



Empresa de servizos forestais

MODELOS DE PLAN DE NEGOCIO

AUTORES	C.E.E.I GALICIA, S.A (BIC GALICIA) PROMOVE CONSULTORÍA, SLNE.
COORDINACIÓN	Roberto Vieites Rodríguez (C.E.E.I Galicia, S.A)
EDITA	C.E.E.I GALICIA, S,A
DESEÑO E MAQUETACIÓN	gifestudio.com Producciones khartum S.L.
(C) DA EDICIÓN	C.E.E.I GALICIA, S.A (BIC GALICIA)
DEPÓSITO LEGAL	
IMPRIME	

Santiago de Compostela, CEEI GALICIA, S.A. 2009

Quedan rigorosamente prohibidas, sen a autorización escrita dos titulares do "Copyright", baixo as sancións establecidas nas leis, a reprodución total ou parcial desta obra por calquera medio ou procedemento, incluídas a reprografía e o tratamento informático e a distribución de exemplares dela mediante aluguer ou préstamos públicos.

ÍNDICE

0	INTRODUCCIÓN	5
1	MODELO DE PLAN DE NEGOCIO: EMPRESA DE SERVICIOS FORESTAIS	11
1.1	Definición das características xerais do proxecto	13
1.2	Presentación dos emprendedores	14
1.3	Datos básicos do proxecto	15
2	CONTORNA NA QUE SE REALIZARÁ A ACTIVIDADE DA EMPRESA	17
2.1	Contorna económica e sociocultural	19
2.2	Contorna normativa	23
2.3	Contorna tecnolóxica	25
3	ACTIVIDADE DA EMPRESA	27
3.1	Definición do servizo que realizará a empresa	29
3.2	Factores chave de éxito	32
4	O PROCESO DE PRESTACIÓN DO SERVIZO	33
4.1	Determinación do proceso de prestación do servizo	35
4.2	Subcontratacións	39
4.3	Fornecementos e xestión de stocks	40
4.4	Procedementos e controis de calidade	41
4.5	Niveis de tecnoloxía aplicados nos procesos	42
5	O MERCADO	43
5.1	Definición do mercado	45
5.2	Evolución e previsións do mercado	49
5.3	A competencia	50
5.4	Análise DAFO	54
6	A COMERCIALIZACIÓN DO SERVIZO	55
6.1	Presentación da empresa	57
6.2	Prescriptores	58
6.3	Penetración no mercado e accións de promoción	59
6.4	Determinación do prezo de venda	60
7	A LOCALIZACIÓN DA EMPRESA	63
7.1	Asentamento previsto e criterios para a súa elección	65
7.2	Terreos, edificios, instalacións	66
7.3	Comunicacións e infraestruturas do asentamento	66
8	RECURSOS HUMANOS	67
8.1	Relación de postos de traballo que se van a crear	69
8.2	Organización de recursos e medios técnicos e humanos	70
8.3	Organigrama. Estrutura de dirección e xestión	70
8.4	Selección de persoal	71
8.5	Formas de contratación	72

9 PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	73
9.1 Investimento e fondo de manobra do proxecto	75
9.2 Financiamento	78
9.3 Política de amortizacións	79
9.4 Ingresos por áreas de negocio. Previsión de vendas anuais	80
9.5 Avaliación dos custos variables	82
9.6 Avaliación dos custos fixos	83
9.7 Política de circulante	84
9.8 Contas de resultados previsionais	85
9.9 Balances de situacións previsionais	87
9.10 Previsións de tesouraría	90
9.11 Punto de equilibrio	92
9.12 Ratios do Proxecto	91
9.13 Fluxo de caixa	94
9.14 Rendibilidade do proxecto	95
10 OS ASPECTOS FORMAIS DO PROXECTO	97
10.1 Forma xurídica escollida para o proxecto	99
10.2 Protección xurídica	101
10.3 Autorizacións, permisos, etc	101
10.4 Medidas de prevención de riscos laborais	102
11 A INNOVACIÓN	103
11.1 Aspectos innovadores	106
12 PLANIFICACIÓN TEMPORAL DA POSTA EN MARCHA	107

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 desenvolveu 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 configurouse a partir da recreación dun/s promotor/es e a súa idea empresarial, cun perfil ficticio, pero inspirado nas características medias do sector no que están enmarcados.

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

Ao longo do texto o lector encontrará notas alleas ao discorrer deste, 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 a forma de aplicalas sobre o proxecto empresarial, coa finalidade 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: www.bicgalicia.es

- **Guías de Oportunidades de negocio.**- Estas guías son unha colección de traballos de análises cualitativa e estatística sobre diferentes sectores e actividades económicas en Galicia.

No presente Modelo de Plan de Negocio empregáronse a seguinte guía

- Guía n.º 88. - Empresas de servizos forestais



Como aplicalas.- O usuario deberá buscar no directorio de Guías de Oportunidades de Negocio aquelas que estean relacionadas directa ou indirectamente coa súa actividade. Unha vez localizadas poderá consultalas e seleccionar a información que sexa do seu interese, como o volume de mercado no sector, a competencia, a normativa que regula o sector, para incorporala ao seu plan de negocio. Tamén poderá consultar as fontes de información que se detallan nas Guías para profundizar 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 aplicala.- A lectura completa desta guía antes ou durante a realización do plan de empresa achegará ao usuario un coñecemento práctico sobre como se estrutura e como se elabora un plan de negocio.

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

Como aplicala.- Esta guía é un documento de consulta directa na que o usuario encontrará 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 como sectorial.

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

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

Como aplicalo.- Tras executar o programa o máis recomendable é traballar coa opción do asistente activada 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 do mesmo. O programa permite elaborar e gardar un gran número de proxectos.

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

Como aplicalas.- As Memofichas facilitan tanto que o usuario atope de forma rápida respostas a dúbidas específicas como 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.

- **Tutoriais da peme.-** Documentos baseados nas Memofichas sobre temas de interese para a creación, posta en marcha, xestión e consolidación dunha empresa. Complementan ás 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 Tutoriais o usuario poderá coñecer os temas nos que se estruturan e o contido dos mesmos. Tras seleccionar os que sexan do seu interese é posible realizar unha lectura guiada das Memofichas sen perder o acceso aos exemplos prácticos das mesmas.

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

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

- **Guía básica do autónomo e cadernos do autónomo.-** Están formados por unha serie de documentos que explican elementos básicos para o desenvolvemento de actividades empresariais e profesionais baixo o Réxime Especial de Traballadores Autónomos.

Como aplicalos.- Na web autonomosgalicia.org poderá atopar a Guía Básica e a relación de cadernos, cuxa temática céntrase en áreas concretas do negocio.

- **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 do mesmo para obter un informe personalizado do estado da innovación na empresa. Ademais o programa inclúe informes sectoriais, de benchmarking e módulos específicos.

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

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



Formación para emprendedores e empresarios

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



1. Modelo de plan de negocio: empresa de servizos forestais





1. Modelo de plan de negocio: empresa de servizos forestais

1.1 Definición das características xerais do proxecto

O proxecto consiste na posta en marcha dunha empresa de servizos forestais no municipio lucense de Mondoñedo. A empresa, *Bosque a punto SL*, encargárase principalmente dos servizos de limpeza forestal, plantación e poda, e está dirixida principalmente a particulares, entidades locais e comunidades de montes. Ofreceráse tamén a tramitación de subvencións para determinadas actividades nas que exista esa posibilidade e o cliente o requira.

O promotor, Bruno González, é Enxeñeiro Técnico Forestal, con ampla experiencia e coñecemento da actividade de servizos forestais e con amplo coñecemento, tamén, do ámbito de actuación da empresa, posto que é nativo do concello onde se vai instalar o negocio. Esta experiencia na actividade vaise completar, ademais, con formación en xestión empresarial.

O sector forestal (silvicultura, madeira, moble, a cadea do papel e cartón etc.) tamén notou a crise, debido á redución da demanda de madeira. A actividade primaria da transformación, que é a que maior presenza ten na zona, tivo un descenso do 4% respecto ao exercicio anterior, e é a que máis está a notar a recesión económica.

Dos dous millóns de hectáreas de monte galego, o 68% está en mans de 600.000 particulares, o 30% pertence a montes veciñais en man común e o 2% restante está en mans das administracións. Ademais, a maioría das explotacións son de base familiar, cunha extensión que, no 80% dos casos, non supera as 0,5 ha por propietario, cando o limiar mínimo de rendibilidade se sitúa entre as 500 e as 1.000 ha. A atomización, o minifundismo, a escasa profesionalización e o escaso desenvolvemento tecnolóxico, polo tanto, son os causantes de que non se produza o axeitado aproveitamento dos recursos forestais galegos.

O mercado da empresa está formado pola superficie forestal dos 15 municipios que compoñen a Mariña Lucense, que é de 106.507,70 hectáreas, das cales 21.270,48 ha están xestionadas por 57 comunidades de montes e 84.992,09 ha son de propiedade privada.

A vantaxe competitiva de *Bosque a punto S. L.* fronte á competencia céntrase na calidade do servizo, axuste dos presupostos, cumprimento dos prazos de resposta e o asesoramento na elección de técnicas ou especies.

A elección da situación no municipio de Mondoñedo responde a que o promotor é nativo dese concello, polo que tivo a oportunidade de coñecer as tendencias de mercado na área de influencia da Mariña Lucense e a situación da actividade forestal na zona.



1.2 Presentación dos emprendedores

Bruno González¹ é Enxeñeiro Técnico Forestal, e posúe experiencia e coñecemento da actividade de servizos forestais adquirida en anteriores traballos por conta allea. Esta experiencia na actividade complétase, ademais, con formación en xestión empresarial recibida nos cursos de Bic Galicia.

O promotor naceu en Mondoñedo e, grazas ás propiedades da súa familia nos montes da bisbarra, sempre estivo en contacto co mundo forestal. Ademais, estudou a carreira técnica forestal en Lugo, o que lle permitiu adquirir máis coñecementos teórico-prácticos de silvicultura, incluíndo a ordenación cinxética e forestal, a elaboración de proxectos de repoboación e a avaliación de impactos.

A pesar de non ter experiencia como empresario, Bruno conta coa experiencia, afección, formación e aptitude adecuada para garantir, na medida do posible, o éxito da súa iniciativa.

Dado que na súa formación técnica non estudou en profundidade elementos de xestión empresarial e consciente das súas carencias en relación con estes aspectos decidiu realizar o curso de Planificación e Xestión Empresarial impartido por BIC Galicia, que lle axudarán a obter coñecementos en canto a estes aspectos e lle mostrarán, ademais, as distintas ferramentas de xestión que BIC Galicia pon a disposición dos emprendedores coa finalidade de facilitar estas tarefas. Desta forma Bruno espera obter as pautas necesarias para a xestión do seu negocio.

O emprendedor entende que este éxito esixe unha alta dedicación, polo que esta será a súa única actividade empresarial.



¹ Nota dos autores: O currículum do promotor debe adxuntarse coma un anexo ao plan de empresa, ampliando e detallando a información que se indica neste epígrafe.

1.3 Datos básicos do proxecto

O seguinte cadro presenta de forma resumida as principais características do proxecto.

Cadro 1.- Características da Empresa

Sector	Silvicultura
Actividade	Servizos forestais
Clasificación Nacional de Actividades Económicas	0210 Silvicultura e outras actividades forestais
Forma Xurídica	Sociedade Limitada Nova Empresa
Localización	No concello de Mondoñedo, nun local dos arredores do pobo.
Instalacións	70 m ² almacén e oficina
Equipos e maquinaria	Tractor Rozadora Ripper ou subsolador Forcanza Podadora telescópica Motoserra de poda Vehículo todoterreo Útiles e ferramentas (machado, GPS, mango, tesoiras, mapas etc.) Material de oficina Equipos informáticos Equipamento téxtil Equipos protectores
Persoal e estrutura organizativa	O promotor e 2 traballadores (motoserrista e peón forestal)
Carteira de Servizos	Limpeza de montes Plantación de cultivos forestais Poda alta ou baixa Xestión de subvencións (nalgunhas empresas)
Clientes	Comunidades de montes Particulares Empresas de servizos forestais Empresas madeireiras Entidades locais
Ferramentas de Promoción	Visita comercial, boca-oído, directorios comerciais, páxina web, folletos.
Investimento	110.900
Facturación	135.860 (primeiro exercicio)



Os datos de investimento e os resultados económicos básicos detállanse na seguinte táboa.

Cadro 2.- Resumo dos datos económicos e financeiros

Concepto	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Investimento total	110.900	0,00	0,00	0,00	0,00
Fondo de manobra inicial	25.100	0,00	0,00	0,00	0,00
Recursos propios	36.000	0,00	0,00	0,00	0,00
Recursos alleos	100.000	0,00	0,00	0,00	0,00
Previsión de vendas	135.860,0	151.494,0	168.351,7	187.211,1	207.535,5
Resultados estimados despois de impostos	153,60	6.048,75	12.884,30	21.869,65	30.897,01
Tesourería acumulada	20.486,60	25.935,80	37.505,11	56.043,55	82.151,13

**2. Contorna na que se
realizará a actividade
da empresa**





2. Contorna na que se realizará a actividade da empresa

2.1 Contorna económica e sociocultural

Contexto económico nacional e internacional

O informe do Banco de España sobre os primeiros meses de 2009 reflicte a mala situación económica actual e a elevada inestabilidade financeira internacional.

O PIB interanual retrocedeu un 2,9 na súa taxa interanual resultado da redución da actividade económica no sector da construción e a industria e, derivado destas, o sector servizos. O crecemento do desemprego continúa durante este período, no que acada un 17%.

No panorama económico internacional, a deterioración da situación financeira desembocou nunha grave crise de confianza e comezou a estenderse cara ás economías emerxentes, cuxos mercados financeiros permaneceran relativamente illados das turbulencias.

Dentro deste contexto, o sector forestal (silvicultura, madeira, moble, a cadea do papel e cartón etc.), que factura en España 54.768,8 millóns de euros anuais e proporciona emprego directo a 439.499 persoas, tamén notou a crise, debido á redución da demanda de madeira. A actividade primaria da transformación, cun descenso do 4% respecto ao exercicio anterior, é a que máis está a notar a recesión económica.

O descenso da construción de vivendas provocou unha redución da demanda e un incremento notable dos stocks acumulados; os ingresos das industrias do taboleiro descenderon un 10% no pasado exercicio e a facturación dos serradoiros caeu un 7% en 2008.

Polo que se refire ao contexto específico do sector de servizos forestais, de acordo coa información tomada do Anuario de Estadísticas Forestais 2007, a superficie forestal de España é de 27.872.829 ha, que supoñen o 54% do territorio nacional, e das que 18.425.267 ha son arboradas e 9.447.562 ha desarboradas.



CC.AA	Total arborado	Total desarborado	Total Forestal
Andalucía	2.955.676	1.533.3219	4.488.995
Aragón	1.573.988	1.057.246	2.631.234
Asturias	444.326	324.798	769.124
Illas Baleares	173.145	44.345	217.490
Canarias	134.238	449.012	583.295
Cantabria	214.771	148.659	363.430
Castela a Mancha	2.726.174	898.691	3.624.865
Castela e León	2.973.001	1.894.843	4.867.845
Cataluña	1.617.878	324.783	1.492.661
Valencia	752.063	525.075	1.227.139
Extremadura	1.893.031	832.165	2.725.196
Galicia	1.371.406	666.008	2.037.414
A Rioxa	166.084	135.844	301.927
Madrid	260.304	163.949	424.253
Murcia	307.392	208.804	516.196
Navarra	464.172	141.715	605.886
País Vasco	397.573	98.305	495.878
TOTAL NACIONAL	18.027.694	9.349.257	27.872.829

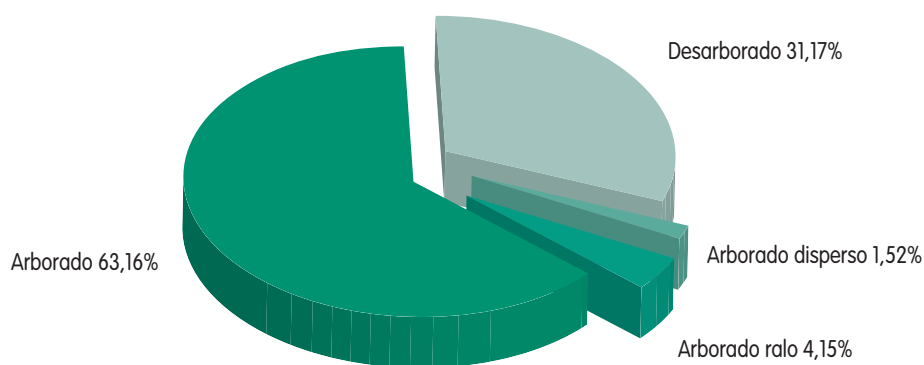


A propiedade é maioritaria dos particulares, un 74%, mentres que o resto pertence á Administración, do cal o 22% está en mans da Administración Local e o 4%, repartido entre o Estado e as autonomías. Segundo os datos do Anuario de Estatísticas Forestais 2007, a superficie ocupada por coníferas en España é de 6.374.649,89 ha, o 34,57% do total forestal. En canto ás frondosas, a superficie ocupada por estas é de 8.567.942,24 ha, o que supón o 46,46% da superficie forestal arborada. O 18% restante da superficie arborada está composto por vexetación mesturada.

Polo que se refire a Galicia, o patrimonio forestal galego, que ocupa dúas terceiras partes da superficie, achega o 3,5% do Produto Interior Bruto da comunidade, cunha facturación superior aos 2.259 millóns de euros en 2008, 26.000 empregos directos e máis de 50.000 indirectos; e representa o 3,5% da madeira que se produce en España.

Uso de Chan	Superficie (ten)	%
Forestal	2.039.574,11	68,96
Agrícola	843.656,72	28,53
Improdutivo	52.901,98	1,79
Humidal	4.269,12	0,14
Auga	17.045,54	0,58
Total	2.957.447,47	100,00

A superficie forestal galega ocupa 2.037.414 ha, que supoñen o 7% do territorio forestal nacional e o 68% do total do territorio galego, e das que 1.371.406 ha son arboradas e 666.008 ha desarboradas.



Dos dous millóns de hectáreas de monte galego, o 68% está en mans de 600.000 particulares, o 30% pertence a montes veciñais en propiedade común e o 2% restante está en mans das administracións. Ademais, a maioría das explotacións son de base familiar, cunha extensión que no 80% dos casos non supera as 0,5 ha por propietario, cando o limiar mínimo de rendibilidade se sitúa entre a 500 e as 1.000 ha.

Réxime de propiedade	Superficie (ten)
Montes públicos catalogados de U.P.	34.317,99
Montes públicos do Estado e das CCAA non catalogados de U.P.	11.060,12
Montes veciñais en man común	608.651,58
Montes privados	1.385.544,41
Total	2.039.574,10

A atomización, o minifundismo, a escasa profesionalización e o escaso desenvolvemento tecnolóxico, polo tanto, son os causantes de que non se produza o axeitado aproveitamento dos recursos forestais galegos.

Durante o ano 2008 realizáronse, en Galicia, cortas de madeira superiores aos 8 millóns de m³, o que supón un 3% máis que a media dos últimos 12 anos. Este aumento das cortas tivo un efecto directo no aumento da actividade dos rematantes galegos, por exemplo, que o ano pasado incrementaron un 11% a súa actividade económica.

Por especies, o crecemento máis significativo rexistrouno o eucalipto, debido ao incremento dos prezos que se produciu a nivel mundial.

Outro dos temas que cómpre ter en conta ao falar do sector forestal son os incendios forestais. En 2006 as chamas arrasaron máis de 96.000 ha, o 4,6% da superficie forestal da comunidade quedou calcinada e moitas toneladas de madeira tiveron que ser desbotadas. Non obstante, nos últimos tres anos Galicia recuperou case 35 millóns de metros cúbicos de bosque. As especies que creceron a mellor ritmo foron o eucalipto e o piñeiro, gañándolles terreo a árbores de ribeira e bosques autóctonos.

Respecto aos criterios socioculturais, a preocupación ambiental e o abandono das explotacións agrícolas e gandeiras marcan o contexto sociocultural do sector forestal.

En Galicia estase a producir un cambio xeracional que implica unhas claras diferenzas en canto á ocupación da poboación, é dicir, as zonas rurais están “a envellecer”. As persoas maiores que ata agora adoitaban ocuparse das súas terras vense obrigadas a abandonar estas actividades, e os herdeiros, por falta de tempo, interese ou coñecemento, non se fan cargo dos terreos, delegándoos en terceiras persoas.

Os terreos que ata ese momento se dedicaran ao cultivo de diversos produtos de alimentación (patacas, horta, millo...) adoitan pasar a ter un uso forestal para rendibilizalas. Cada vez é maior a superficie dedicada a cultivos forestais en Galicia.

Ademais, agora os propietarios xa non limpan os seus terreos e deben recorrer a terceiros que o fagan. Trátase, xeralmente, de actividades desenvolvidas por persoas da zona (xornaleiros ou traballadores no seu tempo libre) que non son declaradas á Administración e sobre as que non se exerce apenas control ningún. Por todo isto, os prezos son moi subxectivos e variables.

A administración intervén buscando o uso rendible deste chan e, sobre todo, intentando reducir o número de incendios e recuperando o chan tras arder o terreo.

Os montes deben ser xestionados de forma sostible, integrando os aspectos ambientais coas actividades económicas, sociais e culturais, coa finalidade de conservar o medio natural, ao tempo que xerar emprego e colaboran co aumento de calidade de vida e expectativas de desenvolvemento da poboación rural. Por iso, a Administración Estatal está desenvolvendo plans de Xestión Forestal Sostida dentro do marco das políticas Europeas de Medio e Sostibilidade.

2.2 Contorna normativa

Para a creación de *Bosque a punto S.L.* solicitarase a inscrición da empresa no Rexistro de empresas e servizos praguicidas, para poder utilizar praguicidas e herbicidas para o tratamento de zonas verdes. Para obter o pasaporte fitosanitario presentarase a relación de persoal con carné de manipulador/aplicador de produtos praguicidas, salvo a do promotor, posto que xa posúe a titulación de enxeñeiro técnico agrícola. Ademais, presentarase no rexistro unha memoria cos tratamentos e produtos que se van utilizar.

Ademais do rexistro de empresas e servizos praguicidas, *Bosque a punto S.L.* tamén solicitará a inscrición como empresa produtora de residuos no Rexistro Xeral de Produtores e Xestores de Residuos de Galicia, debido á manipulación e eliminación de produtos praguicidas.

Contratarase un seguro de responsabilidade civil.

A normativa xeral desta actividade é a seguinte:

- Lei 3/2007, do 9 de abril, de prevención e defensa contra os incendios forestais de Galicia. Ten por obxecto defender os montes ou terreos forestais fronte aos incendios e protexer as persoas e os bens afectados por estes, promovendo a adopción dunha política activa de prevención coordinada de todas as administracións públicas de acordo coa lexislación galega en materia de emerxencias, baseada entre outras medidas en actuar nos montes e áreas lindeiras mediante os tratamentos axeitados da biomasa vexetal.
- Lei 7/2007, do 21 de maio, de medidas administrativas e tributarias para a conservación da superficie agraria útil. Establece un réxime sancionador para aqueles terreos que polo seu grave estado de abandono poidan producir danos a terceiros.
- Lei 43/2003 de montes e a súa modificación pola lei 10/2006, do 28 de abril. Esta Lei designa as administracións autonómicas como as responsables e competentes en material forestal, de acordo coa Constitución e os estatutos de autonomía. Tamén establece como principio xeral que os propietarios dos montes sexan os responsables da súa xestión técnica e material, sen prexuízo das competencias administrativas das comunidades autónomas en todos os casos e do que estas dispoñan en particular.
- Decreto 306/2004, do 2 de decembro, polo que se crea o Consello Forestal de Galicia.
- Corrección de erros. -Decreto 43/2008, do 28 de febreiro, polo que se determina o ámbito de aplicación dos plans de ordenación dos recursos forestais para Galicia.
- Decreto 101/2008, do 30 de abril, polo que se regulan as unidades de xestión forestal en Galicia.
- Decreto 43/2008, do 28 de febreiro, polo que se determina o ámbito de aplicación dos plans de ordenación dos recursos forestais para Galicia.
- Orde do 26 de setembro de 2007 pola que se aproba a delimitación e a determina-



ción dos materiais de base para a produción de materiais forestais de reprodución de *Pinus sylvestris* L. e *Quercus rubra* L. no territorio da Comunidade Autónoma de Galicia, e procédese a suspender a autorización de dúas unidades de admisión aprobadas de *Pinus sylvestris* L.

- Resolución do 23 de xuño de 2008, da Dirección Xeral de Montes e Industrias Forestais, pola que se dá publicidade á modificación e suspensión de unidades de admisión do Rexistro Galego de Materiais de Base para a Produción de Materiais Forestais de Reprodución.
- Decreto 135/2004, do 17 de xuño, polo que crea o Rexistro Galego de Materiais de Base para a Produción de Materiais Forestais de Reprodución.
- Decreto 220/2007, do 15 de novembro, polo que se crea o sistema oficial para o control da produción e comercialización dos materiais forestais de reprodución.
- Decreto 260/1992, do 4 de setembro, polo que se aproba o regulamento para a execución da Lei 13/1989, do 10 de outubro, de montes veciñais en man común.
- Lei 13/1989, do 10 de outubro, de montes veciñais en man común.
- Orde do 28 de setembro de 2004 pola que se regulan os aproveitamentos madeiros e leñosos, en aplicación da Lei 43/2003, do 21 de novembro, de montes.
- Orde do 31 de xullo de 2007 pola que se establecen os criterios para a xestión da biosfera vexetal.
- Corrección de erros. -Lei 3/2007, do 9 de abril, de prevención e defensa contra os incendios forestais de Galicia.
- Decreto 105/2006, do 22 de xuño, polo que se regulan medidas relativas á prevención de incendios forestais, á protección dos asentamentos no medio rural e á regulación de aproveitamentos e repoboacións forestais.
- Lei 6/2001 de avaliación de impacto ambiental.
- Resolución do 6 de xullo de 2001, pola que se acorda a publicación do Plan de Xestión de Residuos Agrarios de Galicia.



2.3 Contorna tecnolóxica

A tecnoloxía é un factor determinante para a actividade e xestión diaria da empresa. As tarefas son realizadas con maquinaria e equipos que evolucionan e sofren melloras (maior produtividade, menores avarías, menor desgaste...), e que poden ser incorporadas ao proceso produtivo sen outra dificultade que o seu custo e o manterse informado respecto a elas.

Esta maquinaria adoita ser:

- Limpeza de montes: tractor-rozadora, rozadoras ríxidas e de mochila, motoserra.
- Plantación: tractor-rozadora-subsolador, outros materiais...
- Poda: serra extensible, motoserra, tesoiras de podar, outros materiais...

Por outra banda, as aplicacións ou programas informáticos poden facilitar ou facer "obxectivos" os cálculos de determinados traballos incorporando variables como orografía do terreo, dificultades, proximidade ou distancia ao punto de distribución etc. A continuación cítanse algúns exemplos de software específico de simulación para toma de decisións en xestión forestal:

- Sistemas BehavePlus, Nexos e FARSITE de predición do comportamento do lume.
- Simulador informático de crecemento e produción GesMO, para comparar diferentes alternativas de xestión de masas forestais. Software para a visualización da evolución de rodais forestais "Stand Visualization System".

A administración tamén desenvolveu aplicacións que facilitan a xestión forestal:

- SITGA: Sistema de Información Territorial de Galicia: infraestrutura de datos espaciais de Galicia que permite crear mapas temáticos "á medida", visualizar e consultar atributos da cartografía, buscar topónimos, descargar información xeográfica xeorreferenciada cos seus datos alfanuméricos asociados etc.
- SIXPAC: Sistema de Información Xeográfica de Galicia, que permite visualizar e obter imaxes das parcelas galegas.

As feiras serán o espazo de referencia para estar ao día dos avances tecnolóxicos en software, maquinaria etc., así como en novas tendencias, produtos e equipos. Estas son algunhas das feiras sectoriais ás que acudirán representantes da empresa:

- ASTURFORESTAL en Asturias
- FORESTALIA en Pontevedra
- FIMA en Zaragoza
- SEMANA VERDE en Silleda.

Por outra banda, o desenvolvemento de Internet permitirá á empresa o uso dunha Web para fomentarse e estar en contacto cos clientes e provedores.



3. A actividade da empresa





3. A actividade da empresa

3.1 Definición do servizo que realizará a empresa

A empresa *Bosque a punto S.L.* prestará os seguintes servizos forestais:

- **Limpeza de montes:**

Tarefas que se realizan para diminuír a densidade do monte, como a realización de claras, podas etc. retirando toda a maleza e matogueira para que o bosque quede perfectamente limpo.

Esta actividade, que consiste na eliminación do sotobosque no monte será a principal actividade da empresa, xa que a lei obriga aos propietarios a xestionaren os seus terreos e a manteren limpos os montes, o que converte esta actividade no servizo máis demandado. Esta actividade, ademais, é un medio de prevención de incendios e mellora o rendemento da madeira cultivada.

- **Plantación de cultivos forestais:**

Consiste no establecemento de árbores conformando unha masa boscosa e cun deseño, tamaño e especies definidas para cumprir obxectivos específicos como plantación produtiva, fonte enerxética, protección de zonas agrícolas, corrección de problemas de erosión, plantacións silvopastorís etc.

Xunto coa limpeza de montes, esta actividade será tamén fundamental na carteira de servizos de *Bosque a punto S.L.*, xa que, ademais de implicar a plantación dos pés dunha determinada especie, inclúe os traballos previos de limpeza do monte tras unha corta ou un incendio, ou aquelas referidas á roza dun monte que se plantará por vez primeira.

Para realizar a plantación as empresas deben:

- Limpar restos de corta ou incendios: unha vez que se extraia a madeira do monte, o terreo queda cuberto dos restos das árbores pinchadas e das codias que se desbotan ao limpar os madeiros. Neste instante entraría en xogo, a petición do propietario, unha empresa que retire estes restos e os xestione. Habería dúas formas de xestionar os residuos forestais:
 - a. Trituralos e deixalos sobre o terreo de tal forma que se transformen en nutrientes naturais.
 - b. Extraelos do monte e vendelos a unha segunda empresa que os utilice ou que os xestione.
- Rozar o monte que se plantará por vez primeira: trátase de eliminar a maleza que cobre o terreo para poder proceder aos traballos de plantación do cultivo.



- Preparar os terreos para cultivar: este sería o paso seguinte á limpeza dos restos de corta (ou á roza do monte raso) e o previo á nova plantación. O terreo, que ata o momento da corta fora utilizado para cultivar unha determinada especie, necesita unha serie de preparativos para recibir o seguinte cultivo. Estes coidados pasan pola limpeza á que antes se facía referencia e ao arado do monte. Tamén se poderían incluír tarefas de fertilización do terreo, tanto con aboamentos naturais (esterco) coma artificiais.
- Plantar o novo cultivo: esta actividade realízase habitualmente á man e trátase de plantar os novos pés de tal forma que poidan crecer o máis rapidamente posible e nas mellores condicións. É importante facer referencia á elección do tipo de especie que o propietario queira plantar, posto que da autoecoloxía da planta dependerá o modo e forma en que se manexará a plantación (distancia entre as árbores, época, medidas,...). A elección da especie realízase a petición do propietario, segundo requisitos administrativos ou tras ser asesorado por parte dunha empresa de servizos forestais que valorase elementos como:
 - a. análise edáfica (características físicas do terreo)
 - b. análise de clima e bioclima (características bioclimáticas)
 - c. estudo da ecoloxía das especies de cultivo.

En canto ao tipo de especie, as máis utilizadas na Península Ibérica e puntualmente en Galicia son: eucalipto; piñeiros (radiata, pinaster, de Oregón); castiñeiro e frondosas (bidueiro; amieiro (ameneiro); freixo eurosiberiano (freixo); pradairo sicómoro (pradairo); cerdeira; nogueira; carballo; carballo americano; carballo cerqueiro (rebo-lo, cerquiño); castiñeiro; chopos, e faias).

Cada especie ten uns requirimentos de plantación distintos e tamén uns prezos por pé diferentes.

- **Podas** (altas e baixas): consiste na eliminación ou corte das ramas, ben en altura, ben en densidade.

O obxectivo das podas é eliminar as ramas máis baixas das árbores para que ascenda a súa copa. Desta forma conséguese maior rendemento do madeiro mediante a potenciación do crecemento en altura da planta.

Estes servizos complementáanse coa xestión de subvencións. A tramitación de subvencións aos clientes permite ofrecer prezos máis alcanzables ao cliente na realización de tarefas. Este servizo adoita prestarse incluído no servizo integral das restantes tarefas. Para poder ofrecer este tipo de servizos é necesario ter un contacto diario e profundo coa lexislación vixente e coa Administración.



Cadro 3. - Tarifas detalladas para as actividades

Actividade	Prezo x hectárea
Limpeza de montes	600 €
Plantación e as súas tarefas:	500 €
Roza	470 €
Limpar restos da corta anterior	460 €
Custo das plantas	En función do tipo de planta
Reforestación	500 €
Poda baixa (ata 170 cm)	490 €
Poda alta (dende 170 cm)	550 €



3.2 Factores chave de éxito

Os factores clave de éxito para a empresa están determinados polos seguintes elementos:

- O coñecemento do ámbito por parte do promotor, que é nativo da bisbarra, será un dos factores decisivos para o éxito da empresa, posto que coñece persoalmente os propietarios dos montes, ademais de ter amplas nocións sobre a xeografía e orografía da zona.
- Capacidade para realizar os presupostos o máis axustados posible, posto que coñece á perfección os terreos onde vai prestar os servizos. Taxar o custo do servizo é unha tarefa complexa debido á gran cantidade de factores que inflúen: a extensión, a topografía, os accesos, o tipo de cultivo e monte, os seus usos, inclinación etc.
- A seriedade e o cumprimento dos prazos será outro dos factores de éxito da empresa, posto que o habitual no sector é que estes servizos sexan prestados como complementarios a outros agrarios ou gandeiros. A profesionalidade na oferta dos servizos e no cumprimento dos proxectos e os prazos é algo moi valorado polos clientes e é algo que *Bosque a punto S.L.* pode ofrecer, posto que o promotor se dedicará de forma exclusiva ao negocio.
- Contactos con grandes empresas do sector. A subcontratación de empresas de pequeno tamaño é habitual por parte das grandes empresas do sector que acoden aos concursos coa administración ou con grandes empresas propietarias de amplas superficies de terreo. Estudar Enxeñaría Técnica Forestal deulle a oportunidade ao promotor de coñecer diversas empresas de gran tamaño coas que pode establecer contactos para ofrecerlles os seus servizos.



4. O proceso de prestación do servizo





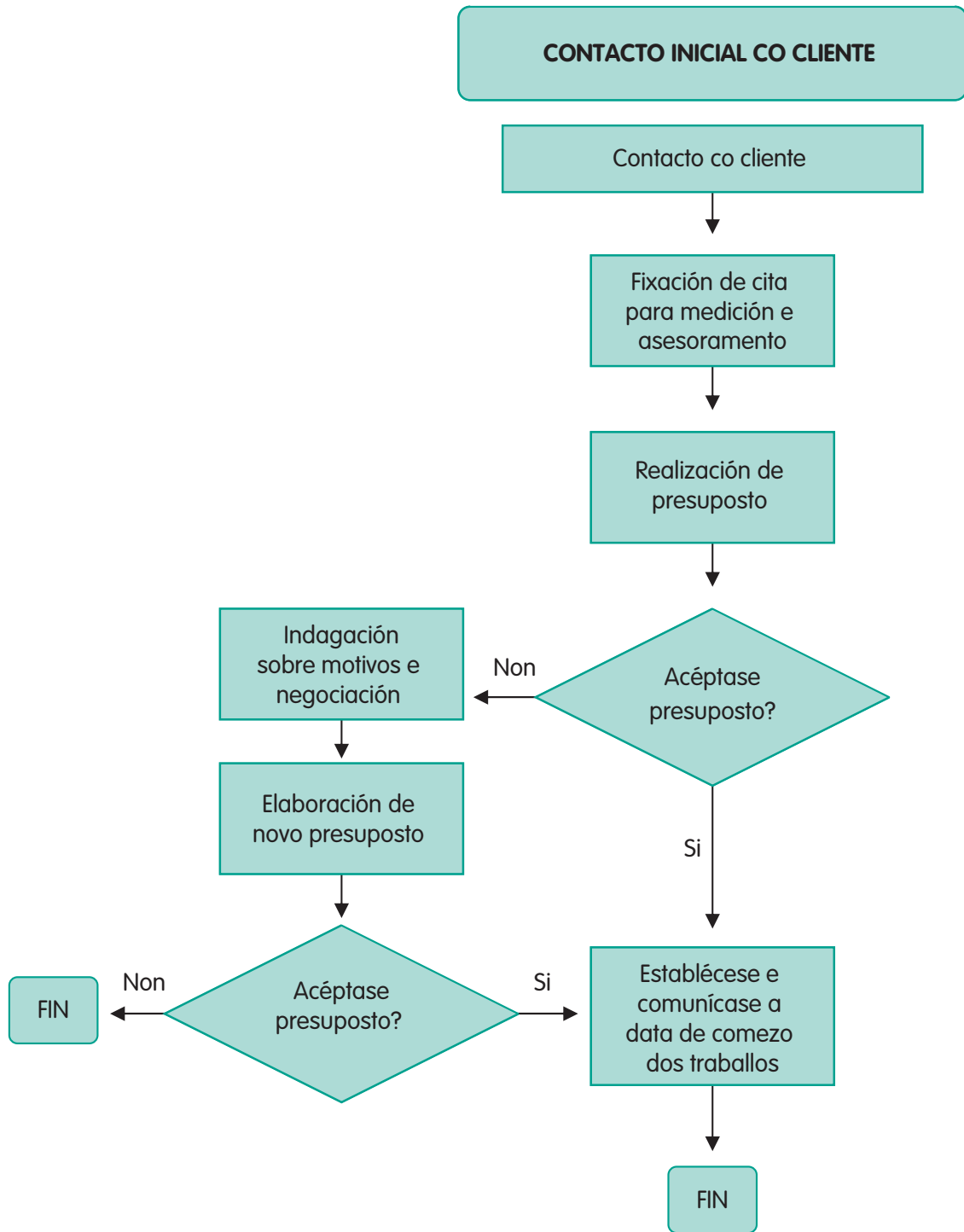
4. O proceso de prestación do servizo

4.1 Determinación do proceso de prestación do servizo

No caso de *Bosque a punto S.L.* a prestación do servizo seguirá as seguintes fases:

- **Contacto inicial co cliente**
 - 1 Contacto co cliente persoalmente ou por teléfono.
 - 2 Fixación de cita co cliente para a detección específica de necesidades, asesoramento e realización de medicións ou inventario.
 - 3 Realización de presuposto.
 - 4 Aceptación definitiva do presuposto por parte do cliente.
 - 5 Establécense as datas de inicio e finalización (segundo as tarefas que cumpra realizar e o volume de traballos en curso).

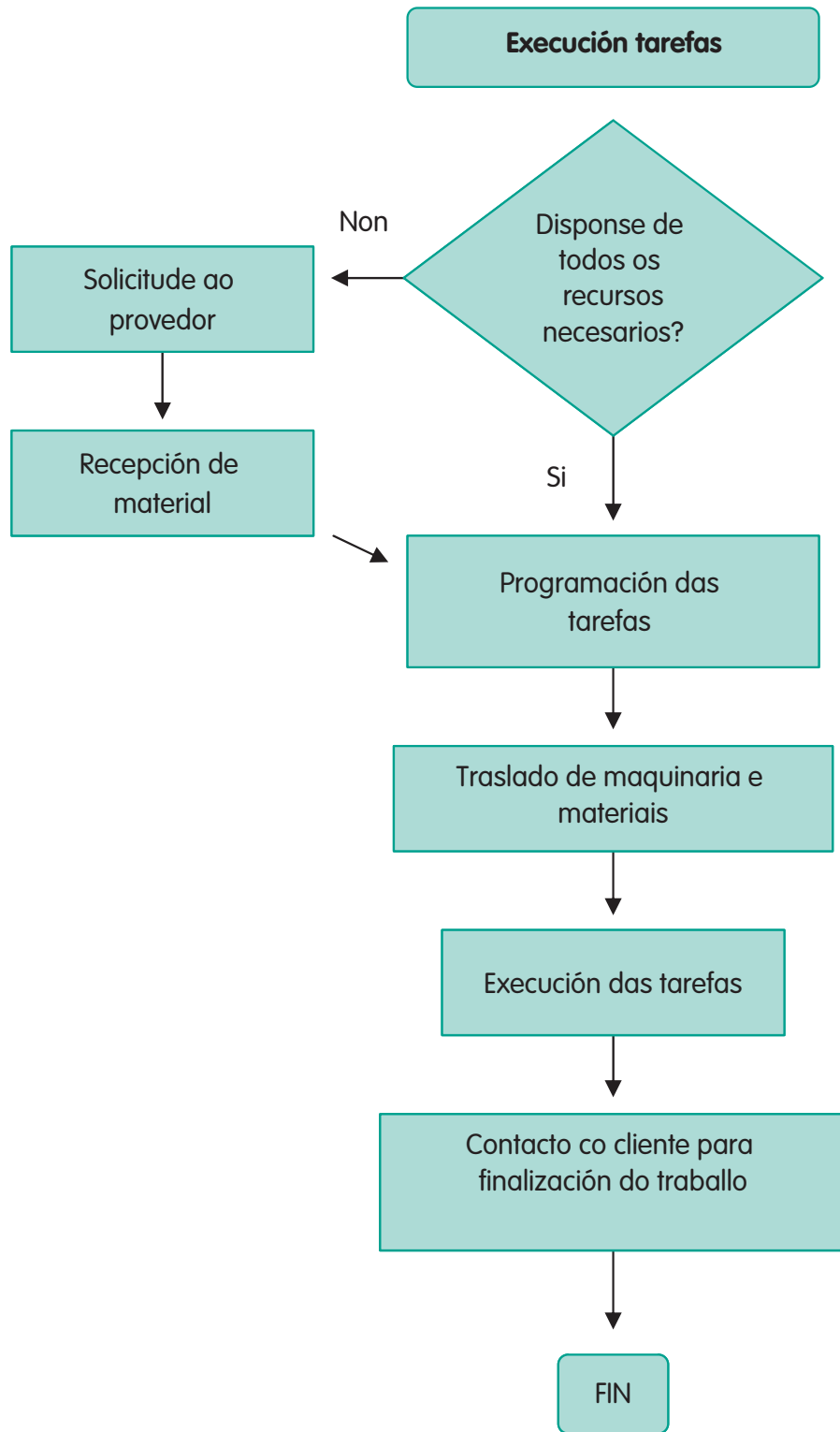




- **Execución directa dos servizos**

- 1 Verificación de que se dispón dos recursos humanos e do material e maquinaria necesarios.
- 2 Solicitud ao provedor do material restante ata completar pedido (en caso necesario).
- 3 Programación de datas de actividade entre operarios.
- 4 Recepción da materia prima (en caso necesario).
- 5 Execución das tarefas contratadas:
 - a. Limpeza do monte
 - b. **Plantación de cultivos forestais**
 - i. **Roza:** trátase de eliminar a maleza que cobre o terreo para poder proceder aos traballos de plantación do cultivo.
 - ii. Preparación dos terreos para cultivar: tarefas de fertilización do terreo, tanto con aboamentos naturais (esterco) coma artificiais.
 - iii. Plantación do novo cultivo: esta actividade realízase habitualmente á man e trátase de plantar os novos pés de tal forma que poidan crecer o máis rapidamente posible e nas mellores condicións
 - c. **Podas**





4.2 Subcontratacións

No caso de *Bosque a punto S.L.* as subcontratacións realizaranse en casos puntuais nos que o propio persoal da empresa non se poida facer cargo do traballo ou nas ocasións en que os labores se desenvolvan lonxe da zona de situación da empresa.

Para iso, o promotor buscará contactos entre os profesionais da zona, xeralmente traballadores autónomos que prestan servizos de forma esporádica e como complemento de renda.

Cando *Bosque a punto S.L.* realice tarefas afastadas xeograficamente da súa zona de traballo habitual (bisbarra e arredores) subcontratarase algunha destas funcións:

- Transporte da maquinaria. Deben valorarse aspectos como a superficie que se vai limpar ou plantar, o número de días que o persoal e a maquinaria debería estar desprazado, os custos do desprazamento e da estancia do persoal nese lugar. No caso de non resultar rendible desprazarse optarase pola subcontratación.
- Traballadores e equipos para realizar as tarefas. Cando o prezo do transporte e desprazamento supoña un custo moi elevado, o xerente de *Bosque a punto S.L.* desprazarase ata o monte onde se realizarán os servizos contratados para planificar o traballo e supervisar as tarefas realizadas polos traballadores subcontratados.

Contrataranse, ademais, os servizos dunha empresa de xestión de residuos para a recollida dos produtos químicos.



4.3 Fornecementos e xestión de stocks

Os provedores básicos de *Bosque a punto S.L.* serán de tres tipos: de maquinaria, de produtos (plantas, tratamentos fitosanitarios, sementes etc.) e de ferramentas de traballo.

No caso da maquinaria e de algunhas ferramentas, a oferta de provedores non é abundante e o prezo está controlado por grandes compañías, o que deixará moi pouco marxe de manobra á empresa.

A selección de provedores farase tendo en conta o coñecemento que lles outorga ter traballado nunha empresa que desenvolvía a mesma actividade. Terase en conta, basicamente, a calidade técnica do produto e a garantía dos servizos técnicos de mantemento. Ademais, terase en conta o prezo, a rapidez das entregas e a confianza persoal.

No caso da maquinaria e as ferramentas, os propios provedores adoitan ofrecer un servizo integral, subministrando recambios e mantemento. Non obstante, os custos son elevados e o número de empresas que presta estes servizos sen seren as “casas oficiais” é moi baixo, especialmente nos equipos máis caros, que adoitan provir de fabricantes alemáns e de países nórdicos.

As empresas contan unicamente cos recambios básicos e de substitución das pezas con maior rotación, serras, pneumáticos ferramenta etc., que se almacenan nas propias dependencias da nave e cuxa xestión non require ningún proceso especial.

Para comezar a actividade haberá que realizar unha compra de maquinaria (tractor, rozadora, motoserras etc.) e ferramentas básicas, pero o aprovisionamento dos produtos fitosanitarios e de plantas realizarase en función das necesidades dos diferentes traballos.

Os prazos medios de pagamento son de 60 ou 90 días para a maquinaria grande e de 30 a 60 días para as ferramentas máis pequenas.



4.4 Procedementos e controis de calidade

Bosque a punto S.L. baseará a calidade do seu traballo na profesionalidade e experiencia dos traballadores e a maquinaria empregada. Non obstante, o resultado final dos traballos está condicionado por factores alleos á empresa prestadora dos servizos, como os incendios, a acción humana ou de animais, as pragas, factores climáticos...

Outro factor que determina a calidade final dos traballos é a normativa autonómica de xestión de terreos forestais, que marca as pautas sobre os requisitos que deben ter os traballos (distancia entre plantas, praguicidas autorizados, periodicidade das limpeza etc., polo tanto, estableceranse procedementos, por un lado, de información destas cuestións e, por outro, de control das execucións directas no campo.

Outra garantía de calidade será a certificación forestal, que se crea para garantir que a madeira foi cultivada, xestionada, pinchada e manufacturada de forma sostible, seguindo uns estritos criterios de calidade. *Bosque a punto S.L.* buscará o certificado forestal co fin de mellorar o servizo ofrecido aos clientes e mellorar o seu nivel de satisfacción.

Internamente, estableceranse os procedementos para unificar as formas de realizar as tarefas, xestionar os residuos, elaborar os presupostos etc. Así mesmo, estableceranse accións correctivas e preventivas, accións de seguimento e posibles cambios que poidan afectar ao sistema de xestión de calidade.



4.5 Niveis de tecnoloxía aplicados nos procesos

Tecnoloxía aplicada á xestión

Bosque a punto S.L contará cun software como ferramenta tecnolóxica fundamental de xestión da empresa. Ademais de simplificar a xestión de presupostos, traballos realizados e clientes, esta aplicación informática permitirá planificar os traballos. Desta forma, poderase realizar o ciclo completo de cada proxecto partindo do presuposto, para asignar persoal, maquinaria e recursos materiais necesarios, así como a planificación do tempo do proxecto.

Tecnoloxía aplicada ao servizo

A empresa contará con varios programas de simulación de crecemento e produción, así como de xestión de incendios, o que facilitará a planificación dos servizos forestais.

Ademais, a empresa estará ao corrente das evolucións e melloras realizadas en maquinaria e equipos (maior produtividade, menores avarías, menor desgaste...) para poder incorporalas ao proceso produtivo en canto sexa posible.

Tecnoloxía de Información e Comunicación (TIC)

Finalmente, como último factor tecnolóxico, incidirase especialmente nas TIC como factor que cómpre ter en conta no desenvolvemento tecnolóxico da empresa.

Sistemas de Información Xeográfica e territorial

Bosque a punto S.L utilizará as aplicacións informáticas deseñadas pola administración para facilitar o coñecemento do terreo e a avaliación dos servizos, tales como o SITGA e o SIXPAC.

Páxina web:

A web de *Bosque a punto S.L.* incluirá apartados xenéricos: quen somos (misión, visión, valores), servizos, proxectos desenvolvidos, medios técnicos dos que se dispón, situación (como chegar á empresa), contacto etc. A web, ademais, contará cun xestor de contidos que permita a modificación, eliminación e ampliación destes, así como de estrutura e deseño da páxina. Así mesmo, haberá unha especial preocupación polo posicionamento da páxina en buscadores.

Medidas de sevguridade:

As medidas de seguridade consistirán en automatizar as copias de seguridade, de tal forma que a intervención do persoal da empresa sexa mínima. Para iso realizaranse copias de seguridade e gravacións en soportes externos (DVD, CD etc.).

Ademais, instalarase un software antivirus no servidor de rede.



5. O mercado





5. O mercado

*Na elaboración deste apartado do Plan de Negocio, traballouse co **Manual Práctico da Peme: Cómo realizar un estudio de mercado.***

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

5.1 Definición do mercado

5.1.1 Perfil de cliente

Os segmentos de mercado de *Bosque a punto S.L.* serán os seguintes:

- **Comunidades de montes veciñais ou mancomunidades**

Son os potenciais clientes principais das empresas de servizos forestais, posto que a extensión media dos montes é de 250 ha por comunidade, co cal o terreo permite a realización de certos proxectos forestais, xestión sostible do monte, ordenación etc. En Galicia existen 2.861 comunidades de montes veciñais que xestionan 608.729 ha de monte en man común.

- **Propietarios particulares**

O 68% dos terreos forestais galegos está en mans de propietarios particulares que posúen terreos cunha superficie media de 1 ou 2 ha. Os servizos contratados habitualmente por este tipo de clientes refírense á limpeza do monte, corta, repoboación etc. A particularidade que presentan é que a súa capacidade de investimento en proxectos ou servizos forestais é moi reducida, aínda que poden agruparse varios propietarios para conseguir axustes de prezos. Ademais, a pequena extensión dos terreos dificulta os labores forestais.

- **Administracións Públicas**

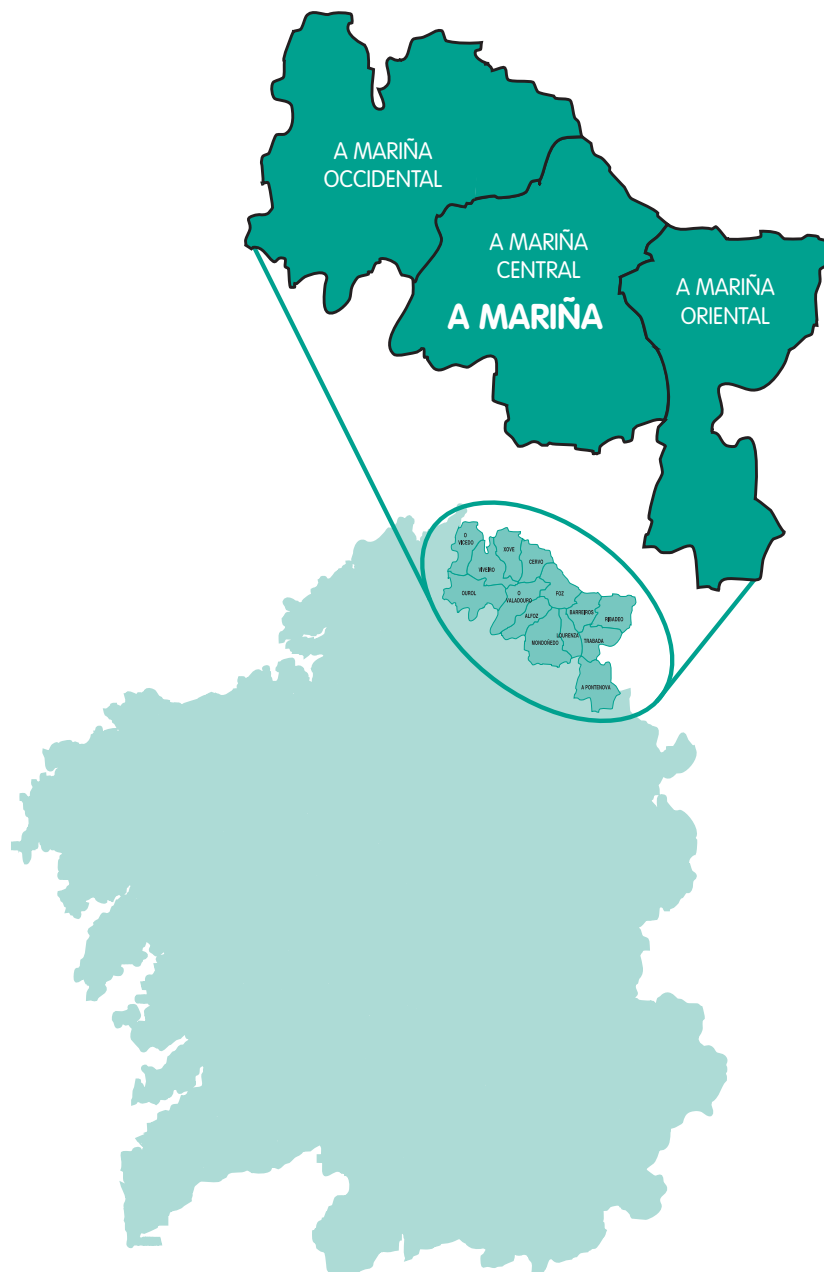
Habitualmente os concellos adoitan ter ao seu cargo terreos forestais e adoitan contratar empresas para desenvolver a xestión destes. O normal é que se convoque un concurso público para a xestión destas zonas ou execución doutros servizos forestais.



- **Outras empresas de servizos forestais ou empresas madeireiras**

Adoitan solicitar os servizos doutras empresas de servizos forestais para a preparación de proxectos de xestión forestal, establecendo acordos de colaboración para a preparación ou execución de determinados proxectos.

Respecto ao criterio xeográfico o ámbito de actuación de *Bosque a punto S.L.* é a propia bisbarra e as limítrofes, por cuestións xa mencionadas nos Factores Clave de Éxito e polos propios custos de desprazamento que incrementan as tarifas finais para o cliente, polo que se terá en conta a área da Mariña Lucense para o cálculo do mercado.



5.1.2 Estimación de vendas

Para a realización dunha estimación de vendas, tívose en conta a superficie forestal da zona e os seus propietarios, é dicir, a tipoloxía de clientes.

A superficie forestal dos 15 municipios que compoñen a Mariña Lucense é de 106.507,70 hectáreas, o que supón o 5,2% da superficie forestal de Galicia e o 16,2% da superficie forestal da provincia de Lugo.

Na área forestal da Mariña Lucense existen 57 comunidades de montes, que xestionan 21.270,48 ha, cunha superficie media de 300 ha.

Na Mariña Lucense hai 84.992,09 ha de propiedade privada (o 80% da superficie forestal), cun tamaño medio de 1,5 ou 2 ha

A porcentaxe de monte pertencente ás institucións públicas supón o 0,2% da superficie forestal da zona da Mariña Lucense.

Cadro 4. - Tipoloxía e número de hectáreas forestais

DISTRITO	Montes públicos catalogados de U.P.	Montes públicos do Estado e CCAA non catalogados de U.P.	Montes veciñais en man común	Montes privados	Superficie total hai
A MARIÑA LUCENSE	245,13	0,00	21.270,48	84.992,09	106.507,70
Total Provincia de Lugo	1.908,85	1.161,18	192.638,42	461.140,51	656.848,95
GALICIA	34.317,99	11.060,12	608.651,58	1.385.544,41	2.039.574,10



47

A superficie de monte arborado ascende a 81.126 ha, das cales o 80% se dedica á produción de eucaliptos globulus, o 15% dedícase á produción de coníferas e o 5% restante a frondosas. As restantes 25.381,70 son de monte raso.

As estimacións de venda para o primeiro ano indícanse na seguinte táboa.

Cadro 5. - Estimación de vendas por servizos primeiro exercicio

Servizo	Tarifa €	Hectáreas	Ingresos €	% Venda
Limpeza de monte	600	144	86.400	60%
Plantación	500	75	37.500	30%
Podas	520	23	11.960	10%
TOTAL	0,00	0,00	135.860	100%

Os incrementos nos seguintes exercicios son dun 6% e un 5% no número de hectáreas traballadas.

Os aspectos máis valorados polos clientes son, principalmente, un prezo axustado (sobre todo no caso dos propietarios particulares e mancomunidades) e un servizo de calidade. A profesionalidade e o axuste do servizo ás necesidades de cada caso tamén son variables de peso entre os clientes das empresas de servizos forestais.

Os particulares adoitan pagar ao contado, mentres que as administracións, as empresas e comunidades de montes veciñais adoitan pedir aprazamentos de pagamento a 30, 60 ou 90 días. No caso concreto das administracións, o cobramento depende das condicións establecidas no concurso público.

5.1.3 Estacionalidade

A actividade da empresa non se vai ver afectada pola estacionalidade, salvo que se mida a estacionalidade por tarefas ou servizos, posto que nesta actividade se aprecia un decrecemento de traballo de limpeza nas épocas de inverno, debido ás condicións climáticas. Non obstante, nesta época aumentan os labores de plantación, co cal se compensarán os ingresos. Así mesmo, é nos meses de primavera e verán cando o volume de traballo de limpeza se incrementa.



5.2 Evolución e previsións do mercado

A explotación forestal en sentido estrito ten un gran valor económico en Galicia, posto que alcanza os 24.000.000 € e dá emprego directo a un gran número de persoas.

A crecente normativa que cada vez regula máis os cultivos forestais buscando a prevención de incendios e a obtención de rendibilidade favorece a demanda de servizos a este tipo de empresas.

A madeira é unha parte do monte classicamente explotado e, sen dúbida, a de maior relevancia en Galicia. A capacidade produtiva anual dos montes é de máis de 11 millóns de metros cúbicos de madeira.

Dende o punto de vista económico, a contribución dos bosques e o sector forestal é estratéxica para o presente e o futuro de Galicia. A madeira extraída dos bosques galegos, uns 6,5 millóns de m³ anuais, supón 240 millóns de euros para os propietarios forestais e representa da orde do 50% do total das cortas do Estado español. O sector forestal supón 40.000 empregos en toda a cadea e contribúe en máis do 6% ao produto interior bruto de Galicia, sen incluír a industria de 2ª transformación, cun peso similar á pesca, ao marisqueo e á moda galega agrupadas.

Dende o punto de vista social, a contribución dos bosques galegos é determinante. Así, a propiedade forestal galega é privada nun 97% a través de 650.000 propietarios particulares e 2.840 comunidades veciñais propietarias de montes veciñais en man común. Pode dicirse que case calquera familia galega inclúe algún propietario forestal ou comuneiro.

De acordo cos datos do Terceiro Inventario Forestal Nacional, o 68,96% do territorio galego é forestal, cunha tendencia ao incremento de superficie. Á súa vez, a superficie arbórea alcanza 1.405.451 ha, cun incremento do 34% respecto do anterior inventario. Todas as formacións arbóreas incrementaron a súa superficie, as que máis, as constituídas por frondosas autóctonas.

As cortas anuais supoñen o 52% respecto o crecemento anual da madeira nos nosos bosques e, así, as existencias de madeira en pé alcanzan os 134 millóns de metros cúbicos.



5.3 A competencia

5.3.1 Identificación das empresas competidoras características destas, posición no mercado

Segundo os datos de Camerdata, en Galicia existen 188 empresas dedicadas aos servizos forestais, cunha presenza maioritaria na provincia da Coruña (64%) e das cales a maioría están constituídas como persoas físicas (57%) ou Sociedade Limitada (30%) e con menos de 5 traballadores ao seu servizo (78%).

Non obstante, dado o tipo de actividade que presta a empresa tipo seleccionada será necesario acoutar ao ámbito da bisbarra e zonas limítrofes o número e tipo de empresas competidoras, que se clasificarán polo seu tamaño e tipo de servizos prestados.

Evitarase ter en conta empresas do sector que actúen noutras provincias e mesmo noutras comunidades, posto que estas non cobren demanda nos lugares nos que actuará *Bosque a punto S.L.*

Na zona existen 11 empresas que prestan servizos forestais, que se reparten entre autónomos e sociedades limitadas.

As empresas que actúan nos concellos próximos son de pequeno tamaño, cun número limitado de traballadores (a que máis ten consta de 5) e recursos, pero que poden contar xa cunha carteira de clientes, posto que a maioría delas levan varios anos en acción.

A competencia no sector, dada a atomización e a semellanza da oferta, céntrase no prezo.

Analizando a área de influencia da empresa, a maior parte da competencia sitúase na bisbarra da Mariña Central. A distribución de empresas máis importantes por municipio para as tres bisbarras de referencia é a seguinte:

Cadro 6. - Distribución de empresas máis importantes nos municipios das tres bisbarras

O Vicedo	1
Ourol	1
Viveiro	2
TOTAL Mariña occidental	4
O Valadouro	1
Barreiros	1
Alfoz	2
Lourenzá	1
Burela	1
TOTAL Mariña central	6
Trabada	1
TOTAL Mariña Oriental	1
TOTAL Bisbarras	11



Por un lado, analizáronse as características xerais dos competidores directos, outras **empresas de servizos forestais** similares nas bisbarras analizadas:

- Empresas madeireiras: ofrecen, ademais, servizos forestais como complemento, contratando a madeira en pé a un prezo máis reducido que cortada, polo cal se comprometen despois da corta á repoboación do bosque coa especie acordada.
- Grandes empresas de servizos forestais: adoitan alugar os terreos para a súa explotación -fundamentalmente das mancomunidades de montes, que, pola súa extensión, son as máis óptimas para xestionar- durante grandes períodos de tempo e polos cales os propietarios reciben unha renda anual. Estas empresas ofrecen, ademais, unha garantía de calidade no seu servizo, que adoita cubrir un ano de plantación, é dicir, a empresa comprométese a coidar a plantación durante un ano e, en caso de que as plantas non crezan ou sufran algún dano, a empresa comprométese a volver plantar.
- Pequenas empresas de servizos forestais: dedican os seus servizos, principalmente, aos montes de propietarios particulares, fundamentalmente coñecidos ou da zona onde está instalada a empresa.

Por outro lado, analizáronse as características xerais de competidores indirectos, como os traballadores doutras empresas ou persoas particulares da zona que coñecen ben o terreo e que desenvolven traballos básicos que non requiren maquinaria. No sector de empresas de servizos forestais a opción de contratar servizos a baixo prezo a particulares que non se dedican profesionalmente á roza, reforestación ou poda é moi habitual dado o perfil social de Galicia, existe man de obra e o tamaño dos terreos permite o recurso a estes particulares:

- Tipo de clientes: particulares.
- Servizos: fundamentalmente limpeza e podas.
- Filosofía de traballo: prestan servizos puntuais e que non requiran tecnicidade.
- Persoal: con altos coñecementos do terreo e da zona, posto que adoitan ser nativos do concello.



5.3.2 Diferenzas respecto aos produtos da competencia

Tendo en conta a situación do mercado e a competencia da zona en canto aos servizos forestais, *Bosque a punto S.L.* buscará a diferenciación na implantación de procedementos que aseguren a calidade do servizo en todos os procesos e o axuste dos presupostos.

O cumprimento de prazos será outro dos factores diferenciadores da empresa, polo que se levará a cabo un rigoroso protocolo de planificación e distribución do traballo para cumprir cos compromisos de finalización. O promotor terá en conta en todo momento a capacidade da empresa antes de aceptar novos traballos. Isto traducirase en imaxe de seriedade e profesionalidade.

O asesoramento na elección de técnicas ou especies, segundo as necesidades do cliente, son demandas específicas desta actividade, xa que moitos propietarios forestais non están preparados para levar unha axeitada xestión dos recursos forestais dos seus bosques. Esta circunstancia será aproveitada por *Bosque a punto S.L.*, que ofrecerá estes servizos a través de estudos ecolóxicos, bioclimáticos e xeolóxicos da zona, e poderá establecer recomendacións aos usuarios respecto ao tipo de especie que cultivar.

En relación con este punto, outro dos aspectos de diferenciación será a oferta de tramitación de subvencións de forma gratuíta para o cliente. Ofrécese ao cliente a oportunidade de facer uso das subvencións que a Administración pon á súa disposición, o que supón para *Bosque a punto S.L.* a oportunidade de conseguir máis traballos polo aforro de custo para o cliente.

A oferta de servizos de restauración de chans e actividades ecolóxicas será outra das vantaxes de diferenciación de *Bosque a punto S.L.*, posto que as empresas da zona non prestan este tipo de servizos.



5.3.3 Produtos substitutivos

En primeiro lugar, e en relación cos servizos básicos de limpeza e mantemento dos montes, hai que destacar a opción “faino ti mesmo”. A estreita relación deste sector co ámbito rural supón que a maior parte dos propietarios forestais particulares coñezan o mundo forestal o suficiente como para realizar eles mesmos os servizos básicos de mantemento (limpezas, repoboacións, rozas etc.); ademais, estes propietarios adoitan dispoñer de certas ferramentas agrícolas necesarias para levar a cabo estes traballos.

Por outra banda, a reducida dimensión destas superficies privadas facilita a realización das tarefas por un pequeno grupo de persoas, que normalmente teñen unha relación familiar, sen necesidade de contratar servizos especializados.

Outro produto substitutivo das empresas de servizos forestais refírese ás brigadas de traballadores propios dos concellos, deputacións ou comunidades de veciños para o mantemento dos terreos forestais. Non obstante, estes traballadores non adoitan estar capacitados para desenvolver certos servizos propios das empresas forestais, debido á complexidade destes e ao risco que supón a súa realización cando se carece dos coñecementos técnicos necesarios.



5.4 Análise DAFO

Formúlense na seguinte táboa de modo resumido as principais ameazas e oportunidades que se presentan para o desenvolvemento da actividade no sector forestal, así como as vantaxes e desvantaxes da empresa fronte á competencia.

Cadro 7.- DAFO

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Dificultades para as empresas pequenas para saír do seu mercado xeográfico	Empresas que traballan no seu ámbito xeográfico. Coñecen os clientes e o terreo
Reducido tamaño das empresas	Profesionalidade, seriedade e calidade dos traballos
Dependencia na maquinaria e reparacións de empresas afastadas xeograficamente	
AMEAZAS	OPORTUNIDADES
Elevado intrusismo no sector	Lexislación sobre o ámbito forestal
O reducido tamaño das propiedades réstalles interese dende o punto de vista de explotación económica	A fragmentación da propiedade permite o acceso á prestación de servizos a pequenas empresas
Imaxe das empresas do sector	Man de obra cada vez máis cualificada
Importante número de empresas que prestan estes servizos	Facilidade para diferenciarse
Incendios	Despoboamento do campo e necesidade de contratar a limpeza das propiedades



6. A comercialización do servizo





6. A comercialización do servizo

*Na elaboración deste apartado do Plan de Negocio, traballouse con: **Manual Práctico da Peme: Como realizar un estudio de marketin, Como xestionar as vendas e Como construír unha marca***

6.1 Presentación da empresa

A empresa denominarase *Bosque a punto S.L.*² onde se combinan dous dos aspectos básicos da actividade da empresa: por unha banda, o obxecto de traballo do negocio, é dicir, a actividade forestal en bosques e, por outra banda, o servizo que vai ofrecer, posto que a empresa prestará servizos relacionados co mantemento e produtividade do bosque. A elección de *Bosque a punto S.L.* como nome da empresa baséase na afección do promotor polos vehículos, facendo un aceno ao mundo do motor, onde adoita utilizarse esta expresión a miúdo no mantemento de vehículos.

O logotipo estará composto polo nome *Bosque a punto S.L.*, cuxas letras estarán situadas baixo unha imaxe dun bosque en desenvolvemento. A cor das letras será verde, sobre un fondo claro para transmitir claridade.

O logotipo reproducirase en calquera tipo de aplicación e publicidade, e en todo momento figurarán os datos de localización da empresa (dirección, teléfono, correo electrónico e mapa de situación).

As instalacións compóñense dunha oficina e un garaxe para gardar a maquinaria e os equipos. A súa estrutura é de formigón e facilita a limpeza e secado do chan.

Os vehículos da empresa levarán elementos que identifiquen a empresa co seu nome, logo e cores corporativas.

Os presupostos, facturas e, en xeral, a documentación da empresa tamén estará identificada coas cores corporativas e o logotipo.

O horario de oficina, visible ao público, será de Luns a Venres de 9 h a 2 h e de 16 h a 19 h. Dadas as características da actividade, é probable que en determinados momentos este horario se vexa ampliado por razóns de traballo ou, mesmo, que a oficina permaneza pechada porque o persoal estea a realizar os traballos no monte, para o cal se colgará de forma visible un número de teléfono móbil no que se poderá localizar ao xerente da empresa.

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. Neste epígrafe ofrecemos unhas propostas básicas, que non substitúen ao desenvolvemento específico que deberá ter este apartado no proxecto de cada emprendedor.



6.2 Prescriptores

Os principais prescriptores de *Bosque a punto S.L.* serán os propios clientes. O boca a oído é fundamental dado o elevado grao de fragmentación dos propietarios e que o acceso a estes non é sinxelo. O feito de que o promotor sexa da zona onde desenvolverá os primeiros traballos facilitará o labor de captación de clientes, posto que xa o coñecen.

Un segundo grupo de prescriptores son os mandos intermedios -con capacidade de decisión- de empresas forestais medianas e grandes que subcontratan as de menor tamaño para realizar traballos na súa área de influencia. O promotor de *Bosque a punto S.L.* intentará establecer contactos para poder dar a coñecer os seus servizos.

Por último, cómpre indicar a importancia das persoas con capacidade de decisión ou influencia nas propiedades en réxime de man común, xa que a gran maioría dos propietarios non se involucra na xestión directa do monte e delegan as xestións diarias naquelas persoas con máis interese ou que viven nas proximidades do terreo. Unha vez máis, o coñecemento que o promotor ten da zona, posto que é nativo desta, facilitaralle o acceso a estes prescriptores.



6.3 Penetración no mercado e accións de promoción

Os elementos nas accións de promoción e publicidade serán os seguintes:

- **Vehículos rotulados:** os vehículos de *Bosque a punto S.L.* estarán rotulados co logo e os datos de contacto.
- **Papel de empresa:** o papel corporativo será reciclado, para transmitir aos clientes a preocupación e respecto polo medio, tan importante dentro desta actividade. Folios, catálogos e carpetas contarán co logo (na parte superior) e os datos da empresa (na parte inferior).
- **Tarxetas corporativas:** as tarxetas, de reducido tamaño e en horizontal, terán como característica principal a portada, que será a imaxe ou logotipo da empresa. Nas contraportadas incluíranse os datos da páxina web, o contacto e a localización da empresa.
- **Web corporativa:** como xa se comentou, a páxina web será un elemento de vital importancia na empresa, xa que será o escaparate non só de servizos, senón da profesionalidade, a seriedade e o compromiso de *Bosque a punto S.L.* co cliente.
- **Vestuario do persoal:** os traballadores de *Bosque a punto S.L.* serán a principal imaxe da empresa, polo que haberá un especial coidado de transmitir profesionalidade dende a imaxe dunha organización corporativa. Os monos de traballo e, na medida do posible, os equipos de protección levarán impreso o logotipo da empresa.
- **Cartelería e folletos:** situaranse en lugares públicos frecuentados polos propietarios de montes. Conterán o nome da empresa, os seus servizos e a forma de contacto. A súa distribución centrarase en lugares aos que acoden os propietarios, como bares, supermercados, gasolineras, centros de saúde, o concello, farmacias etc., de aldeas e pobos.
- **Guías telefónicas:** *Bosque a punto S.L.* figurará nas guías telefónicas, tanto en papel coma en Internet e tanto xenéricas como sectoriais. Ademais, Google Maps Negocios ofrece a posibilidade de subscribirse de forma gratuíta.
- **Rótulo:** será instalado na entrada da empresa.

A responsabilidade das distintas campañas promocionais e a publicidade recaerá sobre o xerente, que irá variando as canles e medios de promoción en función dos resultados, pero que adoita estar referida a xornais locais e ao apoio económico e participación de actos da zona (festas patronais, actos deportivos organizados polo concello, comidas populares...).



6.4 Determinación do prezo de venda

A fixación de tarifas para este sector é complexa, dada a variedade de factores que inflúen na prestación dos servizos.

Para valorar esta dificultade, así como para poder establecer posteriormente os prezos de cada servizo, pódense clasificar os terreos con parámetros que midan a densidade e altura da maleza, a pendente do terreo, o número e grosor das cachopas de madeira tras a corta, o grao de mecanización necesaria, a existencia de pedras, o volume de residuos forestais xerados tras o traballo, a distancia ás estradas etc.

No caso de *Bosque a punto S.L.* o prezo dos produtos varía en función dos seguintes factores:

- unidades de superficie: hectáreas (ha) ou ferrados
- dificultades do traballo
- tempo necesario para realizalo
- tarifas de empresas semellantes.

Limpeza de montes

Un traballador, en condicións intermedias de dificultade do traballo, emprega, xeralmente, para rematar os labores nunha hectárea...

- a. Con tractor (traballo mecanizado): 1 día
- b. Con rozadora manual: 2 días

O custo variable estimado no plan económico para a limpeza de montes foi dun 50%.

Plantación de cultivos forestais e as súas diferentes fases

Roza dun monte que se plantará por vez primeira

Un traballador, en condicións intermedias de dificultade do traballo necesitaría por termo medio para realizar os labores nunha hectárea...

- a. Con tractor (traballo mecanizado): 0,75 días
- b. Con rozadora manual: 2 días

Plantación do novo cultivo

Un traballador, en condicións intermedias de dificultade do traballo necesitaría, para rematar os labores nunha hectárea...

- a. Con tractor (traballo mecanizado): 0,5 días
- b. Introducción de plantas (traballo manual): 0,5 días

O custo variable estimado no plan económico para as plantacións foi dun 40%.



- **Podas**

Un traballador, en condicións intermedias de dificultade do traballo necesitaría, para rematar os labores nunha hectárea...

- a. Poda alta: 3,5 días
- b. Poda baixa: 1,5 días

O custo variable estimado no plan económico para as podas foi dun 35%.

Os prezos utilizados no plan económico son medios e inclúen o desprazamento da maquinaria e o persoal.

Presentamos unha táboa resumo coas tarifas medias,

Cadro 8. - Tarifas por prestación de servizo

Servizo	Tarifa (sen IVE) por hectárea
Limpeza de montes	600 €
Plantación e as súas tarefas(*)	500 €
Rozar	470 €
Limpar restos de talla anterior	460 €
Custo das plantas	En función das árbores
Reforestación	500 €
Poda baixa (ata 170 cm)	490 €
Poda alta (dende 170 cm)	550 €

(*) O prezo medio é o resultado das diferentes tarefas necesarias para realizalo.



7. A localización da empresa





7. A localización da empresa

7.1 Asentamento previsto e criterios para a súa elección

A empresa localizarase nun local situado nunha das vías de acceso a Mondoñedo. Os criterios que determinaron esta elección foron os seguintes:

- Mondoñedo é o pobo natal do promotor, polo que é ben coñecido na zona e isto facilita a captación de clientes e as actuacións directas no monte, posto que coñece perfectamente os accesos e as características dos terreos.
- Mondoñedo ten acceso dende a estrada LU-3104 e en breve prevese que terá tamén acceso dende a saída da nova Autovía do Cantábrico.
- A situación da empresa en Mondoñedo, de onde é nativo o promotor, favorece a busca e dispoñibilidade de man de obra, posto que coñece xente do lugar que se dedica a labores forestais.
- Ademais, esta situación favorece a dispoñibilidade por parte do promotor das edificacións necesarias para almacenar o material e vehículos, evitando así a necesidade de comprar, alugar ou construír a nave, posto que ten un local en propiedade.



7.2 Terreos, edificios, instalacións

As instalacións, propiedade do promotor, están constituídas por un garaxe de 50 metros cadrados e unha pequena oficina duns 20 metros cadrados.

A oficina estará dividida nun espazo para o desenvolvemento do traballo e arquivo e unha zona de aseos e vestiario para os traballadores.

A estrutura do garaxe é de paredes de formigón. O chan, de cemento pulido, evitará filtracións de produtos líquidos e facilitará a súa limpeza. A entrada do garaxe terá un acceso cómodo e seguro para a entrada e saída de maquinaria.

No garaxe haberá unha pequena área destinada a tarefas de reparación e mantemento de maquinaria, vehículos e ferramentas.

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

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



7.3 Comunicaci3ns e infraestruturas do asentamento

A situaci3n da empresa nunha das v3as de entrada a Mondoñedo permite a conexi3n por estrada con todos os terreos da bisbarra, as3 como o acceso a zonas m3is afastadas da provincia a trav3s da LU-3104. A futura Autov3a do Cant3brico permitir3 o acceso m3is r3pido 3s zonas m3is afastadas da provincia e, mesmo, de Galicia en caso de ter que prestar servizos en puntos de traballo afastados de Mondoñedo.

As caracter3sticas m3is destacables das comunicaci3ns e infraestruturas do asentamento son as seguintes:

- Doado acceso por estrada a trav3s da estrada LU-3104.
- Facilidades de aparcadoiro, entrada e sa3da de veh3culos e maquinaria do garaxe.
- As infraestruturas b3sicas da 3rea urbana son a dispoñibilidade de auga potable, a iluminaci3n viaria, o saneamento e a telefon3a e Internet por fibra 3ptica.

8. Recursos humanos





8. Recursos humanos

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

8.1 Relación de postos de traballo que se van a crear

Crearanse dous postos de traballo, ademais da alta do propio promotor, todos eles a xornada completa. A medida que a demanda de servizos aumente aumentarase o equipo segundo a situación e as necesidades dese momento.

A relación de postos de traballo que se van crear está resumida na seguinte táboa:

Cadro 9. - Postos de traballo

Posto de traballo	Tipo de contrato
Promotor	-
Podador e motoserrista	Xornada completa
Peón forestal	Xornada completa

O promotor de *Bosque a punto S.L.* realizará as funcións de capataz e de planificación e deseño forestal.

O encargado de realizar as podas e manexar a motoserra terá experiencia ou formación no manexo destas ferramentas.

O peón colaborará co promotor e o encargado na realización das tarefas directas sobre o monte.

Todos os traballadores de *Bosque a punto S.L.* deberán posuír permiso de conducir para o todo-terreo e o tractor da empresa. Ademais, é fundamental para a oferta de tratamentos fitosanitarios, que os traballadores dispoñan de carné de manipulador de produtos praguicidas.



8.2 Organigrama e organización de recursos e medios técnicos e humanos

O local onde se almacena e se garda a maquinaria, os vehículos e os equipos é o centro neu-ráxico da empresa, pero as actividades realízanse no monte propiedade dos clientes, onde se trasladan os equipos, os recursos humanos e a maquinaria. Na oficina realízanse as tarefas de deseño e planificación de proxectos de traballo.

Dependendo do lugar, distancia e características do servizo adóitase deixar a maquinaria no lugar de traballo ata a finalización da tarefa e simplemente se utiliza o vehículo da empresa para os traslados do persoal.

Os traballos, dado o pequeno número de traballadores, adoitan incluír todo o persoal da empresa; cando isto non é así poden simultanearse dúas tarefas ao tempo con distintos clientes.

A relación de postos de traballo e a súa organización na empresa son os seguintes:

O promotor, Bruno González, encargárase de definir a estratexia e obxectivos da empresa, a xestión económico-financeira e a relación con bancos e clientes. Ademais, responsabilízase da compra de aprovisionamentos e novo inmovilizado (maquinaria e tecnoloxía), e do deseño e planificación dos traballos.

O podador/motoserrista será unha persoa con experiencia no desenvolvemento de traballos forestais e con coñecemento do monte.

O peón forestal terá como tarefa principal a de asistir ao podador/motoserrista e ao promotor nos traballos de actuación directa sobre o monte, para así familiarizarse coas tarefas e os procedementos.



8.3 Organigrama. Estrutura de dirección e xestión

Dado o reducido tamaño da empresa, o promotor será quen asuma as tarefas de dirección, o labor comercial e as tarefas de planificación e deseño de servizos.

Os traballadores contratados realizan as súas funcións sobre a base da súa especialización: poda, manexo do tractor e peón forestal.

A empresa contará cun servizo externo para as cuestións de asesoría fiscal e laboral, así como para outras obrigas contables e mercantís. Para iso contratará os servizos dunha asesoría online que, mediante unha cota mensual, realizará os devanditos servizos, co conseguinte aforro en persoal e ferramentas específicas informáticas. Subcontrataranse os servizos de recollida de residuos, e o transporte e execución (cando sexan necesarios).

8.4. Selección de persoal

No sector, e acorde co principio que rexe a actividade, as persoas seleccionadas adoitan ser coñecidos do promotor e, en calquera caso, da zona próxima aos lugares onde se realizarán as tarefas. Isto débese ás vantaxes que supón para a realización do traballo -xa que desta forma lles será máis doado encontrar os lugares onde se realizan os labores directos- como pola posibilidade de encontrar clientes a través dos traballadores, entre os seus coñecidos ou por seren coñecidos por traballos anteriores.

Non é habitual utilizar medios de selección propios doutros sectores como entrevistas de traballo, probas de selección etc.



8.5. Formas de contratación

Bosque a punto S.L. estipula a contratación de dous empregados. Posto que non existe un convenio laboral específico para a actividade, tomará o Estatuto dos Traballadores como referencia para a contratación dos traballadores: Real Decreto Lexislativo 1/1995, do 24 de marzo (BOE 29/03/1995), polo que se aproba o texto refundido da Lei do Estatuto dos Traballadores.

Os traballadores serán contratados de forma indefinida, e se fose necesario contratar máis persoal con motivo de vacacións ou baixas faríase de forma eventual.

A xornada laboral será de 1.760 horas anuais como máximo e deberase respectar o descanso mínimo semanal, que será dun día e medio consecutivo. O período de vacacións será retribuído, non substituíble por compensación económica.

Cadro 10. - Tipo de contrato e salario base primeiro ano

CATEGORÍA PROFESIONAL	Tipo contrato	Horas ano	Salario Base
Promotor-xerente	-	1.760	13.000 €
Podador, motoserrista	C. indefinido	1.760	11.000 €
Peón forestal	C. indefinido	1.760	10.000 €



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 empregados no desenvolvemento do Plan Económico poden resultar descoñecidos para os emprendedores sen formación específica neste campo. Coa finalidade de solventar esta dificultade e facilitar unha explicación dos conceptos básicos –inversión, balance, tesouraría, VAN, TIR, Ratio...- recomendamos a lectura do **Manual Práctico da Peme: Como Valorar un Proxecto de Inversión***

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

9.1 Inversión

Preséntanse neste punto o total de investimentos previstos para os cinco primeiros anos de actividade, así como a política de amortizacións.



Cadro 11.- Resumo dos investimentos

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Gastos de constitución e primeiro establecemento					
Gastos de constitución	1.300,00	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
[1] Total de Gastos de constitución	1.300,00	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	1.600,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dereitos sobre activos leasing	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
[2] Total de Inmobilizacións Inmateriais	1.600,00	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	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Instalacións técnicas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Maquinaria	92.200,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utensilios	4.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mobiliario	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outras instalacións	600,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipos para procesos de información	800,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Elementos de transporte	8.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outro inmovilizado material	2.400,00	0,00	0,00	0,00	0,00
[3] Total de Inmovilizado Material	108.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de partidas de Inversións	110.900,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Importe de IVE dos Inversións	17.744,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total do importe de Inversións	128.644,00	0,00	0,00	0,00	0,00



O vehículo todoterreo e o tractor -en maquinaria- serán de segunda man, xa que o investimento necesario para adquirir un novo é moi elevado.

Analizamos o investimento en maquinaria no seguinte cadro

Cadro 12. - Maquinaria

Maquinaria	Custo €
Tractor	63.000
Rozadoras	19.000
Ripper e motoserras	4.500
Forcanza	1.700
Podadora telescópica	1.400
Motoserra de poda	2.600
TOTAL	92.200

No apartado de utensilios incluíronse ferramentas que serán necesarias para a prestación dos servizos, como machados, GPS, tesoiras podadoras, mapas etc.).



9.2 Financiamento

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

Estimouse que a estrutura do financiamento a longo prazo necesario para o desenvolvemento da actividade presenta a seguinte composición.

Cadro 13. - Resumo de Financiamento

	Importe €
Recursos Propios	36.000
Recursos Alleos	100.000
Total de Recursos Captados	136.000
% autofinanciamento	26%

O financiamento total do proxecto será de 136.000 euros. Deles, os 36.000 mil serán achegados polo promotor e 100.000 conseguiranse a través dun préstamo apoiado pola administración, a sete anos e a un 5% de interese.

Polo que respecta ao fondo de manobra, tomamos en consideración as seguintes cifras:

Cadro 14. - Fondo de manobra

Concepto	Importe €
IVE	17.744
Gastos fixos	6.000
Gastos variables	1.000
Remanente	356
TOTAL	25.100



9.3 Política de amortizacións

Seguiranse os coeficientes de amortización indicados pola Axencia Tributaria:

Cadro 15. - Porcentaxe de amortizaciónx

Concepto	% dotación
Gastos constitución	20,0%
Investimento en I+D	20,0%
Propiedade industrial	20,0%
Aplicacións informáticas (software)	20,0%
Terreos	33,0%
Construcións	0,0%
Maquinaria	3,0%
Mobiliario	10,0%
Equipos informáticos (hardware)	10,0%
Elementos de transporte	10,0%
Outro inmovilizado	25,0%



9.4 Ingresos por áreas de negocio. Previsión de vendas anuais

Preséntase a continuación unhas táboas resumo dos produtos e servizos que vende a empresa agrupados por liñas de produtos.

Cadro 16.- Ingresos da actividade

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Limpeza de monte	86.400,00	96.390,00	107.163,00	119.466,90	132.733,28
Plantacións	37.500,00	42.000,00	46.856,25	52.093,13	57.736,55
Podas	11.960,00	13.104,00	14.332,50	15.651,09	17.065,71
Total de Vendas	135.860,00	151.494,00	168.351,75	187.211,12	207.535,54
Subvencións á explotación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Axustes por traballos da empresa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de Ingresos	135.860,00	151.494,00	168.351,75	187.211,12	207.535,54

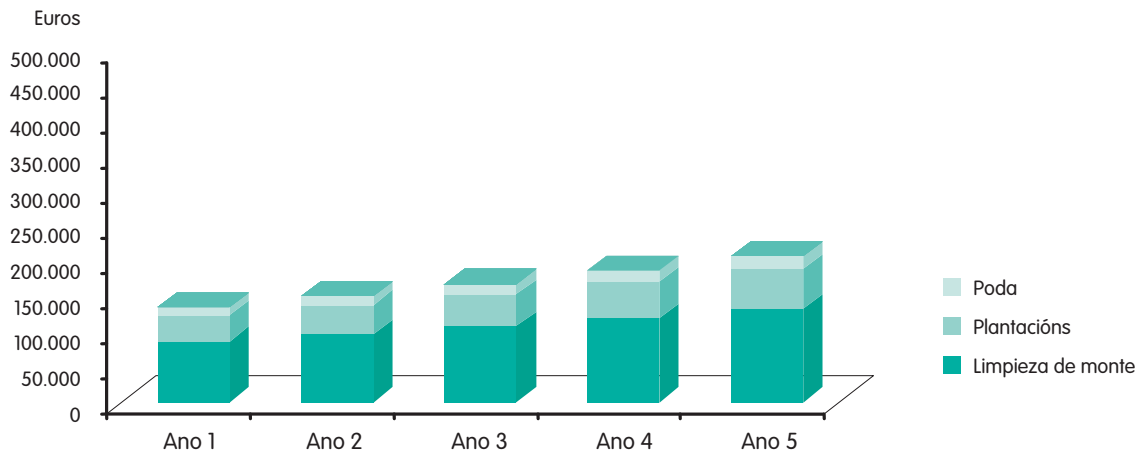


Os incrementos anuais establecidos para as vendas son dun 5% e un 6% anual.

Cadro 17.- Tarifas e distribución porcentual dos ingresos (ano 1)

Servizo	Tarifa €	Hectáreas	Ingresos €	% Venda
Limpeza de monte	600	144	86.400	60%
Plantación	500	75	37.500	30%
Podas	520	23	11.960	10%
TOTAL	-	-	135.860	100%

Cadro 18.- Gráfico de evolución dos ingresos



REPARTO DE INGRESOS

9.5 Avaliación dos custos variables

Preséntase a continuación unhas táboas resumo dos custos variables asociados aos produtos e servizos que vende a empresa.

Cadro 19.- Custos variables asociados aos ingresos

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Limpeza de monte	43.200,00	48.195,00	53.581,50	59.733,45	66.366,64
Plantacións	15.000,00	16.800,00	18.742,50	20.837,25	23.094,62
Poda	4.186,00	4.586,40	5.016,38	5.477,88	5.973,00
Total de Custos Variables	62.386,00	69.581,40	77.340,38	86.048,58	95.434,26

Os custos variables polas distintas liñas de actividade son os seguintes

Cadro 20. - Custos Variables

Servizo	%Custos variables
Limpeza de montes	50%
Plantación e as súas tarefas (*)	40%
Poda baixa (ata 170 cm)	35%
Poda alta (dende 170 cm)	35%



9.6 Avaliación dos custos fixos

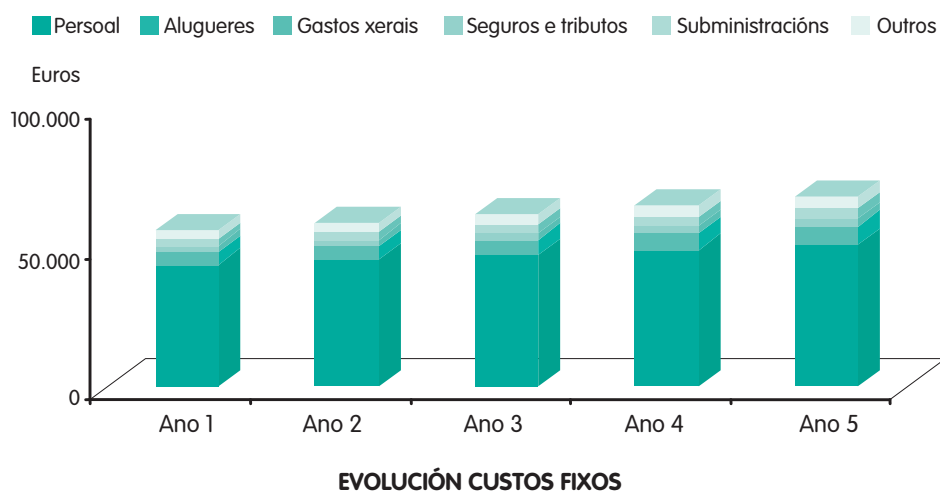
Preséntase a continuación a táboa cos custos fixos da empresa.

Cadro 21.- Custos fixos da actividade

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Gastos de Persoal	43.795,36	45.432,56	47.135,25	48.906,04	50.747,67
Gastos Xerais	4.500,00	4.950,00	5.445,00	5.990,00	6.589,00
Seguros e Tributos	2.200,00	2.310,00	2.426,00	2.547,00	2.674,00
Subministracións	2.500,00	2.750,00	3.025,00	3.328,00	3.661,00
Outros	3.000,00	3.300,00	3.630,00	3.993,00	4.392,00
Total de Custos Fixos 1	55.995,36	58.742,56	61.661,25	64.764,04	68.063,67
Amortizacións	12.972,00	12.972,00	12.972,00	11.724,00	11.060,00
Total de Custos Fixos 2	68.967,36	71.714,56	74.633,25	76.488,04	79.123,67

Os pagamentos realizaranse maioritariamente a 30 días. Incrementáanse un 10% anual tras o primeiro exercicio, agás os seguros que o fan un 5%.

Cadro 22.- Gráfica de custos fixos



9.7 Política de circulante

Os cobramentos realizaranse entre 30 e 60 días, agás os da administración, que serán a 90, e traballos para grandes empresas, que tamén adoitan pagar a 90 ou máis días.

Os pagamentos dos custos variables estimáronse a 30 días.



9.8 Contas de resultados previsionais

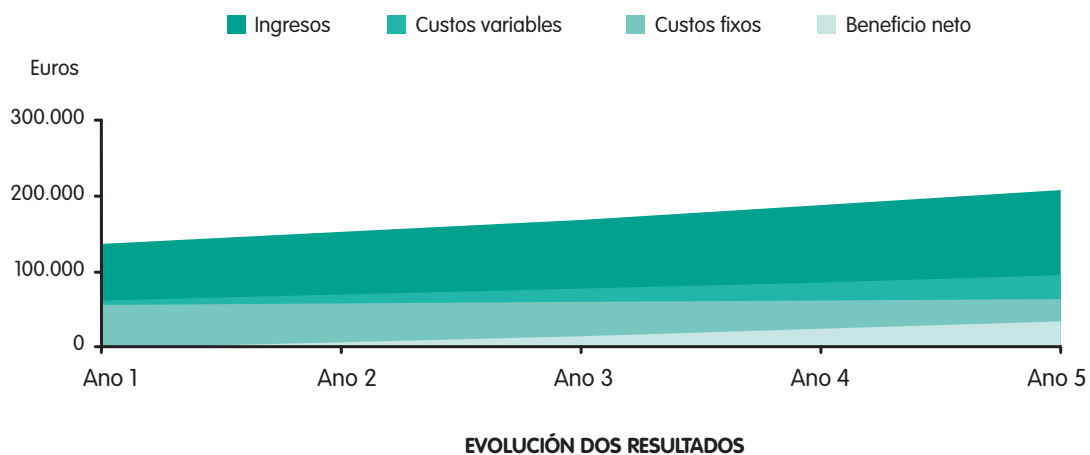
Detállase a continuación a conta de resultados para os cinco primeiros exercicios económicos.

Cadro 23.- Conta de resultados

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Ingresos	135.860,00	151.494,00	168.351,75	187.211,12	207.535,54
Vendas	135.860,00	151.494,00	168.351,75	187.211,12	207.535,54
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	62.386,00	69.581,40	77.340,38	86.048,58	95.434,26
Materiais	62.386,00	69.581,40	77.340,38	86.048,58	95.434,26
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 Bruta	73.474,00	81.912,60	91.011,38	101.162,53	112.101,28
Custos fixos	55.995,36	58.742,56	61.661,25	64.764,04	68.063,67
Custos fixos de Persoal	43.795,36	45.432,56	47.135,25	48.906,04	50.747,67
Alugueres	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos Xerais	4.500,00	4.950,00	5.445,00	5.990,00	6.589,00
Seguros e Tributos	2.200,00	2.310,00	2.426,00	2.547,00	2.674,00
Subministracións	2.500,00	2.750,00	3.025,00	3.328,00	3.661,00
Outros Custos Fixos	3.000,00	3.300,00	3.630,00	3.993,00	4.392,00
Amortizacións	12.972,00	12.972,00	12.972,00	11.724,00	11.060,00
Custos Fixos e Amortizacións	68.967,36	71.714,56	74.633,25	76.488,04	79.123,67
Resultado Bruto	4.506,64	10.198,04	16.378,13	24.674,49	32.977,61
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	4.353,04	4.149,29	3.493,83	2.804,84	2.080,60
Total de Gastos Financeiros	4.353,04	4.149,29	3.493,83	2.804,84	2.080,60
Resultado Financeiro	-4.353,04	-4.149,29	-3.493,83	-2.804,84	-2.080,60
Beneficio antes de Impostos [BAIT]	153,60	6.048,75	12.884,30	21.869,65	30.897,01
Impostos sobre beneficios	38,40	1.512,19	3.221,08	5.467,41	7.724,25
Beneficio despois de Impostos [BDT]	115,20	4.536,56	9.663,23	16.402,24	23.172,76



Cadro 24.- Gráfica da conta de resultados



Os beneficios incrementábase progresivamente ao incrementar os ingresos e manterse a estrutura de persoal, principal elemento dos custos fijos.



9.9 Balance de situacións previsionais

Preséntase a continuación o Balance previsional para os cinco primeiros anos de análise do proxecto.

Cadro 25.- Balance previsional: Activo

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Gastos de establecemento	1.040,00	780,00	520,00	260,00	0,00
Inmobilizacións Inmateriais	1.088,00	576,00	64,00	0,00	0,00
Inmobilizados Inmateriais	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00
Dereitos Leasing	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(Amortización Acumulada I.I.)	512,00	1.024,00	1.536,00	1.600,00	1.600,00
Inmobilizacións Materiais	97.200,00	85.000,00	72.800,00	61.400,00	50.600,00
Inmobilizados Material	108.000,00	108.000,00	108.000,00	108.000,00	108.000,00
(Amortización Acumulada I.M.)	12.200,00	24.400,00	36.600,00	48.000,00	58.800,00
Inmobilizacións Financeiras	20.486,60	25.935,80	37.505,11	56.043,55	82.151,13
Inmobilizados Financeiros	20.486,60	25.935,80	37.505,11	56.043,55	82.151,13
Fianzas constituídas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos para distribuír en varios exercicios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de Inmobilizado	118.414,60	110.891,80	109.489,11	116.303,55	131.351,13
Existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Existencias de materia prima	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Existencias de produto rematado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Debedores	14.495,23	16.178,65	17.994,17	20.008,93	22.180,18
Cientes	14.495,23	16.178,65	17.994,17	20.008,93	22.180,18
F.P. Debedora por IVE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tesourería	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de Circulante	14.495,23	16.178,65	17.994,17	20.008,93	22.180,18
Total de Activo	132.909,83	127.070,45	127.483,27	136.312,47	153.531,31

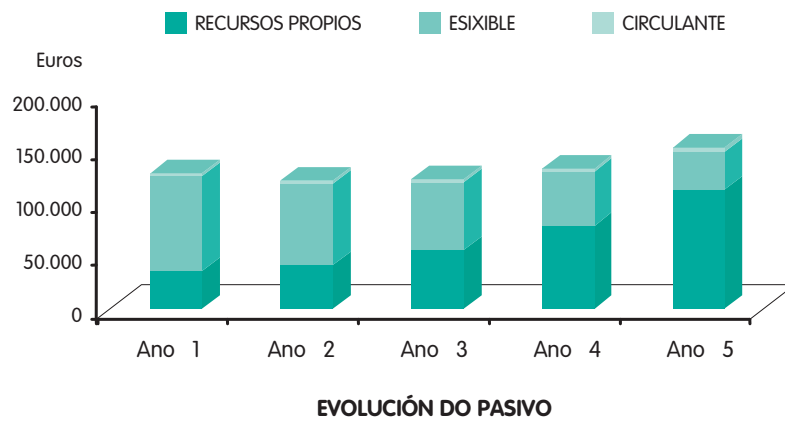
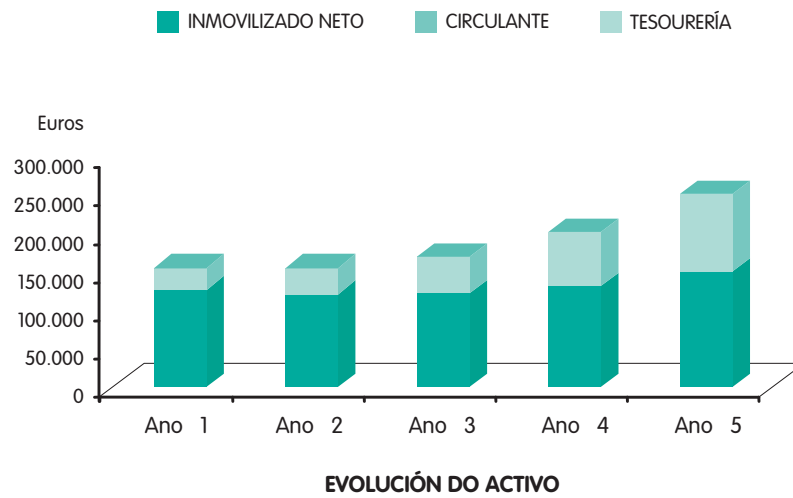


Cadro 26.- Balance previsual: Pasivo

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Capital	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00
Reservas e Perdas	0,00	153,60	6.202,35	19.086,65	40.956,30
Resultado do exercicio	153,60	6.048,75	12.884,30	21.869,65	30.897,01
Total Recursos Propios	36.153,60	42.202,35	55.086,65	76.956,30	107.853,31
Subvencións en capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Débeda a longo prazo	88.804,74	75.993,33	62.526,48	48.370,63	33.490,54
Acredores 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	88.804,74	75.993,33	62.526,48	48.370,63	33.490,54
Acredores comerciais	5.221,71	5.823,96	6.473,39	7.202,27	7.987,85
Outras débedas non comerciais	2.729,78	3.050,79	3.396,76	3.783,28	4.199,62
F.P. por Imposto sobre beneficios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
F.P. por IVE	2.729,78	3.050,79	3.396,76	3.783,28	4.199,62
Outras débedas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de Esixible a curto prazo	7.951,49	8.874,76	9.870,15	10.985,55	12.187,46
Total de Pasivo	132.909,83	127.070,45	127.483,27	136.312,47	153.531,31



A situación gráfica do balance mostra a situación da empresa



9.10 Previsións de tesouraría

Preséntase a tesouraría anualizada para os cinco primeiros exercicios.

Cadro 27.-. Tesouraría anualizada

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Cobramentos por Vendas da Liña A	121.364,77	149.810,58	166.536,23	185.196,35	205.364,29
Cobramentos por Vendas da Liña B	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cobramentos por Vendas da Liña C	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de Cobramentos	121.364,77	149.810,58	166.536,23	185.196,35	205.364,29
Subvencións á explotación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de Cobramentos Operativos	121.364,77	149.810,58	166.536,23	185.196,35	205.364,29
Pagamentos totais por materiais	57.164,29	68.979,15	76.690,95	85.319,70	94.648,68
Pagamentos por outros custos de explotación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pagamentos por custos de comercialización	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pagamentos totais por custos de comercialización	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pagamentos por custos fixos	55.995,36	58.742,56	61.661,25	64.764,04	68.063,67
Investimento en caixa operativa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de Pagamentos Operativos	113.159,65	127.721,71	138.352,20	150.083,75	162.712,35
Cash Flow Operativo	8.205,12	22.088,88	28.184,03	35.112,61	42.651,94
Investimentos	110.900,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortizacións de débeda	11.195,26	12.811,40	13.466,86	14.155,85	14.880,09
Dividendos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impostos sobre beneficios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IVE soportado	27.722,29	11.934,26	13.239,51	14.697,55	16.274,35
Pagamentos por IVE	2.729,78	11.714,42	13.060,32	14.547,34	16.167,60
Fianzas constituídas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00



	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Devolucións de fianzas recibidas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos financeiros leasing	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Intereses de débeda	4.353,04	4.149,29	3.493,83	2.804,84	2.080,60
Pagamentos extraoperativos	156.900,37	40.609,38	43.260,52	46.205,58	49.402,64
Capital	36.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subvención de Capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Emisión de débeda	100.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IVE repercutido	19.418,36	23.969,69	26.645,80	29.631,42	32.858,29
Devolucións de IVE	13.763,49	0,00	0,00	0,00	0,00
Fianzas recibidas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Devolucións de fianzas constituídas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ingresos Financeiros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ingresos extraoperativos	169.181,86	23.969,69	26.645,80	29.631,42	32.858,29
Cash Flow extraoperativo	12.281,48	-16.639,68	-16.614,73	-16.574,17	-16.544,36
Déficit/Superávit	20.486,60	5.449,20	11.569,31	18.538,44	26.107,58
Déficit/Superávit Acumulado	20.486,60	25.935,80	37.505,11	56.043,55	82.151,13



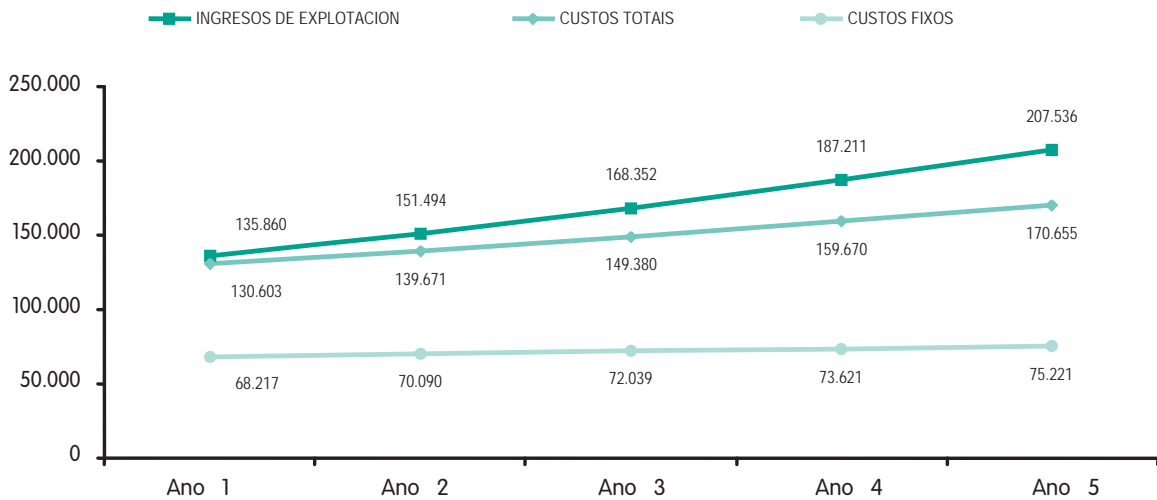
9.11 Punto de equilibrio

Preséntase a continuación o punto de equilibrio da empresa.

Cadro 28.- Cálculo do punto de equilibrio

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Ingresos de explotación	135.860,00	151.494,00	168.351,75	187.211,12	207.535,54
Custos variables	62.386,00	69.581,40	77.340,38	86.048,58	95.434,26
Marxe	73.474,00	81.912,60	91.011,38	101.162,53	112.101,28
Custos Fixos	68.967,36	71.714,56	74.633,25	76.488,04	79.123,67
Custos Totais	131.353,36	141.295,96	151.973,62	162.536,63	174.557,93
Resultado bruto	4.506,64	10.198,04	16.378,13	24.674,49	32.977,61
Equilibrio en%	93,87%	87,55%	82,00%	75,61%	70,58%
Equilibrio en €	127.526,82	132.633,14	138.055,69	141.548,57	146.483,37

Cadro 29.- Gráfico de evolución do punto de equilibrio



PUNTO DE EQUILIBRIO DINÁMICO

9.12 Ratios do proxecto

Preséntanse a continuación os ratios máis significativos sobre os resultados obtidos.

Cadro 30.- Ratios do proxecto

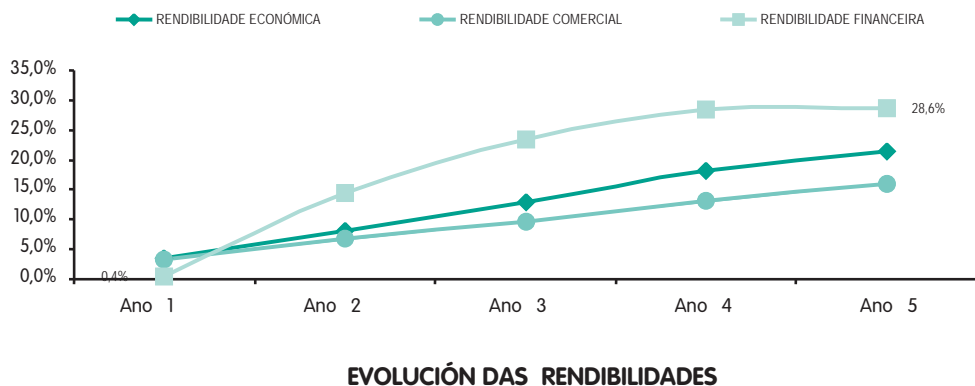
	Cálculo	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Rendibilidade económica	BAIT/AT	3,39%	8,03%	12,85%	18,10%	21,48%
Rendibilidade comercial	BAIT/Ingresos	3,32%	6,73%	9,73%	13,18%	15,89%
Rotación sobre activos	Ingresos/A	1,02	1,19	1,32	1,37	1,35
Rotación activos fixos	Ingresos/AF	1,15	1,37	1,54	1,61	1,58
Rotación activo circulante	Ingresos/AC	9,37	9,36	9,36	9,36	9,36
Rotación stocks	Ingresos/STOCKS	N D	N D	N D	N D	N D
Rotación debedores	Ingresos/CLIENTES	9,37	9,36	9,36	9,36	9,36
Punto de equilibrio	CF/ (MARXE)	93,87%	87,55%	82,00%	75,61%	70,58%
Aparcamento operativo	(BAIT+CF)/BAIT	16,30	8,03	5,56	4,10	3,40
Rendibilidade financeira	BDT/RP	0,42%	14,33%	23,39%	28,42%	28,65%
Aparcamento financeiro	(RR. AA/ AT)	0,73	0,67	0,57	0,44	0,30



93

No gráfico de rendibilidades obsérvase como esta se incrementa a medida que a empresa se consolida.

Cadro 31.- Gráfico de rendibilidades



9.13 Fluxo de caixa

Preséntase a continuación o cálculo dos datos do fluxo de caixa.

Cadro 32.- Fluxo de caixa

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Resultados despois de impostos	153,60	6.048,75	12.884,30	21.869,65	30.897,01
+ Amortizacións	12.972,00	12.972,00	12.972,00	11.724,00	11.060,00
- Variacións do fondo de manobra	6.543,74	760,15	820,13	899,36	969,34
+ Incrementos en impostos pendentes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Gastos financeiros tras impostos	4.353,04	4.149,29	3.493,83	2.804,84	2.080,60
- Adquisicións de activo fixo	110.900,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Valor terminal	0,00	0,00	0,00	0,00	1.205.783,63
Fluxo neto de caixa do proxecto	-99.965,10	22.409,89	28.530,00	35.499,13	1.248.851,90
Resultados despois de impostos	153,60	6.048,75	12.884,30	21.869,65	30.897,01
+ Amortizacións	12.972,00	12.972,00	12.972,00	11.724,00	11.060,00
- Variacións do fondo de manobra	6.543,74	760,15	820,13	899,36	969,34
+ Incrementos en impostos pendentes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Devolución neta de débeda	-88.804,74	12.811,40	13.466,86	14.155,85	14.880,09
+/- Ingreso de subvencións	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Adquisicións de activo fixo	110.900,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Valor terminal	0,00	0,00	0,00	0,00	1.160.105,63
Fluxo neto de caixa do capital	-15.513,40	5.449,20	11.569,31	18.538,44	1.186.213,21



9.14 Rendibilidade do proxecto

Preséntanse a continuación os parámetros máis significativos sobre os resultados obtidos.

Cadro 33.- Resultados

Custo de capital medio ponderado	2,73%
VAN do proxecto	1.073.346 Euros
TIR do proxecto	100,49%
Prazo de recuperación do proxecto	5 Ano
TIR do accionista	215,14%

Cadro 34.- Gráfica. VAN do proxecto

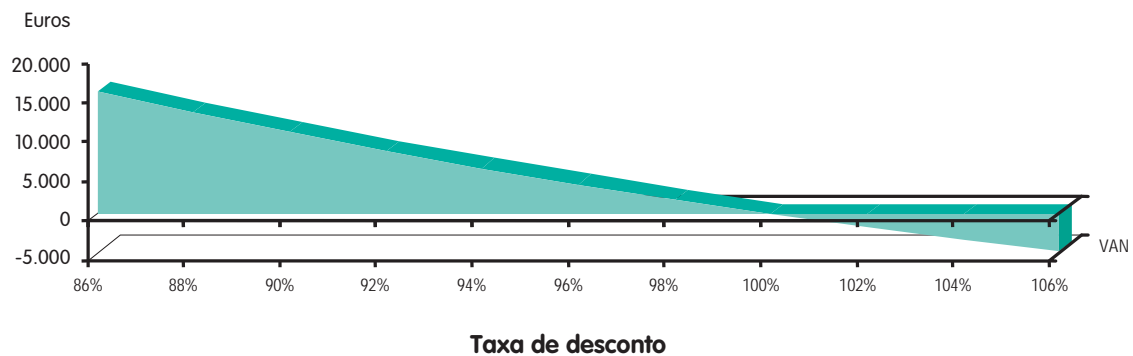


GRÁFICO DO VAN



10. Os aspectos formais do proxecto





10. Os aspectos formais do proxecto

10.1 Forma xurídica escollida para o proxecto

*Na elaboración deste epígrafe do Plan de Negocio, traballouse coas **Memofichas** do grupo **Formas Xurídicas e o Titorial Como Crear a miña Empresa** que conteñen información sobre os diferentes tipos de formas xurídicas, as súas características e as ventaxas e inconvenientes de cada unha delas entre outras cuestións de interese.*

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

A forma elixida polo promotor é a de Sociedade Limitada Nova Empresa, buscando certa diferenciación fronte á competencia, xa que a máis habitual no sector é a figura do empresario individual.

Os criterios que valorou ou que o condicionaron á hora de tomar a decisión foron os seguintes:

- Responsabilidade do socio

A responsabilidade do socio ante terceiros é un factor clave á hora de elixir a forma xurídica, e optouse pola sociedade limitada fronte á figura da persoa física. Desta forma, a responsabilidade do socio ante débedas da sociedade está limitada ao capital achegado. No entanto, ao ser o administrador é consciente de que o seu patrimonio tamén pode verse afectado.

- Capital Social Necesario

O Capital Social e as súas características son un elemento clave para decidir que forma xurídica é a que máis se adecúa a un proxecto empresarial. Neste caso, fronte á sociedade anónima, que require un desembolso maior e unha maior complexidade e gastos de xestión, a sociedade limitada permite mesmo realizar achegas non monetarias sen que teñan que ir certificadas polo informe externo dun experto.

- Aspectos Fiscais

Os aspectos fiscais e a previsión a medio prazo de facturar un importe que supere os 100.000 euros fomentan o pagamento de imposto de sociedades.



- Estrutura de Dirección e Xestión

A estrutura de dirección e xestión é máis flexible que noutras sociedades (por exemplo cooperativas), e é menor o rigor formal na súa organización (convocatoria de xuntas, inscricións, rexistros etc.).



10.2 Protección xurídica

Dada a actividade que se vai realizar, contratarase un seguro polas actividades, ademais do seguro obrigatorio de responsabilidade civil.

Asegurarase a maquinaria para cubrir incidencias como roubos, incendios, estragos etc. O vehículo tamén contará con cobertura a todo risco.

É interesante que un asesor de seguros visite a nosa empresa, xa que ademais de asesorarnos sobre os seguros obrigatorios, tamén é interesante valorar aqueles “recomendables” que nos acheguen tranquilidade ou, polo menos, obteremos coñecemento das incidencias ás que estamos expostos

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

10.3 Autorizacións, permisos, etc

A posta en marcha do proxecto necesitará das seguintes licenzas de carácter municipal:

- licenza de obras
- licenza de apertura de actividades.

Para a obtención da licenza de apertura, o establecemento deberá dispoñer de todas as autorizacións precisas para o desenvolvemento da actividade que, basicamente, se corresponden cos servizos autonómicos de Medio, Sanidade e Industria:

- inscrición no rexistro de empresas e servizos praguicidas na Delegación de Medio Rural de Lugo;
- permiso para a instalación da maquinaria e instalación eléctrica;
- licenza de verteduras, xestionada no concello;
- inscrición no rexistro de produtores e xestores de residuos de Galicia.



10.4 Medidas de prevención de riscos laborais

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

- sistema contra incendios
- instalacións eléctricas
- evacuación do edificio
- calefacción e aire acondicionado
- equipos mecánicos.

Co obxectivo de ofertar un servizo de calidade, o persoal recibirá a formación necesaria en seguridade e saúde, respectando todas as disposicións en materia de prevención de riscos laborais.

A normativa xenérica aplicable é a seguinte:

- Prevención de Riscos Laborais. Lei 31/1995, de 8 de novembro, e a súa modificación pola Lei 54/2003 do 12 de decembro, de reforma do marco normativo da prevención de Riscos Laborais. BOE nº 298 do 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, do 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 487/1997 do 23 de abril, normas sobre manipulación de cargas.
- Real Decreto 488/97, do 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.
- Real Decreto 1215/1997 do 18 de xullo polo que se establecen as Disposicións Mínimas de Seguridade e Saúde para a Utilización polos Traballadores dos Equipos de Traballo. Modificación posterior dos anexos I e II e da disposición derogatoria única, polo RD 2177/2004, do 12 de novembro.
- Real Decreto 374/2001 do 6 de abril sobre a Protección da Saúde e Seguridade dos Traballadores contra os Riscos relacionados cos Axentes Químicos durante o Traballo.

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



11. A Innovación





11. A Innovación

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

Outra de información sobre a Innovación é o **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 utilizar o programa informático **Manual de Autoavaliación da Innovación**.

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



11.1 Aspectos innovadores

A innovación será o sinal de identidade que distinga a *Bosque a punto S.L.* dos seus competidores, que se caracterizará pola mellora continua baseada na innovación e na calidade.

A innovación e a calidade teranse en conta nos seguintes elementos:

- Profesionalidade e formación do emprendedor. Buscarase a diferenciación na profesionalidade en aspectos como os prazos -cumprimento de prazos de inicio e finalización dos traballos-, a calidade do traballo final, a calidade da maquinaria ofertada e as garantías legais por cumprimento das normativas ambientais e de seguridade e hixiene no traballo.
- Utilización de parámetros obxectivos para determinar os prezos de cada servizo forestal. Isto facilitará a xestión dos custos e xerará confianza cos clientes.
- Asesoramento en canto ao tipo de especies que elixir. A través de estudos ecolóxicos, bioclimáticos e xeolóxicos da zona poderase establecer recomendacións aos usuarios respecto ao tipo de especie que se deben cultivar.
- Servizos novidosos como a restauración de chans e actividades ecolóxicas.
- Tramitación de subvencións (de forma gratuíta para o cliente). Ofrécese ao cliente a oportunidade de dar uso das subvencións que a Administración pon á súa disposición.
- Aplicación de novas tecnoloxías nos distintos ámbitos da empresa.



12. Planificación temporal da posta en marcha





12. Planificación temporal da posta en marcha

A listaxe de trámites que realizará o promotor é a habitual dunha empresa e non presenta ningún elemento específico determinado polo tipo de actividade agás a necesidade de solicitar a inscrición no Rexistro de empresas e servizos praguicidas.

Tamén é necesario presentar a relación de persoal con carné de manipulador/aplicador de produtos praguicidas, a menos que se posúa a titulación de enxeñaría técnica.

Ademais, a empresa deberá inscribirse no Rexistro Xeral de Produtores e Xestores de Residuos de Galicia da Consellería de Medio Ambiente.

A listaxe de trámites que realizará o promotor será a seguinte²:

- rexistro do dominio Web
- constitución da Sociedade Limitada Nova Empresa
- declaración previa ao inicio de actividade
- solicitude de préstamo a longo prazo
- solicitude de licenza de obra
- acondicionamento do local
- contactos con provedores
- inscrición en rexistro de empresas e servizos praguicidas e de produtor de residuos
- selección de traballador/es
- solicitude de licenza de apertura
- adquisición de equipamento
- solicitude de pedido a provedores
- inicio de campaña promocional de apertura
- trámites laborais (alta do promotor e do/s traballador/es, comunicación da apertura do centro de traballo e selado de libros)
- inicio da actividade.



² Nota dos autores: a planificación da actividade é un proceso importante, xa que moitas actuacións están interrelacionadas e dependen unhas de outras para poder realizarse. É necesario xerarquizalas en función da situación concreta de cada emprendedor e da súa empresa (forma xurídica, tipo de financiación, se se aluga ou se compra un local, se son necesarias reformas, se se solicitarán subvencións, o tipo e cantidade de aprovisionamentos iniciais necesarios ... etc)

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

