoas máis en diferentes áreas con funcións diversas.



Cadro 16.- Relación de postos de traballo

Posto de traballo	Categoría profesional	Data de incorporación
Responsable da academia	Xerente	Ano 1
Administrativo	Administrativo	Ano 1
Administrativo	Administrativo	Ano 1
Docente	Docente	Ano 1
Docente	Docente	Ano 1
Programador/ Técnico de sistemas	Programador	Ano 1
Programados/ Técnico de sistemas	Programador	Ano 1
Pedagogo	Pedagogo	Ano 1

O tipo de contrato dos emprendedores será de autónomo e as seis persoas restantes terán un contrato inicial de seis meses a tempo completo para, posteriormente, pasar a indefinidos. A modo de previsión, nun estudo a cinco anos vista, realizaranse as seguintes contratacións:

- Un docente máis o terceiro ano.
- Un programador máis o cuarto ano.
- Un docente máis o quinto ano.

8.2 Organización de recursos e medios técnicos e humanos

O xerente é a figura principal e o máximo responsable do correcto funcionamento do centro. É o encargado de tomar as decisións en canto a servizos, negociación... Tamén é a súa responsabilidade a realización dos pedidos, a facturación...

Debemos conseguir que os empregados estean satisfeitos e contentos, polo que trataremos de incentivalos para manter a súa implicación con Pandora.

Para realizar o plan de carreira debemos ter en conta unha serie de aspectos:

- Todos os empregados deberán ter a cualificación necesaria para o seu posto, conseguindo así incrementar o valor para o cliente.
- A formación de cada un debe adecuarse perfectamente ao posto que desempeñe.
- Fomentarse a flexibilidade na prestación do servizo, como un aspecto interesante para a empresa, aínda que loxicamente esta flexibilidade terá sempre unha recompensa (máis tempo libre, maior liberdade etc.).
- Fomentaranse as políticas de comunicación coa dirección. Aínda que as responsabilidades de cada persoa na empresa estarán claras, non levarán cara a un trato específico, de tal modo que se fomentará a comunicación coa dirección da academia.
- Todas as actuacións estarán presididas polos valores de respecto ás persoas e á ética.
- Plans de formación: será indispensable acudir a congresos, conferencias, cursos... Todo iso permitirá coñecer outras actividades formativas, outros modelos de aprendizaxe e os cambios que se poidan ir producindo nas diversas temáticas que se van impartir.

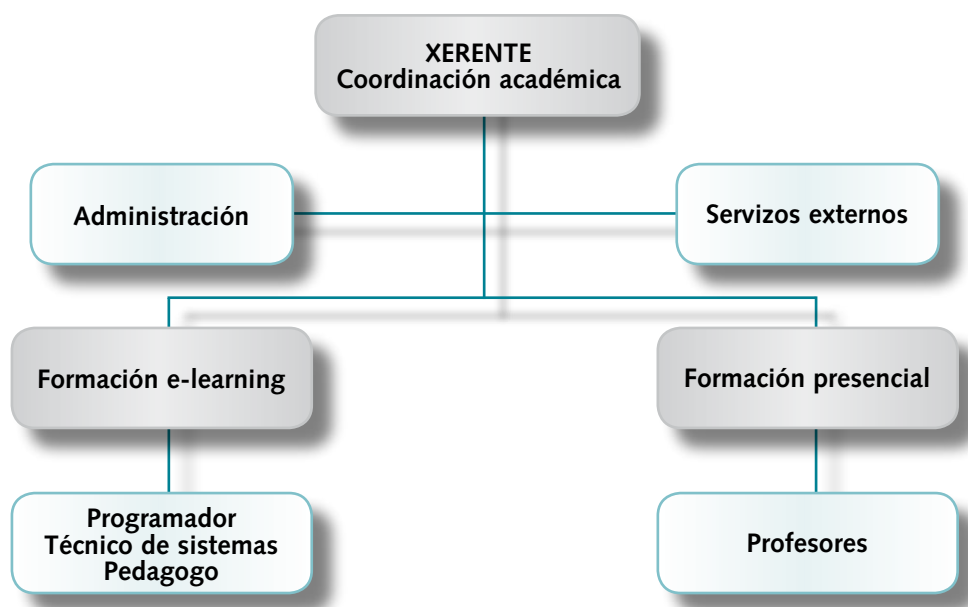
A política de persoal adecuarase ás necesidades da academia. Os obxectivos do programa de recursos humanos serán:

- Xerar un clima de traballo agradable, que fomente a cooperación entre os membros do persoal.
- Implicar o persoal da academia coa empresa, de maneira que presten un mellor servizo e contribúan ao logro dos obxectivos desta.
- Reducir as cifras de absentismo a mínimos, de maneira que este só se deba a forza maior.
- Dotar o persoal de autonomía suficiente para adaptarse a unhas circunstancias diferentes cada día.



8.3 Organigrama. Estructura de dirección e xestión

Cadro 17.- Organigrama



Os perfís profesionais da empresa divídense claramente en tres:

- En primeiro lugar, os relacionados coa formación en liña, que serán o programador/técnico de sistemas e o pedagogo.
- En segundo lugar, os orientados á formación presencial. Aquí estarán os profesores. Neste caso será necesario contar con algún perfil orientado á formación en liña para algunhas sesións de formación presencial (programadores para algún curso de ofimática ou o pedagogo para algún curso de fomento de habilidades directivas).
- En terceiro lugar, toda a alternativa de soporte e coordinación, na que estarán o xerente e os administrativos.



Esta representación é un reflexo da actividade da empresa; responde ás políticas marcadas e terá como fin servir de ferramenta para conseguir os obxectivos propostos.

A estrutura organizativa da empresa tamén representa o valor desta, reforzando os departamentos que achegan máis valor aos nosos servizos.

A empresa vai contar cun asesor externo (asesoría) que lle levará todo o tema laboral (contratacións, seguros sociais e nóminas), fiscal (declaracións trimestrais e resumos anuais de IVE e IRPF), contabilidade e tramitación de axudas e subvencións varias para a empresa (por constitución, contratación ou innovación).

8.4 Perfil das persoas que se contratarán e selección de persoal

Será o proceso clave, xa que del dependerá a futura marcha de Pandora. Levarase a cabo en dúas fases: a primeira será o envío do currículo e a segunda será unha entrevista persoal.

Pandora recibirá os currículos enviados polos candidatos como resposta á solicitude realizada nos diarios. O proceso de selección subcontratarase a unha empresa especializada, á que se lle comunicarán os requisitos que deberán cumprir os candidatos.

As persoas que pasen esta primeira fase terán unha entrevista cun psicólogo, cuxa finalidade será descubrir as actitudes e aptitudes dos candidatos e ver se se adecúan ás esixencias de Pandora.

Tras esta entrevista inicial, os datos dos candidatos que a superen con éxito serán introducidos na base de datos de Pandora. O xerente terá a responsabilidade de entrevistarse con eles, transmitíndolles de forma máis directa e personalizada a filosofía da empresa e contestando todas as preguntas que os candidatos consideren oportunas.

Tendo en conta os postos descritos, o perfil das persoas que os cubran deberá ser:

- Xerente: persoa de entre 35 e 45 anos. Ademais de ser un licenciado, como xa comentamos anteriormente, terá coñecementos avanzados de informática e idiomas, sobre todo inglés. As calidades persoais requiridas serán: facilidade nas relacións sociais, carácter aberto, amabilidade, empatía, capacidade de liderado, flexibilidade na adaptación de diferentes situacións e con distintos tipos de persoas, responsabilidade, autocontrol, capacidade de aprendizaxe e, finalmente, facilidade de traballar en grupo.
- Administrativo: persoas novas de entre 22 e 30 anos. Valorarase especialmente unha titulación superior. Tamén se valorará positivamente a experiencia e, especialmente, o coñecemento do sector. As calidades persoais que se terán en conta son a capacidade de traballo en equipo, autocontrol, responsabilidade, autonomía no traballo e capacidade de relacionarse adecuadamente cos clientes.
- Docente: persoa nova de entre 30 e 40 anos, cunha titulación superior, a de Enxeñaría. As calidades persoais necesarias serán a capacidade de liderado, comunicación, responsabilidade, autocontrol, paciencia e trato personalizado cara aos alumnos.
- Programador/Técnico de sistemas: o programador será unha persoa nova con idade comprendida entre 25 e 35 anos. Valorarase positivamente a licenciatura en Informática. É necesario que este posto se complemente cun técnico de sistemas (capacidade de programación en php, xestión dun servidor en internet, coñecementos en plataformas de teleformación e ferramentas de xestión de contidos) cun perfil de programación en contorna web (programación en Flash, coñecementos de deseño gráfico etc.). As características persoais requiridas para estes postos serán a capacidade para o traballo en equipo, responsabilidade, autonomía profesional e, nalgún caso, a capacidade de comunicación para poder dirixir unha sesión formativa.



- Pedagogo: persoa nova de entre 30 e 35 anos con experiencia. As calidades persoais que se terán en conta son a capacidade de traballo en equipo, autocontrol, responsabilidade, autonomía no traballo e capacidade de relacionarse adecuadamente cos clientes.



8.5 Formas de contratación

Tras o estudo inicial de mercado, na Academia Pandora decidiuse manter unha política de persoal fixo, xa que se é consciente da dificultade existente na actualidade de atopar persoas cualificadas e coas aptitudes necesarias.

Se fose necesario contratar máis persoal, con motivo de vacacións ou baixas, farase de forma eventual. Tentarase buscar, no caso de traballadores eventuais, xente con pouca experiencia para a súa contratación a modo de prácticas tres meses antes da substitución e así poder ser formados pola persoa á que van substituír. Estes contratados en prácticas terán a posibilidade de entrar a formar parte da empresa cando se necesite aumentar o persoal, sempre que o seu rendemento sexa o esperado.

Unha vez que o persoal supere os requisitos para formar parte de Pandora, faráselle un plan de benvinda no que se lle transmitirá a filosofía da empresa, así como toda a información necesaria sobre esta e explicaráselle en que consisten as súas funcións.

Estableceranse quendas de vacacións nas categorías de administración, profesores e programadores.

A contratación será a xornada completa, aínda que poderá pensarse na posibilidade da media xornada en función das necesidades da empresa e do rendemento esperado dos nosos traballadores.

En canto á retribución salarial, o salario base percibirano en 12 pagas mensuais; ademais aboaranse dúas pagas extraordinarias de 30 días de salario base (unha en xuño e outra en decembro). Poderase pactar co empregado o rateo destas.



Cadro 18.- Formas de contratación

Categoría profesional	Tipo de contrato	Nº de empregos	Horas ano	Custo salarial individual	Custo salarial bruto anual
Xerente	Autónomo	1		28.000,00	30.865,32
Administrativo	6 meses+ indefinido	2	1.715	15.000,00	39.900,00
Docente	6 meses+ indefinido	2	1.415	20.000,00	53.199,96
Programador/ Técnico de sistemas	3 meses+ indefinido	2	1.715	17.000,00	45.219,96
Pedagogo	Autónomo	1		18.000,00	20.865,36
Total		8			190.050,72

Todas estas contratacións faranse con arranxo ao Convenio colectivo de ensino e formación non regrada (Resolución de 14 de xuño de 2007, da Dirección Xeral de Traballo, pola que se rexistra e publica o VI Convenio colectivo de ensino e formación non regrada) publicado no BOE con data sábado 30 xuño de 2007.

9. Plan económico-financiero





9. Plan económico-financiero

*Para a elaboración do plan económico e financeiro do plan de negocio, traballouse co programa informático **BIC Proxecta e Simula**.*

*Moitos dos termos utilizados no desenvolvemento do plan económico poden resultar descoñecidos para os emprendedores sen formación específica neste campo. Co fin de resolver esta dificultade e facilitar unha explicación dos conceptos básicos (investimento, balance, tesourería, VAN, TIR, índice...), recomendamos a lectura do **Manual práctico da peme: como valorar un proxecto de investimento**.*

[Máis información sobre estes recursos na epígrafe 0. Introducción: modelos de plan de negocio].

9.1 Inversión e fondo de manobra do proxecto



79

A suma do fondo de manobra máis os investimentos que se acometan durante este período indicarán as necesidades financeiras do proxecto.

Cadro 19.- Investimentos previstos

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Gastos de constitución e primeiro establecemento					
Gastos de constitución	1.800,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de primeiro establecemento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de ampliación de capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de Gastos de constitución	1.800,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inmobilizacións inmateriais					
Gastos de investigación e desenvolvemento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Concesións administrativas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Propiedade industrial	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dereitos de traspaso	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aplicacións informáticas	1.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dereitos sobre activos leasing	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de inmobilizacións inmateriais	1.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inmobilizacións materiais					
Terreos e bens naturais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Construcións	60.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Instalacións técnicas	24.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Maquinaria	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ferramentas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mobiliario	28.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outras instalacións	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipos para procesos de información	13.400,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Elementos de transporte	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outro inmovilizado material	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de inmovilizado material	125.400,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de partidas de investimentos	128.700,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Importe de IVE dos investimentos	20.592,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total do importe dos investimentos	149.292,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Os gastos de constitución recollidos correspóndense cos propios da constitución dunha sociedade limitada (notario, rexistro...).

Será preciso adquirir licenzas de programas básicos de ofimática cuxo custo se estima en 1.500 €.



Tal e como se indica no apartado 7.2 deste documento, realizaranse obras de acondicionamento no local por importe de 60.000 €. Os 24.000 € de instalacións técnicas correspóndense cos investimentos necesarios para dotar o local de calefacción e aire acondicionado.

O cálculo do mobiliario fíxose do seguinte modo: tres aulas, cunha capacidade de 30 persoas cada unha a razón de 200 € o posto e 10.000 € de mobles e material de oficina.

Nos equipos para procesos de información inclúense sete ordenadores, tres impresoras, dous servidores e unha fotocopiadora.

Cadro 20.- Fondo de manobra

Fondo de manobra	Importe
IVE investimentos	20.592,00
Gastos fixos iniciais	44.783,29
Gastos variables iniciais	23.811,04
Remanente	2.113,67
Total	91.300,00

Para estimar o fondo de manobra consideráronse ademais do IVE dos investimentos iniciais, unha cantidade suficiente para afrontar os custos fixos e variables correspondentes aos dous primeiros meses de actividade, supoñéndose constantes ao longo do ano.



9.2 Financiamento do proxecto

Mostraranse no seguinte cadro as necesidades financeiras totais, de acordo co exposto no apartado anterior, e o financiamento previsto destas:

Cadro 21.- Financiamento

Concepto	Importe
Investimentos	128.700,00
Fondo de manobra	91.300,00
Necesidade financeira total	220.000,00
Recursos propios	130.000,00
Recursos alleos	90.000,00
% de autofinanciamento	59,09%

Para o financiamento alleo negociouse un préstamo co Banco X, baixo as seguintes condicións:

- Importe: 90.000 €
- Prazo: 10 anos
- Tipo de xuro: 6,5 % anual
- Comisión de apertura: 3.200 €



*Na elaboración desta epígrafe do plan de negocio, traballouse coas memofichas do grupo **Fontes de financiamento** e co titorial **Como financiar a miña empresa**, que conteñen información sobre as alternativas públicas e privadas para obter recursos económicos na posta en marcha e na consolidación do proxecto.*

9.3 Política de amortizacións

Neste apartado seguiranse as indicacións que a Axencia Estatal da Administración Tributaria fai ao respecto:

Cadro 22.- Amortizacións

Dotación anual amortización	% dotación
Gastos de constitución	20,00%
Gastos de 1er establecemento	20,00%
Investimento en I+D	20,00%
Propiedade industrial	20,00%
Aplicacións informáticas (soft)	33,00%
Construcións	3,00%
Maquinaria	10,00%
Instalacións	10,00%
Mobiliario	10,00%
Equipos informáticos (hard)	25,00%
Outro inmovilizado	10,00%

Aumentouse a porcentaxe de dotación no caso dos equipos informáticos e das aplicacións software debido ao seu rápido envellecemento.



Cadro 23.- Importe das amortizacións acumuladas

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Gastos de constitución e primeiro establecemento					
Gastos de constitución	360,00	720,00	1.080,00	1.440,00	1.800,00
Gastos de primeiro establecemento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de ampliación de capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de Gastos de constitución	360,00	720,00	1.080,00	1.440,00	1.800,00
Inmobilizacións inmateriais					
Gastos de Investigación e desenvolvemento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Concesións administrativas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Propiedade industrial	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dereitos de traspaso	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aplicacións informáticas	480,00	960,00	1.440,00	1.500,00	1.500,00
Dereitos sobre activos leasing [info]	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de inmobilizacións inmateriais	480,00	960,00	1.440,00	1.500,00	1.500,00
Inmobilizacións materiais					
Terreos e bens naturais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Construcións	1.800,00	3.600,00	5.400,00	7.200,00	9.000,00
Instalacións técnicas	2.400,00	4.800,00	7.200,00	9.600,00	12.000,00
Maquinaria	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ferramentas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mobiliario	2.800,00	5.600,00	8.400,00	11.200,00	14.000,00
Outras instalacións	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipos para procesos de información	3.350,00	6.700,00	10.050,00	13.400,00	13.400,00
Elementos de transporte	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outro inmovilizado material	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de inmovilizado material	10.350,00	20.700,00	31.050,00	41.400,00	48.400,00
Total de las amortizacións dos activos novos	11.190,00	22.380,00	33.570,00	44.340,00	51.700,00



9.4 Ingresos por áreas de negocio. Previsión de ventas anuais

Para a previsión dos ingresos do primeiro ano tivéronse en conta as seguintes consideracións:

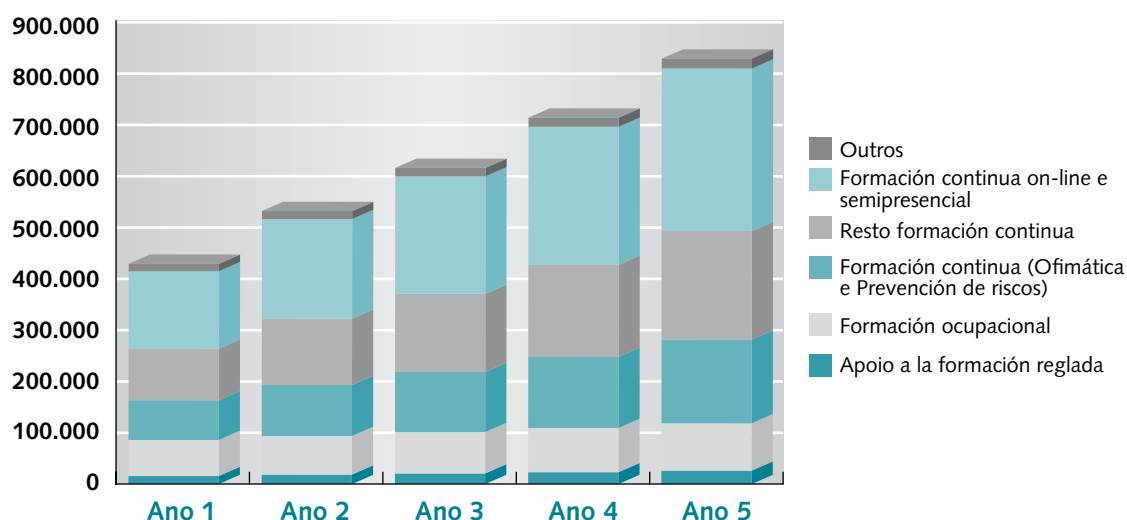
- Apoio á formación regrada: 60 alumnos durante 30 horas a razón de 9 €/hora.
- Formación ocupacional: 1.075 horas correspondentes aos cursos a 4,5 €/ hora/alumno x 15 alumnos.
- Formación continua (ofimática e prevención de riscos): 800 horas a 100 €/hora.
- Resto de formación continua: 800 horas a 130 €/hora.
- Formación continua en liña e semipresencial: 120 horas de duración do curso para un total de 200 alumnos e 6,5 €/hora/alumno.
- Outros: venda de cursos e-learning e cesión de instalacións.

Cadro 24.- Ingresos da actividade

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Apoio á formación reglada	16.200,00	19.088,78	21.377,36	23.895,05	27.018,40
Formación ocupacional	72.562,50	77.728,95	83.263,25	89.191,59	95.542,04
Formación continua (Ofimática e Prevención de riscos)	80.000,00	102.835,20	121.172,77	142.829,47	168.272,49
Resto formación continua	104.000,00	133.685,76	157.524,60	185.678,31	218.754,23
Formación continua on-line e semipresencial	156.000,00	200.528,64	236.286,91	278.038,09	327.617,84
Outros	15.000,00	16.068,00	17.212,04	18.437,54	19.750,29
Total de Ventas	443.762,50	549.935,33	636.836,93	738.070,05	856.955,28



Cadro 25.- Gráfico coa evolución d os ingresos



Nas previsións de crecemento tivéronse en conta os seguintes factores:

- Apoio á formación regrada: crecemento dun 10 % no ano 2 e dun 5 % adicional nos anos seguintes.
- Formación ocupacional: non hai crecemento. Dado que o custo é subvencionable, dependerá do incremento da subvención. Tampouco se estiman máis custos.
- Formación continua (ofimática e prevención de riscos): crecemento dun 20 % no ano 2 e dun 10 % os restantes anos.
- Resto formación continua: crecemento dun 20 % no ano 2 e dun 10 % os restantes anos.
- Formación continua en liña e semipresencial: crecemento dun 20 % no ano 2 e dun 10 % os restantes anos.
- Outros: mantense estable e actualízase en base a una inflación do 3,3 %.



9.5 Evolución dos custos variables

Preséntanse a continuación os custos variables para os cinco primeiros anos de vida do negocio:

Cadro 26.- Custos variables asociados aos ingresos

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Apoio á formación reglada	810,00	954,44	1.068,87	1.194,75	1.350,92
Formación ocupacional	7.256,25	7.772,90	8.326,33	8.919,16	9.554,20
Formación continua (Ofimática e Prevención de riscos)	36.000,00	46.275,84	54.527,75	64.273,26	75.722,62
Resto formación continua	52.000,00	66.842,88	78.762,30	92.839,15	109.377,12
Formación continua on-line e semipresencial	46.800,00	60.158,59	70.886,07	83.411,43	98.285,35
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de custos variables	142.866,25	182.004,65	213.571,32	250.637,75	294.290,21

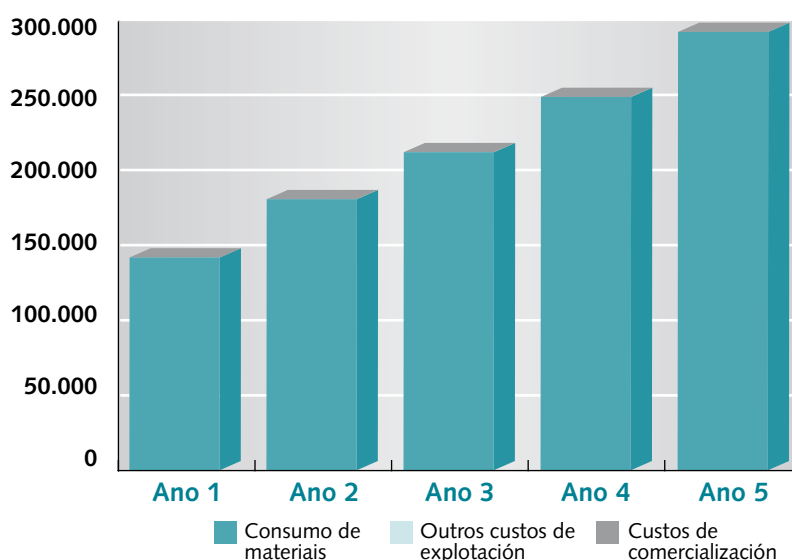
Os custos variables teñen unha incidencia relativamente escasa e que basicamente os constitúen:

- Material formativo: documentación, libros, material funxible...
- Gastos de colaboracións con persoal de formación: profesores para a formación presencial e tamén titores para a formación en liña e semipresencial.



87

Cadro 27.- Gráfica de la evolución dos custos variables



9.6 Evolución de los custos fixos

A evolución dos custos de persoal é básica nunha empresa destas características. Para realizar esta análise deben terse en conta os seguintes aspectos:

- Necesidades de contratación presentes e futuras
- Incremento do custo salarial
- Produtividade necesaria para a actividade

Cadro 28.- Custos fixos de la actividad

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Gastos de persoal	190.050,72	203.978,61	249.634,50	296.009,68	353.221,56
Alugeres	36.400,00	35.992,32	38.554,71	41.299,38	44.239,37
Gastos xerais	3.000,00	3.120,00	3.244,80	3.374,59	3.509,58
Seguros e tributos	1.300,00	1.352,00	1.406,08	1.462,32	1.520,82
Subministracións	10.200,00	10.958,48	11.773,22	12.647,97	13.587,91
Outros	27.749,00	23.183,68	24.213,78	25.292,57	26.422,43
Total de custos fixos	268.699,72	278.585,09	328.827,09	380.086,51	442.501,66
Amortizacións	11.190,00	11.190,00	11.190,00	10.770,00	7.360,00
Total de custos fixos	279.889,72	289.775,09	340.017,09	390.856,51	449.861,66



88

Os gastos de persoal reflicten a remuneración dos emprendedores e das persoas contratadas para o correcto desenvolvemento da actividade, tal e como se comentou no punto 8.5.

A partida para alugar o local reflicte, no primeiro ano, o importe do pago da fianza.

Os gastos xerais inclúen a reparación e a conservación.

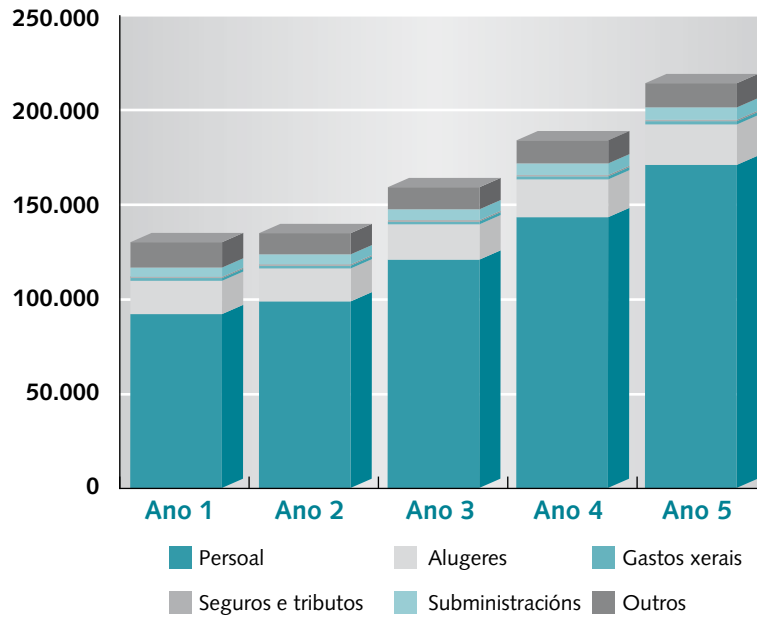
Os seguros e tributos abarcan o pago de seguro da instalación.

As subministracións inclúen os gastos de auga, luz e teléfono.

Outros é unha epígrafe que abrangue distintos conceptos:

- Publicidade.
- Servizo de prevención de riscos laborais.
- Asesoramento fiscal-laboral.
- Servizo de vixilancia.
- Renting de equipos informáticos.
- Unha partida xenérica de 1.000 € para facer fronte a posibles continxencias que poidan xurdir.

Cadro 29.- Gráfica de la evolución de los custos fixos



9.7 Política de circulante

Respecto ás políticas de circulante, o período medio de cobro estará suxeito aos seguintes condicionantes: o prazo de cobro dos servizos fixarase en función do seu tamaño e duración.

Na maioría dos casos cobrarase ao contado, aínda que podería establecerse un período medio de cobro de 90 días.

En canto ao período medio de pago (PMP), estableceuse que este sexa ao contado, aínda que poden darse casos, segundo o volume e lugar de compra, de aprazamentos de 30, 60 e 90 días.



90

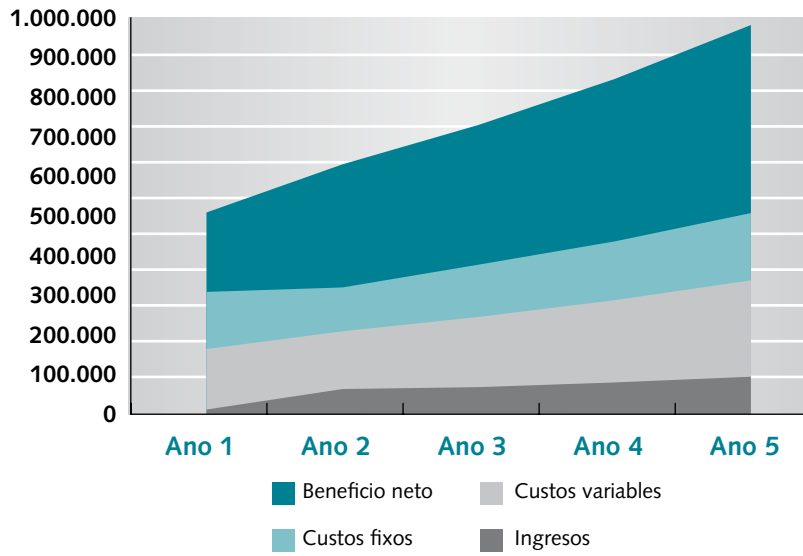
9.8 Contas de resultados previsionais

Cadro 30.- Conta de resultados

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Ingresos	443.762,50	549.935,33	636.836,93	738.070,05	856.955,28
Vendas	443.762,50	549.935,33	636.836,93	738.070,05	856.955,28
Outros ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Traballos realizados pola empresa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subvencións de explotación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Custos variables	142.866,25	182.004,65	213.571,32	250.637,75	294.290,21
Materiais	142.866,25	182.004,65	213.571,32	250.637,75	294.290,21
Outros custos variables	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Custos de comercialización	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Marxe bruto	300.896,25	367.930,69	423.265,62	487.432,30	562.665,07
Custos fixos	268.699,72	278.585,09	328.827,09	380.086,51	442.501,66
Custos fixos de personal	190.050,72	203.978,61	249.634,50	296.009,68	353.221,56
Alugeres	36.400,00	35.992,32	38.554,71	41.299,38	44.239,37
Gastos xerais	3.000,00	3.120,00	3.244,80	3.374,59	3.509,58
Seguros e tributos	1.300,00	1.352,00	1.406,08	1.462,32	1.520,82
Subministracións	10.200,00	10.958,48	11.773,22	12.647,97	13.587,91
Outros custos fixos	27.749,00	23.183,68	24.213,78	25.292,57	26.422,43
Amortizacións	11.190,00	11.190,00	11.190,00	10.770,00	7.360,00
Custos fixos e amortizacións	279.889,72	289.775,09	340.017,09	390.856,51	449.861,66
Resultado bruto	21.006,53	78.155,60	83.248,52	96.575,78	112.803,42
Subvencións periodificadas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ingresos financeiros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de ingresos financeiros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos financeiros leasing	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos financeiros	8.400,67	5.250,90	4.781,27	4.280,20	3.745,56
Total de gastos financeiros	8.400,67	5.250,90	4.781,27	4.280,20	3.745,56
Resultado financeiro	-8.400,67	-5.250,90	-4.781,27	-4.280,20	-3.745,56
Beneficio antes de impostos [BAIT]	12.605,86	72.904,70	78.467,25	92.295,59	109.057,85
Impostos sobre beneficios	3.151,47	18.226,17	19.616,81	23.073,90	27.264,46
Beneficio después de impostos [BDT]	9.454,40	54.678,52	58.850,44	69.221,69	81.793,39



Cadro 31.- Gráfica da conta de resultados



9.9 Balances de situación previsionais

Cadro 32.- Balance previsional: activo

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Gastos de establecemento	1.440,00	1.080,00	720,00	360,00	0,00
Inmobilizados inmateriais	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
(Amortización acumulada I.I.)	480,00	960,00	1.440,00	1.500,00	1.500,00
Inmobilizacions materiais	125.400,00	125.400,00	125.400,00	125.400,00	125.400,00
(Amortización acumulada I.M.)	10.350,00	20.700,00	31.050,00	41.400,00	48.400,00
Inmobilizacions financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fianzas constituidas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de inmovilizado	117.510,00	106.320,00	95.130,00	84.360,00	77.000,00
Existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Debedores	15.469,31	18.122,48	20.848,99	24.027,79	27.746,59
Tesourería	93.585,97	164.863,75	226.086,41	298.373,40	379.480,94
Total de circulante	109.055,28	182.986,23	246.935,40	322.401,19	407.227,53
Total de activo	226.565,28	289.306,23	342.065,40	406.761,19	484.227,53

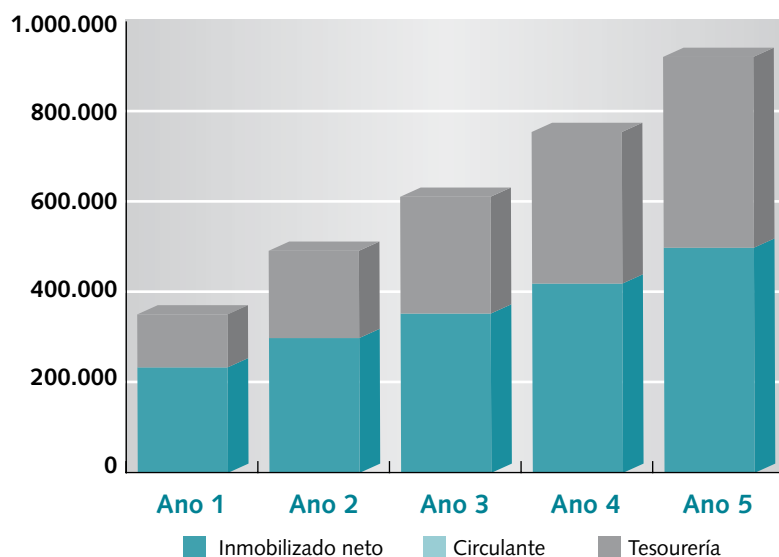


Cadro 33.- Balance previsional: pasivo

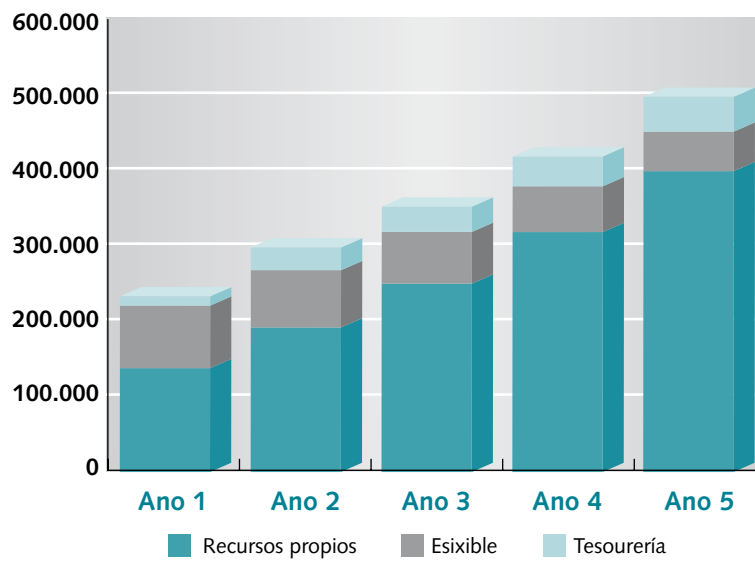
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Capital	130.000,00	130.000,00	130.000,00	130.000,00	130.000,00
Reservas e perdas	-0,00	9.454,40	64.132,92	122.983,36	192.205,05
Resultado do exercicio	9.454,40	54.678,52	58.850,44	69.221,69	81.793,39
Total recursos propios	139.454,40	194.132,92	252.983,36	322.205,05	403.998,44
Subvencións en capital	-0,00	-0,00	-0,00	-0,00	-0,00
Débeda a longo prazo	83.959,42	76.947,14	69.465,23	61.482,24	52.964,62
Acreedores por leasing	-0,00	-0,00	-0,00	-0,00	-0,00
Fianzas recibidas	-0,00	-0,00	-0,00	-0,00	-0,00
Débeda	-0,00	-0,00	-0,00	-0,00	-0,00
Total de esixible a longo prazo	83.959,42	76.947,14	69.465,23	61.482,24	52.964,62
Acreedores comerciais	-0,00	-0,00	-0,00	-0,00	-0,00
Outras débedas no comerciais	-0,00	-0,00	-0,00	-0,00	-0,00
F.P. Por imposto sobre beneficios	3.151,46	18.226,17	19.616,81	23.073,90	27.264,47
F.P. Por IVE	-0,00	-0,00	-0,00	-0,00	-0,00
Outras débedas	-0,00	-0,00	-0,00	-0,00	-0,00
Total de esixible a curto prazo	3.151,46	18.226,17	19.616,81	23.073,90	27.264,47
Total de pasivo	226.565,28	289.306,23	342.065,40	406.761,19	484.227,53



Cadro 34.- Gráfica da evolución do activo



Cadro 35.- Gráfica da evolución do pasivo



9.10 Previsións de tesourería

Cadro 36.- Tesourería

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Cobros por vendas	443.762,50	549.935,33	636.836,93	738.070,05	856.955,28
Subvencións á explotación	0	0	0	0	0
Total de cobros operativos	443.762,50	549.935,33	636.836,93	738.070,05	856.955,28
Pagos totais por materiais	142.866,25	182.004,65	213.571,32	250.637,75	294.290,21
Pagos totais por outros custos de explotación	0	0	0	0	0
Pagos totais por custos de comercialización	0	0	0	0	0
Pagos por custos fixos	268.699,72	278.585,09	328.827,09	380.086,51	442.501,66
Investimento en caixa operativa	0	0	0	0	0
Total de pagos operativos	411.565,97	460.589,74	542.398,41	630.724,26	736.791,87
Cash flow operativo	32.196,53	89.345,59	94.438,52	107.345,79	120.163,41
Investimentos	128.700,00	0	0	0	0
Amortizacións de débeda	6.040,58	7.012,28	7.481,91	7.982,98	8.517,62
Dividendos	0	0	0	0	0
Impostos sobre beneficios	0	3.151,47	18.226,17	19.616,81	23.073,90
IVE soportado	53.922,44	38.805,22	44.439,34	50.990,72	58.635,65
Pagos por IVE	0	0	0	0	0
Fianzas constituídas	0	0	0	0	0
Devolucións de fianzas recibidas	0	0	0	0	0
Gastos financeiros leasing	0	0	0	0	0
Intereses de débeda	8.400,67	5.250,90	4.781,27	4.280,20	3.745,56
Pagos extraoperativos	197.063,69	54.219,87	74.928,69	82.870,71	93.972,73
Capital	130.000,00	0	0	0	0
Subvención de capital	0	0	0	0	0
Emisión de débeda	90.000,00	0	0	0	0
IVE repercutido	2.400,00	2.570,88	2.753,93	2.950,01	3.160,05
Devolucións de IVE	36.053,13	33.581,17	38.958,91	44.861,92	51.756,81
Fianzas recibidas	0	0	0	0	0
Devolucións de fianzas constituídas	0	0	0	0	0
Ingresos financeiros	0	0	0	0	0
Ingresos extraoperativos	258.453,13	36.152,05	41.712,84	47.811,93	54.916,86
Cash flow extraoperativo	61.389,44	-18.067,82	-33.215,85	-35.058,78	-39.055,87
Déficit / superávit	93.585,97	71.277,77	61.222,67	72.287,01	81.107,54
Déficit / superávit acumulado	93.585,97	164.863,74	226.086,41	298.373,42	379.480,96

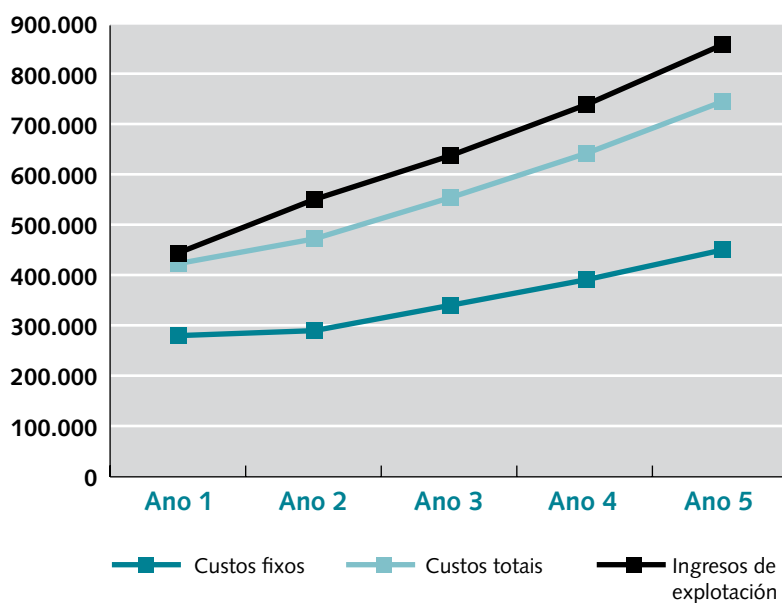


9.11 Punto de equilibrio

Cadro 37.- Cálculo do punto de equilibrio

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Ingresos de explotación	443.762,50	549.935,33	636.836,93	738.070,05	856.955,28
Custos variables	142.866,25	182.004,65	213.571,32	250.637,75	294.290,21
Marxe	300.896,25	367.930,69	423.265,62	487.432,30	562.665,07
Custos fixos	279.889,72	289.775,09	340.017,09	390.856,51	449.861,66
Custos totais	422.755,97	471.779,74	553.588,41	641.494,27	744.151,87
Resultado bruto	21.006,53	78.155,60	83.248,52	96.575,78	112.803,42
Equilibrio en %	93,02%	78,76%	80,33%	80,19%	79,95%
Equilibrio en €	412.782,02	433.118,43	511.582,88	591.834,98	685.152,40

Cadro 38.- Gráfica da evolución do punto de equilibrio



9.12 Índices do projecto

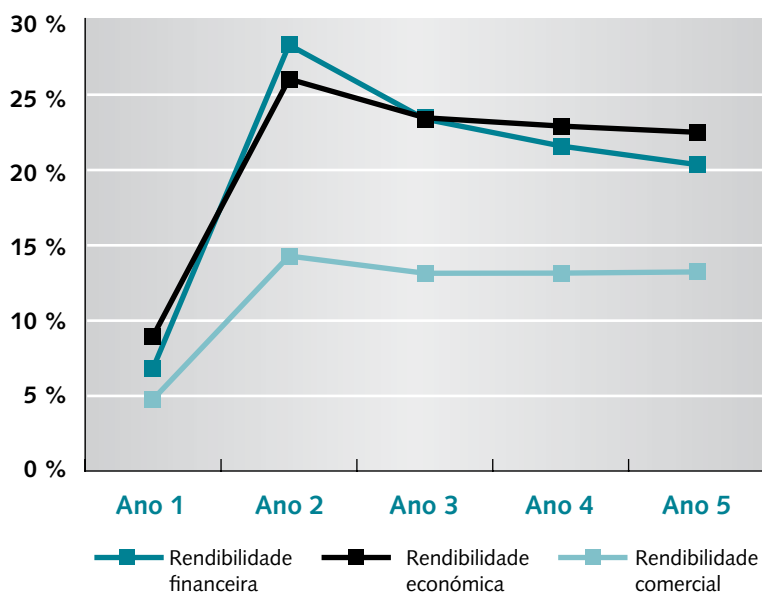
Cadro 39.- Índices

	Cálculo	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Rendibilidade económica	BAIT/AT	9,27 %	27,01 %	24,34 %	23,74%	23,30 %
Rendibilidade comercial	BAIT/Ingresos	4,73 %	14,21 %	13,07 %	13,08 %	13,16 %
Rotación sobre activos	Ingresos/A	195,87	190,09	186,17	181,45	176,97
-Rotación activos fixos	Ingresos/AF	210,22	202,79	198,26	192,84	187,97
-Rotación activo circulante	Ingresos/AC	2.868,66	3.034,55	3.054,52	3.071,74	3.088,51
-Rotación stocks	Ingresos/STOCKS	N D	N D	N D	N D	N D
-Rotación debedores	Ingresos/CLIENTES	N D	N D	N D	N D	N D
Punto de equilibrio	CF/(MARXE)	92,02 %	78,76 %	80,33 %	80,19 %	79,95 %
Apalancamiento operativo	(BAIT+CF)/BAIT	1.432,39	470,77	508,44	504,71	498,80
Rendibilidade financeira	BDT/RP	6,78 %	28,17 %	23,26 %	21,48 %	20,25 %
Apalancamiento financeiro	(RR. AA/ AT)	38,45 %	32,90 %	26,04 %	20,79 %	16,57 %



98

Cadro 40.- Rendibilidadees



9.13 Fluxo de caixa

Cadro 41.- Fluxo de caixa

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Resultados despois de impostos	9.454,40	54.678,52	58.850,44	69.221,69	81.793,39
+ Amortizacións	11.190,00	11.190,00	11.190,00	10.770,00	7.360,00
- Variacións do fondo de manobra	15.469,00	2.653,00	2.727,00	3.179,00	3.719,00
+ Incrementos en impostos pendentes	3.151,47	15.074,71	1.390,64	3.457,08	4.190,57
+ Gastos financeiros tras impostos	6.300,50	3.938,17	3.585,96	3.210,15	2.809,17
- Adquisicións de activo fixo	128.700,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Valor terminal	0,00	0,00	0,00	0,00	865.176,08
Fluxo neto de caixa do proxecto	-114.072,63	82.228,40	72.290,04	83.479,92	957.610,21
Resultados despois de impostos	9.454,40	54.678,52	58.850,44	69.221,69	81.793,39
+ Amortizacións	11.190,00	11.190,00	11.190,00	10.770,00	7.360,00
- Variacións do fondo de manobra	15.469,00	2.653,00	2.727,00	3.179,00	3.719,00
+ Incrementos en impostos pendentes	3.151,47	15.074,71	1.390,64	3.457,08	4.190,57
- Devolución neta de débeda	-83.959,42	7.012,28	7.481,91	7.982,98	8.517,62
+/- Ingreso de subvencións	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Adquisicións de activo fixo	128.700,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Valor terminal	0,00	0,00	0,00	0,00	784.947,50
Fluxo neto de caixa do capital	-36.413,71	71.277,95	61.222,17	72.286,79	866.054,84



9.14 Rendibilidade do proxecto

Cadro 42.- Resultados

Custo de capital medio ponderado	9,06 %
VAN do proxecto	699.790,84
TIR do proxecto	109,81 %
Prazo de recuperación do proxecto	3º ano
TIR do accionista	230,59 %



10. Os aspectos formais do proxecto





10. Os aspectos formais do proxecto

10.1 Elección da forma xurídica

Os emprendedores optaron por constituír unha sociedade limitada para o desenvolvemento da actividade. Á hora da elección tivéronse en conta os seguintes factores:

- O capital social necesario esixido por lei é de 3.006 €.
- Posibilidade de controlar o acceso á condición de socio.
- Posibilidade de vincular a condición de socio ao cumprimento de prestacións accesorias.
- Simplificación de requisitos formais para modificacións estatutarias.
- Contribucións que non sexan de diñeiro: non é perceptivo o informe do experto independente sobre a valoración dos bens achegados.

En definitiva, permiten máis control da condición de socio, conferíndolles un maior carácter personalista que implica a non necesidade de moitas das de garantías que a SA establece para salvagardar os dereitos dos accionistas.



*Na elaboración deste apartado do plan de negocio, traballouse coas **memofichas** do grupo **Formas xurídicas e o tutorial Como crear a miña empresa** relacionando posta en marcha dunha empresa, que conteñen información sobre os diferentes tipos de formas xurídicas, as súas características e as vantaxes e inconvenientes de cada unha delas.*

[Máis información sobre estas ferramentas na epígrafe 0. Introducción: modelos de plan de negocio].

10.2 Protección xurídica

Subscribírase unha póliza de seguro para cubrir os posibles danos nas instalacións xunto cun seguro de responsabilidade civil, que nos cubra ante posibles danos a clientes ou terceiros. O custo da prima anual ascende a 1.300 euros, segundo orzamento solicitado a unha compañía de seguros.



10.3 Autorizacións e permisos

A posta en marcha do proxecto tan só suporá a solicitude das correspondentes licenzas de carácter municipal:

- Licenza de obras
- Licenza de apertura

Para obter a licenza de apertura, o centro deberá dispor de todas as autorizacións precisas para o desenvolvemento da actividade que se corresponden cos servizos autonómicos de Medio Ambiente, Sanidade e Industria.

Do mesmo xeito, e para o inicio da súa actividade laboral, deberá formalizar a alta no Rexistro Industrial, para que figure o devandito establecemento como tal. Realizarase na Consellería de Facenda e Comercio, máis concretamente na Dirección Xeral de Industria.



10.4 Medidas de prevención de riscos laborais

As instalacións e edificios contarán coas medidas de seguridade e hixiene recollidas no proxecto, referidas principalmente a:

- Sistema contra incendios
- Instalacións eléctricas
- Evacuación do edificio
- Calefacción e aire acondicionado

Pola súa parte, o persoal recibirá a formación necesaria en seguridade e saúde, e a empresa respectará en todo momento as restantes disposicións en materia de prevención de riscos.

A normativa xenérica que cómpre aplicar é a seguinte:

- Prevención de riscos laborais. Lei 31/1995, de 8 de novembro e a súa modificación pola Lei 54/2003 de 12 de decembro, de reforma do marco normativo da prevención de riscos laborais. BOE n.º 298 de 13 de decembro.
- Real decreto 39/1997 polo que se establece o Regulamento dos servizos de prevención e Orde de 27 de xuño de 1997 onde se desenvolve.
- Real decreto 485/97, de 14 de abril, no que se indican as disposicións mínimas en materia de sinalización para a seguridade e saúde no traballo.
- Real decreto 486/97 sobre disposicións mínimas de seguridade e saúde nos lugares de traballo.
- Real decreto 488/97, de 14 de abril, sobre disposicións mínimas de seguridade e saúde no traballo que inclúe pantallas de visualización.
- Real decreto 773/97 sobre equipos de protección individual e demais disposicións legais que afecten á actividade.

Ademais, serán de aplicación as seguintes normas específicas:

- Decreto 2413/1973 do 20 de setembro, polo que se aproba o Regulamento electrónico de baixa tensión.
- Real decreto 2177/1996 do 4 de outubro, polo que se aproba a Norma Básica de Edificación "NBE – CPI/96: Condicións de Protección contra Incendios dos Edificios".
- Real decreto 1316/1989 do 27 de outubro, sobre a protección dos traballadores fronte aos riscos derivados da exposición ao ruído durante o traballo.

Seguindo a normativa comentada anteriormente, Pandora cumprirá os seguintes aspectos básicos da prevención de riscos laborais:

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



Na elaboración desta epígrafe do plan de negocio, traballouse coas **memofichas** do grupo **Obrigacións do empresario**, que conteñen información sobre a prevención de riscos laborais.



11. A innovación





11. A innovación

*Para ampliar información sobre este apartado do plan de negocio, poden consultarse as **memofichas** do grupo **Funcionamento da empresa**, que conteñen información sobre a xestión da innovación e dos programas e organismos de apoio á I+D.*

*Outra fonte de información sobre a innovación atoparase no **Manual práctico da peme: innovación empresarial**. Este manual inclúe unha relación de técnicas e ferramentas orientadas a facilitar a xestión da innovación.*

*Para facilitar o proceso de implantación e avaliación da innovación, pódese empregar o programa informático **Manual de autoavaliación da innovación**.*

[Máis información sobre estas ferramentas na epígrafe 0. Introducción: modelos de plan de negocio.]



11.1 Elementos innovadores

A diferenciación debe buscarse mediante a adecuada combinación de tecnoloxías, deseño e montaxe.

Para conseguilo, resulta fundamental estar en contacto coas novidades, alternativas de provedores etc.

É certo que a formación en liña non é unha novidade, pero si que pode considerarse como un valor que se pode incluír como mecanismo para determinados colectivos.

Así, a capacidade para pór a disposición dos alumnos o material formativo, a capacidade de contar coa presenza doutros alumnos na plataforma de teleformación e intercambiar impresións etc. pode ser un elemento fundamental.

Ao tempo é necesario atoparse ao tanto de todas as novidades (integración con TV dixital interactiva, con aplicacións de mobilidade para a formación etc.), xa que son aspectos determinantes para a correcta prestación deste tipo de servizos.

12. Planificación temporal da posta en marcha





12. Planificación temporal da posta en marcha

A lista de trámites que cómpre realizar comprende os seguintes:

- Declaración previa ao inicio da actividade
- Solicitud de certificación negativa do nome
- Solicitud de autorización correspondente ante a consellería competente
- Constitución da sociedade
- Solicitud de préstamo a longo prazo e doutros medios financeiros
- Solicitud de licenza de obras
- Acondicionamento do local
- Licenza de apertura
- Adquisición de equipamentos
- Inicio da campaña promocional de lanzamento
- Trámites laborais



Cadro 43.- Cronograma

Actividade	Meses							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Declaración previa ao inicio da actividade	█							
Solicitud da certificación negativa do nome	█							
Solicitud de autorización correspondente ante a consellería competente	█							
Constitución da sociedade	█							
Solicitud de préstamo a longo prazo e outros recursos financeiros	█							
Solicitud da licenza de obras	█	█						
Acondicionamiento do local		█	█	█	█			
Solicitud da licenza de apertura						█		
Adquisición de equipamentos						█	█	
Inicio da campaña promocional de lanzamento							█	
Trámites laborais							█	
Inicio da actividade								█



Na elaboración desta epígrafe do plan de negocio, traballouse coas **memofichas** do grupo **Trámites de constitución dunha empresa** que conteñen información sobre os organismos implicados e os trámites necesarios para a creación e posta en marcha dunha empresa.