



# Venda e distribución de produtos agrícolas e gandeiros

---

MODELOS DE PLAN DE NEGOCIO

---

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

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

<b>0</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	<b>MODELO DE PLAN DE NEGOCIO: VENDA E DISTRIBUCIÓN DE PRODUTOS AGRÍCOLAS E GANDEIROS</b>	<b>11</b>
1.1	Definición das características xerais do proxecto	13
1.2	Presentación dos emprendedores	14
1.3	Datos básicos do proxecto	15
<b>2</b>	<b>CONTORNA NA QUE SE REALIZARÁ A ACTIVIDADE DA EMPRESA</b>	<b>17</b>
2.1	Contorna económica e sociocultural	19
2.2	Contorna normativa	22
2.3	Contorna tecnolóxica	23
<b>3</b>	<b>ACTIVIDADE DA EMPRESA</b>	<b>25</b>
3.1	Definición do servizo que realizará a empresa	27
3.2	Factores chave de éxito	30
<b>4</b>	<b>O PROCESO DE PRESTACIÓN DO SERVIZO</b>	<b>31</b>
4.1	Determinación do proceso de prestación do servizo	33
4.2	Subcontratacións	35
4.3	Fornecementos e xestión de stocks	36
4.4	Procedementos e controis de calidade	38
4.5	Niveis de tecnoloxía aplicados nos procesos	39
<b>5</b>	<b>O MERCADO</b>	<b>41</b>
5.1	Definición do mercado	43
5.2	Evolución e previsións do mercado	45
5.3	A competencia	56
5.4	Análise DAFO	48
<b>6</b>	<b>A COMERCIALIZACIÓN DO SERVIZO</b>	<b>49</b>
6.1	Presentación da empresa	51
6.2	Prescriptores	52
6.3	Accións de promoción	53
6.4	Determinación do prezo de venda	54
<b>7</b>	<b>A LOCALIZACIÓN DA EMPRESA</b>	<b>55</b>
7.1	Asentamento previsto e criterios para a súa elección	57
7.2	Terreos, edificios, instalacións	58
<b>8</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<b>59</b>
8.1	Relación de postos de traballo que se van a crear	61
8.2	Organización de recursos e medios técnicos e humanos	62
8.3	Organigrama. Estrutura de dirección e xestión	63

<b>9 PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO</b> .....	<b>65</b>
9.1 Investimento e fondo de manobra do proxecto .....	67
9.2 Financiamento .....	69
9.3 Política de amortizacións .....	70
9.4 Ingresos por áreas de negocio. Previsión de vendas anuais .....	71
9.5 Avaliación dos custos variables .....	73
9.6 Avaliación dos custos fixos .....	74
9.7 Política de circulante .....	76
9.8 Contas de resultados previsionais .....	77
9.9 Balances de situación previsionais .....	79
9.10 Previsións de tesouraría .....	82
9.11 Punto de equilibrio .....	84
9.12 Ratios do p/rojecto .....	85
9.13 Fluxo de caixa .....	86
9.14 Rendibilidade do proxecto .....	87
<b>10 OS ASPECTOS FORMAIS DO PROXECTO</b> .....	<b>89</b>
10.1 Forma xurídica escollida para o proxecto .....	91
10.2 Protección xurídica .....	92
10.3 Autorizacións, permisos, etc .....	92
10.4 Medidas de prevención de riscos laborais .....	93
<b>11 A INNOVACIÓN</b> .....	<b>95</b>
11.1 Aspectos innovadores .....	98
<b>12 PLANIFICACIÓN TEMPORAL DA POSTA EN MARCHA</b> .....	<b>99</b>

## 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 configúrouse 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 do mesmo, estas notas, claramente diferenciadas, mencionan os recursos e ferramentas de BIC GALICIA empregados na elaboración dun apartado xenérico ou dun epígrafe concreto do proxecto.

A súa consulta facilitará a adaptación dos Modelos de Plan de Negocio á situación particular de cada emprendedor e/ou 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 das mesmas, a súa descripción e o xeito de aplicarlas 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](http://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 nº 119.- Venda e distribución de produtos para a agricultura e a gandería



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 Plan.

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 apicalos.-** 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 destas.

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

Como apicalos.- 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 apicalos.- Na web [autonomosgalicia.org](http://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 apicalo.- 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 apicalo.- 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: venda e distribución de produtos agrícolas e gandeiros







# 1. Modelo de plan de negocio: venda e distribución de produtos agrícolas e gandeiros

## 1.1 Definición das características xerais do proxecto

O promotor, Alfredo Antelo, co presente proxecto, *Fertigalia*, dará continuidade a unha empresa que xestionou a súa familia nos últimos 15 anos no municipio de Santa Comba.

No entanto, formalmente a forma xurídica será distinta, a empresa anterior era unha Sociedade Limitada e o novo proxecto será afrontado como empresario individual e no proceso modernizaranse as instalacións e forma de prestar o servizo.

Continuarase, porén, coas principais liñas de venda, propias dunha distribuidora de produtos agrícolas e gandeiros: **produtos para a produción agrícola** (fitosanitarios, fertilizantes e substos, sementes etc.), **produtos para a alimentación animal** (forraxe, pensos...) e **material e equipo para cortes** (roupa de traballo, bebedoiros, muxidoiras...).

Os clientes principais da empresa serán explotacións gandeiras, explotacións agrícolas, comercios polo miúdo (viveiros, ferraxerías, florerías...) e a administración local.

Moitos dos clientes incorporaranse da anterior empresa, xa que o promotor é coñecido e as marcas e produtos cos que se traballará serán os mesmos, mantendo as calidades, prezos e prazos de entrega. Estes elementos son un factor diferenciador fronte á competencia, pois moitas marcas ofrecen a distribución en exclusiva nun territorio delimitado a unha empresa.

Outro factor que reforza a viabilidade do proxecto é o perfil do promotor, xa que posúe experiencia profesional no sector, tras traballar en empresas similares, ademais da capacitación académica.

A elección de Santa Comba como sede da empresa é inevitable ao manter unha actividade que xa viña desenvolvendo; con todo, esta localidade é o centro comercial dunha das principais zonas gandeiras de Galicia.

A elección da localización no municipio de Rianxo responde a dous motivos: por unha banda, os promotores traballaron nunha empresa de carpintería metálica na zona, polo que tiveron a oportunidade de coñecer as tendencias de mercado na área de influencia da comarca do Barbanza; ademais, ambos son da comarca, polo que lles permitiría fixar aquí definitivamente o seu lugar de residencia.



## 1.2 Presentación dos emprendedores

O promotor do proxecto é Alfredo Antelo<sup>1</sup>, ten 33 anos e naceu e viviu no municipio de Santa Comba, un dos maiores concellos gandeiros de Galicia.

estudou a rama de Formación Profesional de Producción Agrícola e Gandeira, onde realizou prácticas en explotacións gandeiras da zona. Esta formación continuouna complementando con cursos ofertados polo Servizo de Extensión Agraria.

Tras os estudos oficiais traballou en distintas empresas -todas vinculadas co sector- como repartidor de pensos, axudante en control de explotacións e, para rematar, desde hai cinco anos, na empresa dun familiar dedicada á venda e distribución de produtos agrícolas e gandeiros.

Neste traballo aprendeu e coñeceu parte das claves da xestión dun negocio destas características, ademais de facerse cunha importante carteira de clientes para o seu novo proxecto, *Fertigalia*, que substituirá a empresa actual cando o seu tío -actual propietario- se xubile e deixe a actividade.

Esta experiencia permítelle non só coñecer os produtos e servizos que demandan agricultores e gandeiros, senón que tamén coñece os principais fabricantes de pensos, forraxe, abono, produtos fitosanitarios etc., cuxa distribución non é en ocasións fácil de conseguir para unha nova empresa, xa que traballan en exclusividade.

A dedicación ao novo proxecto será total, dado que suporá a súa fonte de ingresos ao 100% e a posibilidade de continuar cun proxecto iniciado pola súa familia hai case 20 anos.

A realización deste plan de negocio xurdiu a partir da asistencia a un curso de Planificación Empresarial ofertado por Bic Galicia, e nun futuro inmediato ampliará os seus coñecementos en xestión empresarial cos cursos orientados á consolidación de proxectos de recente creación.



---

<sup>1</sup> Nota dos autores: O currículo 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

Nesta epígrafe exporase o cadro de empresa tipo xunto cun resumo do financiamento do proxecto.

Cadro 1.- Características da Empresa

Sector	Comercio
Actividade	Venda de produtos para a agricultura
Clasificación Nacional de Actividades Económicas	4621 Comercio por xunto de cereais, tabaco en rama, sementes e alimentos para gando
Forma Xurídica	Autónomo
Localización	Cabeza de comarca en contorna rural
Instalacións	Baixo comercial de 320 m <sup>2</sup> distribuídos en almacén (150 m <sup>2</sup> ), oficina e área de vendas
Equipos e maquinaria	Vehículo, carretilla elevadora, mobiliario para zona de venda...
Persoal e estrutura organizativa	Promotor e dous traballadores
Carteira de Servizos	Produtos para a produción agrícola: fitosanitarios, fertilizantes e substratos, sementes etc. Produtos para a alimentación animal: forraxe, pensos... Material e equipo para cortes: roupa de traballo, bebedoiros, muxidoiras...
Clientes	Explotacións gandeiras Explotacións agrícolas Comercios de venda polo miúdo (ferraxerías...) Administración local
Ferramentas de Promoción	Boca a oído, anuncios en publicacións especializadas, merchandising (camisetas, monos de traballo, gorros...), rótulos vehículos
Investimento	80.100,00 €
Facturación	335.000,00 € (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
<b>Investimento total</b>	80.100,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Fondo de manobra inicial</b>	71.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Recursos propios</b>	56.100,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Recursos alleos</b>	95.00,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Previsión de vendas</b>	335.000,00	348.400,00	362.336,00	376.829,44	391.902,62
<b>Resultados estimados logo de impostos</b>	4.714,23	2.461,81	3.073,47	5.230,51	7.687,64
<b>Tesourería acumulada</b>	39.780,18	42.994,84	46.522,23	50.427,03	54.483,44

O fondo de manobra é moi elevado pola necesidade de contar con 50.000 euros en aprovisionamentos iniciais. Estes serán financiados nun 50% polos propios provedores.



**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 do 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 ata acadar un 17%.

A recuperación económica espérase que comece a finais do ano 2010 co freo da destrución de emprego e do peche de empresas e cunha tendencia cara á recuperación do PIB.

#### Contexto económico específico do sector

O sector agrícola e gandeiro non deixou de transformarse e modernizarse desde a entrada de España na Unión Europea. En Galicia a tendencia veu marcada por dúas pautas, o peche de explotacións e a redución do número total -tanto agrícolas como gandeiras- e o crecemento no tamaño das que se manteñen no mercado unido a unha continua mecanización e modernización do proceso produtivo.

A gandería, motor do sector, combinou un crecemento do número de cabezas destinadas a produción de carne cun forte incremento da produtividade nas explotacións leiteiras.

Estas características determinan o mercado das empresas de fabricación e venda de produtos agrícolas e gandeiros. O volume de facturación en 2007 do comercio destes produtos superou en España os 16.500 millóns de euros.

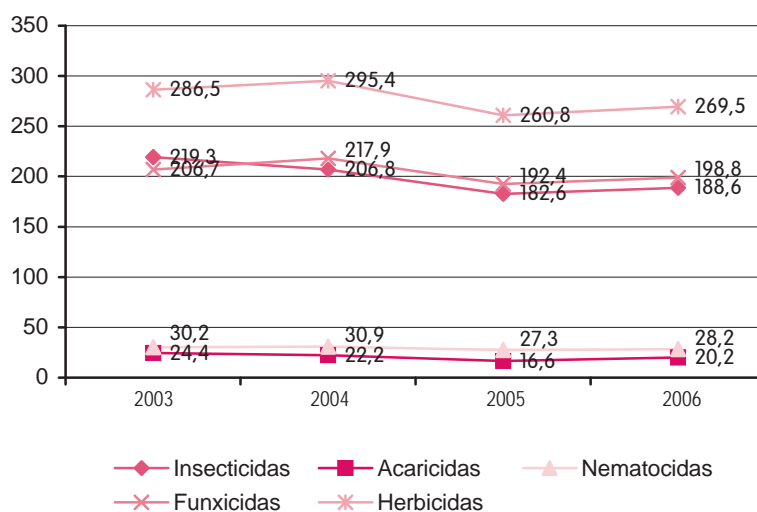
A maior parte desta facturación, un 62%, xéranos os produtores e comerciantes almacenistas, seguidos por empresas e usuarios profesionais cun 22% e, en terceiro lugar, os comerciantes polo miúdo cun 11%.

Segundo a Guía de oportunidades de negocio de Bic Galicia de venda e distribución de produtos para a agricultura e a gandería, o sector do comercio almacenista de produtos agrícolas e animais vivos aglutina en España un total de 14.789 empresas e dá emprego a 38.306 persoas.

Os produtos fitosanitarios permiten unha maior produtividade, eliminan pragas e facilitan a conservación dos produtos recollidos. Na seguinte gráfica preséntase a evolución do gasto anual nestes produtos.



**Cadro.- 3 Gráfica de consumo de produtos fitosanitarios (2003-2006)**



Esta tendencia continuísta con leves variacións que se observa na venda de produtos fitosanitarios dáse no consumo de fertilizantes.

Respecto da produción de alimento para animais, o penso concentrado e destinado á gandería bovina ocupa o primeiro lugar.

**Cadro 4.- Gasto en penso para gando. Galicia**

Típos de penso	Toneladas	Miles de euros
<b>Pensos concentrados</b>		
Para bovino	712.442	183.738
Para ovino e caprino	40.983	11.212
Para porcino	403.891	96.772
Para aves	453.689	114.738
Para outras especies	61.935	12.511
Correctores de pensos	7.579	6.204

Fonte: Guía de Actividade Empresarial Venda e Distribución de produtos para a agricultura e gandería

### Contexto económico específico do sector

Os aspectos socioculturais e políticos que afectan ao sector da venda de produtos agrícolas e gandeiros afectan directamente aos produtores e por extensión ás empresas subministradoras.

Destacamos

- Políticas públicas vinculadas ao sector.

O ámbito rural en Europa e España está apoiado e/ou condicionado por múltiples políticas e organismos que van moito máis alá das axudas ou subvencións.

No caso galego, organismos como a Axencia de Desenvolvemento Rural (AGADER), o Banco de Terras de Galicia (Bantegal), o Centro Tecnolóxico da Carne, o Fondo Galego de Garantía Agraria etc. amosan que o sector está intervindo publicamente e que as políticas públicas poden determinar o seu futuro a medio prazo.

- Redución do número de produtores agrícolas e gandeiros. As explotacións son abandonadas pola súa baixa rendibilidade e/ou pola avanzada idade dos seus propietarios.
- Tamaño cada vez maior das explotacións que sobreviven.
- Redución dos tempos de produción e colocación dos produtos no mercado.
- Preocupación pola saúde e calidade dos alimentos por parte do consumidor final.
  - Tendencia cara a produtos cada vez máis “verdes” en fertilizantes, pesticidas, herbicidas etc.
  - Tendencia a produtos ecolóxicos por parte de consumidores e produtores. Este proceso tamén é apoiado pola administración.
- Relación cada vez maior entre uso de maquinaria e produtividade agrícola e gandeira.



## 2.2 Contorna normativa

O sector agrícola e gandeiro está moi condicionado pola Política Agraria da Comunidade Económica Europea, a PAC, pois os seus incentivos e subvencións condicionan en moitas ocasións o tipo de cultivo que se realizará e o tipo de gando que se explotará.

As normas sanitarias e alimentarias tamén teñen un gran peso á hora de controis, usos de insecticidas, medicación aos animais etc. O estado regula para que unicamente poidan comercializarse aqueles produtos fitosanitarios que sexan útiles e eficaces para combater as pragas, pero que non comporten outros riscos colaterais. Para que un produto poida comercializarse debe estar autorizado previamente e inscrito necesariamente no Rexistro Oficial de Produtos Fitosanitarios e no Rexistro Oficial de Fertilizantes

Toda esta normativa non afecta directamente ás empresas obxecto deste enfoque, pero si aos seus clientes directos, polo que debe de terse moi en conta en relación aos servizos que se realizan para evitar as ameazas e rendibilizar as oportunidades que se deriven destas.

As empresas de venda e distribución de produtos para a agricultura e a gandería son negocios de comercio almacenista, polo que están suxeitas á lexislación aplicable ao comercio por xunto que regula a distribución de produtos agrícolas e gandeiros: Lei 10/1988 de 20 de xullo do comercio interior de Galicia (DOG 26 de agosto 1988).

Ademais, existen outra serie de normas que rexen esta actividade:

- Orde APA 3072/04 sobre o Regulamento técnico de control e certificación de sementes de plantas forraxeiras, publicada no Boletín Oficial do Estado (BOE), 29/09/04.
- Rexistro de Produtos Fitosanitarios. Ministerio de Agricultura, Pesca e Alimentación. Circular Dirección Xeral de Agricultura 21/2/00 pola que se regula a tramitación de solicitudes de inscrición no Rexistro de Fertilizantes e Afíns.
- Orde 1393/2004, pola que se inclúen varias sustancias activas no Anexo I do Real Decreto 2163/1994, polo que se implanta o sistema harmonizado comunitario de autorización para comercializar e utilizar produtos fitosanitarios.
- O Real Decreto e Orde do 28 de maio sobre fertilizantes e afíns (modificada pola Orde de 2 de novembro de 1999, publicada no BOE do 10 de novembro de 1999) refírese a fertilizantes minerais, orgánicos e organominerais, correctores, emendas e fertilizantes con elementos secundarios e/ou oligoelementos.
- Real Decreto 877/1991, de 31 de maio (BOE. 12/6/91), sobre fertilizantes e afíns.
- Corrección de erratas do Real Decreto 877/1991, de 31 de maio (BOE. 8/8/91).
- Orde de 28 de maio de 1998, sobre fertilizantes e afíns (BOE 2/6/98). (Derroga as ordes de 14/06/91, 11/07/94 e 29/05/97).
- Corrección de erros da Orde de 28 de maio de 1998 (BOE 2/7/98).
- Directiva Parlamento Europeo sobre sustancias indesexables na alimentación animal. Directiva 2002/32/CE do Parlamento Europeo e do Consello de 7 de maio de 2002.



## 2.3 Contorna tecnolóxica

O sector ten na innovación de produto o principal motor, produtos alimentarios, fertilizantes, insecticidas son descubertos ou mellorados cada ano.

Esta investigación é o resultado de traballos por separado e en colaboración do sector privado e público, como o Centro Tecnolóxico da Carne, ou o CIAM, Centro de Investigacións Agrarias de Mabegondo.

Unha mostra destes avances son os novos produtos que permanentemente se incorporan ao Rexistro de fertilizantes.

**Cadro 5.- Novos produtos incorporados ao rexistro de fertilizantes e afíns.**

Tipo de abono	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Abono orgánico</b>	26	41	28	58	23	6
<b>Abono orgánico-mineral</b>	36	131	60	45	49	50
<b>Compost</b>	7	18	17	14	8	17
<b>Turbas</b>	2	11	2	3	1	0
<b>Ácidos húmidos-líquidos</b>	36	103	60	40	27	43
<b>Materia orgánica líquida</b>	22	79	63	50	41	82
<b>Fertilizantes de alta solubilidade</b>	48	48	9	11	16	0
<b>Fertilizantes con aminoácidos</b>	131	290	145	106	62	197

Fonte: Ministerio de Agricultura

No sector específico da distribución e venda a tecnoloxía aplícase ao proceso de prestación do servizo e derívase de Internet e dos novos software para xestión de mercancías e GPS.

En *Fertigalia* aplicaranse cuestións que poden parecer básicas pero son innovadoras como a posibilidade de executar a compra a través da Web da empresa, xestionarase a optimización de percorridos de repartición e o control de tempos a través de dispositivos GPS reducindo tempo e custos e realizarase unha xestión do almacén a través de programas específicos.





### **3. A actividade da empresa**







## 3. A actividade da empresa

### 3.1 Definición do servizo que realizará a empresa

*Fertigalia* ten como actividade a venda e distribución de produtos para a agricultura e a ganadería. A gama de produtos nestes ámbitos é moi ampla, a continuación móstrase unha clasificación por grupos cos que se traballará.

- **Produtos destinados para a produción agrícola:**

- Produtos fitosanitarios. Estes están destinados a incrementar a produtividade, a calidade da colleita, a combater pragas, enfermidades das plantas e malas herbas. Existen diferentes categorías que se venderán desde *Fertigalia*
  - Acaricidas. produto para eliminar ácaros e carrachas, hainos que eliminan ácaros e larvas e outros que os eliminan en todas as súas formas, incluídos os ovos.
  - Fungicidas. Empréganse para eliminar fungos
  - Insecticidas. Eliminan insectos nos seus distintos estados -ovo, larva, adulto-; hainos que actúan por contacto, por inxestión, de tipo orgánico ou sistémicos, que son absorbidos polas raíces das plantas matando os insectos que se alimentan destas.
  - Herbicidas. Os herbicidas son substancias químicas que permiten destruír as malas herbas ou influír no seu crecemento de forma que non supoñan un prexuízo para as outras plantas que interesa cultivar.
  - Nematocida. Destínase a vermes, lombrigas...
  - Fumegante. Substancia que se aplica en forma de fume, vapor ou aerosol para desinfectar, matar ou repeler calquera tipo de praga, que, debido á súa toxicidade, ha de ser utilizado sen vexetación
  - Raticida. Para eliminar roedores.
  - Praguicida. Utilízase para controlar, evitar ou destruír pragas animais microbianas ou vexetais.
- Produtos para mellorar a calidade do chan de cultivo
  - Substratos. Material sólido distinto do chan, natural, de síntese ou residual, mineral ou orgánico, que, colocado nun colector, en forma pura ou en mestura, permite a ancoraxe do sistema radicular da planta, desempeñando, xa que logo, un papel de soporte para a planta.



- Fertilizantes. Substancias orgánicas ou inorgánicas, naturais ou sintéticas que achegan ás plantas un ou varios elementos nutritivos para o seu desenvolvemento vexetativo normal. Ofertaranse fertilizantes simples, aqueles que achegan un dos tres elementos maiores (nitróxeno, fósforo ou potasio), e os fertilizantes compostos, que ofrecen máis dun dos elementos esenciais primarios
- Viveiros. Individuos botánicos destinados ao establecemento de plantacións, ornamentación e xardinería, e calquera órgano vexetativo que se utilice para a reprodución.
- Sementes. Elementos cuxo destino é reproducir a especie, tubérculos, bulbos e outros órganos e material vivo que se utilicen con fins de multiplicación.

- **Produtos para mellorar a alimentación animal**

- Cereais. Plantas gramíneas que dan froitos farináceos, como o trigo, o centeo, a cebada ou o millo.
- Penso. Porción de alimento seco para todo tipo de animais.
- Forraxe. As especies utilizadas como forraxe son moi numerosas, xa sexa para consumir en verde, para producir feo ou silo, ou para producir elementos deshidratados como é o caso da alfalfa.

- **Equipos e materiais de traballo e para cortes e currais**

- Grellas. Elemento de estabulación para a comodidade do animal.
- Comedeiras ou depósitos para penso. Distintos deseños en función do animal e da súa idade.
- Bebedoiros.
- Roupa e equipos de traballo. Monos, botas e útiles de traballo

*Fertigalia* ofertará estes produtos nas principais marcas do sector, traballando un produto de gama media alta. Isto será máis sinxelo xa que o proxecto será a continuación da empresa familiar que xa colabora con estas marcas.

O proceso de venda combina a compra directa e o servizo a domicilio. Poderanse adquirir os produtos, que se venderán directamente na nave da empresa, aínda que cos clientes habituais adóitase traballar mediante un sistema de repartición periódica.

Os clientes reciben unha subministración de penso -principalmente- de forma periódica -semanal ou quincenalmente-, o que lles evita ter que desprazarse ata Santa Comba.

En caso de necesidades puntuais póñense en contacto coa empresa e facilítaselles o produto demandado ao menor prazo posible, que polo xeral nunca supera as 24 horas, xa que as distancias na comarca non son moi grandes.



A empresa tamén traballará con empresas de venda polo miúdo -principalmente ferraxerías e florerías- fornecéndolles pequenas cantidades de roupa de traballo, útiles de traballo, sementes, fertilizantes etc. para a venda ao cliente particular.

A compra a través de Internet polo momento prevese minoritaria, pero, a pesar disto, dispoñase do servizo para estaren presentes cando as vendas comece a subir a través deste medio.



## 3.2 Factores chave de éxito

No sector da venda e distribución de produtos para a agricultura e a gandería destacamos os seguintes aspectos:

- Manter unha imaxe de calidade en todos os aspectos do negocio: servizo, atención ao cliente, disposición da mercancía etc.
- Lograr a distribución e venda das marcas máis demandadas na zona, se é posible con exclusividade.
- Promotores e traballadores deben ter coñecementos sobre os produtos que se venden, as súas funcións e características, deben de falar o mesmo linguaxe que o cliente e, por tanto, deben de ter noicións de agricultura, gandería e xardinería.
- Fidelizar o cliente e lograr que o boca a boca sexa favorable á empresa.
- Capacidade comercial dos promotores e traballadores da empresa
- Diversificar a oferta, introducindo novos produtos de forma continuada, desde a venda de comida para animais de compañía ata a incorporación de sementes e outros produtos forestais.
- Aplicar as novas tecnoloxías para obter vantaxes sobre a competencia. Sistemas GPS de navegación para optimizar as rutas de repartición, reducindo tempos e custos, software de xestión de almacén para reducir stocks e venda por Internet.



## **4. O proceso de prestación do servizo**







## 4. O proceso de prestación do servizo

### 4.1 Determinación do proceso de prestación do servizo

O proceso de prestación do servizo en *Fertigalia* diferirá en función de se inclúe repartición ou é venda en local.

- Cliente habitual con repartición á súa empresa

Unha vez que se traballe co cliente, fixaranse cantidades e prazos periódicos para facer a ruta; polo xeral, cando necesitan algún outro produto solicítano por teléfono ou á entrega do último pedido e lévaselle na seguinte ocasión. Se fose urxente tamén se realizará o servizo.

Estes clientes pagan ben en man coa entrega de cada pedido ben con pagos mensuais. O uso dun ou doutro sistema depende do tamaño do cliente e do volume de mercancía que move. Un particular con 50 cabezas de gando, por exemplo, adoita pagar en man cada envío de penso, pero unha cooperativa que agrupe 30 explotacións pagará a 30 ou 60 días.

En todo momento se lle asesorará sobre calquera produto a petición do cliente e informará-selle das novidades e promocións que as casas fabricantes realizan.

- Cliente particular

Os clientes particulares moven unha cantidade moito menor de mercancía. Non adoitan dedicarse profesionalmente á agricultura ou gandería.

Cando entran no almacén son atendidos e asesorados por un traballador que os orientará sobre o produto que busca ou necesita.

- Comercio polo miúdo e administración

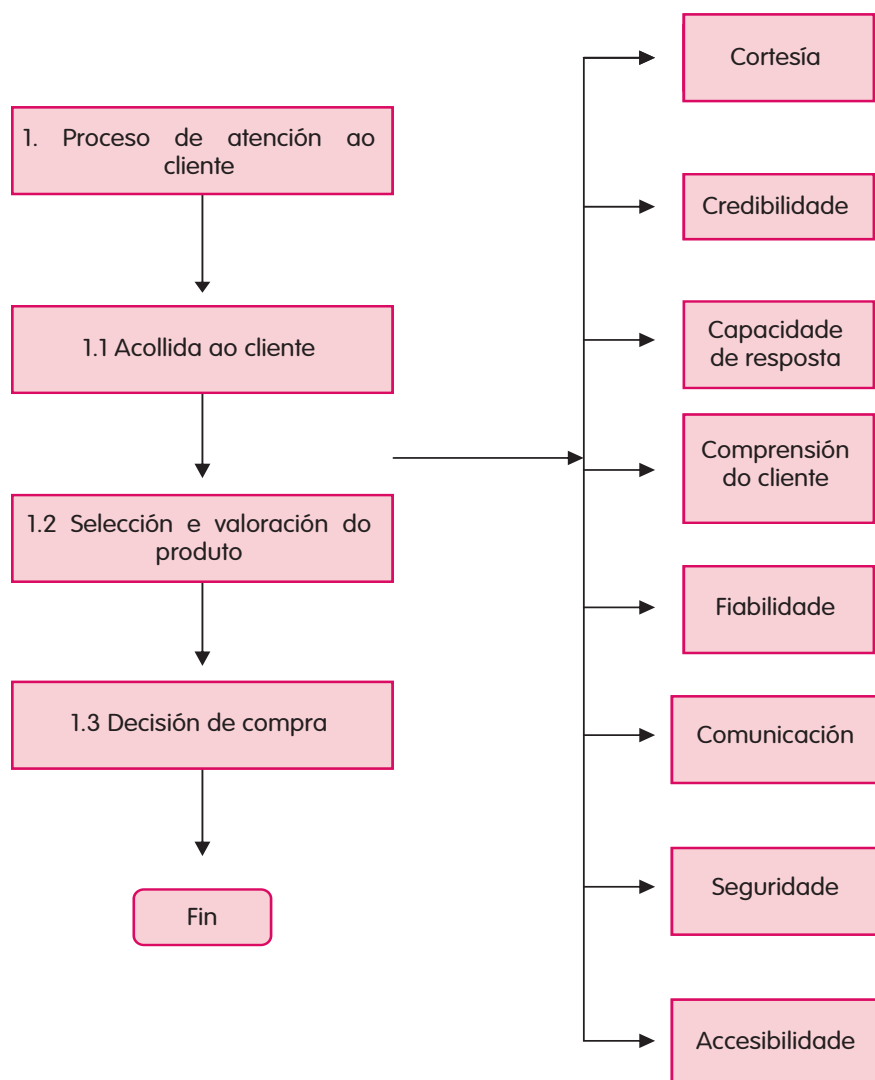
Os comercios polo miúdo (ferraxerías, pequenos viveiros, florerías...) que adquiren produtos de marcas que xestionará *Fertigalia* coñecen ben o sector e compran cantidades puntuais para a súa venda directa. Polo xeral, acoden co seu propio vehículo, aínda que se lles facilitará a repartición se así o solicitan.

Respecto da administración -basicamente os concellos da zona-, compran produtos para o mantemento de xardíns, coidado de zonas forestais etc. Xestionan a compra directamente, aínda que en ocasións realizan concursos para acceder á venda destes materiais entre empresas como *Fertigalia*.

A empresa tomará como referencia de atención ao cliente o Procedemento de calidade para comercio de Bic Galicia.



Cadro 6.- Fluxograma dun servizo de atención ao cliente



Na elaboración deste apartado do Plan de Negocio, traballouse co **Procedemento de Calidade Atención ao cliente**

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

## 4.2 Subcontratacións

As únicas tarefas que se subcontratarán non están vinculadas con procesos relacionados coa prestación do servizo fóra da web e a súa plataforma, onde ademais do deseño e a xestión da páxina se subirán os datos relativos aos diferentes produtos, prezos, características, formatos de venda, utilidades etc. O custo previsto por ano por este servizo é de 5.000 euros.

Subcontrataranse as cuestións relacionadas coa fiscalidade e nóminas da empresa, traballárase cunha xestoría da zona. Tamén se contratará a limpeza do local.

No hipotético caso de que as vendas superen a previsión estimada neste plan de negocio e se precise unha segunda furgoneta de repartición, contrataríase este servizo a algún dos numerosos autónomos da comarca que realizan este tipo de traballos.

No ámbito da venda e distribución de produtos para a agricultura e a gandería as tarefas que se externalizan son as relacionadas coa xestión empresarial (nóminas, xestión tributaria, contabilidade...) ou a limpeza.



## 4.3 Fornecementos e xestión de stocks

Os fornecementos e a xestión de stocks son moi importantes para a consolidación do proxecto, evitarán tensións de tesourería, facilitará unha conservación nas mellores condicións dos produtos e a súa calidade final, e rendibilizarase ao máximo o espazo no almacén.

Estas tarefas serán realizadas polo promotor e implican os seguintes procesos ou operacións:

- Compra de produtos. Xestión de compras.
- Almacenamento destes produtos. Xestión de almacén.
- Xestionar este stock, mantendo un nivel de existencias que permita afrontar os consumos. Xestión de produtos.

Na **xestión de compras** priorízase manter a “materia prima” de mellor calidade ao mellor prezo, intentando adiantarse ás variacións da demanda.

Realizaranse as seguintes funcións:

- Estudo do mercado para detectar as tendencias na demanda.
- Realizar as peticións a provedores e/ou atender as súas visitas comerciais.
- Seguir estes pedidos e xestionar as posibles incidencias -reclamacións, produtos en mal estado...-

Na **xestión de almacén** desenvolveranse tarefas de organización -onde están os produtos- e control -canto valen ou que cantidade resta dun produto-. Este proceso é moi importante, xa que é habitual que se produzan variacións estacionais dos prezos dos produtos.

O promotor apóiase nun traballador e, especialmente, en software especializado para a xestión do almacén facilitando a localización e control dos produtos.

A clasificación dos stocks terá dous parámetros, produtos perecedoiros -aqueles que teñen data de caducidade como o alimento para gando- e os que non, como a roupa de traballo ou os bebedoiros.

Esta clasificación combinarase cunha clasificación dos stocks en:

- Stocks normais. Formados polos produtos cunha demanda estable e continua ao longo do ano.
- Stocks de seguridade. Formado por produtos para facer fronte a posibles atrasos no abastecemento ou incerteza da demanda.
- Stocks de anticipación. Destinados a aqueles produtos que teñen picos de consumo en determinados períodos do ano
- Stocks sobrantes. Produtos -tanto novos como vellos- cuxa demanda se reduciu ao mínimo e poden caducar ou simplemente supoñen un custo de espazo. Son produtos aos que debe darse saída mediante a súa devolución, venda a menor prezo ou eliminación.



O stock inicial para unha empresa do estilo de *Fertigalia* supón un dos elementos que máis financiamento económico require. A situación particular do promotor, cos seus contactos xa establecidos coas empresas fabricantes e a confianza gañada da empresa anterior, permitiralle partir dunha situación na cal os propios provedores financiarán parte da mercancía a 90 días, facilitando desta forma a posta en marcha da empresa cunha gran variedade de material.

**Cadro 7.- Custo económico dos aprovisionamentos iniciais**

<b>Produto</b>	<b>Custo €</b>
<b>Produtos fitosanitarios (insecticidas, herbicidas, fungicidas...)</b>	15.000
<b>Produtos para a mellora do chan (fertilizantes, substratos)</b>	11.000
<b>Alimentación (cereais, penso , forraxe)</b>	14.000
<b>Equipamento para cuadras</b>	10.000
<b>TOTAL</b>	<b>50.000</b>

Como se indicou, o importe dos aprovisionamentos iniciais é financiado nun 50% polos provedores a 120 días, e os restantes, polo promotor.



## 4.4 Procedementos e controis de calidade

Os procesos que se establecerán para manter unha calidade elevada e homoxénea de produtos e servizos son:

- Traballarase con marcas coñecidas e de prestixio no sector.
- Trasladaranse ao cliente final as garantías das subministracións facilitadas polos provedores, no posible traballarase con aqueles que dispoñan da ISO 9001.
- Seguiranse os procedementos e protocolos de seguridade relativos á manipulación de produtos fitosanitarios indicados polo Ministerio de Agricultura
- Venderanse unicamente produtos que cumpran a normativa vixente que deberán estar inscritos nos rexistros oficiais de fertilizantes e de produtos fitosanitarios do Ministerio de Agricultura.
- Atención ao cliente. O trato directo cos clientes tras fornecer un pedido permite obter información de primeira man sobre os resultados e a calidade dos produtos.
- Xestión de reclamacións e queixas formais e informais. Vinculado co punto anterior, calquera incidencia con produtos en mal estado, mal envasados etc. será liquidada co cliente, en primeiro lugar directamente por *Fertigalia* para, se procede, trasladar posteriormente a reclamación ao fabricante.



## 4.5 Niveis de tecnoloxía aplicados nos procesos

As aplicacións tecnolóxicas na prestación do servizo non son polo momento un gran factor diferenciador respecto da competencia, aínda que se incluíron nos factores de éxito porque nun prazo breve estas aplicacións permitirán obter vantaxes que serán trasladables ao cliente final en prezo, rapidez na entrega do pedido, comodidade na compra (vía Internet) ou xestión de incidencias.

A empresa contará cunha páxina web capacitada para a compra e venda -,non un mero escaparate en Internet, senón unha páxina operativa onde os clientes poderán comprar e dar a súa opinión ademais de informarse das características dos produtos, os seus prezos, formatos de venda, días de repartición etc.

Respecto da distribución buscarase unha optimización na entrega de mercancía, o que aforrará custos á empresa e mellorará os tempos de entrega. Por iso aplicaranse sistemas de GPS.

Respecto ao almacén, aplicarase un dos softwares máis coñecidos en xestión de stocks e almacéns, o que aforrará espazo e reducirá perdas por caducidade de produtos.





## 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

O volume de mercado no sector da venda de produtos para a agricultura e a gandería ascende a uns 2.000 millóns de euros, segundo a Guía de oportunidades de negocio de Bic Galicia, que se distribúen entre as máis de 650 empresas do sector.

Os clientes principais son maioritariamente:

**Cadro 8.- Tipo de clientes**

Cliente	Produto demandado
Cooperativas agrícolas e gandeiras	Fertilizantes e pensos para o gando, principalmente
Explotacións agrícolas e gandeiras	Fertilizantes e pensos para o gando, principalmente
Comercio polo miúdo	Todos os produtos, potencialmente
Particulares	Viveiros, sementes, alimentos para animais de compañía, produtos forestais, produtos para xardinería etc.

O ámbito xeográfico dos clientes de *Fertigalia* é de carácter comarcal. Tanto Xallas, comarca á que pertence o municipio de Santa Comba, como as comarcas limítrofes, A Barcala, Bergantiños, Ordes e Terras de Soneira, teñen unha importante actividade agrícola e gandeira.



#### Cadro 9.- Número de cooperativas agrícolas

Comarca	Nº de Cooperativas
Xallas	11
A Barcala	3
Bergantiños	4
Ordes	26
Terras de Soneira	4
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>

Fonte: Consello Galego de Cooperativas

A gandería bovina tanto de carne como para a produción láctea é un dos motores económicos da zona e, por suposto, o principal demandante de produtos das empresas como *Fertigalia*.

Esta zona da provincia da Coruña é a principal zona gandeira e unha das máis importantes de Galicia por número de cabezas, tamaño medio das explotacións e a automatización destas.

#### Cadro 10.- Número de explotacións e cabezas de gando bovino

Comarca	Nº de explotacións	Nº de cabezas
Xallas	1.446	38.426
A Barcala	607	12.009
Bergantiños	1.626	26.876
Ordes	2.785	66.642
Terras de Soneira	918	16.227
<b>TOTAL</b>	<b>7.382</b>	<b>160.180</b>

Fonte: Instituto Galego de Estatística

### 5.1.1 Previsión de vendas

A facturación estimada da empresa no seu primeiro ano de actividade é de 155.000 euros, distribuídos entre o seguinte perfil de cliente: explotacións agrícolas e gandeiras (45%) cooperativas (25%), comercio polo miúdo (20%) e particulares (10%).

A facturación por produtos estimada é a seguinte

Liña de produto	Facturación
Alimentación animal	175.000 €
Mellora do chan e fertilización	95.000 €
Equipos e materiais	65.000 €
<b>TOTAL</b>	<b>335.000,00 €</b>

## 5.2 Evolución e previsións do mercado

A tendencia do sector na última década está marcada pola desaparición das pequenas explotacións e a tendencia a un maior tamaño e profesionalización das que se manteñen, tanto en ámbito agrario como gandeiro.

Un segundo elemento que determinará a actividade agrícola e gandeira é a loita e a procura de equilibrio entre as preocupacións da poboación por unha alimentación saudable, relacionadas coa produción de agricultura e gandería biolóxica e ecolóxica, e as innovacións no campo da agricultura transxénica, que permitirá incrementar a produtividade e a resistencia das plantas a pragas e enfermidades.

Calquera destas dúas tendencias implicaría unha remodelación do modelo produtivo, xa que implican unha redución das vendas de artigos que actualmente son o groso do negocio -pensos para alimentación, fertilizantes, praguicidas...- e sería necesario unha reorientación da actividade.

No que respecta ao número de empresas vinculadas á venda e distribución, o seu número aumentou entre os anos 1995-2000, ano en que comezou a reducirse o número e, en paralelo coas explotacións, a aumentar o tamaño das empresas existentes.

Segundo unha estimación realizada mediante datos de Camerdata, o volume de emprego xerado en Galicia polas empresas de venda e distribución de produtos agrícolas e gandeiros é, aproximadamente, de 3.260 persoas.



## 5.3 A competencia

### 5.3.1 Identificación das empresas competidoras

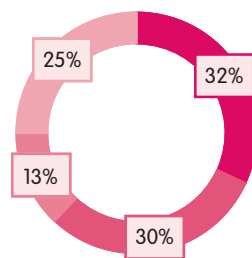
*Fertigalia* terá a exclusiva territorial de determinadas marcas de penso, fertilizantes, funxionadas etc., o que lle garante que a competencia será en produto pero non en marca. Esta situación ocorre tamén á inversa, e será a empresa a que non poida competir con outras similares nas marcas que estas teñen en exclusividade.

Os grandes competidores son

- Outras empresas de venda e distribución de produtos para a agricultura e a gandería.
- Grandes establecementos comerciais que teñen algún dos produtos ofertados por *Fertigalia*.
- Cooperativas de produción.

Respecto ás empresas co mesmo CNAE que *Fertigalia*, en Galicia hai 661, agrupadas na súa maioría nas provincias da Coruña e Lugo, as cales teñen unha maior concentración de explotacións gandeiras.

#### Cadro 11.- Distribución de empresas por provincia



■ A Coruña ■ Lugo ■ Ourense ■ Pontevedra

Fonte: Bic Galicia. Guía de oportunidades de negocio.

A facturación das empresas do sector está por baixo do millón de euros nun 70% dos casos e un 22% non chegan aos 300.000 euros, grupo no que se atopa *Fertigalia*.

Respecto da estrutura organizativa, o número de persoas que compoñen o cadro de persoal das empresas do sector está relacionado co volume de facturación e cos anos de permanencia no mercado. Deste xeito, as empresas recentes adoitan presentar un menor número de traballadores, ao concentraren diversas responsabilidades e funcións sobre un mesmo empregado. Un 66% das empresas do sector contan con menos de cinco traballadores.

Nas comarcas que se tomaron como referencia para o cálculo do mercado, desenvolven a súa actividade unhas 70 empresas que ofertan a mesma tipoloxía de produtos. Dado o elevado do número, neste grupo atópanse todos os perfís de empresa, desde as grandes distribuidoras a pequenos proxectos como *Fertigalia*.

### 5.3.2 Diferenzas respecto aos produtos da competencia

As diferenzas respecto de empresas **similares** a *Fertigalia* están fundamentalmente vinculadas á exclusividade na distribución de determinadas marcas de penso e fertilizantes. A empresa partirá coa vantaxe de contar cos acordos comerciais con algúns dos máis importantes produtores.

Todas as empresas realizan un servizo a domicilio a partir de determinado volume ou frecuencia de compra por parte das explotacións. Dentro do posible e optimizando o uso de sistemas de GPS para as reparticións intentarase gañar tempo nos envíos.

Unha terceira diferenza atoparase na posibilidade de realizar compras por Internet por parte dos clientes, aínda que esta innovación está máis vinculada ao posicionamento da empresa a medio prazo que a unha demanda real por parte dos clientes.

Respecto da oferta de grandes almacéns, as empresas “tradicionais” teñen no asesoramento e no consello profesional ao cliente un importante elemento diferenciador.

Outra vantaxe é a propia proximidade xeográfica, aínda que ésta está desaparecendo coa progresiva apertura de grandes superficies comerciais en cabeceiras de comarca e, para rematar, no servizo de repartición ou de rutas periódicas ás explotacións agrícolas e gandeiras.



## 5.4 Análise DAFO

Expóñense na seguinte táboa de modo resumido as principais ameazas e oportunidades que se presentan para o desenvolvemento da actividade dunha empresa de distribución e venda de produtos agrícolas e gandeiros, así como as vantaxes e desvantaxes da empresa fronte á competencia.

Cadro 12.- DAFO

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Competencia por parte doutros establecementos ou distribuidores dedicados á venda de produtos agrícolas e gandeiros	Ampla gama de produtos
Dificultade para diferenciarse	Calidade das marcas coas que se colabora
Estruturas empresariais pouco desenvolvidas	Atención personalizada e coñecemento do produto
Mercado limitado a unha área xeográfica polos custos do reparto	Localización nunha das principais zonas gandeiras de Galicia
AMEAZAS	OPORTUNIDADES
Redución do número de explotacións agrícolas e gandeiras	Posibilidade de diversificación da clientela
Elevada competencia por parte doutros establecementos como grandes superficies especializadas	Aumento do número de mascotas nos fogares
Aumento doutro tipo de produción, como a ecolóxica, na que non se utilizan fertilizantes químicos ou produtos fitosanitarios	Aumento do número de particulares que gozan coa xardinería
Redución dos apoios da Unión Europea á agricultura	Apoio da administración ao ámbito rural

## **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 marketing, Como xestionar as vendas e Como construír unha marca***

### 6.1 Presentación da empresa

A empresa denominarase *Fertigalia*<sup>2</sup>, combina as palabras fértil ou fertilidade e Galicia. A primeira fai referencia aos produtos que venderá a empresa para a agricultura e o seu obxectivo, mellores colleitas e chans máis fértiles; a segunda, "galia", fai referencia a Galicia, o cal é unha práctica común no sector.

O logotipo estará composto polo nome da empresa e unha imaxe en tons verdes que reforce a idea transmitida polo nome. O almacén da empresa terá este deseño pintado nas súas portas.

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). Tamén se incluírán adhesivos no vehículo de repartición.

O horario de atención ao público será de 9h a 14h e de 17h a 19h da tarde, os sábados traballarase pola mañá.



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 da empresa son:

- Xerentes de cooperativas e persoal técnico que traballa nelas.
- Profesionais das oficinas de extensión agraria e de sindicatos agrícolas e gandeiros.
- Fabricantes e produtores que, a través da súa exclusividade e con campañas promocionais, fomentan o consumo dos seus artigos.
- Agricultores e gandeiros que recomendan ou desacreditan os produtos.



## 6.3 Accións de promoción

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

**Vehículos rotulados:** o vehículo estará rotulado co logo e os datos de contacto da empresa.

**Papel de empresa:** o papel corporativo será reciclado para transmitir aos clientes a preocupación e respecto polo medio. Folios, catálogos e cartafóis contarán co logo (na parte superior) e os datos da empresa (na parte inferior).

**Tarxetas corporativas:** as tarxetas que estarán a disposición dos clientes no establecemento e utilizaranse nas visitas comerciais a cooperativas, por exemplo.

**Guías telefónicas:** *Fertigalia* figurará nas guías telefónicas, tanto en papel como en Internet. Ademais, Google Maps Negocios ofrece a posibilidade de subscribirse de forma gratuíta.

**Merchandising:** o merchandising de *Fertigalia* caracterizarase pola impresión da imaxe da empresa en bolígrafos, chisqueiros, gorras e roupa de traballo.

**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.

O custo estimado destas accións para o primeiro ano é de 4.600 euros.



## 6.4 Determinación do prezo de venda

Nas empresas de venda e distribución de produtos para a agricultura e a gandería, o prezo vén determinado pola marxe que se estableza sobre o prezo dos provedores e a estratexia que se siga respecto dos prezos das empresas da competencia.

Os cobros son en man no caso de particulares e no caso das empresas ou cooperativas, adóitanse abrir contas e cobrar a 30 días mediante transferencia bancaria.

As tarifas medias establécense cunha marxe do 20-40% do sector e son as seguintes:

- Substratos e fertilizantes (kg). Intervalo de custo 0,3-0,6 euros.
- Herbicidas (litro). Intervalo de custo 8-12 euros.
- Insecticidas e praguicidas (litro). Intervalo de custo 25-35 euros.
- Pensos e forraxes (kg). Intervalo de custo 0,25-0,40 euros.
- Sementes (kg). Intervalo de custo 1-3 euros.
- Funxicidas (m). Intervalo de custo 20-30 euros.
- Cereais (kg). Intervalo de custo 0,10-0,20 euros.
- Viveiros (unidade). Intervalo de custo 1-3 euros.
- Comedeiras (unidade). Intervalo de custo 80-120 euros.
- Bebedoiros (unidade). Intervalo de custo 40-60 euros.

Os custos variables medios son dun 70%.



## **7. A localización da empresa**







## 7. A localización da empresa

### 7.1 Asentamento previsto e criterios para a súa elección

A empresa situarase no municipio de Santa Comba, no seu polígono industrial. Santa Comba é a cabeceira de comarca e espazo tradicional de feiras para as localidades da zona, todas centradas na actividade agrícola e gandeira.

Os criterios que determinaron esta elección, ademais de que a empresa xa se situaba nesta zona, foron:

- proximidade a unha zona con suficientes clientes para garantir a demanda de produtos para a agricultura e a gandería
- bos accesos para a entrada e saída de mercancías
- facilidade para a venda a clientes particulares e a venda directa polo accesible da nave
- dispoñibilidade de naves en aluguer do perfil necesario.



## 7.2 Terreos, edificios, instalacións

A nave que servirá de almacén e punto de venda ten unha superficie de 320 metros cadrados distribuídos en almacén, que será a parte máis ampla con 200 metros e que estará ordenado por tipoloxía de produto; zona de venda, 90 metros, oficina e baños.

A nave alugarase por un período mínimo de cinco anos a un custo de 1.500 euros mensuais no primeiro exercicio e incrementos do 4% anual para os seguintes.

**Cadro 13.- Distribución do espazo**

Uso	m <sup>2</sup>
Almacén	200
Zona de venda	90
Oficina	20
Aseos/vestiario	10

A nave disporá, ademais, das seguintes instalacións, aproveitando os servizos exteriores que se ofrecen no polígono industrial.

- auga corrente con sistema de desaugadoiro
- sistema eléctrico cunha potencia de corrente de 220 e 380 V
- iluminación a través de lámpadas fluorescentes
- sistema contra incendios formado por boca de incendio e 3 extintores
- acceso a Internet.

Respecto das comunicacións, a empresa contará con bos accesos de entrada e saída ás instalacións.

A repartición realízase por estradas comarcais para chegar ata a “porta” das empresas agrícolas e gandeiras, co cal este aspecto non ten importancia.

A chegada dos produtos realizarase fundamentalmente pola autoestrada Coruña-Carballo e, posteriormente, coa estrada que comunica esta localidade con Santa Comba.

*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]*



## 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

O promotor xa falou cos traballadores que formarán parte da empresa e que xa están actualmente realizando labores case idénticos na empresa da súa familia.

A relación de postos de traballo é a seguintes:

Cadro 14.- Postos de traballo e salarios

CATEGORÍA PROFESIONAL	Tipo contrato	Salario Basee
Promotor	-	16.000 €
Administrativo	C. indefinido	12.000 €
Encargado de almacén/repartidor	C. indefinido	14.000 €



O promotor, como xa se indicou neste plan, dispón de experiencia e formación no sector agrícola e gandeiro, así como coñecementos específicos dos produtos (fitosanitarios, pensos etc.) e coñecementos de xestión comercial.

O encargado de almacén e repartidor debe posuír e posúe experiencia en atención ao cliente, isto é importante porque moitas vendas se pechan directamente ao recibir na explotación o último pedido encargado.

Nestas conversacións tamén se detectan necesidades dos clientes, queixas e suxestións de mellora na empresa e os seus servizos.

O repartidor/encargado de almacén tamén debe posuír coñecementos agropecuarios, forestais e de xardinería, así como carné de manipulador de produtos fitosanitarios.

O administrativo posuirá coñecementos de ofimática e xestión.

## 8.2 Organización de recursos e medios técnicos e humanos

O almacén é o espazo central desde o cal se organiza a empresa, funciona como almacén onde se gardan os produtos, tenda e mesmo garaxe, pois o vehículo da empresa aparcarase alí.

As xornadas de traballo maioritariamente comezarán e finalizarán no almacén, que será punto de recepción de mercancías, punto de saída para as reparticións de produto e zona de vendas.

As reparticións realizaranse a media mañá ata a hora de comer e, nunha segunda quenda, á primeira hora da tarde, estas son as horas en que máis facilmente poderán atender os clientes os pedidos.

O resto da xornada realizaranse xestións relacionadas co mantemento das mercancías e stocks.

En canto á organización dos recursos humanos, o promotor é o responsable da xestión xeral da empresa, de facer os clientes, de establecer contactos con provedores e da xestión do persoal.

O encargado de almacén/repartidor realiza a carga e descarga dos produtos agrícolas e gandeiros no almacén, así como a súa repartición a domicilio. Este contacto directo cos clientes convérteo tamén nun elemento comercial, especialmente na fidelización de clientes.

O administrativo asumirá as tarefas de contabilidade, facturación e fiscalidade, así como a venda directa no establecemento.

As quendas de vacacións xestionaranse de forma coordinada evitando deixar desatendida a empresa, o promotor suplirá os labores do repartidor encargado e as tarefas do administrativo cando estes estean fóra.



### 8.3 Organigrama. Estrutura de dirección e xestión

A selección de persoal non presentará dificultades, xa que se contratará o persoal que traballa na empresa familiar.

No hipotético caso de que algún dos dous traballadores cambiase de opinión, buscaríanse profesionais con experiencia e formación na zona. O perfil é o dun mozo con formación relacionada coa actividade que posúe coñecementos por traballar na explotación agrícola ou gandeira da familia para o repartidor/responsable do almacén, cun perfil comercial, e será asesorado nestas tarefas durante os primeiros meses polo propio promotor.

Respecto ao posto de administrativo, contactaríase cos centros formativos que ofertan esta materia e que dispoñen de bolsas de alumnos e/ou coas axencias municipais de emprego dos municipios da comarca.

Os contratos que se asinarán cos traballadores serán indefinidos e a xornada completa buscando gañar a estabilidade e continuidade dos profesionais.





## **9. Plan económico - financiero**







## 9. Plan económico-financieiro

*Para a elaboración do Plan económico e financieiro 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 –investimento, balance, tesouraría, VAN, TIR, Ratio...- recomendamos a lectura do **Manual Práctico da Peme: Como Valorar un Proxecto de Investimento***

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

### 9.1 Investimento e fondo de manobra do proxecto

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



Cadro 15.- Resumo dos investimentos

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Gastos de constitución e primeiro establecemento</b>					
<b>Gastos de constitución</b>	1.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Gastos de primeiro establecemento</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Gastos de ampliación de capital</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>[1] Total de Gastos de constitución</b>	<b>1.500,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Inmobilizacións Inmateriais</b>					
<b>Gastos de investigación e desenvolvemento</b>	2.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Concesións administrativas</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Propiedade industrial</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Dereitos de traspaso</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Aplicacións informáticas</b>	1.700,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Dereitos sobre activos leasing</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>[2] Total de Inmobilizacións Inmateriais</b>	<b>3.700,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Inmobilizacións Materiais</b>					
<b>Terreos e bens naturais</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Construcións</b>	15.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Instalacións técnicas</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Maquinaria</b>	19.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Útiles</b>	6.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Mobiliario</b>	12.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Outras instalacións</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Equipos para procesos de información</b>	5.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Elementos de transporte</b>	16.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Outro inmovilizado material</b>	1.400,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>[3] Total de Inmovilizado Material</b>	<b>74.900,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Total de partidas de Inversións</b>	<b>81.100,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Importe de IVE dos Inversións</b>	<b>12.976,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Total do importe de Inversións</b>	<b>94.076,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>



## 9.2 Financiamento

O financiamento total do proxecto alcanza os 151.100 euros, que se achegan da seguinte forma:

- Fondos propios do promotor: o capital achegado ascende a 56.100 €.
- Financiamento dos provedores: mercancía por valor de 25.000 euros que non se cobrará ata os 120 días. Supón o 50% dos aprovisionamentos iniciais.
- Financiamento bancario: solicitarase un préstamo da liña ICO para novos emprendedores por importe de 70.000 euros a un 6% de interese e un ano de carencia.

O fondo de manobra do proxecto é elevado, xa que responde á necesidade de aprovisionamentos iniciais.

Cadro 16.- Fondo de manobra

Concepto	Custo
IVE	12.976
Aprovisionamentos iniciais	50.000
Gastos fixos	8.000
Remanente	24
<b>Total</b>	<b>71.000</b>

O importe dos aprovisionamentos necesarios para comezar a actividade será financiado nun 50% polos provedores. As súas características e importe desagregado pode verse no punto 4.3 deste plan de negocio.

*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.*



## 9.3 Política de amortización

Os coeficientes de amortización aplicados son os seguintes:

Cadro 17 .- Coeficientes de amortización

Gastos de constitución	% dotación
Gastos de primeiro establecemento	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 ventas anuais

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

**Cadro 18.- Ingresos da actividade**

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Alimentación animal</b>	175.000,00	182.000,00	189.280,00	196.851,20	204.725,25
<b>Fertilizantes</b>	95.000,00	98.800,00	102.752,00	106.862,08	111.136,56
<b>Equipos e materiais</b>	65.000,00	67.600,00	70.304,00	73.116,16	76.040,81
<b>Total de vendas</b>	<b>335.000,00</b>	<b>348.400,00</b>	<b>362.336,00</b>	<b>376.829,44</b>	<b>391.902,62</b>
<b>Subvencións á explotación</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Axustes por traballos da empresa</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total de Ingresos</b>	<b>335.000,00</b>	<b>348.400,00</b>	<b>362.336,00</b>	<b>376.829,44</b>	<b>391.902,62</b>

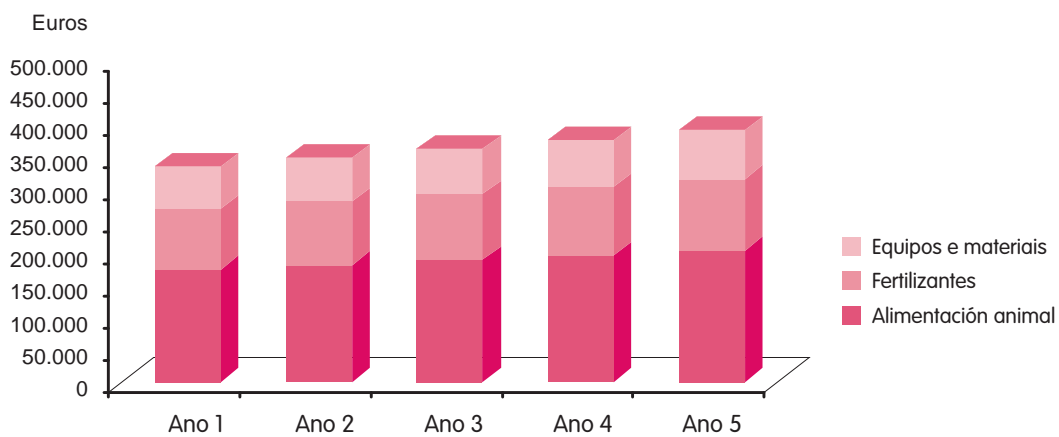
Os incrementos medios nas vendas mantéñense nun 5-8% anual. O incremento de prezo é dun 4%. A previsión de cobros é en man e a trinta días. No plan económico estimouse unha media dun mes como medida conservadora.

As tarifas medias establécense cunha marxe do 20-40% do sector e son as seguintes:

- Substratos e fertilizantes (kg). Intervalo de custo 0,3/0,6 euros.
- Herbicidas (litro). Intervalo de custo 8/12 euros.
- Insecticidas e praguicidas (litro). Intervalo de custo 25/35 euros.
- Pensos e forraxes (kg). Intervalo de custo 0,25/0,40 euros.
- Sementes (kg). Intervalo de custo 1/3 euros.
- Funxicidas (m). Intervalo de custo 20/30 euros.
- Cereais (kg). Intervalo de custo 0,10/0,20 euros.
- Viveiros (unidade). Intervalo de custo 1-3 euros.
- Comedeiras (unidade). Intervalo de custo 80-120 euros.
- Bebedoiros (unidade). Intervalo de custo 40-60 euros.



Cadro 19.- Gráfica da evolución de ingresos



REPARTO DE INGRESOS



## 9.5 Avaliación dos custos variables

Preséntanse a continuación unhas táboas resumo dos custos variables asociados aos produtos e servizos que vende a empresa agrupados por liñas.

**Cadro 20.- Custos variables asociados aos ingresos**

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Alimentación animal</b>	117.250,00	121.940,00	126.817,60	131.890,30	137.165,92
<b>Fertilizantes</b>	63.650,00	66.196,00	68.843,84	71.597,59	74.461,50
<b>Equipos e materiais</b>	39.000,00	40.560,00	42.182,40	43.869,70	45.624,48
<b>Total de custos variables</b>	219.900,00	228.696,00	237.843,84	247.357,59	257.251,90

Dentro dos custos variables, o prezo de compra dos produtos de alimentación e os fertilizantes supoñen o 67% do importe.

En equipos e maquinarias o beneficio é maior, aínda que as vendas destes produtos tamén é inferior, o custo medio é dun 60%.



## 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
<b>Gastos de Persoal</b>	53.445,36	55.974,36	58.629,81	61.418,03	64.345,67
<b>Alugueres</b>	18.000,00	18.720,00	19.469,00	20.248,00	21.058,00
<b>Gastos Xerais</b>	18.000,00	18.360,00	18.734,00	19.123,00	19.527,00
<b>Seguros e Tributos</b>	2.900,00	3.016,00	3.137,00	3.263,00	3.394,00
<b>Subministracións</b>	2.500,00	2.600,00	2.704,00	2.812,00	2.924,00
<b>Outros</b>	3.000,00	3.120,00	3.245,00	3.375,00	3.510,00
<b>Total de Custos Fixos 1</b>	<b>97.845,36</b>	<b>101.790,36</b>	<b>105.918,81</b>	<b>110.239,03</b>	<b>114.758,67</b>
<b>Amortizacións</b>	10.969,00	10.969,00	10.969,00	9.293,00	7.250,00
<b>Total de Custos Fixos 2</b>	<b>108.814,36</b>	<b>112.759,36</b>	<b>116.887,81</b>	<b>119.532,03</b>	<b>122.008,67</b>

A desagregación dos custos fixos é a seguinte:

- Alugueres: o custo mensual é de 1.500 €.
- Asesoría-Xestoría.: o seu custo estimado é de 2.500 €.
- Publicidade: investiranse 3.000 € anuais, o importe é baixo xa que moita promoción é financiada e cedida polas propias marcas e casas fabricantes.
- Gastos de telefonía e conexión a Internet: gastaranse uns 6.000 €.
- Xestión da Web: terá un custo de 3.000 €.
- En seguros e taxas municipais investiranse respectivamente 1.700 e 1.200 €.
- O importe de dietas e desprazamentos é importante, xa que se estiman 6.500 euros, moitos deles para realizar visitas comerciais
- Subministracións: o seu custo estimado anual é de 2.500 €.

O incremento medio que se engadiu aos custos fixos é dun 4% anual nos seus prezos.

Respecto dos salarios, que xa se indican no apartado 8 do plan, son os seguintes:

**Cadro 22.- Salarios**

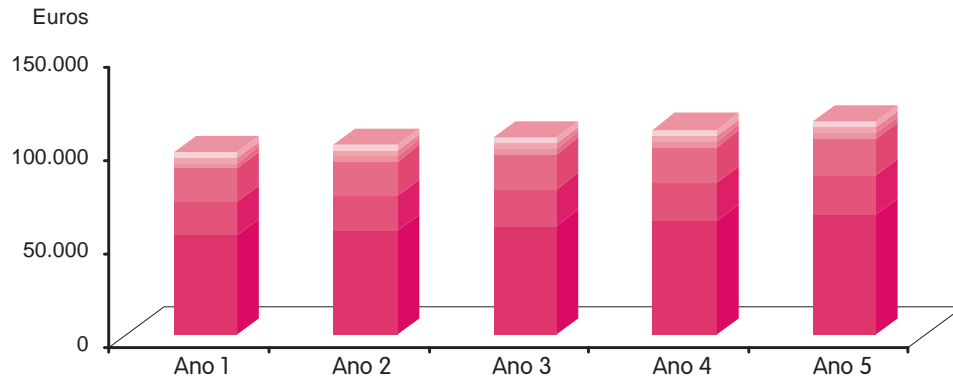
CATEGORÍA PROFESIONAL	Salario Basee
<b>Promotor</b>	16.000 €
<b>Administrativo</b>	12.000 €
<b>Encargado de almacén/repartidor</b>	14.000 €

Os incrementos salariais previstos serán dun 5% anual.



**Cadro 23 .- Gráfico da evolución dos custos fixos**

■ PERSOAL ■ ALUGUERES ■ GASTOS XERAIS ■ SEGUROS E TRIBUTOS ■ SUBMINISTRACIÓNS ■ OUTROS



**EVOLUCIÓN CUSTOS FIXOS**



## 9.7 Política de circulante

Os cobros estimáronse a 30 días no plan de negocio, é unha práctica habitual, aínda que lóxicamente haberá casos de cobros a 60 días para algunhas cooperativas e outros en man.

Para os pagos estableceuse un período medio de 60 días.

Respecto ao stock no almacén, os equipos para cuadras e a maquinaria de traballo ten un período medio de estancia de tres meses, mentres que os fertilizantes non adoitan superar os dous meses. Respecto dos pensos para alimentación, intentárase que a súa rotación non supere os trinta días.



## 9.8 Contas de resultados previsionais

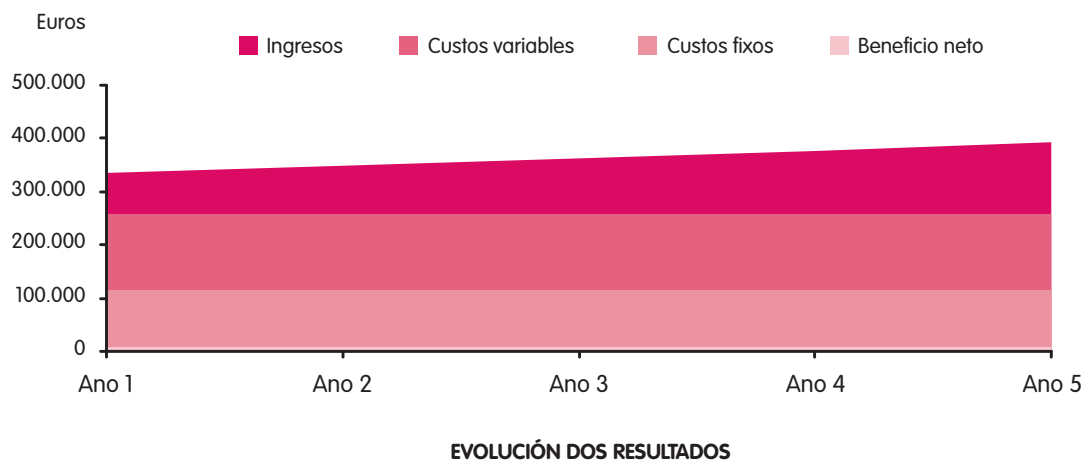
Preséntase a continuación a Conta de resultados.

Cadro 24.- Conta de resultados

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Ingresos</b>	<b>335.000,00</b>	<b>348.400,00</b>	<b>362.336,00</b>	<b>376.829,44</b>	<b>391.902,62</b>
<b>Vendas</b>	335.000,00	348.400,00	362.336,00	376.829,44	391.902,62
<b>Outros Ingresos</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Traballos realizados pola empresa</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Subvencións de explotación</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Custos Variables</b>	<b>219.900,00</b>	<b>228.696,00</b>	<b>237.843,84</b>	<b>247.357,59</b>	<b>257.251,90</b>
<b>Materiais</b>	219.900,00	228.696,00	237.843,84	247.357,59	257.251,90
<b>Marxe bruta</b>	<b>115.100,00</b>	<b>119.704,00</b>	<b>124.492,16</b>	<b>129.471,85</b>	<b>134.650,72</b>
<b>Custos fixos</b>	<b>97.845,36</b>	<b>101.790,36</b>	<b>105.918,81</b>	<b>110.239,03</b>	<b>114.758,67</b>
<b>Custos fixos de Persoal</b>	53.445,36	55.974,36	58.629,81	61.418,03	64.345,67
<b>Alugueres</b>	18.000,00	18.720,00	19.469,00	20.248,00	21.058,00
<b>Gastos xerais</b>	18.000,00	18.360,00	18.734,00	19.123,00	19.527,00
<b>Seguros e Tributos</b>	2.900,00	3.016,00	3.137,00	3.263,00	3.394,00
<b>Subministracións</b>	2.500,00	2.600,00	2.704,00	2.812,00	2.924,00
<b>Outros Custos Fixos</b>	3.000,00	3.120,00	3.245,00	3.375,00	3.510,00
<b>Amortizacións</b>	10.969,00	10.969,00	10.969,00	9.293,00	7.250,00
<b>Custos Fixos e Amortizacións</b>	<b>108.814,36</b>	<b>112.759,36</b>	<b>116.887,81</b>	<b>119.532,03</b>	<b>122.008,67</b>
<b>Resultado Bruto</b>	<b>6.285,64</b>	<b>6.944,64</b>	<b>7.604,35</b>	<b>9.939,81</b>	<b>12.642,05</b>
<b>Subvencións periodificadas</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Ingresos Financeiros</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total de Ingresos Financeiros</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Gastos Financeiros</b>	0,00	3.662,23	3.506,39	2.965,80	2.391,86
<b>Total de Gastos Financeiros</b>	<b>0,00</b>	<b>3.662,23</b>	<b>3.506,39</b>	<b>2.965,80</b>	<b>2.391,86</b>
<b>Resultado Financeiro</b>	<b>0,00</b>	<b>-3.662,23</b>	<b>-3.506,39</b>	<b>-2.965,80</b>	<b>-2.391,86</b>
<b>Beneficio antes de Impostos [BAIT]</b>	<b>6.285,64</b>	<b>3.282,41</b>	<b>4.097,96</b>	<b>6.974,02</b>	<b>10.250,19</b>
<b>Impostos sobre beneficios</b>	1.571,41	820,6	1.024,49	1.743,50	2.562,55
<b>Beneficio despois de Impostos [BDT]</b>	<b>4.714,23</b>	<b>2.461,81</b>	<b>3.073,47</b>	<b>5.230,51</b>	<b>7.687,64</b>



### Cadro 25.- Gráfica da conta de resultados



## 9.9 Balance de situación previsionais

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

Cadro 26.- Balance previsional: Activo

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Gastos de establecemento	2.400,00	1.800,00	1.200,00	600,00	0,00
Inmobilizacións Inmateriais	2.756,00	1.812,00	868,00	400,00	0,00
<b>Inmobiliados Inmateriais</b>	3.700,00	3.700,00	3.700,00	3.700,00	3.700,00
<b>Dereitos Leasing</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>(Amortización Acumulada I.I.)</b>	9.44,00	1.888,00	2.832,00	3.300,00	3.700,00
<b>Inmobilizacións Materiais</b>	<b>65.475,00</b>	<b>56.050,00</b>	<b>46.625,00</b>	<b>38.400,00</b>	<b>32.150,00</b>
<b>Inmobiliados Material</b>	74.900,00	74.900,00	74.900,00	74.900,00	74.900,00
<b>(Amortización Acumulada I.M.)</b>	9.425	18.850	28.275	36.500	42.750
<b>Inmobilizacións Financeiras</b>	<b>14.780,18</b>	<b>17.994,84</b>	<b>21.522,23</b>	<b>25.427,03</b>	<b>29.483,44</b>
<b>Inmobiliados Financeiros</b>	14.780,18	17.994,84	21.522,23	25.427,03	29.483,44
<b>Fianzas constituídas</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Gastos para distribuír en varios exercicios</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total de Inmobiliado</b>	<b>85.411,18</b>	<b>77.656,84</b>	<b>70.215,23</b>	<b>64.827,03</b>	<b>61.633,44</b>
<b>Existencias</b>	<b>60.529,78</b>	<b>62.950,97</b>	<b>65.469,01</b>	<b>68.087,77</b>	<b>70.130,40</b>
<b>Existencias de materia prima</b>	41.479,40	43.138,58	44.864,12	46.658,69	48.058,45
<b>Existencias de produto terminado</b>	19.050,38	19.812,39	20.604,89	21.429,08	22.071,96
<b>Debedores</b>	<b>28.039,50</b>	<b>29.161,08</b>	<b>30.327,52</b>	<b>31.540,62</b>	<b>32.802,25</b>
<b>Cientes</b>	28.039,50	29.161,08	30.327,52	31.540,62	32.802,25
<b>H.P. Debedora por IVE</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Tesourería</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total de Circulante</b>	<b>88.569,28</b>	<b>92.112,05</b>	<b>95.796,53</b>	<b>99.628,39</b>	<b>102.932,65</b>
<b>Total de Activo</b>	<b>173.980,45</b>	<b>169.768,89</b>	<b>166.011,77</b>	<b>164.455,42</b>	<b>164.566,09</b>

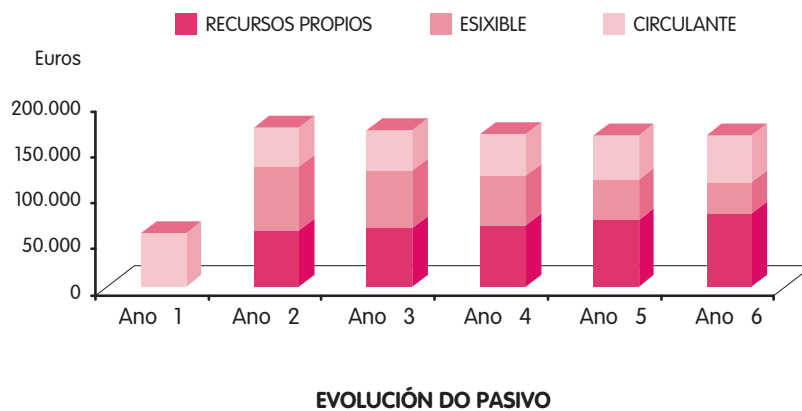
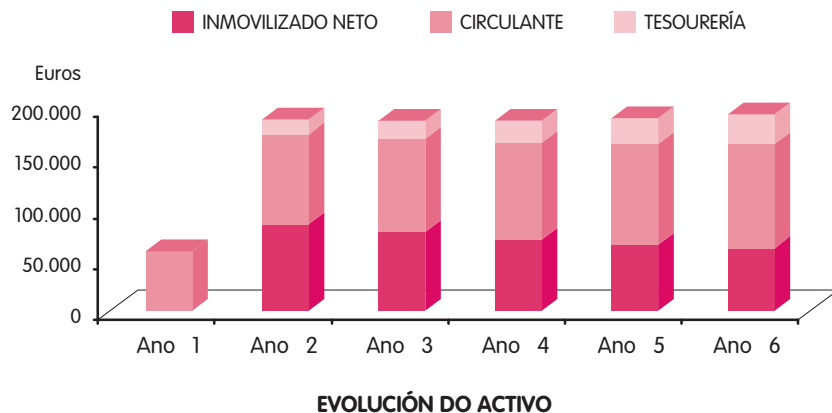


**Cadro 27.- Balance previsional: Pasivo**

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Capital</b>	56.100,00	56.100,00	56.100,00	56.100,00	56.100,00
<b>Reservas e Perdas</b>	0,00	4.714,23	7.176,04	10.249,50	15.480,02
<b>Resultado do exercicio</b>	4.714,23	2.461,81	3.073,47	5.230,51	7.687,64
<b>Total Recursos Propios</b>	<b>60.814,23</b>	<b>63.276,04</b>	<b>66.349,50</b>	<b>71.580,02</b>	<b>79.267,66</b>
<b>Subvencións en capital</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Débeda a longo prazo</b>	70.000,00	62.413,65	53.648,85	44.343,46	34.464,14
<b>Acredores por leasing</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Fianzas recibidas</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Débeda</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total de Exixible a longo prazo</b>	<b>70.000,00</b>	<b>62.413,65</b>	<b>53.648,85</b>	<b>44.343,46</b>	<b>34.464,14</b>
<b>Acredores comerciais</b>	38.100,75	39.624,78	41.209,78	42.858,17	44.143,91
<b>Outras débedas non comerciais</b>	5.065,47	4.454,42	4.803,63	5.673,78	6.690,38
<b>H.P. por Imposto sobre beneficios</b>	1.571,41	820,60	1.024,49	1.743,50	2.562,55
<b>H.P. por IVE</b>	3.494,06	3.633,82	3.779,14	3.930,27	4.127,83
<b>Outras débedas</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total de Exixible a curto prazo</b>	<b>43.166,22</b>	<b>44.079,21</b>	<b>46.013,41</b>	<b>48.531,94</b>	<b>50.834,29</b>
<b>Total de Pasivo</b>	<b>173.980,45</b>	<b>169.768,89</b>	<b>166.011,77</b>	<b>164.455,42</b>	<b>164.566,09</b>



**Cadro 28.- Gráfico do balance**



## 9.10 Previsións de tesouraría

Preséntase a continuación a Tesouraría anualizada

Cadro 29.-. Tesouraría anualizada

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Cobros por Ventas</b>	306.960,50	347.278,42	361.169,56	375.616,34	390.640,99
<b>Total de Cobros</b>	306.960,50	347.278,42	361.169,56	375.616,34	390.640,99
<b>Subvencións á explotación</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total de Cobros Operativos</b>	306.960,50	347.278,42	361.169,56	375.616,34	390.640,99
<b>Pago de materiais</b>	242.329,02	229.593,16	238.776,89	248.327,96	258.008,79
<b>Pagos totais por materiais</b>	242.329,02	229.593,16	238.776,89	248.327,96	258.008,79
<b>Pagos por custos fixos</b>	97.845,36	101.790,36	105.918,81	110.239,03	114.758,67
<b>Investimento en caixa operativa</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total de Pagos Operativos</b>	<b>340.174,38</b>	<b>331.383,52</b>	<b>344.695,70</b>	<b>358.567,00</b>	<b>372.767,45</b>
<b>Cash Flow Operativo</b>	<b>-33.213,88</b>	<b>15.894,90</b>	<b>16.473,86</b>	<b>17.049,34</b>	<b>17.873,54</b>
<b>Investimentos</b>	81.600,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Amortizacións de débeda</b>	0,00	7.586,35	8.764,79	9.305,39	9.879,32
<b>Dividendos</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Impostos sobre beneficios</b>	0,00	1.571,41	820,60	1.024,49	1.743,50
<b>Iva soportado</b>	55.652,64	40.711,87	42.340,46	44.034,23	45.755,33
<b>Pagos por IVE</b>	3.646,16	14.712,92	15.301,34	15.913,25	16.549,68
<b>Fianzas constituídas</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Devolucións de fianzas recibidas</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Gastos financeiros leasing</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Intereses de débeda</b>	0,00	3.662,23	3.506,39	2.965,80	2.391,86
<b>Pagos extraoperativos</b>	<b>140.898,80</b>	<b>68.244,78</b>	<b>70.733,59</b>	<b>73.243,16</b>	<b>76.319,69</b>
<b>Capital</b>	56.100,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Subvención de Capital</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Emisión de débeda</b>	95.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Iva repercutido</b>	49.113,68	55.564,55	57.787,13	60.098,61	62.502,56
<b>Devolucións de IVE</b>	13.679,18	0,00	0,00	0,00	0,00



	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Fianzas recibidas</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Devolucións de fianzas constituídas</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Ingresos Financeiros</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Ingresos extraoperativos</b>	<b>213.892,86</b>	<b>55.564,55</b>	<b>57.787,13</b>	<b>60.098,61</b>	<b>62.502,56</b>
<b>Cash Flow extraoperativo</b>	<b>72.994,06</b>	<b>-12.680,23</b>	<b>-12.946,47</b>	<b>-13.144,55</b>	<b>-13.817,13</b>
<b>Défecit / Superávit</b>	39.780,18	3.214,66	3.527,39	3.904,80	4.056,41
<b>Défecit / Superávit Acumulado</b>	39.780,18	42.994,84	46.522,23	50.427,03	54.483,44



## 9.11 Punto de equilibrio

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

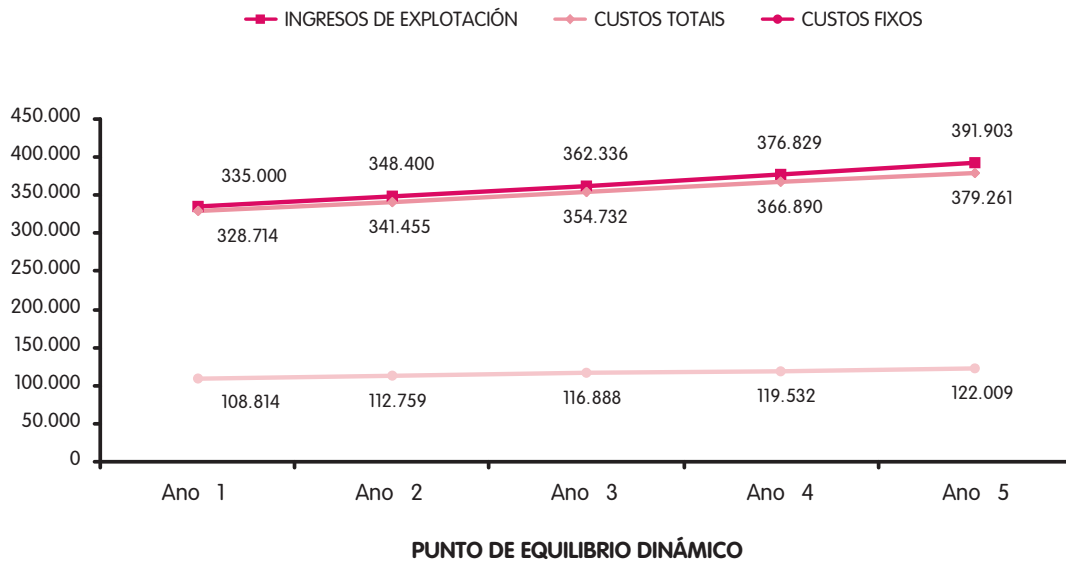
Cadro 30 . Cálculo do punto de equilibrio

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Ingresos de explotación</b>	335.000,00	348.400,00	362.336,00	376.829,44	391.902,62
<b>Custos variables</b>	219.900,00	228.696,00	237.843,84	247.357,59	257.251,90
<b>Marxe</b>	115.100,00	119.704,00	124.492,16	129.471,85	134.650,72
<b>Custos Fixos</b>	108.814,36	112.759,36	116.887,81	119.532,03	122.008,67
<b>Custos Totais</b>	328.714,36	341.455,36	354.731,65	366.889,63	379.260,56
<b>Resultado bruto</b>	6.285,64	6.944,64	7.604,35	9.939,81	12.642,05
<b>Equilibrio en %</b>	94,54%	94,20%	93,89%	92,32%	90,61%
<b>Equilibrio en €</b>	316.705,57	328.187,54	340.203,44	347.899,49	355.107,76

Cadro 31.- Gráfico da evolución do punto de equilibrio



84



## 9.12 Ratios do proxecto

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

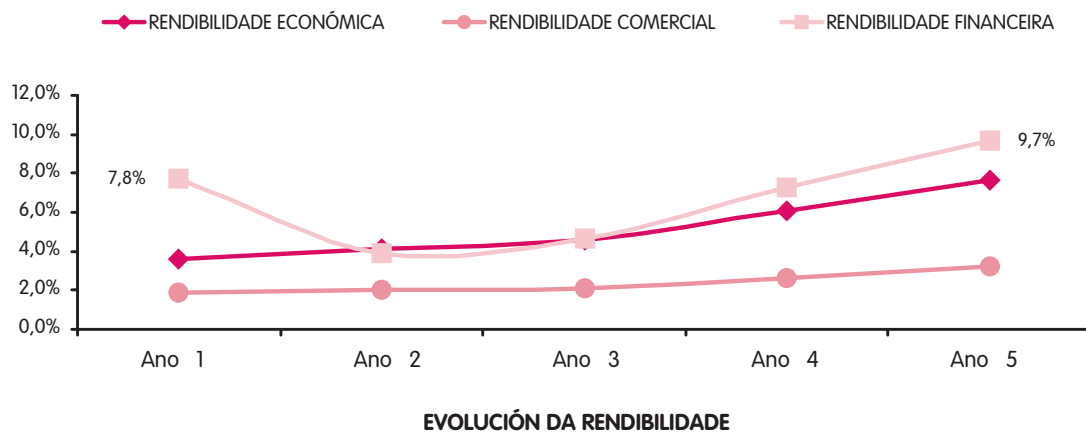
Cadro 32.- Ratios

	Cálculo	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Rendibilidade económica</b>	BAIT/AT	45,58%	42,90%	39,36%	36,85%	34,62%
<b>Rendibilidade comercial</b>	BAIT/Ingresos	19,47%	23,83%	27,62%	31,93%	36,28%
<b>Rotación sobre activos</b>	Ingresos/A 2,34		1,80	1,42	1,15	0,95
Rotación activos fixos	Ingresos/AF	2,87	2,10	1,60	1,27	1,03
Rotación activo circulante	Ingresos/AC	12,71	12,77	12,82	12,90	13,01
Rotación stocks	Ingresos/STOCKS	N D	N D	N D	N D	N D
Rotación debedores	Ingresos/CLIENTES	12,71	12,77	12,82	12,90	13,01
<b>Punto de equilibrio</b>	CF/(MARXE)	76,39%	71,12%	66,52%	61,31%	56,05%
<b>Apancamento operativo</b>	(BAIT+CF)/BAIT	4,24	3,46	2,99	2,58	2,28
<b>Rendibilidade financeira</b>	BDT/RP	56,79%	44,14%	36,63%	32,39%	29,39%
<b>Apancamento financeiro</b>	(RR. AA/ AT)	0,42	0,29	0,20	0,15	0,12



85

Cadro 33.- Rendibilidades



## 9.13 Fluxo de caixa

Preséntase a continuación o cálculo dos datos do Fluxo de Caixa.

Cadro 34.- Fluxo de caixa

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Resultados despois de impostos</b>	4.714,23	2.461,81	3.073,47	5.230,51	7.687,64
<b>+ Amortizacións</b>	10.969,00	10.969,00	10.969,00	9.293,00	7.250,00
<b>- Variacións do fondo de manobra</b>	46.974,46	1.878,98	1.954,17	2.032,34	1.820,96
<b>+ Incrementos en impostos pendentes</b>	1.571,41	-750,81	203,89	719,01	819,04
<b>+ Gastos financeiros tras impostos</b>	0,00	2.746,67	2.629,79	2.224,35	1.793,90
<b>- Adquisicións de activo fixo</b>	81.600,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>+ Valor terminal</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	164.566,09
<b>Fluxo neto de caixa do proxecto</b>	<b>-111.319,82</b>	<b>13.547,69</b>	<b>14.921,98</b>	<b>15.434,53</b>	<b>180.295,72</b>
<b>Resultados despois de impostos</b>	4.714,23	2.461,81	3.073,47	5.230,51	7.687,64
<b>+ Amortizacións</b>	10.969,00	10.969,00	10.969,00	9.293,00	7.250,00
<b>- Variacións do fondo de manobra</b>	46.974,46	1.878,98	1.954,17	2.032,34	1.820,96
<b>+ Incrementos en impostos pendentes</b>	1.571,41	-750,81	203,89	719,01	819,04
<b>- Devolución neta de débeda</b>	-70.000,00	7.586,35	8.764,79	9.305,39	9.879,32
<b>+/- Ingreso de subvencións</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>- Adquisicións de activo fixo</b>	81.600,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>+ Valor terminal</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	79.267,66
<b>Fluxo neto de caixa do capital</b>	<b>-41.319,82</b>	<b>3.214,66</b>	<b>3.527,39</b>	<b>3.904,80</b>	<b>83.324,07</b>



## 9.14 Rendibilidade do proxecto

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

**Cadro 35.- Resultados**

<b>Custo de capital medio ponderado</b>	7,25%	
<b>VAN do proxecto</b>	58.826	Euros
<b>TIR do proxecto</b>	21,90%	
<b>Prazo de recuperación do proxecto</b>	5°	Ano





## **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]*

O promotor será un empresario individual. Os criterios para a elección foron varios, pero principalmente os custos de posta en marcha, a maior sinxeleza na xestión da empresa e o menor gasto económico que implica a súa xestión en comparación con outras formas xurídicas, a sinxeleza para achegar máis capital á empresa e, especialmente, o coñecemento que xa ten das cuestións relacionadas con esta forma xurídica -a súa fiscalidade, as súas obrigacións...-, dado que o seu pai foi autónomo durante moitos anos.



## 10.2 Protección xurídica

A empresa contará cun seguro de responsabilidade civil obrigatorio e outro a todo risco para o vehículo.

A nave terá un seguro de cobertura que a garanta ante perdas do material por inundacións, incendios, roubo etc.

Respecto das relacións cos provedores, asinaranse contratos o máis pechados posible respecto de contías, prazos e calidades dos produtos que se distribuirán. Os provedores deberán ofrecer en caso, de non ser xa coñecidos, a súa alta no rexistro correspondente para a fabricación e venda de produtos fertilizantes e afíns.

O local alugarse por un período de sete anos renovable con acordo mutuo das partes.

*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 dispor de todas as autorizacións precisas para o desenvolvemento da actividade, que, basicamente, se corresponden cos servizos autonómicos de Medio Ambiente, Sanidade e Industria.

## 10.4 Medidas de prevención de riscos laborais

A normativa que se aplicará será a seguinte

- Prevención de Riscos Laborais. Lei 31/1995, de 8 de novembro e a súa modificación pola Lei 54/2003 de 12 de decembro, de reforma do marco normativo da prevención de riscos laborais. BOE nº 298 de 13 de decembro
- Real Decreto 39/1997 polo que se establece o Regulamento dos Servizos de Prevención e Orde de 27 de xuño de 1997.
- Real Decreto 485/97, de 14 de abril, no que se indican as disposicións mínimas en materia de sinalización para a seguridade e saúde no traballo.
- Real Decreto 486/97 sobre disposicións mínimas de seguridade e saúde nos lugares de traballo.
- Real Decreto 487/1997 do 23 de abril, normas sobre manipulación de cargas.
- Real Decreto 488/97, de 14 de abril, sobre disposicións mínimas de seguridade e saúde no traballo que inclúe pantallas de visualización.
- Real Decreto 773/97 sobre equipos de protección individual e demais disposicións legais que afecten á actividade.

A nave contará coas medidas regulamentarias en:

- sistema contra incendios
- aparellos a gas
- instalacións eléctricas
- evacuación do edificio
- equipos mecánicos



*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 tendencia do sector na última década está marcada pola desaparición das pequenas explotacións e a tendencia a un maior tamaño e profesionalización das que se manteñen, tanto en ámbito agrario como gandeiro.

Un segundo elemento que determinará a actividade agrícola e gandeira é a loita e a procura de equilibrio entre as preocupacións da poboación por unha alimentación saudable, relacionadas coa produción de agricultura e gandería biolóxica e ecolóxica, e as innovacións no campo da agricultura transxénica, que permitirá incrementar a produtividade e a resistencia das plantas a pragas e enfermidades.

Calquera destas dúas tendencias implicaría unha remodelación do modelo produtivo, xa que implican unha redución das vendas de artigos que actualmente son o groso do negocio -pensos para alimentación, fertilizantes, praguicidas...- e sería necesaria unha reorientación da actividade dos propios agricultores e gandeiros que se reflectirá na oferta de produtos das distribuidoras.

A forma de incorporar elementos innovadores á xestión da empresa pasa por manterse informado a través de webs e publicacións especializadas, así como asistindo, cando sexa posible, a feiras sectoriais de tipo xenérico e específico como a “Semana Verde de Galicia” en Silleda, ou SMATEC, unha feira sobre agricultura, gandería e tecnoloxía.

Estas innovacións son no relativo ao produto, respecto ao proceso de venda, a progresiva incorporación de Internet nas explotacións permitirá facilitar novos servizos, como a compra on-line, a automatización de pedidos a medida que se consomen os produtos e unha revolución que pasará polo control en tempo real das reservas, mediante compatibilidade de software e programas informáticos.



## **12. Planificación temporal da posta en marcha**







## 12. Planificación temporal da posta en marcha

A listaxe de trámites que realizará o promotor será a seguinte:<sup>3</sup>

- declaración previa ao comezo de actividade
- rexistro do dominio Web e desenvolvemento da páxina
- declaración previa ao comezo de actividade
- contactos con provedores
- solicitude de préstamo
- solicitude de licenza de obra e acondicionamento do local
- selección de traballador/é
- adquisición de equipamento
- solicitude de pedido a provedores
- inicio da campaña promocional de apertura
- trámites laborais (alta do promotor e do traballador/é, comunicación da apertura do centro de traballo e selado de libros)
- inicio da actividade



*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*

<sup>3</sup> 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)





