



**universidad
de león**
Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas
Curso 2011 / 2012

**eBusTool: SERVICIOS Y PRODUCTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE
E-BUSINESS EN EL SECTOR INDUSTRIAL**

**eBusTool: SERVICES AND PRODUCTS FOR THE IMPLEMENTATION OF
E-BUSINESS IN THE INDUSTRIAL SECTOR**

Realizado por el alumno D. Felipe Alfonso Canedo

Tutelado por el Profesor D. Enrique López González

León, junio de 2012



universidad
de león

Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

VISTO BUENO DEL TUTOR DEL TRABAJO FIN DE GRADO

El Profesor D. Enrique López González, en su calidad de Tutor del Trabajo Fin de Grado titulado “**eBusTool: servicios y productos para la implementación de e-business en el sector industrial**” realizado por D. Felipe Alfonso Canedo en el Grado Universitario en Administración y Dirección de Empresas, informa favorablemente el mismo, dado que reúne las condiciones necesarias para su defensa.

Lo que firmo, para dar cumplimiento al art. 12.3 del R.D. 1393/2007, de 29 de octubre.

En León, a 28 de junio de 2012

VºBº

Fdo.: D. Enrique López González



**universidad
de león**

Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

ENTREGA DE COPIA DIGITAL DEL TRABAJO FIN DE GRADO

1.	Datos del alumno/a y del trabajo	
Apellidos y Nombre: Alfonso Canedo, Felipe		
DNI: 10.052.956 R		
E-Mail: felipealfonso@telefonica.net		Tfno.: 629410396
Grado: Grado en Administración y Dirección de Empresas		
Título del Trabajo: eBusTool: servicios y productos para la implementación de e-business en el sector industrial		
Fecha de entrega: 28/06/2012		
Director/Tutor (es): D. Enrique López González		

2.	El alumno/a firmante ha realizado la entrega de una copia digital de su trabajo para su depósito en la Biblioteca Universitaria, AUTORIZANDO a:	
Su difusión en acceso libre (Marcar con una X lo que corresponda)	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>

Fdo.: Felipe Alfonso Canedo

ÍNDICE

RESUMEN	10
ABSTRACT	11
0. INTRODUCCIÓN	12
1. OBJETO DEL TRABAJO	14
2. METODOLOGÍA.....	15
3. RESUMEN EJECUTIVO	17
3.1 Productos y servicios a desarrollar/implementar.....	17
3.2 Mercado objetivo.....	18
3.3 Mercado potencial	18
3.4 Fases del proyecto	18
3.5 Fuentes de ingresos	19
3.6 Claves para el éxito	19
3.7 Filosofía de la empresa.....	20
3.8 Inversión inicial.....	20
4. ORGANIZACIÓN Y MANAGEMENT.....	21
4.1 Análisis externo.....	21
4.1.1. El entorno. Situación actual.....	21
4.1.2. Perspectivas de futuro.....	21
4.1.3. Competidores. Análisis de la competencia.....	21
4.1.4. Clientes	22
4.1.5. Productos/Servicios sustitutivos	22
4.2 Análisis interno.....	23
4.2.1. Estructura organizativa. División funcional	23
4.2.2. Misión.....	25
4.2.3. Objetivos.....	26
4.2.4. Estrategias.....	26
4.3 Análisis DAFO	27
5. CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD	30
5.1 Forma jurídica	30
5.2 Operativa a seguir.....	31

5.3 Estatutos	32
6. PLAN DE MARKETING	34
6.1 Situación del mercado	34
6.2 Productos/Servicios	34
6.3 Situación del producto.....	37
6.4 Descripción del mercado objetivo.....	38
6.5 Política de precios	40
6.6 Publicidad.....	43
7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	45
7.1 Reclutamiento.....	46
7.1.1. Reclutamiento interno.....	46
7.1.2. Reclutamiento externo.....	47
7.2 Selección de personal	47
7.3 Carrera profesional	49
7.4 Mentorización.....	49
7.5 Evaluación del empleado.....	49
7.6 Formación.....	50
7.7 Intranet de la empresa.....	50
7.8 Programa de becas.....	51
7.9 Política de retribuciones	52
7.10 Kick-off	53
7.11 Política de movilidad.....	53
7.12 Composición del equipo fundador	53
8. PLAN DE OPERACIONES	55
8.1 Productos o servicios.....	55
8.2 Procesos.....	55
8.3 Gestión de la calidad	57
8.3.1. Calidad.....	57
8.3.2. Control de calidad.....	57
8.3.3. Coste de la calidad	57
8.3.4. Garantía de calidad del software	58
8.3.5. El estándar de calidad ISO 9001.....	59
9. PLAN TECNOLÓGICO	61
9.1 Objetivos	61

9.2 Líneas de actuación	62
9.2.1. Corrección	62
9.2.2. Robustez	62
9.2.3. Extensibilidad	63
9.2.4. Reutilización	63
9.2.5. Compatibilidad	63
9.2.6. Eficiencia	64
9.2.7. Portabilidad	65
9.2.8. Facilidad de uso	65
9.2.9. Funcionalidad	65
9.2.10. Oportunidad	65
9.2.11. Otras cualidades	65
9.3 Estrategias de código abierto	66
9.4 Pasos del proceso	66
9.4.1. Estructura base	66
9.4.2. Desarrollo de la plataforma	67
9.5 Especificaciones de Hardware y Software	67
10. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	69
10.1 Introducción	69
10.2 Hipótesis contempladas	69
10.2.1. Inversiones previstas y plan de amortizaciones	69
10.2.2. Fuentes de financiación	70
10.2.3. Previsiones de ventas e ingresos	71
10.2.4. Estimaciones de costes variables y fijos	73
10.2.5. Circulante previsto	76
10.3 Estados financieros (previsión)	78
10.3.1 Cuentas de resultados (previsión)	78
10.3.2. Balances situación (previsión)	79
10.3.3. Previsiones anuales de Tesorería	81
10.3.4. Estados de Origen y Aplicación de Fondos	82
10.3.5. Análisis de Rentabilidad del Proyecto	82
10.3.6. Ratios de gestión	83
CONCLUSIONES ALCANZADAS	85
BIBLIOGRAFÍA	87

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 0.1: Espíritu emprendedor	12
Figura 0.2: Business Plan.	13
Figura 2.1: Metodología de un plan de negocio	15
Figura 4.1: Organigrama de la empresa durante la primera fase de desarrollo	23
Figura 4.2: Organigrama de la empresa una vez puesta en marcha la empresa	24
Figura 4.3: Organigrama evolucionado de la empresa.	24
Figura 4.4: Análisis DAFO.....	27
Figura 5.1: Sociedad anónima	32
Figura 6.1: Plan de marketing	34
Figura 6.2: Estrategia de posicionamiento de los servicios de eBusTool	37
Figura 6.3: Comparación de características.....	38
Figura 7.1: Plan de recursos humanos.	45
Figura 7.2: Find a job.	48
Figura 7.3: Programa de becas	51
Figura 8.1: Gestión de la calidad	56
Figura 8.2: Calidad de concordancia	57
Figura 8.3. Logotipo de la certificación ISO 9001	59
Figura 9.1: Plan tecnológico.....	61
Figura 9.2: Compatibilidad.....	64
Figura 9.3. Especificaciones de hardware	68
Figura 10.1: Gráfico de la cuenta de resultados	75
Figura 10.2: Gráfico de la cuenta de resultados (previsión).....	79
Figura 10.3: Gráfico de los balances de situación (activo).....	80
Figura 10.4: Gráfico de los balances de situación (pasivo).....	80
Figura 10.5: Gráfico de tesorería anual	81
Figura 10.6: Flujos de caja disponibles	82
Figura 10.7: Gráfico Margen / Rotación	83
Figura 10.8: Gráfico Rotación económica / Rotación financiera	83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 6.1: Ejemplo de fuentes de ingresos.....	41
Tabla 6.2: Ejemplos de ingresos por publicidad.....	41
Tabla 6.3: Ejemplo de ingresos por cuotas de afiliación.....	42
Tabla 6.4: Ejemplo de comisiones de gestión en ventas online	43
Tabla 6.5 Presupuesto publicitario	44
Tabla 10.1: Inversiones previstas	69
Tabla 10.2: Porcentajes de amortización utilizados.	70
Tabla 10.3: Cuantía de las amortizaciones.	70
Tabla 10.4. Estructura de Financiación	71
Tabla 10.5. Saneamiento y gastos derivados de los préstamos a largo plazo.....	71
Tabla 10.6. Previsiones de ingresos por actividades ajenas a la explotación.....	72
Tabla 10.7. Previsiones de ventas detalladas por líneas	72
Tabla 10.8. Resumen de ventas por líneas.....	72
Tabla 10.9: Detalle de costes variables por líneas de actividad	73
Tabla 10.10: Resumen de costes variables	74
Tabla 10.11. Detalle de los costes fijos anuales	74
Tabla 10.12. Detalle de la partida de gastos de personal.....	75
Tabla 10.13. Cuenta de Resultados Analítica.....	75
Tabla 10.14. Punto de Equilibrio para el segundo año de actividad	76
Tabla 10.15. Punto de Equilibrio para el tercer año de actividad.....	76
Tabla 10.16. Saldos anuales de clientes	77
Tabla 10.17. Saldos pendientes de pago a Proveedores por compras de costes variables ..	78
Tabla 10.18. Saldos pendientes de pago a Acreedores por compras de costes fijos	78
Tabla 10.19. Determinación del capital circulante	78
Tabla 10.20. Cuentas de resultados de los cinco primeros ejercicios.....	78
Tabla 10.21. Cuentas de resultados desglosadas por tipos de coste	79
Tabla 10.22. Balances de situación de los cinco primeros años.....	79
Tabla 10.23. Balances de situación de los cinco primeros años.....	80
Tabla 10.24. Previsiones anuales de tesorería de los cinco primeros años	81
Tabla 10.25. Estados de origen y aplicación de fondos de los cinco primeros años.....	82

Tabla 10.26. Cálculo de los flujos de caja disponibles, TIR y VAN	82
Tabla 10.27. Cálculo de los Ratios económicos característicos	83
Tabla 10.28. Cálculo de los Ratios financieros característicos	84

RESUMEN

En este trabajo fin de grado se ha desarrollado un plan de empresa para la puesta en marcha de una empresa que desarrolle servicios y productos para la implementación de e-business en el sector industrial.

Esta idea de negocio surge después de haber analizado la situación actual de nuestro país, inmerso en una profunda crisis y con un sector empresarial muy debilitado, especialmente en el caso de las PYMES, que junto a la desfavorable coyuntura económica aún no se han adaptado al nuevo paradigma digital de trabajo y por lo tanto están perdiendo muchas oportunidades.

Esta “brecha digital” debida principalmente al desconocimiento y al miedo a las nuevas tecnologías, a sus elevados costes de implementación y a la falta de infraestructuras, configuran un entorno propicio para el éxito de una empresa como eBusTool, que proporcionará una serie de productos y servicios que permitirá implementar a las empresas que no la posean una plataforma de e-business a bajo coste y sin la necesidad de una infraestructura específica.

ABSTRACT

This final project has developed a business plan for launching a company that develops products and services for the implementation of e-business in the industrial sector.

This business idea emerged after analyzing the current situation of our country, deep in a crisis and with a very weak business sector, especially SMEs, which together with the unfavorable economic conditions have not been adapted to the new digital paradigm of work and therefore are missing many opportunities.

This "digital divide" due mainly to ignorance and fear of new technologies, high costs of implementation and lack of infrastructure, set up an environment conducive to the success of a company like eBusTool, which will provide a range of products and services allowing companies to implement e-business with at low cost and without the need of a specific infrastructure.

0. INTRODUCCIÓN

Este trabajo fin de grado se ha desarrollado en el marco de una profunda crisis económica a nivel internacional cuyo inicio se empezó a advertir en los principales indicadores macroeconómicos en el año 2008 y cuyas consecuencias se han ido extendiendo en el tiempo hasta la actualidad. El comienzo de esta crisis mundial ha supuesto para la España la explosión de otros problemas como el final de la burbuja inmobiliaria, la crisis bancaria y el aumento del número de desempleados, cobrando una especial importancia ante este último problema el emprendedurismo.

El emprendedurismo o el emprendedor es aquel que aplica su talento creador e innovador para inicial su propia empresa o engrandecer una ya existente, es quien ve las oportunidades en las situaciones difíciles y el que hace realidad su sueño de ser independiente en algún momento.



Figura 0.1: Espíritu emprendedor. Fuente: <http://gananzia.com/wp-content/uploads/2010/05/emprendedor.jpg>

En una coyuntura económica favorable lo ideal sería emprender por oportunidad, lo que no asegura el éxito futuro, pero reduce considerablemente los riesgos y amplía las posibilidades de que una empresa se desarrolle, crezca y se multiplique. Sin embargo es evidente que la situación actual es bien distinta y la necesidad de general recursos ha obligado a muchas personas a emprender por necesidad, sobre todo a los que están en paro, después de que las empresas en las que trabajaban cerraran o redujeran su personal.

Por este motivo saber desarrollar un buen plan de negocio es fundamental, teniendo en cuenta que nos va a ayudar a organizar las ideas, a detallar que se desea hacer y que se necesita, siendo sus objetivos fundamentales los siguientes:

- Permitir al promotor de una oportunidad de negocio llevar a cabo un exhaustivo estudio de todas las variables que pudieran afectar a dicha a dicha oportunidad, aportándole la información necesaria para determinar con bastante certeza la viabilidad del proyecto. Una vez en marcha, el Plan de Empresa servirá como herramienta interna para evaluar la marcha de la empresa y sus desviaciones sobre el escenario previsto.
- Ser la carta de presentación de los emprendedores y del proyecto ante terceras personas: bancos, inversores institucionales y privados, sociedades de capital riesgo, organismos públicos y otros agentes implicados a la hora de solicitar cualquier tipo de colaboración y apoyo financiero.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente se ha tomado la decisión de desarrollar como trabajo fin de grado un plan de negocio de una empresa que desarrolle servicios y productos para la implantación de e-business en el sector industrial, ya que después de haber realizado un análisis del mercado actual y aprovechando las sinergias del polo TIC localizado en León, con INTECO (Instituto Nacional de Tecnologías de la Comunicación) a la cabeza se ha podido identificar un interesante nicho en el mercado.



Figura 0.2: Business Plan. Fuente: <http://aprendiendoagc.blogspot.com.es>

1. OBJETO DEL TRABAJO

El objeto del presente trabajo fin de grado es desarrollar un plan de negocio para la puesta en marcha de una empresa que desarrolle servicios y productos para la implementación de e-business en el sector industrial.

También se han fijado una serie de objetivos y competencias específicas que se pretenden desarrollar y adquirir mediante el desarrollo del mismo:

- Aprender una metodología eficiente para el desarrollo de planes de empresa.
- Conocer el proceso y la metodología para la generación y conceptualización de ideas empresariales innovadoras.
- Adquirir las habilidades para llevar a cabo planes de negocio.
- Analizar las potencialidades que las PYMES presentan en relación con el aprovechamiento de nuevas oportunidades de inversión.
- Adquirir los valores y las actitudes necesarias para el desarrollo de la innovación empresarial: apertura al exterior, innovación empresarial, curiosidad, colaboración a todos los niveles, participación en redes, hibridación entre sectores, etc.
- Reflexionar sobre la experiencia, los éxitos y los errores de las empresas y de los emprendedores, tanto a nivel nacional como internación.
- Conocer y aprender el manejo básico de soluciones informáticas como herramientas de ayuda a la toma de decisiones.

2. METODOLOGÍA

Tal y como se señaló anteriormente, un plan de negocios es un instrumento fundamental para planificar la materialización de un negocio, pero además, sirve como herramienta para la toma de decisiones y la obtención de financiación, por lo que resulta necesario realizarlo con la mayor precisión posible.

Después de analizar el estado del arte de esta materia se ha podido comprobar que no existe una metodología única para la elaboración de un plan de negocio, sino que todo lo contrario, por ese motivo se ha decidido utilizar aquella que mejor se adaptaba al objetivo de este proyecto.



Figura 2.1 Metodología de un plan de negocio. Fuente: <http://empresariados.com/pasos-para-crear-un-plan-de-negocio/>

La metodología elegida basa el desarrollo del plan de negocio en cuatro pilares fundamentales:

- Calidad de la información. La información y la redacción incluida en el plan de empresa será clara, concisa, veráz y comprobable.
- Actualidad. El plan debe de recoger información y datos actualizadas, ya que un desfase, aunque sea pequeño, puede introducir una importante distorsión en el proyecto.
- Totalidad de la Información. El plan de empresa abarcará todas las áreas de la actividad empresarial que afecten al proyecto, decidiendo incluir en el mismo los siguientes apartados: resumen ejecutivo, plan de organización y management,

constitución de la sociedad, plan de marketing, plan de recursos humanos, plan de operaciones, plan tecnológico, el plan económico-financiero y conclusiones.

- Unidad en el criterio de redacción. Debido a que el plan de empresa se suele dirigir a más de un lector, es necesaria utilizar un lenguaje que sea inteligible por más de un colectivo (inversores, proveedores, técnicos, etc.)

3. RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de eBusTool será el de brindar una serie de productos y servicios que permitan implementar una plataforma e-business para las empresas que no la posean a bajo coste y sin la necesidad de infraestructura acortando la “brecha digital”; y de sacar mayor provecho, complementar o actualizar a las que si la posean. En resumen se brindará a los clientes la posibilidad de disponer de los cinco elementos básicos del comercio electrónico:

- La tienda/catálogo virtual
- Procesamiento del pago
- Logística
- Atención a Clientes
- Promoción del Sitio

El “core business” de eBusTool será un portal de Internet que servirá de directorio y plataforma e-business del tipo B2B (Business to Business) y B2C (Business to Customer).

3.1 Productos y servicios a desarrollar/implementar:

- Directorio de empresas y productos
- Directorio de polígonos.
- Creación y publicación de catálogos de productos para consulta online.
- Plataforma de venta y presupuestación online.
- Utilización de plantillas prediseñados para que las empresas puedan tener presencia en Internet sin necesidad de contar con su propia página Web o más bien, crearla y alojarla utilizando eBusTool.
- Secretariado virtual para empresas que no posean infraestructura base (Ordenador, conexión a Internet), que permitirá gestionar presupuestos, ventas online, y actualizar los catálogos de productos.
- Plataforma de promoción.
- Bolsa de empleo.
- Plataforma para “pools de compra” (Compras colectivas por grandes cantidades para reducir costos y conseguir mejores precios).

- Promociones para adquisición de productos de informática y telefonía a precios preferenciales (Se buscarán ofertas por cantidad y tratos con fabricantes para ofrecer a los usuarios mejores precios que en el mercado).
- Plataforma logística mediante acuerdos comerciales entre eBusTool con terceras empresas.

3.2 Mercado objetivo

Podemos identificar cuatro grandes grupos de clientes potenciales para los productos/servicios que ofrecerá eBusTool, se hará una descripción detallada de cada caso en el apartado de Marketing del presente plan de negocio.

1. Mayoristas y grandes empresas
2. Pequeñas y medianas empresas
3. Patrocinadores
4. Visitantes

3.3 Mercado potencial

Una vez implementado el negocio, puesto en funcionamiento y comprobado su éxito a nivel nacional es posible ofertarlo en otros países, ya sea en modalidad “Llave en mano”, como franquicia o mediante acuerdos de explotación con los gobiernos ya que se presenta como una herramienta que potenciaría el crecimiento de la economía del territorio dónde se implemente.

3.4 Fases del proyecto

Por la naturaleza del proyecto es necesario dividir en tres grandes etapas con sus respectivas actividades. Durante el primer año de operaciones de la empresa no se obtendrá beneficio alguno ya que será un año dedicado a desarrollar la plataforma electrónica que representa el “core business” del negocio, luego de este año comenzarán las operaciones normales del emprendimiento.

1. Creación de la empresa:

- Creación del plan de negocios.
- Búsqueda y captación de inversores.
- Naming, registro de marca y nombres, registro de dominios en Internet.
- Constitución de la sociedad.
- Solicitud de la habilitación comercial.
- Búsqueda del inmueble que será el centro de operaciones.

- Acondicionamiento del inmueble.
- Selección y contratación de trabajadores.

2. Creación de la plataforma:

- Definición de requerimientos funcionales y no funcionales.
- Análisis de requerimientos.
- Diseño y desarrollo de la plataforma.
- Pruebas.
- Correcciones.
- Obtención de datos sobre polígonos industriales y empresas.
- Carga de datos en la plataforma.
- Lanzamiento del servicio en fase beta.

3. Operación normal del negocio:

- Promoción en diferentes medios.
- Captación de clientes.
- Búsqueda y cierre de acuerdos comerciales con proveedores.
- Plan de mantenimiento preventivo, correctivo y adaptativo de la plataforma.
- Gestión de la plataforma.

3.5 Fuentes de ingresos

Existen varias fuentes de ingresos en la etapa inicial del proyecto, identificándose las siguientes:

- Publicidad.
- Ventas colectivas.
- Ventas de productos con descuento solo para usuarios registrados.
- Cuota de afiliación.
- Comisión de gestión en ventas online.

3.6 Claves para el éxito

Existen varios factores que si bien no aseguran el éxito del proyecto hacen que tenga altas posibilidades de funcionar de acuerdo a lo planificado.

- Se trata de un emprendimiento “pionero”, ya que no existen muchas empresas similares, solo unas pocas que prestan algunos de los servicios que ofrecerá eBusTool, pero su alcance es local y no nacional.
- Se ofrecerán servicios integrados desarrollados especialmente para este proyecto, lo cual es una ventaja frente a otras empresas que utilizan servicios de diferentes proveedores vendiéndolos como un único servicio.

- Por tratarse de un servicio desarrollado a medida posee dos grandes ventajas, la escalabilidad y la flexibilidad, que le permiten adaptarse a nuevas necesidades de uso conforme se comience a utilizar la plataforma.
- Se trata de un servicio que no representa un gran desembolso por parte de los afiliados y/o patrocinadores como se vio en el apartado anterior, por lo que puede convertirse en un servicio de gran volumen de ventas en el que pueden obtenerse beneficios más que respetables.
- Por tratarse de un proyecto que beneficia la economía, es muy posible que reciba aportes de capitales por parte de entidades gubernamentales.

3.7 Filosofía de la empresa

El motor del proyecto fue la idea de ofrecer servicios tecnológicos a bajo costo, servicios que requieren de grandes inversiones si se desarrollan a medida para cada caso, la idea de la empresa es mantener su bajo costo adaptando sus productos/servicios a las necesidades de uso de los usuario, de este modo de convertirse en una potente herramienta para sus afiliados que les produzca beneficios, que genere el crecimiento económico de la región y que se convierta en referente para los navegantes y un producto difícil de rechazar por los potenciales afiliados.

3.8 Inversión inicial

Como se planteó en un punto anterior el primer año es de desarrollo de la plataforma, y requerirá una inversión más fuerte, por lo tanto en ese año la inversión necesaria rondará los 500.000€. En el segundo año los costes se reducen, acercándose a los 250.000€

4. ORGANIZACIÓN Y MANAGEMENT

4.1 Análisis Externo

4.1.1 El entorno. Situación actual

Como se ha dicho anteriormente, la situación actual es muy favorable, por varias razones, la primera es que este tipo de iniciativa es “pionera” en el país, ya que no existen empresas similares a eBusTool, y la segunda es que como ya se ha señalado las ventas por Internet, y el comercio electrónico están en un constante y continuo crecimiento y más si cabe teniendo en cuenta la situación de crisis actual, en la que ninguna empresa se quiere quedar fuera, por lo que existe una verdadera necesidad de una tecnología como la que ofrece eBusTool.

Pero hasta poder llegar a implantarla hay que seguir un duro camino, en el cual encontraremos tres barreras principalmente:

- Tecnológicas.
- Educativas.
- Financieras.

4.1.2 Perspectivas de futuro

Teniendo en cuenta el gigante crecimiento que están experimentando las ventas a través de Internet, el futuro de iniciativas como eBusTool tiene prácticamente garantizado el éxito, esto es debido a que cualquier empresa que no quiera quedarse descolgada, tendrá que introducirse en el negocio online, ya que actualmente un porcentaje importante de las ventas, y en un futuro gran parte de ellas se llevará a cabo a través de Internet.

4.1.3 Competidores. Análisis de la competencia.

Como se ha señalado en puntos anteriores, el potencial de negocio que tiene todo lo relacionado con el e-commerce es altísimo, el cual están sabiendo aprovechar las grandes empresas de siempre, e importantes grupos consultores, pero también es cierto que aún hay mucho campo por explotar.

Pero hasta ahora no ha habido una compañía que se haya atrevido de verdad a entrar fuertemente en el negocio, intentando romper moldes, promoviendo un producto, y unos servicios a un bajo coste, sin necesidad de una gran infraestructura. Hasta el momento los principales “competidores”, y por lo tanto suministradores de este tipo de productos, y servicios se habían caracterizado por:

- Elevados precios.
- Necesidad de grandes infraestructuras.
- Poca flexibilidad.
- Licencias de software

Sin embargo eBusTool ofrecerá:

- Soluciones a un bajo coste.
- Reformas progresivas, sin la necesidad de grandes infraestructuras.
- Flexibilidad.
- Coste cero de licencias, por la utilización de servicios y programas “Open Source”.

4.1.4 Clientes

El abanico de clientes al que espera acceder la empresa es muy amplio desde pequeñas, y medianas empresas, hasta grandes empresas, pasando por sectores como el público, ofreciendo a todos ellos una serie de servicios que les ayudaran a:

- Reducir costes en desarrollo y formación.
- Incrementar el ROI.
- Eliminar barreras para la interconexión entre sistemas.
- Minimizar el “time-to-market”.
- Permitir que la transformación tecnológica y educativa que se produzca en nuestros clientes se haga de una forma controlada e incremental.

4.1.5 Productos/Servicios sustitutivos

En cuanto a servicios o productos que pudieran sustituir a eBusTool, sería difícil encontrar alguno en la actualidad. Esto es debido a que combinar todo el potencial, y la cantidad de recursos que ofrece esta herramienta (tienda, catálogo virtual, pasarelas de pago, logística, atención a clientes, promoción y posicionamiento de la web en buscadores, etc.), a unos precios tan bajos, y sin la necesidad de montar una importante infraestructura paralela es poco viable, a no ser que se subcontratarán los diferentes servicios, lo que supondría unos costes mayores, o se encargara un producto(ad hoc) a medida a una gran empresa software, lo que incurriría en unos importantes gastos, en comparación con la solución ofrecida por eBusTool.

Aunque sin duda, en un breve periodo de tiempo surgirán más empresas que ofrezcan servicios iguales, o muy parecidos a los que oferta eBusTool en la actualidad, con la consiguiente pérdida de mercado, pero también es cierto que si desde un principio la empresa se consolida como una empresa sólida y de calidad dentro del sector, será muy difícil perder la posición predominante dentro del mercado, ya que la empresa posee una experiencia, y un “know how” que le proporciona una clara situación de ventaja respecto a sus nuevos competidores.

4.2 Análisis Interno

4.2.1 Estructura organizativa. División funcional

A continuación representamos gráficamente la estructura prevista de eBusTool desde un punto de vista funcional. El equipo de trabajo estará constituido en un principio (fase de desarrollo de la plataforma) por:

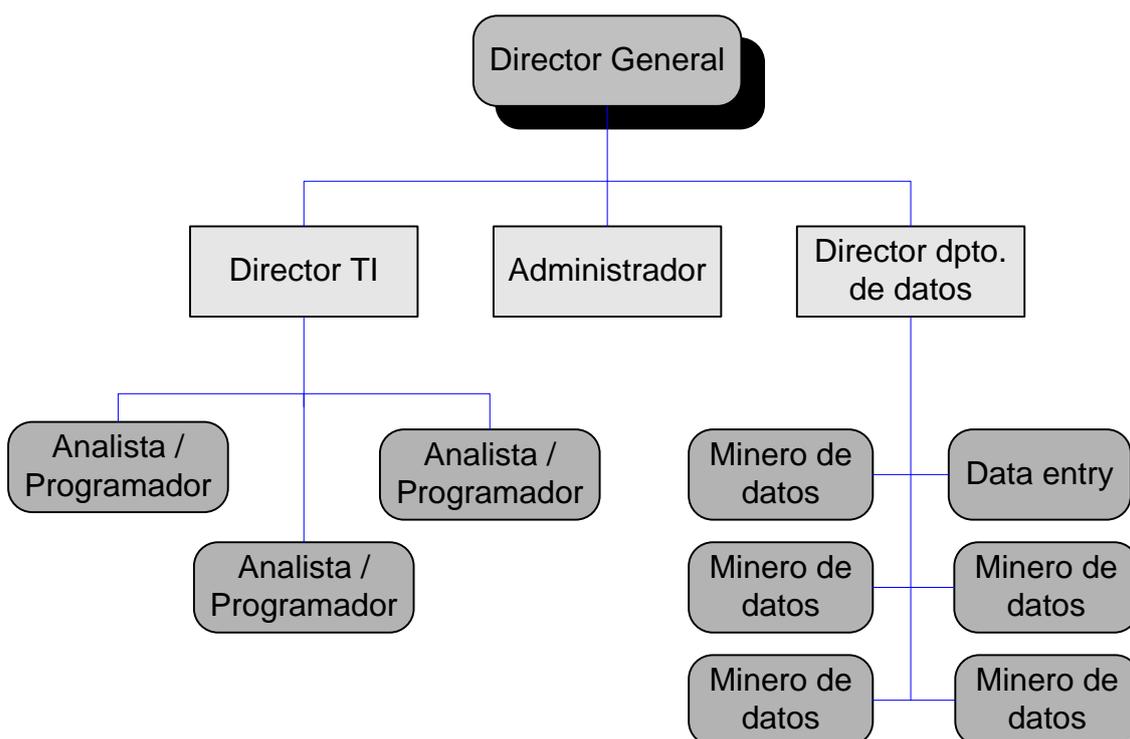


Figura 4.1 Organigrama de la empresa durante la primera fase de desarrollo.

Una vez terminada la fase de desarrollo, y puesta en marcha la plataforma, el equipo pasará a estar constituido por:

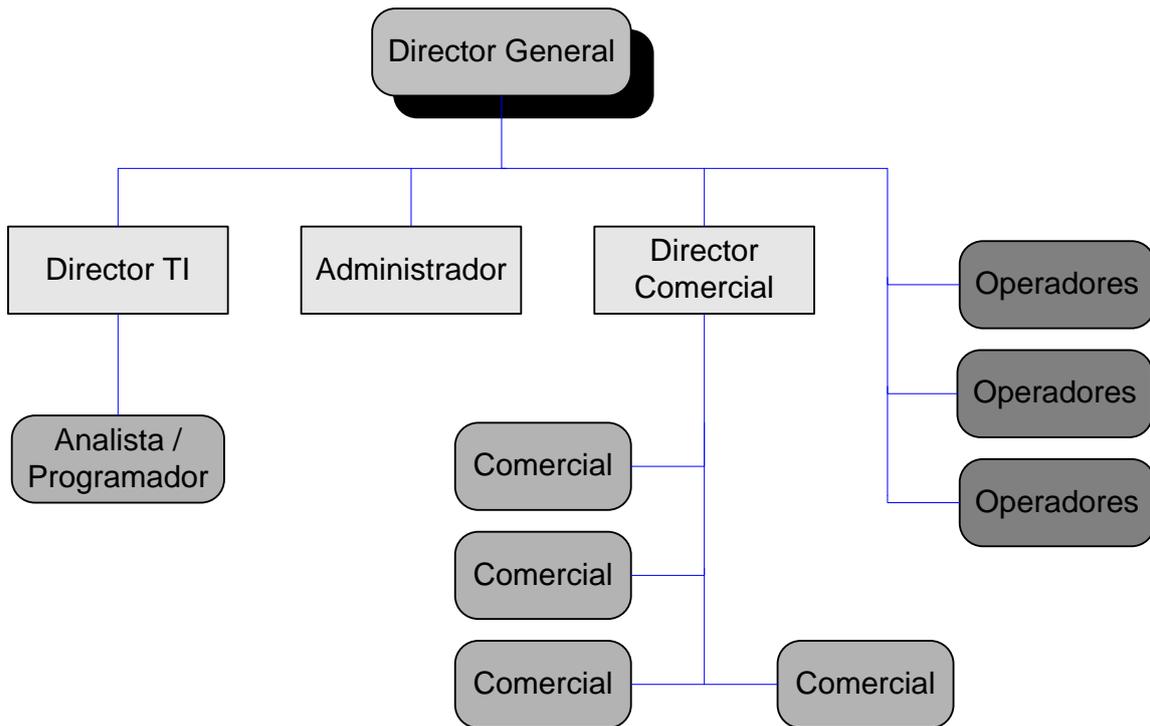


Figura 4.2 Organigrama de la empresa una vez puesta en marcha la empresa.

Si la empresa sigue un desarrollo progresivo, creciendo en nivel de actividades, proyectos, y personal podría preverse un organigrama como el siguiente:

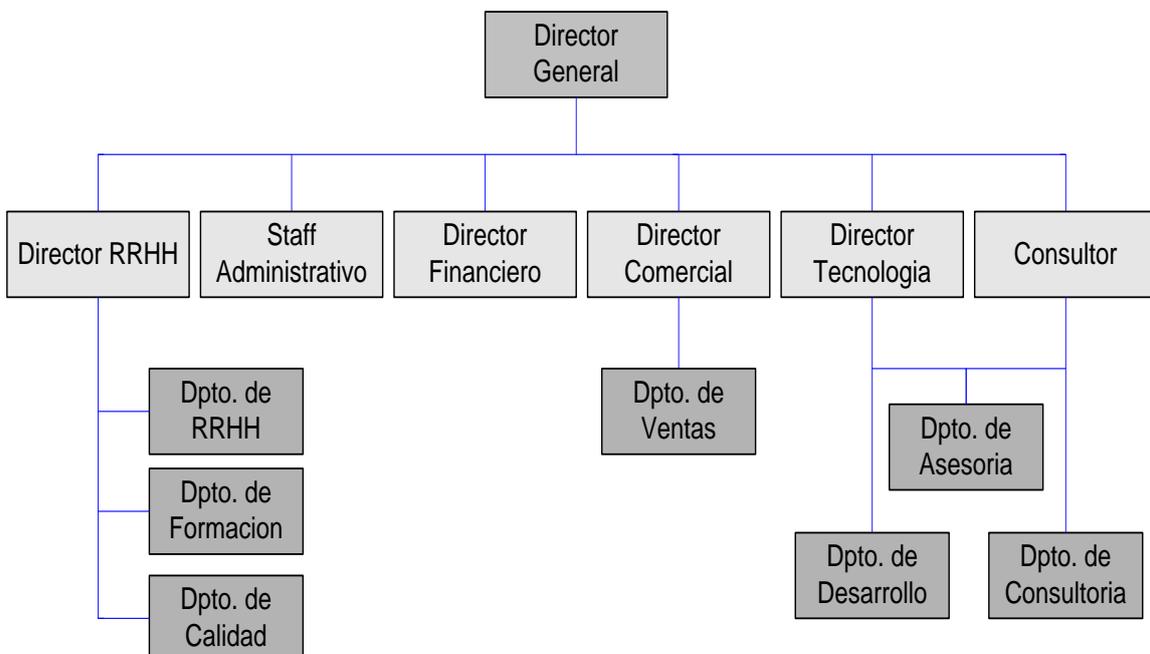


Figura 4.3 Organigrama evolucionado de la empresa.

Las funciones, y características de los diferentes puestos son las siguientes:

- **Director General.** Es el máximo responsable de la empresa. Se encargará de la planificación de la compañía con la elaboración del Plan estratégico, supervisará, y coordinará las diferentes actividades realizadas en la empresa. Este puesto será ocupado por uno de los socios fundadores de la empresa, con titulación superior en ingeniería, y con un master MBA.
- **Director Financiero.** Será el responsable de la gestión, y coordinación de los temas financieros. Elaborará el plan financiero, planificando, y controlando todas las variables financieras de la empresa.
- **Director Comercial.** Será el responsable de planificar, y dirigir la política de promoción, venta, y distribución de productos o servicios de la compañía, y el área de marketing. Configurarán la política de precios, y las condiciones de venta, haciéndose responsable de la negociación, y seguimiento de grandes cuentas.
- **Director de Recursos Humanos.** Es el responsable del reclutamiento, selección, formación, y calidad de la empresa.
- **Consultor de negocio.** Será el responsable de identificar las diferentes oportunidades de negocio, y de realizar labores de consultoría.
- **Director de Tecnologías.** Será el responsable de la elaboración del plan tecnológico de la compañía, así como de identificar las diferentes tendencias del mercado que puedan suponer una ventaja competitiva para la empresa.

4.2.2 Misión

eBusTool pretende convertirse en una empresa pionera, a la vez que puntera, brindando una serie de productos, y servicios que permitan posicionar a sus clientes en una situación privilegiada tecnológicamente hablando, la empresa fomentará, y perseguirá una serie de valores entre los que cabe destacar los siguientes:

- **Calidad.** Fijando unos altos niveles de calidad en todos los procesos, y productos, ofreciéndola así a todos los clientes, tanto internos, como externos.
- **Formación.** Fijando como unos de los pilares más importantes la formación de nuestros empleados, elevando así todos los niveles de calidad, y fiabilidad de la empresa.
- **Crecimiento continuo,** que permita obtener una rentabilidad a corto plazo, alcanzando los objetivos marcados en el plan estratégico.

- Flexibilidad organizativa. La compañía es abierta, y participativa, buscando en todo momento lo mejor para el cliente.

4.2.3 Objetivos

- **Objetivos corporativos.** El objetivo corporativo principal es el de efectuar un crecimiento sostenido, y gradual convirtiendo a la empresa en un referente a nivel nacional, pudiendo así generar una altos rendimientos, lo que permitirá maximizar la inversión realizada, y obtener un rápido retorno de ella misma.
Por estas razones es importante hacerse con una importante cuota de mercado, que permita desarrollar todos los objetivos marcados a un corto, medio, y largo plazo.
- **Objetivos de las unidades de negocio.** El objetivo principal de las unidades de negocio es ser competitivas por si mismas, intentando conseguir, y mejorar los resultados previos establecidos para cada una de ellas.
- **Objetivos funcionales.** Como se ha apuntado anteriormente uno de los objetivos fundamentales de eBusTool es la calidad, por lo que en cuanto a objetivos funcionales se refiere, el principal será el ir mejorando día a día, comprometiendo en ello a toda la plantilla de la empresa, para que así se pueden producir mejoras en todos, y cada uno de los procesos.

4.2.4 Estrategias

Estrategias corporativas. El objetivo corporativo fundamental es el de crecimiento sostenido, y para ello podemos identificar dos estrategias principales:

- Intensificación.
- Nuevos mercados.

Primeramente desde el punto de vistas de la intensificación, tendremos que centrarnos en los mercados que hemos establecido en un principio como principales para nuestra compañía, que son las pequeñas, y medianas empresas, con lo que conseguiremos una importante penetración en el mercado, que nos facilitará ir estableciendo una base sólida.

Por otro lado no podemos dejar a un lado todo el mercado potencial al que podemos acceder, por lo cual iniciaremos algún tipo de campaña para llevar nuestros productos a ese nuevo mercado en el que aún no tenemos los niveles de penetración deseados.

Estrategias de Unidad de Negocio. Básicamente estas estrategias se sustentarán en dos pilares principales.

- Diferenciación en precio.
- Diferenciación en valor.

Hay que ofrecer unos precios competitivos, pero sin renunciar en ningún momento a la calidad, ya que si uno de estos dos pilares falla, el plan no funciona.

Estrategias funcionales. Las estrategias funcionales se enmarcan en el desarrollo de las cinco funciones claves de cualquier empresa, y se detallarán cada una de ellas por separado, indicando con detalle las diferentes estrategias a seguir a lo largo de este documento.

- Marketing.
- Operaciones.
- Finanzas.
- Recursos Humanos.
- Tecnología.

4.3 Análisis DAFO

El objetivo principal del análisis DAFO es concretar, en un gráfico o una tabla resumen, la evaluación de puntos fuertes, y débiles de la empresa, con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna, y su posición competitiva externa.

		ANÁLISIS DEL ENTORNO	
		Amenazas	Oportunidades
Diagnóstico de la Empresa	Puntos fuertes	Estrategias Defensivas	Estrategias Ofensivas
	Puntos débiles	Estrategias de Supervivencia	Estrategias de Reorientación

Figura 4.4 Análisis DAFO.

Debilidades, son los aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.

- eBusTool es una empresa de nueva creación, por lo que no dispondrá de una cartera de clientes sobre la que avalar resultados previos.
- Es posible que lleve algún tiempo poner en marcha todos los procedimientos, y metodologías para hacer de eBusTool una empresa de calidad.
- Capacidad, y medios de marketing limitados, en relación con otras empresas del sector.
- Es posible que al principio solo se consigan cerrar proyectos de bajo presupuesto, donde se obtenga un retorno de inversión inferior al esperado en un primer momento.

Amenazas, toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.

- Existen ciertas reticencias por parte de algunas empresas en hacer inversiones en TI, debido a diferentes razones como el desconocimiento, miedo a las nuevas tecnologías, elevados costes de implantación, y falta de infraestructura entre otras.
- Dificultad por parte de las empresas de medir el ROI resultante de un proyecto de integración de tecnología, parte de sus beneficios son intangibles.
- Competitividad. Las grandes empresas informáticas están invirtiendo grandes cantidades de dinero en desarrollo de tecnologías, plataformas, etc. por lo que cada vez se hace más complicado competir.
- Posible guerra de precios entre compañías competidoras.
- Creación de PYMEs similares a eBusTool que observando la oportunidad de negocio, presenten ofertas similares a la nuestra.
- Posibles desconfianzas del servicio postventa, debido a que los clientes pueden buscar una atención 365 x 24 x 7, que difícilmente puede ofrecer eBusTool debido a sus altos costes de inversión para una empresa que se encuentra en sus comienzos.

Fortalezas, son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.

- Profesionales muy capacitados.
- No existirá dependencia con ningún fabricante de software, ni de hardware, debido a que se utilizarán herramientas, y utilidades “Open Source”.
- Esmerado servicio al cliente.
- Alto conocimiento del sector.
- Flexibilidad organizativa.

Oportunidades, es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.

- Capacidad de adaptación a nuevas tecnologías, y que sean una oportunidad de negocio para nuestro clientes, y para nosotros mismos.
- Actualmente pocas empresas ofrecen los servicios, que eBusTool va a comercializar.
- La capacidad de adaptación permitirá introducirse en otros mercados, si existe la posibilidad de negocio.
- Alto interés de las empresas por introducir soluciones como las que oferta eBusTool.

5. CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD.

5.1 Forma jurídica

Una vez realizado el resumen ejecutivo, y definidas las estrategias, y estructura de la organización, y management, hemos decidido que la forma jurídica que vamos a adoptar para llevar a cabo la actividad económica empresarial será la Sociedad Anónima.

En la Sociedad Anónima el capital social estará dividido en acciones que se integran gracias a las aportaciones de los socios, es decir, de los accionistas. La ventaja más evidente es que los accionistas no responden de las deudas con su patrimonio personal, sino solamente con el capital aportado, y por otro lado, existe la posibilidad de atraer capitales ajenos por medio de la emisión de obligaciones.

Respecto a los inconvenientes que presenta, nos encontramos con el alto capital que hace falta para la constitución, y con el complicado régimen de administración de la sociedad (sistema cerrado). La contabilidad social, y su fiscalidad obligada hacen que no sea adecuada para determinados negocios.

Es una sociedad cara en cuanto a su funcionamiento, por cuanto es obligatoria la publicidad en periódicos, boletines oficiales, de muchos de sus actos, por ejemplo, las reformas estatutarias.

Las formalidades de constitución son:

- Certificación negativa de la denominación social
- Escritura pública de constitución.
- Inscripción en el Registro Mercantil.

La Sociedad Anónima se compone de los siguientes órganos sociales:

1. Junta General de Accionistas. Los asuntos de naturaleza social debéis tratarlos en reuniones convocadas a tal fin siguiendo un orden del día y llegando a las soluciones a través de mayorías. Las competencias de la Junta son:

- Las modificaciones sociales (fusión, escisión y disolución).
- Nombramiento y revocación de los cargos de administradores y auditores.
- Responsabilidad de los administradores.
- Aprobación de cuentas.
- Aplicación del resultado del ejercicio

Y ésta no puede:

- Asumir ni interferir en la gestión social.
- Elaborar, no modificar, las cuentas anuales.

- Dar instrucciones vinculantes a administradores y auditores.

2. Administradores. La forma de administrar la sociedad se fijará en los estatutos (ante notario), basándose en una de las siguientes formas prefijadas:

- Administrador Único: Un socio ostenta todas las funciones de gestión y representación de la sociedad.
- Dos Administradores Solidarios. Cada uno por separado tiene autoridad para obligar a la sociedad.
- Dos Administradores Mancomunados. Sólo obligan a la sociedad si actúan conjuntamente.
- Consejo de Administración. Se actúa por mayoría absoluta, por lo que el número mínimo de administradores es de tres. Los administradores que designéis no tienen porqué ser accionistas.
- Consejo de Administración, junto con la Comisión Ejecutiva o uno, más consejeros delegados. El consejo debe determinar sus respectivas competencias.

5.2 Operativa a seguir

Las principales gestiones, y formalidades de carácter general que llevaremos a cabo para que nuestra empresa esté operativa, y pueda empezar a funcionar, realizando sus actividades de forma normal, son las siguientes:

- Con la certificación negativa de denominación social se comprueba que no existe otra sociedad que tenga el mismo nombre. Esto se hace en el Registro Mercantil o por medio de una gestoría, asesoría o a través del notario (que es quien autorizará la escritura de constitución).
- Para formalizar la solicitud, enviaremos una carta a nombre de uno de los futuros socios especificando hasta tres nombres, por orden de preferencia, y la naturaleza jurídica de la sociedad (Sociedad Anónima).
- El Notario otorgará la escritura pública de la constitución de la sociedad protocolizando los estatutos, y aprobando los socios.
- Inscripción en el Registro Mercantil. La inscripción se realizará en el Registro Mercantil de la provincia adjunta donde esté el domicilio social.
- Solicitud de Licencia oficial de apertura, en el ayuntamiento donde se encuentra el domicilio social de la Sociedad.

- Legalización de los libros oficiales de comercio, tales como, el Libro de Inventario y Cuentas Anuales, el Libro diario, el Libro de Actas y el Libro de Registro de Acciones nominativas.
- Nos daremos de alta en el Impuesto de Actividades Económicas, que grava el hecho de ejercer actividades empresariales.
- Tesorería Territorial de la Seguridad Social. Impreso oficial de afiliación (TA1) y el de Solicitud de Alta, Baja o Variación de Datos del Trabajador (TA2) para cada uno de los trabajadores, adjuntando fotocopia del DNI. Al menos un día antes del inicio de actividades por el trabajador.

5.3 Estatutos

Dentro de los mismos destacaremos algunos de los puntos principales, en los que se indicarán:

Denominación de la Sociedad Anónima: “eBusTool S.A.”.

Objeto Social: El objetivo de eBusTool será el de brindar una serie de productos y servicios que permitan implementar una plataforma e-business para las empresas que no la posean a un bajo coste, sin necesidad de infraestructura acortando la “brecha digital”; y de sacar mayor provecho, complementar, o actualizar a las empresas que si la posean.



Figura 5.1: Sociedad anónima. Fuente:
<http://www.definicionabc.com/economia/sociedad-anonima.php>

- Duración de la Sociedad: Indefinido.
- Fecha de inicio de la actividad: 1 de Enero de 2.013

- Domicilio Social: Sin determinar
- Cifra de Capital Social: 500.000 €
- Número de socios: 3

Reserva y fondos obligatorios: De los beneficios obtenidos en cada ejercicio económico se destinará a reserva legal una cifra igual al 15% de los beneficios.

Cuentas anuales: Comprenderán el balance, la cuenta de pérdidas y ganancias, y la memoria.

6. PLAN DE MARKETING

6.1 Situación del mercado

La actual crisis económica está haciendo estragos en las PYMES de nuestro país. La estructura laboral y financiera de este tipo de empresas requiere urgentemente una reforma para subsistir porque de lo contrario, la mayoría no sobrevivirá a esta situación. Si analizamos la situación de las PYMES en materia de TI (tecnología de la información) también podemos constatar su precariedad, adquiriendo por tanto unas importantes barreras para el desarrollo de su actividad comercial.

Por otro lado la evolución del empleo y la rentabilidad en la gran empresa ha sido mucho más pareja, aunque también la rentabilidad se ha quedado rezagada. Ello no sólo se debe a la menor caída del beneficio empresarial sino, sin duda, a que estas empresas tienen muchas más facilidades para poder llevar a cabo EREs.

Por todo ello el proyecto eBusTool representa una posible solución para ayudar a cambiar la realidad en la que se encuentra el mercado y permitir a las PYMES sortear las mayores dificultades con las que se encuentran a la hora de invertir en TI.



Figura 6.1 Plan de marketing. Fuente: <http://www.microcaos.net/negocios/plan-de-marketing/>

6.2 Productos/Servicios

Ante la realidad en la que se encuentra el mercado, es evidente que existen muchas posibilidades por explotar, por lo que a continuación se sintetizan dentro de un marco conceptual amplio, las cuatro siguientes dimensiones de los productos/servicios a ofrecer:

Producto básico. Es el producto inicial a ofrecer, el que representó el motor que puso en marcha este proyecto, y que cumplirá el papel de “caballito de batalla” que permita a eBusTool entrar en el mercado. El producto básico estará compuesto por los siguientes servicios:

- Directorio de empresas y productos.
- Directorio de polígonos.
- Creación y publicación de catálogos de productos para consulta online.
- Plataforma de venta y presupuestación online.
- Utilización de plantillas prediseñados para que las empresas puedan tener presencia en Internet sin necesidad de contar con su propia página Web o más bien, crearla y alojarla utilizando eBusTool.
- Herramientas online que permitan la gestión de presupuestos, ventas online, y la actualización de los catálogos de productos para las empresas que así lo requieran.
- Plataformas de promoción y publicidad (búsquedas patrocinadas, banners, etc.).
- Bolsa de empleo.
- Plataforma para “pools de compra” (compras colectivas por grandes cantidades para reducir costos y conseguir mejores precios).
- Promociones para adquisición de productos de informática y telefonía a precios preferenciales (Se buscarán ofertas por cantidad y tratos con fabricantes para ofrecer a los usuarios mejores precios que en el mercado).
- Plataforma logística mediante acuerdos comerciales.

En definitiva eBusTool se trata de una plataforma y una estructura que permita a las empresas que se afilien a los servicios/productos obtener los siguientes beneficios:

- Comenzar y/o ampliar su presencia en Internet
- Comenzar y/o ampliar sus actividades de e-commerce.
- Aumentar su área de operaciones y el número y tipo de potenciales clientes.
- Mejorar su imagen.
- Aprovechar las ventajas publicitarias intrínsecas de la plataforma.
- Acceder a ofertas para adquisición de productos/servicios con precios beneficiosos.
- Acceder a mejoras en la logística de su empresa.

- Facilitar las búsquedas laborales.
- Aprovechar las ventajas que el secretariado virtual puede ofrecer.

Todos estos beneficios dentro de un sistema de trabajo integrado, bajo coste y desarrollado bajo exigentes normas de calidad, a diferencia de muchas soluciones a medida de muy baja calidad y precios no siempre económicos.

Producto esperado. Una vez que la empresa comience a ejercer su actividad normal y se verifique que funciona como se espera, se procederá a una primera etapa de adaptación y especificación de los productos/soluciones que se brindarán en una primera etapa, según está planeado, serán genéricos en un comienzo.

En esta etapa, se desarrollarán soluciones que se adapten a diferentes tipos de empresas que requieran de un tratamiento especial por la naturaleza de la misma, dichas empresas podrán ser por ejemplo: inmobiliarias, automotores, equipos informáticos.

Producto aumentado. Si se logra cumplir con los objetivos se seguirá adaptando la plataforma para ofrecer una mayor cantidad de servicios y productos, para conseguir cada vez una mayor aceptación y uso en pos de aumentar los beneficios, para lograr esto se hará un análisis de necesidades pudiendo implementarse soluciones informáticas para diferentes necesidades, entre estas podrían encontrarse:

- Plataforma de mensajería interna y externa (Correo, agenda, Chat).
- Gestión y seguimiento de proyectos/tareas.
- Gestión documental.
- Cartera de clientes.
- Aplicaciones CRM (Customer Relationship Management).
- Gestión de tiempos.
- Escritorios de trabajo remoto.
- Gestión de stock.

En esta etapa se transformaría la empresa en un proveedor de productos/servicios informáticos de amplio espectro, siempre manteniendo una plataforma integrada, centralizada y de bajo coste.

Producto potencial. Por último, y suponiendo el éxito de las fases anteriores, puede implementarse la plataforma en otros países, ofrecerla a terceros para su explotación en modalidad de franquicia, venderla en modalidad “llave en mano” o bien realizar un “joint venture” con alguna entidad local para explotarla conjuntamente. Cabe destacar que este producto puede ser de interés para empresas particulares como para entes

gubernamentales no solo por los beneficios económicos que pueden obtenerse de su operación sino también por el beneficio potencial para la economía de la zona que puede significar.

6.3 Situación del producto

No existen actualmente en el mercado soluciones como las que propone eBusTool, al menos no como una solución genérica sino más bien como soluciones a medida, con el coste que ello conlleva, y tampoco existen como una solución única e integrada que permitan a las empresas el ingreso sin grandes dificultades en el terreno del e-commerce, además hay que tener en cuenta que eBusTool no solo representará una solución en este campo sino que también permitirá acceder a otras ventajas en otras áreas como se planteó en el punto anterior.

En el siguiente gráfico puede verse el segmento de mercado al que se apunta. Nótese que el precio más bajo que el del mercado puede ofrecerse debido a la naturaleza genérica de las soluciones que serán las mismas para muchos clientes, en lugar del modelo “solución a medida”, individual, que brinda la competencia en este momento.

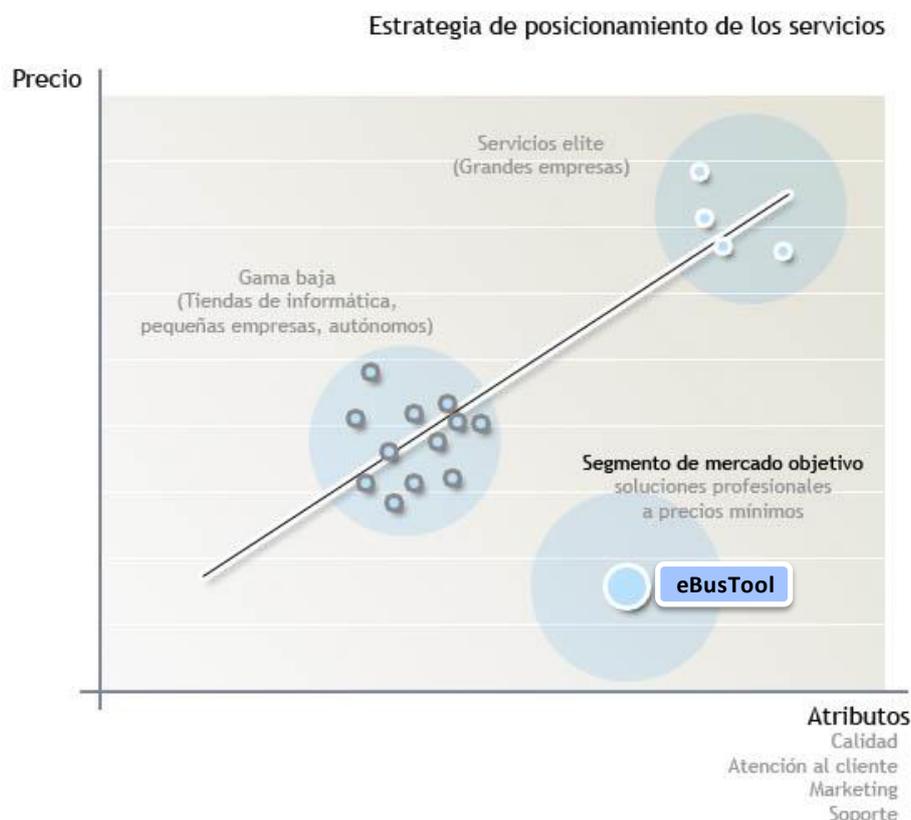


Figura 6.2 Estrategia de posicionamiento de los servicios de eBusTool.

En la siguiente figura se puede observar una breve comparación de las características de eBusTool frente a sus competidores.

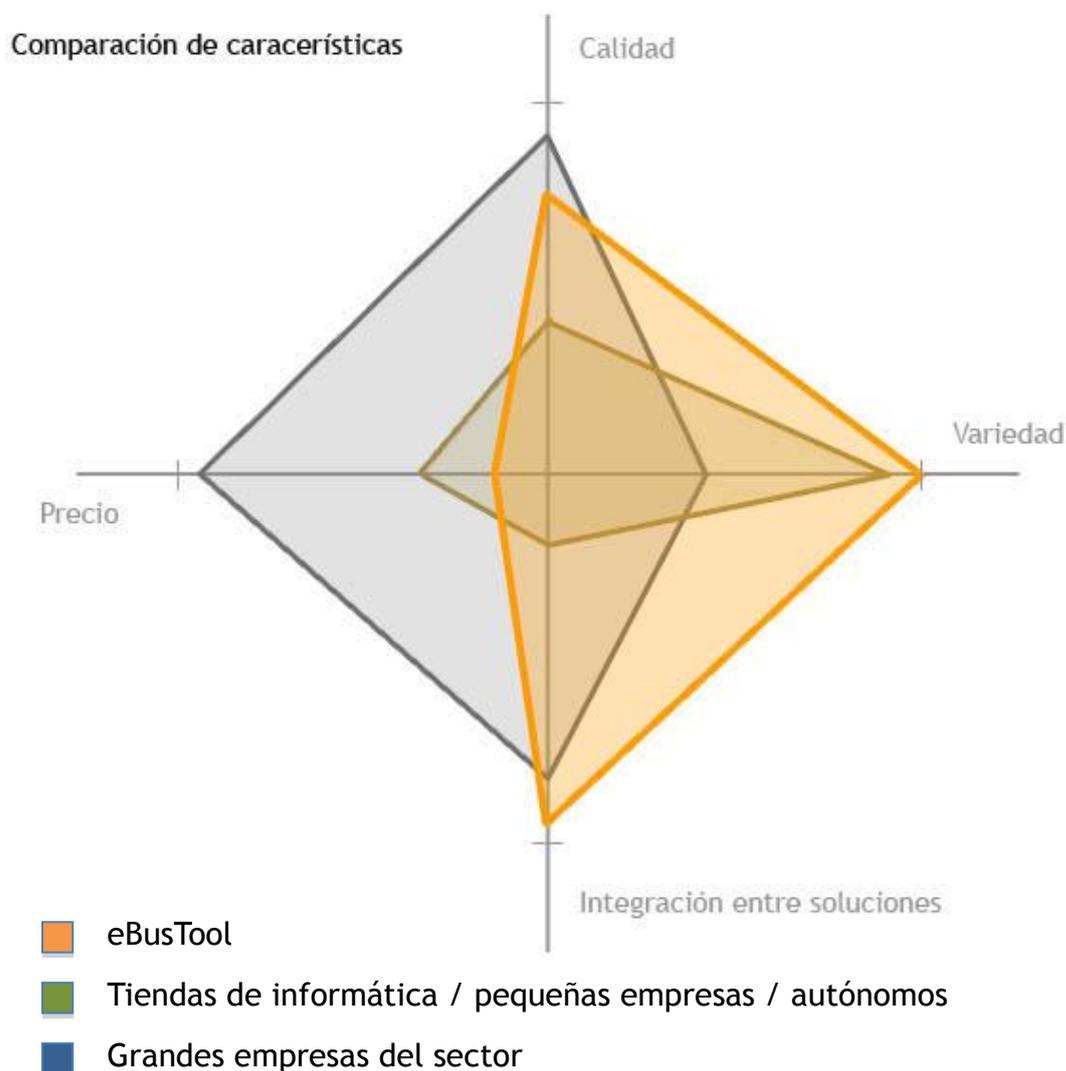


Figura 6.3 Comparación de características.

6.4 Descripción del mercado objetivo

Como ya se planteó en el apartado 1 podemos identificar cuatro grandes grupos de clientes potenciales para los productos/servicios que ofrecerá eBusTool:

- Mayoristas y grandes empresas
- Pequeñas y medianas empresas
- Patrocinadores
- Visitantes

Mayoristas y grandes empresas. Serán los usuarios principales del servicio B2B, tendrán acceso a datos de requerimientos de materia prima y servicios,

importaciones/exportaciones, volúmenes de producción, etc. de las pequeñas y medianas empresas. Ventajas para este tipo de usuario:

- Acceso a un gran directorio de empresas dónde ofrecer sus productos/servicios, conociendo diversos datos de utilidad como producción anual, zona de influencia, requerimientos de materia prima/servicios, etc.
- Ampliar horizontes de ventas al ofrecer sus productos/servicios a más potenciales clientes.
- Posibilidad de grandes ventas a usuarios que hagan compras colectivas.
- Posibilidad de compras colectivas.
- Creación de un catálogo de productos online. (Posiblemente solo accesible a profesionales del sector).
- Creación de su página Web dentro del portal.
- Generación de presupuestos online.
- Servicio de mensajería interna y correo electrónico.
- Publicación de ofertas de productos/servicios.
- Publicación de ofertas de empleo.
- Acceso a ofertas con importantes descuentos solo para afiliados al servicio (Venta de productos informáticos, ADSL, comunicación, servicios de transporte y mensajería, etc.).
- Aparecer en los resultados de las búsquedas antes que las empresas que no sean clientes del portal.

Pequeñas y medianas empresas. Serán los usuarios principales del servicio B2C, utilizando la plataforma para poder comenzar o ampliar sus actividades online, pudiendo ofrecer sus servicios y productos a mayor cantidad de potenciales clientes con las ventajas que este sistema aporta. Ventajas para este tipo de usuario:

- Acceso a un gran directorio de empresas mayoristas dónde conseguir sus productos/servicios, conociendo diversos datos de utilidad como producción anual, zona de influencia, etc.
- Ampliar horizontes de ventas al ofrecer sus productos/servicios a más potenciales clientes.
- Posibilidad de compras colectivas.
- Creación de su página Web dentro del portal.
- Creación de un catálogo de productos online.

- Generación de presupuestos online.
- Servicio de mensajería interna y correo electrónico.
- Publicación de ofertas de productos/servicios.
- Publicación de ofertas de empleo.
- Acceso a ofertas con importantes descuentos solo para afiliados al servicio (Venta de productos informáticos, ADSL, comunicación, servicios de transporte y mensajería, etc.).
- Aparecer en los resultados de las búsquedas antes que las empresas que no sean clientes del portal.

Como puede notarse, las ventajas y servicios para los usuarios del tipo “Mayoristas y grandes empresas” y “Pequeñas y medianas empresas” son prácticamente iguales, pero se diferencian en los datos de otras empresas que se obtienen, publicación de ofertas solo para profesionales del sector y la posibilidad de ventas colectivas.

Auspiciantes. Este tipo de usuario utilizará únicamente el sistema como plataforma promocional sectorizada. Ventajas para este tipo de usuario:

- Acceso a publicidad sectorizada de bajo costo.
- Estadísticas de accesos y seguimientos de links.

Visitantes. Este tipo de usuario, será el usuario final, y se presenta como un factor de éxito en el proyecto ya que si no se puede atraer a este tipo de usuario la empresa no funcionaría ya que no perdería interés para las pequeñas y medianas empresas que ofertan sus productos en la plataforma. Ventajas para este tipo de usuario:

- Acceso a directorio de empresas, productos y servicios de toda España, sectorizado, con amplias posibilidades de búsqueda.
- Solicitud de presupuestos y ventas online.
- Ofertas sólo para usuarios del portal.
- Búsqueda de empleo.

6.5 Política de precios

Como ya se planteó anteriormente existen varias posibles fuentes de ingresos en la etapa inicial del proyecto:

- Publicidad.
- Ventas colectivas.
- Ventas de productos con descuento solo para usuarios registrados.

- Cuota de afiliación.
- Comisión de gestión en ventas online.

Para un mejor entendimiento de las distintas fuentes de ingresos se verán ejemplos de cada tipo suponiendo 3 escenarios posibles, el pesimista, el esperado y el optimista; para los cuales se supondrán los siguientes valores por mes.

Tabla 6.1 Ejemplo de fuentes de ingresos.

Ítem	Pesimista	Esperado	Optimista
Visitantes	6.000	30.000	200.000
Impresiones de página	18.000	90.000	600.000
Afiliados del tipo “grandes empresas y mayoristas”	50	200	500
Afiliados del tipo “pequeñas y medianas empresas”	500	2.000	6.000

Ingresos por publicidad. Los auspiciantes podrán contratar:

- Banners de diferentes tamaños y cantidad de impresiones mensuales.
 - Tipo A: 1 banner superior ancho completo (500x60 píxeles), fraccionable de a 1% de impresiones.
 - Tipo B: 3 banners 120x120 píxeles, fraccionable de a 1% de impresiones.
 - Tipo C: 2 banners 120x240 píxeles, fraccionable de a 1% de impresiones.
- Posicionamiento destacado en los resultados de búsqueda por palabras clave.
- Diseño del banner.

Tabla 6.2 Ejemplo de ingresos por publicidad.

Ítem	Pesimista	Esperado	Optimista
Precio tipo A	2.000€	3.000€	6.000€
Precio tipo B (Total por los 3 banners)	3.000€	4.500€	9.000€
Precio tipo C (Total por los 2 banners)	2.000€	3.000€	6.000€
Aparición destacada en los resultados de búsqueda. (100 palabras contratables, precio por las 100 palabras)	2.000€	3.000€	6.000€
% de contratación	30%	60%	70%
TOTAL	2.700€	8.100€	18.900€

Ventas colectivas. Un Pool de Compra consiste en un grupo de compradores individuales de un mismo producto que se organiza para comprar en conjunto y obtener más ventajas al negociar con los proveedores por una cantidad mayor. Ejemplo: Supongamos que dentro de las empresas afiliadas a la plataforma se encuentran 100 que tienen requerimientos de una materia prima A por un valor promedio de 1000€ mensuales, mediante negociaciones con mayoristas se consigue un 30% de descuento por comprarlo colectivamente, la empresa eBusTool cargaría un 15% por la gestión por lo que el precio final del lote completo sería:

Precio original: $100 \times 1.000 = 100.000$

Descuento del 30%: 30.000

Precio de coste para eBusTool: 70.000

Cargo por gestión 15%: 10.500 (Beneficios para eBusTool)

Precio de venta: 80.500€

Precio de venta por empresa: 805€

De modo que eBusTool obtendría un beneficio económico, y las empresas participantes consiguen prácticamente un 20% de descuento en sus compras.

Ventas de productos con descuento. Un producto interesante a vender, que también puede utilizarse como estrategia de fidelización sería ordenadores y el servicio de ADSL. Al comprarse en cantidades pueden obtenerse beneficios incluso vendiendo los productos a precios ventajosos para los compradores.

Cuotas de afiliación. Las cuotas de afiliación podrían ser de 25€/mes para pequeñas y medianas empresas, y de 50€/mes para grandes empresas y mayoristas.

Tabla 6.3 Ejemplo de ingresos por cuotas de afiliación.

Ítem	Pesimista	Esperado	Optimista
Afiliados del tipo "grandes empresas y mayoristas"	50	200	500
Afiliados del tipo "pequeñas y medianas empresas"	500	2.000	6.000
TOTAL:	15.000€	60.000€	175.000€

Comisión de gestión en ventas online. Debido a que posiblemente el método más sencillo de realizar las ventas online sea utilizando una única cuenta bancaria gestionada por eBusTool donde se depositarán los pagos para ser luego transferidos a las cuentas de los clientes, se les cobrará un sobrepeso de entre un 3 y 5% de la operación.

Tabla 6.4 Ejemplo de comisiones de gestión en ventas online.

Ítem	Pesimista	Esperado	Optimista
Cantidad de ventas	100	1000	6000
Facturación de las ventas suponiendo un valor de 100€ promedio por venta	10.000	100.000	600.000
TOTAL:	500€	5.000€	30.000€

6.6 Publicidad

El objetivo del plan publicitario en una primera instancia será el de dar a conocer el producto a dos sectores, potenciales clientes y navegantes, ya la captación de ambos será una pieza clave para el éxito de la empresa. De esta forma se intentará posicionar a la empresa diferenciándola de las soluciones actuales, destacando fundamentalmente la calidad de los servicios y el bajo precio.

Para una segunda instancia, el objetivo será el de duplicar la cantidad de afiliados obtenidos en el primer año de funcionamiento normal (Entiéndase como funcionamiento normal de la empresa a la etapa posterior al desarrollo de la plataforma base).

El mensaje que deberá transmitir la campaña publicitaria es que la empresa se vea como un referente para cualquier particular o empresa que requiera cualquier tipo de información referente a la industria en el país. Además de lo anteriormente citado, eBusTool debe verse como una herramienta imprescindible para las PYMES, que ofrece una gran variedad de servicios integrados, de alta calidad, a un precio muy bajo.

Plan de medios. La empresa se promocionará utilizando los siguientes medios:

- Prensa impresa especializada
- Internet (Foros de discusión, buscadores, sitios Web de ayuntamientos, listas de distribución, etc.)
- Contacto directo con potenciales clientes mediante visitas informativas.
- Tele marketing.
- RRPP en congresos y ferias especializadas.

Presupuesto. El presupuesto publicitario podrá variar dependiendo de la respuesta del mercado, pero inicialmente y teniendo en cuenta que en el primer año solo se trabajará en el desarrollo de la plataforma pero no será un año de funcionamiento normal, se prevén los siguientes valores.

Tabla 6.5 Presupuesto publicitario.

Año / Medio	Presupuesto
Año 1 (Total año)	7.000 €
- Prensa especializada	2.000 €
- Internet	5.000 €
- Contacto directo	0 €
- Tele marketing	0 €
- RRPP	0 €
Año 2 (Total año)	65.000 €
- Prensa especializada	10.000 €
- Internet	5.000 €
- Contacto directo	35.000 €
- Tele marketing	5.000 €
- RRPP	10.000 €
Año 3 (Total año)	75.000 €
- Prensa especializada	10.000 €
- Internet	10.000 €
- Contacto directo	35.000 €
- Tele marketing	5.000 €
- RRPP	10.000 €
Año 4 (Total año)	45.000 €
- Prensa especializada	10.000 €
- Internet	5.000 €
- Contacto directo	20.000 €
- Tele marketing	5.000 €
- RRPP	15.000 €
Año 5 (Total año)	50.000 €
- Prensa especializada	10.000 €
- Internet	5.000 €
- Contacto directo	20.000 €
- Tele marketing	5.000 €
- RRPP	20.000 €

Destacar que durante el primer año del proyecto y debido a que se estará desarrollando la plataforma, la inversión en publicidad será muy baja. No se ha tenido en cuenta los salarios del personal que lleve a cabo las tareas, solo el gasto derivado de dichas gestiones como coste de servicio telefónico, desplazamientos, alojamiento, dietas, etc.

7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Aunque no es habitual que una pequeña y mediana empresa considere como un plan estratégico clave, el plan de Recursos Humanos, desde “eBusTool” lo hemos considerado como un elemento principal, para el buen desarrollo, y funcionamiento de la empresa.

En este apartado se analizará la estructura de la empresa, obteniendo una descripción detallada de todos los puestos de la empresa, así como las responsabilidades, y tareas concretas que cada miembro de la organización ejercerá en el proyecto.

También se formalizarán todos los elementos que conforman la política de recursos humanos de la empresa: políticas de personal, procesos de reclutamiento, y selección de candidatos, sistemas de compensación, retribución total, motivación, etc.

En un principio el departamento de Recursos Humanos de nuestra empresa estará gestionado, y dirigido por uno de los fundadores de la empresa, no deseamos subcontratar la gestión de este departamento debido a que a parte de todas las gestiones administrativas, y los procesos de selección, queremos dar una gran importancia a la formación de nuestro personal, y creemos que la mejor manera de llevarlo acabo es gestionándolo nosotros mismos.

Con todo esto, intentamos que nuestra empresa continúe siendo un referente en cuanto a calidad se refiere, no solo para nuestros clientes, si no para nuestros propios empleados.



Figura 7.1: Plan de recursos humanos. Fuente:

http://emplea.universia.es/informacion/emprendedores/plan_empresa/plan_rrhh/

7.1 Reclutamiento

A través del plan de reclutamiento nuestra empresa intentará satisfacer las necesidades tanto de nuestros clientes externos, como de nuestros clientes internos (empleados), ya que utilizaremos tanto reclutamiento externo, como interno.

Pretendemos que nuestra empresa no sea simplemente una “empresa de paso, de trabajo temporal”, sino que nuestros empleados puedan desarrollar su carrera profesional dentro de ella, pudiendo demostrar, y desarrollar todo su talento, y su potencial. También pretendemos ser una oferta atractiva para nuevos titulados, sin experiencia laboral anterior, siendo una empresa joven, versátil, y con ganas de crecer.

Nuestra oferta está dirigida principalmente a:

- Graduados en administración y dirección de empresas.
- Ingenieros en informática.
- Ingenieros de telecomunicaciones.
- Ingenieros industriales.

Será necesario poseer un alto nivel de inglés, valorándose muy positivamente las estancias en el extranjero, se buscarán características personales muy concretas como: versatilidad, adaptabilidad y la capacidad de trabajo en equipo, también se apreciara la disponibilidad para viajar, y para cambiar de residencia.

7.1.1 Reclutamiento interno

Pretendemos que todos nuestros empleados sigan una carrera profesional marcada, es decir que gracias a su experiencia, cualidades, y valía demostrada, puedan ir ascendiendo en su carrera profesional dentro de la empresa.

Por todo esto intentamos que la promoción interna, sea consecuencia de una labor marcada por parte del empleado, y siempre se encuentre de acuerdo a su estatus profesional, y técnico (ya que solo se consideraran como candidatos en cada momento, aquellos que se encuentren dentro del perfil técnico buscado, y por tanto capacitados para desarrollarse en ese puesto).

Con esta filosofía, pretendemos también crear un espíritu de sana competencia dentro de la empresa, donde se premie la valía, y el buen hacer de nuestros empleados, no solo pudiendo acceder a puestos de mayor responsabilidad, sino también en el aspecto económico.

7.1.2 Reclutamiento externo

Será de extrema importancia en el comienzo de la compañía, ya que se necesitará la creación de una bolsa de trabajo para comenzar a funcionar en un principio, y para poder reclutar personal posteriormente cuando se empiecen a firmar contratos, y a empezar a desarrollarse los diferentes proyectos.

Para inicial el proceso de reclutamiento se recurrirá a la publicación de anuncios en prensa, se enviarán ofertas de trabajo a los diferentes servicios de empleo, sindicatos de trabajadores, y universidades, para así poder abarcar un alto abanico de posibilidades, tocando tanto a trabajadores en activo, como desempleados, como aquellos que aún no han iniciado su vida laboral. Adicionalmente, si lo consideramos conveniente, también nos anunciaremos en páginas Web de reclutamiento de empleo.

Para la recepción de los Currículum Vitae, se dispondrán tres vías principalmente; rellenando un formulario dentro de nuestra página Web, a través de una dirección de correo electrónico, dispuesta especialmente para este fin, y vía postal a través del apartado de correos contratado por nuestra empresa.

Todos los currículum vitae recibidos pasarán a formar parte de una base de datos, que podrá ser modificada, y actualizada constantemente.

Tanto los anuncios, como las ofertas de trabajo, serán diseñados, y confeccionados con mucho detalle, y cuidado, mostrando a nuestra empresa como una gran opción de trabajo tanto para nuevos titulados, como para personas con experiencia anterior, con ganas de incorporarse a una empresa joven, dinámica, y con un gran potencial de crecimiento.

Teniendo en cuenta los datos laborales de nuestro país, en cuanto a tecnologías de la información se refiere, estimamos la recepción de entre 400, y 600 currículum vitae en aproximadamente un mes desde la publicación de los anuncios, y de las ofertas de trabajo, por lo que consideramos que en un periodo breve de tiempo dispondremos de potente base de datos, de la cual podremos hacer uso en cualquier momento.

7.2 Selección de personal

Una vez confeccionada la base de datos, con todos los candidatos reclutados se efectuará un proceso de selección, para seleccionar a las personas más idóneas, y adecuadas a cada puesto de trabajo.

La selección de personal se realizará principalmente en tres fases. Una primera fase que constará de una entrevista personal donde se realizará una primera selección, en dicha

entrevista se comentará con el candidato la experiencia laboral, y profesional (en el caso de que la hubiera), y se tratarán temas como la disponibilidad de viajar, para cambiar de residencia, etc. La entrevista se realizará en inglés en los casos que sea posible, valorando muy positivamente, el nivel de inglés de cada candidato. La siguiente fase consistirá en una prueba de conocimientos, y un examen psicotécnico. La prueba de conocimientos estará basada principalmente en conocimientos necesarios para el correcto desarrollo de la actividad profesional para la que se realiza la prueba. La prueba psicotécnica tratará de sacar un perfil del candidato, centrándose principalmente en las habilidades, y cualidades para el trabajo en equipo. Gracias a estas pruebas se realizará la selección para la última prueba (se intentará seleccionar a dos, o tres candidatos por puesto). La tercera, y última fase de la selección consistirá en otra entrevista, en la cual se analizarán los resultados del examen psicotécnico, y se tratarán temas como la filosofía de la empresa, retribuciones, formación, etc.



Figura 7.2: Find a job. Fuente:

http://www.tracor.es/Master_en_artes_de_la_comunicacion_audiovisual/

Una vez realizado todo el proceso de selección los candidatos finales serán entrevistados por el director de proyecto asignado al puesto en cuestión, y por el director de Recursos Humanos. Todo el proceso de selección estará basado en la transparencia, y la igualdad, sin hacer discriminaciones de ningún tipo.

El resultado del proceso de selección será comunicado a todos los participantes con la mayor brevedad posible, agradeciéndoles su participación. En el caso de no haber sido

seleccionados, se les comunicará también que serán añadidos a la bolsa de trabajo de la empresa, y que se les contactará en futuros procesos de selección.

7.3 Carrera profesional

Como se ha dicho anteriormente, en eBusTool pretendemos que nuestros empleados desarrollen su carrera profesional en nuestra empresa, y por tanto se sientan identificados con ella, y con sus objetivos, por lo que se ofrecen una serie de incentivos para fomentarlo.

Se han identificado cuatro profesiones dentro de las cuales estarán inmersos todos los empleados técnicos de la empresa.

- Consultor.
- Comercial.
- Project Manager.
- Ingeniero Software.

Cuando un empleado de la empresa, pasa a ser empleado fijo, de acuerdo a sus características profesionales, y técnicas pasará a formar parte de una de las carreras profesionales mencionadas anteriormente.

7.4 Mentorización

Para situar a cada empleado dentro de una carrera profesional, con posibilidad de ascender, y de recibir incentivos como resultado de un alto grado de cumplimiento de objetivos, la empresa designa a un tutor, que será el responsable de tutelar, y aconsejar al empleado en el desarrollo de su carrera profesional (elaboración de compromisos, objetivos, necesidades de formación, etc.).

7.5 Evaluación del empleado

La evaluación del empleado es uno de los pilares fuertes, que soportan todo el sistema de carreras profesionales, promoción, e incentivos dentro de nuestra empresa. Para ello al principio de cada año, cada empleado, junto con su tutor, y su jefe de departamento fijarán unos compromisos, y unos objetivos de negocio para el año.

En estos compromisos, y objetivos el empleado indicará los objetivos que pretende alcanzar, y las mejoras respecto al ejercicio anterior, que le servirán para ser evaluado al final del ejercicio actual. Con todo esto, y con las evaluaciones de sus jefes de

departamento, y de proyecto específico, el empleado será evaluado al final del año, y se establecerán sus posibilidades de promoción tanto profesional, como económica.

En el caso de que alguno de los empleados no cumpla sus objetivos, será analizado más detenidamente, buscando las diferentes circunstancias, e intentando obtener soluciones, en el caso de que esta actitud se siga repitiendo, se tomarán medidas como la no renovación de su contrato laboral.

7.6 Formación

En eBusTool consideramos un factor determinante para la consecución de objetivos, y el buen funcionamiento de la empresa la formación de nuestro personal, es decir disponer de profesionales bien formados, y preparados, y más en una empresa como la nuestra, perteneciente al sector de las Nuevas Tecnologías, y de las Tecnologías de la Información, que están cambiando, y actualizándose continuamente.

La formación necesaria en cada momento, será seleccionada entre el tutor, el responsable del proyecto, y el empleado, dentro del catálogo de cursos disponible en el Departamento de Recursos Humanos, aunque el departamento estará abierto en todo momento a nuevas propuestas. Los cursos serán impartidos por personal de la empresa, o contratados con otras empresas externas. El Departamento de Recursos Humanos será el responsable de la actualización, y mejora de la oferta de cursos de acuerdo a las necesidades de cada momento.

Complementariamente a la formación presencial, la empresa ofrecerá a través de su Intranet, formación a distancia. Esta formación consistirá en documentación, y cursos que pueden ser seguidos online, descargados a un equipo, o impresos.

7.7 Intranet de la empresa

La Intranet de la empresa es una herramienta a través de la cual se establecerán los planes de formación, se gestionarán las comunicaciones y contendrá todos aquellos documentos, aplicaciones, e información necesaria para la realización del trabajo dentro de la empresa.

En eBusTool como en todas las empresas que implantan soluciones de tecnologías de la información, intentará minimizar al máximo el uso de papeles dentro de la empresa, por dos motivos principales, reducción de intermediarios, y de burocracia, y ahorro en el consumo de papel. La Intranet en este caso tiene un papel fundamental, ya que todas las comunicaciones serán realizadas a través de ella, o del correo electrónico, también a

través de la misma, se podrá modificar, y actualizar datos personales, obtener información, teléfonos de otros departamentos, etc.

También existirán páginas corporativas dentro de cada departamento, donde se podrá compartir información, documentación, datos, experiencias, etc.

7.8 Programa de becas

Nuestra empresa como se ha dicho anteriormente se encuentra en una continua búsqueda de futuros candidatos para procesos de selección, y en la incorporación de gente joven, y versátil recién titulada, por todo esto hemos considerado necesario la creación de un programa de becas y de un programa de prácticas en empresa.

Tanto el programa de becas, como el de prácticas en empresa, nos permitirá identificar nuevos valores, crear una continuidad entre la universidad y nuestra empresa, y obtener una publicidad muy positiva.



Figura 7.3: Programa de becas. Fuente: Office 2010.

Primeramente el programa de becas estará formado por estudiantes de último curso de Ingeniería Informática, Ingeniería de Telecomunicaciones, e Ingeniería Industrial, dichos estudiantes recibirán una compensación económica por el trabajo que realicen en la empresa, los horarios serán a convenir con un tutor que será fijado por la empresa, y que en todo momento velará para que la beca, no interfiera de ninguna forma en el desarrollo de sus estudios. Así mismo el tutor fijará el trabajo que deben realizar los

becarios, y que sin duda alguna les servirá de mucho en el desarrollo final de su formación académica.

El programa de prácticas en empresa estará formado por recién titulados de Ingeniería Informática, Ingeniería de Telecomunicaciones, e Ingeniería Industrial, el periodo de prácticas se desarrollará a lo largo de los meses del verano, lo que a su vez permitirá a la empresa cubrir ciertas necesidades vacantes debido al disfrute de vacaciones de los empleados. Las prácticas serán remuneradas, como 1.000 € mensuales, por el desarrollo de una jornada laboral de 8 horas diarias, de lunes a viernes. Al igual que en el caso de los becarios, las personas que entren en el programa de prácticas en empresa tendrán un tutor, que seguirá, y guiará su trabajo en la empresa.

La selección de becarios, y de personal en prácticas en empresa, se realizará teniendo en cuenta el expediente académico, y otros méritos como cursos realizados, nivel de inglés, etc.

7.9 Política de retribuciones

El objetivo principal de la política de retribuciones es del de fomentar la motivación de los empleados, provocando que se encuentran a gusto en la empresa, y por lo tanto reteniendo a aquellas personas que estén interesadas en continuar en la empresa, y que desarrollan un buen trabajo, desarrollando su carrera profesional, y ayudando a la empresa a cumplir sus objetivos.

Las retribuciones de los empleados están formadas por dos grupos principalmente:

- Retribuciones fijas.
- Retribuciones variables.

Las retribuciones fijas, son el sueldo fijo, y mínimo que percibirán los empleados, y las retribuciones variables son las correspondientes a los incentivos, que podrán ser percibidas si se cumplen los diferentes objetivos propuestos, y las evaluaciones de los jefes de proyecto son favorables. Las retribuciones variables nunca podrán superar el 15% de la parte fija correspondiente. Se establecerán diferentes bandas salariales, donde se colocará al personal según sus competencias, y responsabilidades de acuerdo al puesto que desempeñen en la empresa.

En el caso de que se produzcan desplazamientos a cargo de la empresa, se fijarán unas cantidades diarias en concepto de dieta, y en concepto de desplazamiento, ya bien sea por kilómetro recorrido, en el caso de un desplazamiento en coche particular, o por trayecto si se tratase de otro medio de transporte.

7.10 Kick-Off

Con “Kick-off” nos referimos a la reunión que es celebrada cada año con todos los empleados de la compañía, transmitiendo los resultados obtenidos durante el ejercicio que termina, el grado de consecución de objetivos, las nuevas previsiones para el ejercicio que comienza, futuros proyectos a desarrollar, expectativas de crecimiento... con todo esto se pretende involucrar, y conseguir que los empleados se identifiquen con los objetivos de la compañía.

7.11 Política de movilidad

Actualmente nos encontramos en una sociedad en la que las Tecnologías de la Información tienen un papel fundamental, y las necesidades de información en todo momento juegan un papel decisivo, y más aún si cabe en empresas como eBusTool.

Para que el personal de eBusTool pueda cubrir en todo momento dichas necesidades, se pondrán a su disposición ordenadores portátiles con conexiones móviles a Internet, smartphones, etc. desde donde podrá navegar por Internet, acceder a la Intranet de la empresa, consultar el correo electrónico, o simplemente cubrir las necesidades de comunicación requeridas en cada momento.

Con todas estas medidas se pretende conseguir la mayor flexibilidad posible, permitiendo incluso a nuestros trabajadores que puedan trabajar desde fuera de la oficina, e incluso desde su casa en situaciones especiales.

7.12 Composición del equipo fundador

El equipo fundador de eBusTool estará formado en sus comienzos por:

- **Director General.** Es el máximo responsable de la empresa. Se encargará de la planificación de la compañía con la elaboración del Plan estratégico, supervisará, y coordinará las diferentes actividades realizadas en la empresa. realizará las funciones de director de recursos humanos.
- **Director Financiero (administrador).** Será el responsable de la gestión, y coordinación de los temas financieros. Elaborará el plan financiero, planificando, y controlando todas las variables financieras de la empresa. También realizará las funciones de consultor de negocio.
- **Director Comercial.** Será el responsable de planificar, y dirigir la política de promoción, venta, y distribución de productos o servicios de la compañía, y el

área de marketing. Configuraré la política de precios, y las condiciones de venta, haciéndome responsable de la negociación, y seguimiento de grandes cuentas.

- **Director de Tecnologías.** Será el responsable de la elaboración del plan tecnológico de la compañía, así como de identificar las diferentes tendencias del mercado que puedan suponer una ventaja competitiva para la empresa.

8. PLAN DE OPERACIONES

8.1 Productos o servicios

A lo largo de los diferentes puntos del plan de empresa se ha intentado dar una visión general de los diferentes productos, y servicios que ofrecerá eBusTool. A continuación se enumeran, y se detallan dichos productos, y servicios:

- Directorio de empresas y productos.
- Directorio de polígonos
- Creación y publicación de catálogos de productos para consulta online.
- Plataforma de venta y presupuestación online.
- Utilización de plantillas prediseñados para que las empresas puedan tener presencia en Internet sin necesidad de contar con su propia página Web o más bien, crearla y alojarla utilizando eBusTool.
- Secretariado virtual.
- Plataforma de promoción y publicidad.
- Bolsa de empleo.
- Plataforma para “pools de compra”.
- Promociones para adquisición de productos de informática y telefonía a precios preferenciales
- Plataforma logística mediante acuerdos comerciales entre eBusTool con terceras empresas.

8.2 Procesos

Por la naturaleza del proyecto es necesario dividir en tres grandes etapas con sus respectivas actividades, y procesos:

Creación de la empresa

- Creación del plan de negocios.
- Búsqueda y captación de inversores.
- Naming (El Nombre eBusTool es tentativo y no definitivo), registro de marca y nombres, registro de dominios en Internet.
- Constitución de la sociedad.
- Solicitud de la habilitación comercial.
- Búsqueda del inmueble que será el centro de operaciones.
- Acondicionamiento del inmueble.

- Selección y contratación de trabajadores.

Creación de la plataforma

- Definición de requerimientos funcionales y no funcionales.
- Análisis de requerimientos.
- Diseño y desarrollo de la plataforma.
- Pruebas.
- Correcciones.
- Obtención de datos generales sobre polígonos industriales y empresas que los componen.
- Carga de datos en la plataforma.
- Lanzamiento del servicio en fase beta.

Operación normal del negocio

- Promoción en diferentes medios.
- Captación de clientes.
- Búsqueda y cierre de acuerdos comerciales con proveedores.
- Plan de mantenimiento preventivo, correctivo y adaptativo de la plataforma.
- Gestión de la plataforma.

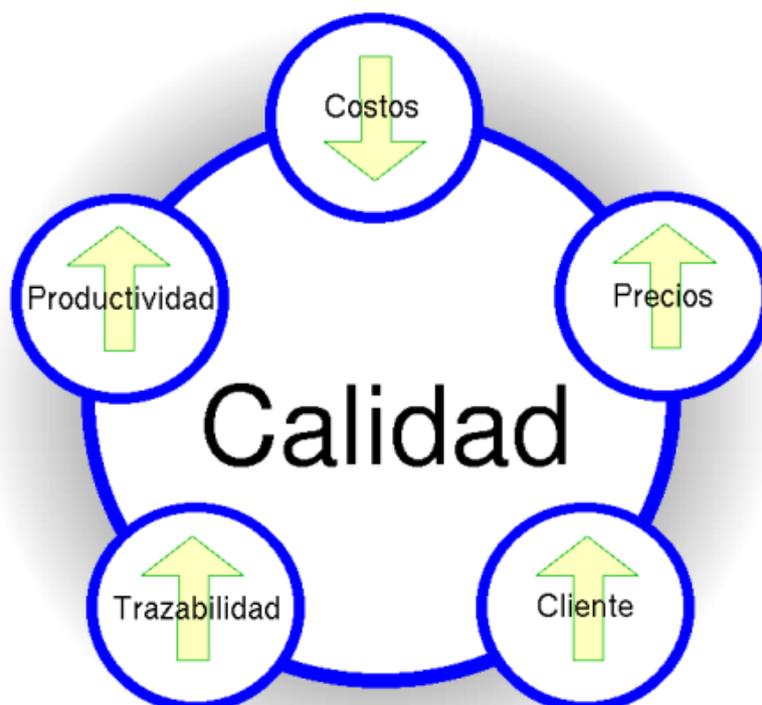


Figura 8.1: Gestión de la calidad. Fuente:
<http://areacalidad.blogspot.com.es/2011/05/sistemas-de-gestion-de-la-calidad.html>

8.3 Gestión de la calidad

La gestión de la calidad es sin duda el aspecto más importante, y más a tener en cuenta, ya que toda la filosofía de nuestra empresa gira alrededor de ello. A continuación se van a detallar cada uno de los procesos, sistemas, y certificaciones de calidad que lleva a cabo eBusTool.

8.3.1 Calidad

La calidad de un elemento se refiere a las características medibles, las cosas que se pueden comparar con estándares conocidos como longitud, color, propiedades, etc. Sin embargo, en un proyecto software en su gran extensión, es más difícil de caracterizar que los meros objetos físicos. Dividiremos la calidad principalmente en dos tipos:

- **Calidad de diseño**, que se refiere a las características que especifican los ingenieros del software para un elemento, dicha calidad aumenta si el producto se fabrica de acuerdo con las especificaciones.
- **Calidad de concordancia**, que es el grado de cumplimiento de las especificaciones de diseño durante su realización, cuanto más alto sea el grado de cumplimiento, más alta será la calidad de concordancia.

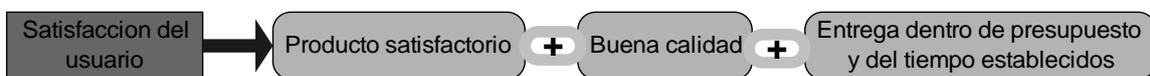


Figura 8.2: Calidad de concordancia.

8.3.2 Control de calidad

El control de calidad se realizará mediante una serie de inspecciones, revisiones, y pruebas a lo largo del proceso de producción del producto, para asegurarse de que se cumplen los requisitos asignados.

El control de calidad incluye un bucle de realimentación (feedback) del proceso que creó el producto, lo que permitirá afinar el proceso cuando los productos de trabajo creados fallan al cumplir sus especificaciones.

8.3.3 Coste de la calidad

El coste de la calidad incluye todos los costes acarreados en la búsqueda de la calidad o en las actividades relacionadas en la obtención de la calidad. Los costes de calidad se pueden dividir en:

- **Costes de prevención.**
 - Planificación de la calidad.
 - Revisiones técnicas formales.
 - Equipo de pruebas.
 - Formación.
- **Costes de evaluación**, que incluyen las actividades para tener una visión más profunda de la condición del producto.
 - Inspección en el proceso y entre sus procesos.
 - Calibrado y mantenimiento del equipo.
 - Pruebas.
- **Costes de fallos**, son los costes que desaparecerían si no surgieran defectos antes del envío de un producto a los clientes
 - Fallos Internos, se producen cuando se detectan errores en el producto antes de su entrega.
 - Revisión.
 - Reparación.
 - Análisis de modalidades de fallos.
 - Fallos externos, son los que se asocian a los defectos encontrados una vez enviado el producto al cliente.
 - Resolución de quejas.
 - Devolución y sustitución de productos.
 - Soporte de línea de ayuda.
 - Trabajo de garantía.

De todo lo dicho anteriormente se deduce una de las máximas de nuestra empresa que es: “Las pruebas son necesarias, pero también es una forma costosa de detectar errores, es más importante gastar el tiempo en encontrar errores al comienzo del proceso, para poder reducir significativamente los costes de pruebas y depuración”.

8.3.4 *Garantía de calidad del software*

Como se ha detallado anteriormente ofrecer un software de calidad, y de garantía es primordial para eBusTool, para ello hará especial hincapié en los siguientes puntos:

- Los requisitos de software son la base de las medidas de la calidad. La falta de concordancia con los requisitos, es una falta de calidad.

- Los estándares especificados definen un conjunto de criterios de desarrollo que guían la forma en que se aplica la ingeniería del software. Si no se siguen esos criterios, casi siempre habrá falta de calidad.
- Existe un conjunto de requisitos implícitos que a menudo no se mencionan. Si el software se ajusta a sus requisitos explícitos pero falta alcanzar los requisitos implícitos, la calidad del software queda en entredicho.

8.3.5 El estándar de calidad ISO 9001

Para cerrar todos los procedimientos de calidad que el producto tendrá que superar a lo largo de las diferentes fases explicadas anteriormente, la empresa buscará la obtención de la certificación de calidad ISO 9001, lo que garantizará oficialmente la calidad en los sistemas de gestión de la empresa.

La certificación ISO 9001 ofrecerá además garantías adicionales a los clientes de eBusTool, proporcionándoles:

- Confianza.
- Satisfacción.
- Garantía de mejora continua.



Figura 8.3. Logotipo de la certificación ISO 9001. Fuente: AENOR.

Los requisitos que tendrá que cumplir un proyecto para obtener la certificación de calidad ISO 9001 son los siguientes:

- Responsabilidad de la gestión.
- Inspección, medición, y equipo de pruebas.
- Sistema de calidad.

- Inspección y estado de pruebas.
- Revisión de contrato.
- Acción correctiva.
- Control de diseño.
- Control de producto no aceptado.
- Control de documento.
- Tratamiento, almacenamiento, empaquetamiento, y entrega.
- Compras.
- Producto proporcionado al comprador.
- Registros de calidad.
- Formación.
- Control de proceso.
- Servicios.
- Inspección y estado de prueba.
- Técnicas estadísticas.

Los estándares más relevantes en la industria del software son:

- ISO 9001. Quality Systems- Model for Quality Assurance in Design, Development, Production, Installation and Servicing. Este es un estándar que describe el sistema de calidad utilizado para mantener el desarrollo de un producto que implique diseño.
- ISO 9000-3. Guidelines for Application of ISO 9001 to the Development, Supply and Maintenance of Software. Este es un documento específico que interpreta el ISO 9001 para el desarrollo de software.
- ISO 9004-2. Quality Management and Quality System Elements. Este documento proporciona las directrices para el servicio de facilidades del software como soporte de usuarios.

9. PLAN TECNOLÓGICO

9.1 Objetivos

Debido a que se trata de una empresa de base tecnológica, cuyas operaciones serán soportadas por plataforma informática, la adopción de una correcta infraestructura es clave para el correcto funcionamiento de la empresa. Dicha infraestructura deberá cumplir los siguientes objetivos:

- **Flexibilidad:** Dar respuesta a las necesidades futuras de las aplicaciones de gestión y servicio de eBusTool.
- **Innovación y estandarización:** Avanzar en el proceso de adopción de nuevas tecnologías y en la estandarización de entornos tecnológicos.
- **Eficiencia y rendimiento:** Aumentar la efectividad, el nivel y cantidad de servicios que brindan en actualmente otras plataformas del mercado evolucionando y estandarizando los entornos tecnológicos.
- **Seguridad, protección y disponibilidad:** Garantizar la seguridad, privacidad y la continuidad de la actividad de eBusTool frente a escenarios de caída del servicio y acceso/uso indebido.
- **Escalabilidad:** Adaptarse al volumen de demanda, teniendo en mente una alta demanda posible.
- **Simplicidad y ergonomía:** Facilitar a los usuarios el uso de los diferentes servicios.



Figura 9.1: Plan tecnológico. Fuente:
<http://www.bearsoft.com.bo/contenido/asesoramiento.jsp?pag=6a>

9.2 Líneas de actuación

A la hora de llevar a cabo el presente plan tecnológico, se han definido unos criterios básicos de la ingeniería informática para las plataformas y sistemas de eBusTool:

9.2.1 Corrección

La corrección es la cualidad principal. Si un sistema no hace lo que se supone que debe hacer, poco importan el resto de consideraciones que hagamos sobre él – si es rápido, si tiene una bonita interfaz de usuario...

Pero esto es más fácil de decir que de lograr. Incluso el primer paso hacia la corrección es ya difícil: debemos ser capaces de especificar los requisitos del sistema de una forma precisa, lo que es en sí una ardua tarea. Los métodos que aseguran la corrección son usualmente condicionales. Un sistema importante, incluso uno pequeño según los estándares de hoy, implica a tantas áreas que sería imposible garantizar su corrección manejando todas las componentes y propiedades en un solo nivel. En cambio, es necesaria una solución multinivel, en la que cada nivel confía en la corrección de los inferiores: Hardware -> Sistema Operativo -> Sistema de Aplicación.

En la solución condicional de la corrección, sólo hay que preocuparse en garantizar que cada nivel sea correcto bajo el supuesto de que los niveles inferiores son correctos.

9.2.2 Robustez

La robustez complementa la corrección. La corrección tiene que ver con el comportamiento de un sistema en los casos previstos por su especificación; la robustez caracteriza lo que sucede fuera de tal especificación.

La robustez es por naturaleza una noción más difusa que la corrección. Puesto que tiene que ver aquí con casos no previstos por la especificación, no es posible decir, como con la corrección, que el sistema debería “realizar sus tareas” en tal caso; donde las tareas son conocidas, el caso excepcional formaría parte de la especificación y regresaríamos al terreno de la corrección.

Siempre habrá casos que la especificación no contemple explícitamente. El papel del requisito de robustez es asegurar que si tal caso surgiese el sistema no causará eventos catastróficos; debería producir mensajes de error apropiados, terminar su ejecución limpiamente en lo posible.

9.2.3 Extensibilidad

El problema de extensibilidad es un problema de escala. Para sistemas pequeños realizar cambios no es normalmente una tarea difícil; pero a medida que el sistema crece comienza a ser cada vez más difícil de adaptar. La extensibilidad es necesaria porque en la base de todo sistema informático encontramos algún fenómeno humano y de ahí su volatilidad.

El cambio es omnipresente en el desarrollo del sistema: cambios en los requisitos, de nuestra comprensión de los requisitos, de los algoritmos, de la representación de los datos, de las técnicas de implementación. Ofrecer soporte para los cambios es un objetivo básico de la tecnología de objetos.

Aunque muchas de las técnicas que mejoran la extensibilidad se pueden aplicar con pequeños ejemplos, su relevancia sólo se ve con claridad en los grandes proyectos. Hay dos principios esenciales para mejorar la extensibilidad:

- *Simplicidad del diseño*: una arquitectura simple siempre será más fácil de adaptar a los cambios que una compleja.
- *Descentralización*: cuanto más autónomos sean los módulos, más alta es la probabilidad de que un cambio afecte a un solo módulo, o a un número pequeño de módulos, en lugar de provocar una reacción en cadena de cambios en el sistema completo.

9.2.4 Reutilización

La necesidad de la reutilización surge de la observación de que los sistemas informáticos a menudo siguen patrones similares; debería ser posible explotar esta similitud y evitar reinventar soluciones a problemas que ya han sido encontradas con anterioridad. Capturando tal patrón, un elemento de un sistema reutilizable se podrá aplicar en muchos sistemas diferentes.

La reutilización tiene una influencia sobre todos los demás aspectos de la calidad del sistema, ya que al resolver el problema de la reutilización se tendrá que desarrollar menos módulos y en consecuencia se podrán dedicar entonces mayores esfuerzos a mejorar los otros factores, tales como la corrección y la robustez.

9.2.5 Compatibilidad

La compatibilidad es importante debido a que los sistemas informáticos no se desarrollan en el vacío: necesitan interactuar con otros. Pero con mucha frecuencia los

sistemas tienen dificultades para interactuar porque hacen suposiciones contradictorias sobre el resto del mundo. Un ejemplo es la amplia variedad de formatos de archivos soportados por muchos sistemas operativos. Un programa puede usar directamente como entrada los resultados de otro sólo si los formatos de archivos son compatibles. La clave de la compatibilidad recae en la homogeneidad del diseño y en acordar convenciones estándares para la comunicación entre sistemas. Los enfoques incluyen:

- Formatos de archivos estándares, como en el sistema Unix, donde cualquier archivo de texto es simplemente una secuencia de caracteres.
- Estructuras de datos estándares.
- Interfaces de usuario estándares, como en las diferentes versiones de Windows donde todas las herramientas utilizan un solo paradigma para la comunicación con el usuario, basado en componentes estándares tales como ventanas, íconos, menús, etc.



Figura 9.2: Compatibilidad. Fuente:
<http://elcafecitodiarario.blogspot.com.es/2012/06/compatibilidad.html>

9.2.6 Eficiencia

Casi sinónimo de eficiencia es la palabra “rendimiento”. La comunidad del software muestra dos tipos de actitud con relación a la eficiencia:

La preocupación por la eficiencia debe sopesarse con otros objetivos tales como la extensibilidad y la reutilización; optimizaciones extremas pueden hacer al sistema tan

especializado que limite el cambio y la reutilización. Es más, la potencia creciente del hardware de las computadoras nos permite tener una actitud más relajada con respecto a tratar de ganar hasta el último byte o microsegundo.

9.2.7 Portabilidad

La *portabilidad* tiene que ver con las variaciones no sólo del hardware físico sino también en lo referente al sistema operativo en el que se ejecutará el sistema.

9.2.8 Facilidad de uso

La definición insiste en los diferentes niveles de experiencia de los posibles usuarios. Este requisito plantea uno de los mayores retos de los diseñadores de sistemas preocupados por la facilidad de uso: cómo proporcionar explicaciones y guías detalladas a los usuarios novatos sin fastidiar a los usuarios expertos que quieren ir directo al grano.

Una de las claves de la facilidad de uso es la simplicidad estructural. Un sistema bien diseñado, construido de acuerdo a una estructura clara y bien pensada, tiende a ser más fácil de aprender y usar que uno confuso.

9.2.9 Funcionalidad

La clave en este aspecto será la de implementar solamente las funcionalidades realmente necesarias ya que si se implementan más de las necesarias el sistema se volverá complejo en su utilización.

9.2.10 Oportunidad

La *oportunidad* es una de las mayores frustraciones de nuestra industria. Un gran sistema que aparece demasiado tarde puede no alcanzar su objetivo. Esto es cierto en otras industrias también, pero pocas evolucionan tan rápidamente como la informática. La oportunidad es todavía, para grandes proyectos, un fenómeno poco común.

9.2.11 Otras cualidades

Además de las cualidades analizadas, existen otras que afectan a los sistemas informáticos. En particular:

- **Verificabilidad:** es la facilidad para preparar procedimientos de aceptación, especialmente datos de prueba y procedimientos para detectar fallos y localizar errores durante las fases de validación y operación.
- **Integridad:** es la capacidad de los sistemas informáticos de proteger sus diversos componentes (programas, datos, etc.) contra modificaciones y accesos no autorizados.
- **Reparabilidad:** es la capacidad para facilitar la reparación de los defectos.
- **Economía:** junto con la oportunidad, es la capacidad que un sistema tiene de completarse con el presupuesto asignado o por debajo del mismo.

9.3 Estrategia de código abierto

El Código Abierto es ya una realidad consolidada en la Sociedad de la Información, tanto en la esfera privada como en la pública. En eBusTool se optará por una estrategia de utilización de software de código abierto y libre.

9.4 Pasos del proceso

eBusTool requiere en una primera etapa la instalación de una estructura base para el inicio de actividades y luego el desarrollo de la plataforma. La primera etapa es sencilla y por demás probada ya que es la base de miles de empresas, por lo tanto se describirá brevemente, y se hará mayor hincapié en la segunda etapa.

9.4.1 Estructura base

- Contratación de suministro eléctrico.
- Adaptación del tendido eléctrico para las necesidades del emprendimiento. (Protección, carga de línea, cableado, sistemas de seguridad, abastecimiento de emergencia, etc.).
- Contratación de conectividad a Internet/teléfono.
- Cableado de red/telefónico.
- Instalación y configuración de terminales/servidores.
- Instalación y configuración de centralitas telefónicas y teléfonos.

9.4.2 Desarrollo de la plataforma

- **Análisis de requisitos.** Extraer los requisitos de un producto de software es la primera etapa para crearlo. Mientras que los clientes piensan que ellos saben lo que el software tiene que hacer, se requiere de habilidad y experiencia en la ingeniería de software para reconocer requisitos incompletos, ambiguos o contradictorios.
- **Especificación.** Es la tarea de describir detalladamente el software a ser escrito, en una forma matemáticamente rigurosa. En la realidad, la mayoría de las buenas especificaciones han sido escritas para entender y afinar aplicaciones que ya estaban desarrolladas. Las especificaciones son más importantes para las interfaces externas, que deben permanecer estables.
- **Diseño y arquitectura.** Consiste en incorporar consideraciones de la implementación tecnológica, como el hardware, la red, etc.
- **Programación.** Reducir un diseño a código puede ser la parte más obvia del trabajo de ingeniería de software, pero no es necesariamente la porción más larga.
- **Prueba.** Consiste en comprobar que el software realice correctamente las tareas indicadas en la especificación. Una técnica de prueba es probar por separado cada módulo del software, y luego probarlo de forma integral.
- **Instalación.** Es la tarea de poner en marcha el sistema para que comience su funcionamiento normal.
- **Documentación.** Realización del manual de usuario, y posiblemente un manual técnico con el propósito de mantenimiento futuro y ampliaciones al sistema.
- **Mantenimiento.** Mantener y mejorar el software para enfrentar errores descubiertos y nuevos requisitos.

9.5 Especificaciones de Hardware y Software

Debido a la componente informática dominante en eBusTool es necesaria una recomendación mínima tanto de hardware como de software. Dicha especificación se dividirá en las diferentes áreas que conformarán el sistema informático de la empresa. En modo macro y genérico la arquitectura será como la presentada en el siguiente gráfico.

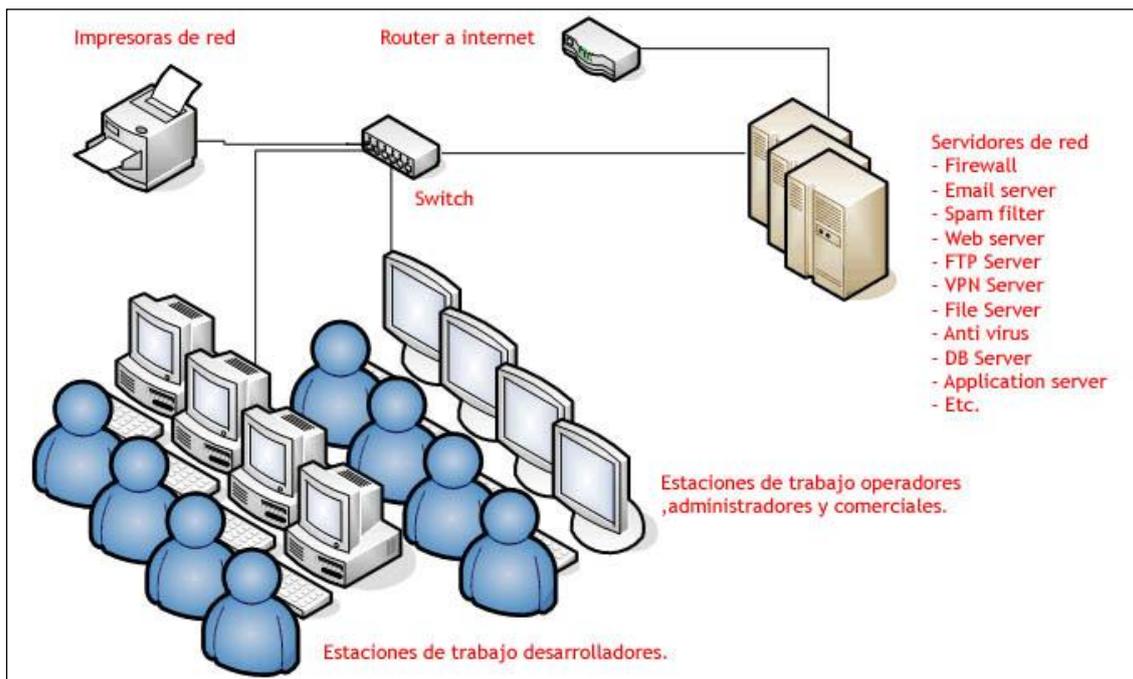


Figura 9.3. Especificaciones de hardware.

10. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

10.1 Introducción

Este capítulo contiene del plan económico y financiero del proyecto durante los cinco primeros años de actividad. Está estructurado en dos grandes apartados:

- Hipótesis contempladas.
- Estados financieros previstos.

En el primero de ellos se han recogido las hipótesis y políticas que van a permitir la elaboración de los estados financieros que se recogen en la segunda parte.

Debe tenerse en cuenta que durante el primer año de ejercicio se creará la plataforma informática que será la base del negocio, razón por la cual durante el primer año no están previstas ventas.

10.2 Hipótesis contempladas

10.2.1 Inversiones previstas y plan de amortizaciones

Se presentan en este punto el total de inversiones previstas para los cinco primeros años de actividad así como la política de amortizaciones.

Tabla 10.1: Inversiones previstas.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
GASTOS DE CONSTITUCIÓN y Ter. ESTABLECIMIENTO	5,803.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos notariales	800.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Inscripción en registros	1000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Licencias	1000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros	3,003.00	0.00	0.00	0.00	0.00
INMOVILIZACIONES INMATERIALES	7,000.00	2,000.00	4,000.00	2,000.00	2,000.00
Gastos de I+D	5,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Patentes Industriales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Aplicaciones Informáticas	2,000.00	0.00	2,000.00	0.00	0.00
TERRENOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
CONSTRUCCIONES	7,000.00	1,500.00	1,500.00	1,600.00	1,600.00
Compra locales, naves, etc...	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Acondicionamiento de locales	5,000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00
Instalaciones eléctricas, fontanería, etc...	2,000.00	500.00	500.00	600.00	600.00
ELEMENTOS DE TRANSPORTE	0.00	20,000.00	10,000.00	10,000.00	0.00
MOBILIARIO Y ENSERES:	6,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Mesas, sillas y otros muebles	5,000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00
Armarios y estanterías	500.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Elementos decorativos	300.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otro mobiliario	200.00	0.00	0.00	0.00	0.00
MAQUINARIA Y EQUIPOS:	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Maquinaria	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Equipos de transporte interno (carretillas elevadoras, ...)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Equipos de control	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utillajes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
EQUIPOS INFORMÁTICOS	40,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
OTROS INMOVILIZADOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL €	65,803.00	29,500.00	21,500.00	19,600.00	9,600.00

Para la determinación de la cuantía de las amortizaciones, se ha utilizado el sistema de amortización mediante las tablas aprobadas por el Ministerio de Economía y Hacienda. Los porcentajes de amortización que se han considerado son los siguientes:

Tabla 10.2: Porcentajes de amortización utilizados.

Dot. Anual Amortización	% dotación
Gastos de Constitución	20.00%
Gastos de 1er. Establecimiento	20.00%
Inversión en I + D	20.00%
Propiedad Industrial	20.00%
Aplicaciones Informáticas (soft)	33.00%
Terrenos	0.00%
Construcciones	3.00%
Maquinaria	10.00%
Instalaciones	10.00%
Mobiliario	10.00%
Equipos Informáticos (soft)	25.00%
Elementos de Transporte	16.00%
Otro Inmovilizado	10.00%

Teniendo en cuenta los valores de adquisición de los inmovilizados y los porcentajes de amortización fijados, se obtienen los siguientes importes para las dotaciones anuales de amortización.

Tabla 10.3: Cuantía de las amortizaciones.

Dot. Anual Amortización	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Constitución	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00
Gastos de 1er. establecimiento	800.60	800.60	800.60	800.60	800.60
Gastos de I + D	1,000.00	1,400.00	1,800.00	2,200.00	2,600.00
Propiedad Industrial	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Aplicaciones Informáticas (soft)	660.00	660.00	1,320.00	680.00	660.00
Terrenos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Construcciones	150.00	180.00	210.00	240.00	270.00
Maquinaria	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Instalaciones	200.00	250.00	300.00	360.00	420.00
Mobiliario	600.00	700.00	800.00	900.00	1,000.00
Equipos informáticos (hard)	10,000.00	11,250.00	12,500.00	13,750.00	5,000.00
Elementos de Transporte	0.00	3,200.00	4,800.00	6,400.00	6,400.00
Otro inmovilizado	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL €	13,770.60	18,800.60	22,890.60	25,690.60	17,510.60
Dot. Amortiz. (Elementos históricos)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

10.2.2 Fuentes de financiación

Se ha estimado que la estructura de financiación a largo plazo necesaria para el desarrollo de la actividad presente la siguiente composición:

Tabla 10.4. Estructura de Financiación.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
APORTACIÓN DE CAPITAL	330,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
PRÉSTAMOS LARGO PLAZO.Importe	200,000.00	100,000.00	0.00	0.00	0.00
Coste Financiación a Largo P. (%)	4.50%	4.50%	0.00%	0.00%	0.00%
Años amortización préstamo	10.00	10.00	0.00	0.00	0.00
Años carencia préstamo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
AVAL SOCIEDAD GARANTÍA RECÍPROCA	NO				
PRÉSTAMOS LARGO PLAZO.Importe	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Interés anual (%)	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Años amortización préstamo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Años carencia préstamo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Comisiones apertura y estudio (%)	0.50%	0.50%	0.00%	0.00%	0.00%
TOTAL €	530,000.00	100,000.00	0.00	0.00	0.00

Para el cálculo de los gastos y las cantidades a devolver periódicamente de los préstamos recibidos se ha utilizado el método de amortización francés (con cuotas mensuales constantes)

Tabla 10.5. Saneamiento y gastos derivados de los préstamos a largo plazo.

Resumen Financiación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
NOMINAL PRÉSTAMOS LARGO PLAZO					
CAPITAL AMORTIZADO AÑO	16,204.73	25,051.54	26,202.40	27,406.13	28,665.17
CARGAS FINANCIERAS AÑO	8,668.49	12,258.29	11,107.43	9,903.69	8,644.66
COSTE DEL AVAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
DEUDA PENDIENTE AÑO	183,795.27	258,743.73	232,541.33	205,135.20	176,470.03
NOMINAL OTROS PRÉSTAMOS					
CAPITAL AMORTIZADO AÑO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
CARGAS FINANCIERAS AÑO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
COMISIONES Y GASTOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
DEUDA PENDIENTE AÑO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Las cargas por intereses, comisiones y gastos de formalización derivados de estas fuentes de financiación, tanto a largo como a corto plazo, se recogen en el epígrafe “GASTOS FINANCIEROS” de las cuentas de resultados.

10.2.3 Previsiones de ventas e ingresos

Se han agrupado los ingresos que va a obtener la empresa en cuatro categorías:

- Ventas, por la actividad normal de la empresa.
- El resto de las cantidades recaudadas por ventas o prestación de servicios distintos a los considerados como actividad normal de la empresa se recoge como otros ingresos.
- Subvenciones de explotación.
- Ingresos financieros.

En primer lugar presentamos el importe total durante los cinco primeros años de los diferentes tipos de ingresos diferentes a las ventas.

Tabla 10.6. Previsiones de ingresos por actividades ajenas a la explotación.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Subvenciones de Explotación	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros Ingresos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ingresos Financieros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL €	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Las previsiones estimadas de ventas desglosadas por tipo de producto y/o servicio para los cinco primeros años de actividad se han estimado en:

Tabla 10.7. Previsiones de ventas detalladas por líneas.

CONCEPTO	AÑO 1	CRECI	AÑO 2	CRECI	AÑO 3	CRECI	AÑO 4	CRECI	AÑO 5
Afiliados PYME									
Previsión de Ventas (Unidades)	0	0.00%	1,000	80.00%	1,800	50.00%	2,700	30.00%	3,510
Precio de venta unitario €	0.00	0.00%	250.00	0.00%	250.00	0.00%	250.00	0.00%	250.00
Importe de las ventas €	0.00		250,000.00		450,000.00		675,000.00		877,500.00
Tipo de IVA Repercutido	18,00%		18,00%		18,00%		18,00%		18,00%
Stock Prod.Terminado (días)	0		0		0		0		0
Periodo Medio Cobro (días)	0		30		30		30		30
Afiliados Mayoristas									
Previsión de Ventas (Unidades)	0	0.00%	100	100.00%	200	60.00%	320	40.00%	448
Precio de venta unitario €	0.00	0.00%	450.00	0.00%	450.00	0.00%	450.00	0.00%	450.00
Importe de las ventas €	0.00		45,000.00		90,000.00		144,000.00		201,600.00
Tipo de IVA Repercutido	18,00%		18,00%		18,00%		18,00%		18,00%
Stock Prod.Terminado (días)	0		0		0		0		0
Periodo Medio Cobro (días)	0		30		30		30		30
Publicidad									
Previsión de Ventas (Unidades)	0	0.00%	50,000	50.00%	75,000	30.00%	97,500	20.00%	117,000
Precio de venta unitario €	0.00	0.00%	1.20	10.00%	1.32	10.00%	1.45	0.00%	1.45
Importe de las ventas €	0.00		60,000.00		99,000.00		141,570.00		169,884.00
Tipo de IVA Repercutido	18,00%		18,00%		18,00%		18,00%		18,00%
Stock Prod.Terminado (días)	0		0		0		0		0
Periodo Medio Cobro (días)	0		0		0		0		0
Productos con descuento									
Previsión de Ventas (Unidades)	0	0.00%	200	50.00%	300	20.00%	360	20.00%	432
Precio de venta unitario €	0.00	0.00%	500.00	0.00%	500.00	0.00%	500.00	0.00%	500.00
Importe de las ventas €	0.00		100,000.00		150,000.00		180,000.00		216,000.00
Tipo de IVA Repercutido	18,00%		18,00%		18,00%		18,00%		18,00%
Stock Prod.Terminado (días)	0		0		0		0		0
Periodo Medio Cobro (días)	0		30		30		30		30
Pool de compra									
Previsión de Ventas (Unidades)	0	50.00%	20,000	50.00%	30,000	30.00%	39,000	20.00%	46,800
Precio de venta unitario €	0.00	0.00%	25.00	0.00%	25.00	0.00%	25.00	0.00%	25.00
Importe de las ventas €	0.00		500,000.00		750,000.00		975,000.00		1,170,000.00
Tipo de IVA Repercutido	18,00%		18,00%		18,00%		18,00%		18,00%
Stock Prod.Terminado (días)	0		0		0		0		0
Periodo Medio Cobro (días)	0		30		30		30		30

En resumen, las previsiones de ingresos por línea son siguientes:

Tabla 10.8. Resumen de ventas por líneas.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Afiliados PYME	0.00	250,000.00	450,000.00	675,000.00	877,500.00
Afiliados Mayoristas	0.00	45,000.00	90,000.00	144,000.00	201,600.00
Publicidad	0.00	60,000.00	99,000.00	141,570.00	169,884.00
Productos con descuento	0.00	100,000.00	150,000.00	180,000.00	216,000.00
Pool de compra	0.00	500,000.00	750,000.00	975,000.00	1,170,000.00
TOTAL €	0.00	955,000.00	1,539,000.00	2,115,570.00	2,634,984.00
TOTAL IVA REPERCUTIDO €	0.00	152,800.00	246,240.00	338,491.20	421,597.44

En la última fila de la tabla podemos encontrar una estimación del IVA repercutido anual.

10.2.4 Estimaciones de costes variables y fijos

Para el cálculo de los costes se ha hecho la diferenciación clásica entre costes fijos y costes variables para cada uno de los cinco primeros años de actividad. A continuación se presenta en detalle los costes variables por líneas de actividad.

Tabla 10.9: Detalle de costes variables por líneas de actividad.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Afiliados PYME					
Unidades previstas para Ventas + Stock Prod.Terminado	0	1,000	1,800	2,700	3,510
Compras de materias primas (unidades) (1a)	0	0	0	0	0
Stock M.Primas (días)	0	0	0	0	0
Stock M.Primas (unidades) (1b)	0	0	0	0	0
Total Compras M.Primas (unidades) (1a + 1b) = (1)	0	0	0	0	0
Precio de compra unitario (2) €	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Importe total de las compras (1) x (2) = (3) €	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros costes variables unitarios (4) (*) €	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Importe de los costes variables (3) + (4) €	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Tipo de IVA Soportado	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%
Periodo Medio Pago (días)	0	0	0	0	0
Afiliados Mayoristas					
Unidades previstas para Ventas + Stock Prod.Terminado	0	100	200	320	448
Compras de materias primas (unidades) (1a)	0	0	0	0	0
Stock M.Primas (días)	0	0	0	0	0
Stock M.Primas (unidades) (1b)	0	0	0	0	0
Total Compras M.Primas (unidades) (1a + 1b) = (1)	0	0	0	0	0
Precio de compra unitario (2) €	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Importe total de las compras (1) x (2) = (3) €	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros costes variables unitarios (4) (*) €	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Importe de los costes variables (3) + (4) €	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Tipo de IVA Soportado	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%
Periodo Medio Pago (días)	0	0	0	0	0
Publicidad					
Unidades previstas para Ventas + Stock Prod.Terminado	0	50,000	75,000	97,500	117,000
Compras de materias primas (unidades) (1a)	0	0	0	0	0
Stock M.Primas (días)	0	0	0	0	0
Stock M.Primas (unidades) (1b)	0	0	0	0	0
Total Compras M.Primas (unidades) (1a + 1b) = (1)	0	0	0	0	0
Precio de compra unitario (2) €	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Importe total de las compras (1) x (2) = (3) €	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros costes variables unitarios (4) (*) €	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Importe de los costes variables (3) + (4) €	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Tipo de IVA Soportado	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%
Periodo Medio Pago (días)	0	0	0	0	0
Productos con descuento					
Unidades previstas para Ventas + Stock Prod.Terminado	0	200	300	360	432
Compras de materias primas (unidades) (1a)	0	200	300	360	432
Stock M.Primas (días)	0	0	0	0	0
Stock M.Primas (unidades) (1b)	0	0	0	0	0
Total Compras M.Primas (unidades) (1a + 1b) = (1)	0	200	300	360	432
Precio de compra unitario (2) €	0.00	450.00	450.00	450.00	450.00
Importe total de las compras (1) x (2) = (3) €	0.00	90,000.00	135,000.00	162,000.00	194,400.00
Otros costes variables unitarios (4) (*) €	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Importe de los costes variables (3) + (4) €	0.00	90,000.00	135,000.00	162,000.00	194,400.00
Tipo de IVA Soportado	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%
Periodo Medio Pago (días)	0	0	0	0	0
Pool de compra					
Unidades previstas para Ventas + Stock Prod.Terminado	0	20,000	30,000	39,000	46,800
Compras de materias primas (unidades) (1a)	0	20,000	30,000	39,000	46,800
Stock M.Primas (días)	0	0	0	0	0
Stock M.Primas (unidades) (1b)	0	0	0	0	0
Total Compras M.Primas (unidades) (1a + 1b) = (1)	0	20,000	30,000	39,000	46,800
Precio de compra unitario (2) €	0.00	22.50	22.50	22.50	22.50
Importe total de las compras (1) x (2) = (3) €	0.00	450,000.00	675,000.00	877,500.00	1,053,000.00
Otros costes variables unitarios (4) (*) €	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Importe de los costes variables (3) + (4) €	0.00	450,000.00	675,000.00	877,500.00	1,053,000.00
Tipo de IVA Soportado	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%
Periodo Medio Pago (días)	30	30	30	30	30

Las ventas estimadas han determinado las previsiones de unidades a fabricar, el stock de producto terminado y por lo tanto el volumen de materia prima a comprar para cada línea de producto. Como se puede observar, también se ha estimado también el precio de compra unitario y el importe total de compras de materias primas.

Para el cálculo de los costes variables en cada una de las líneas de producto, al importe de las compras se le ha incorporado la partida de Otros costes variables unitarios.

Como resultado de los cálculos anteriores sobre los costes variables tenemos los siguientes resultados:

Tabla 10.10: Resumen de costes variables.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Afiliados PYME	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Afiliados Mayoristas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Publicidad	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Productos con descuento	0.00	90,000.00	135,000.00	162,000.00	194,400.00
Pool de compra	0.00	450,000.00	675,000.00	877,500.00	1,053,000.00
TOTAL €	0.00	540,000.00	810,000.00	1,039,500.00	1,247,400.00

Costes Fijos

Las previsiones que se han realizado respecto a los costes fijos y su evolución durante los cinco primeros años son las siguientes:

Tabla 10.11. Detalle de los costes fijos anuales.

CONCEPTO	AÑO 1	CRE.	AÑO 2	CRE.	AÑO 3	CRE.	AÑO 4	CRE.	AÑO 5
SERVICIOS EXTERIORES	51,800.00		12,910.00		124,608.50		96,454.13		103,461.36
Alquileres	25,000.00	1.00%	25,250.00	1.00%	25,502.50	1.00%	25,757.53	1.00%	26,015.10
Reparaciones y mantenimiento	600.00	0.00%	600.00	0.00%	600.00	0.00%	600.00	0.00%	600.00
Servicios de profesionales independientes	5,000.00	0.00%	2,000.00	0.00%	2,000.00	0.00%	2,000.00	0.00%	2,000.00
Publicidad, Promoción y Relaciones Públicas	7,000.00	0.00%	65,000.00	0.00%	75,000.00	0.00%	45,000.00	0.00%	50,000.00
Dietas y gastos de viajes	0.00	0.00%	5,000.00	10.00%	5,500.00	10.00%	6,050.00	10.00%	6,655.00
Seguros	3,000.00	0.00%	3,000.00	0.00%	3,000.00	0.00%	3,000.00	0.00%	3,000.00
Servicios bancarios y similares	500.00	0.00%	500.00	0.00%	500.00	0.00%	500.00	0.00%	500.00
Material de oficina	2,000.00	10.00%	2,200.00	10.00%	2,420.00	10.00%	2,662.00	10.00%	2,928.20
Agua	700.00	0.00%	700.00	0.00%	700.00	0.00%	700.00	0.00%	700.00
Luz	1,200.00	0.00%	1,200.00	0.00%	1,200.00	0.00%	1,200.00	0.00%	1,200.00
Teléfono	5,000.00	10.00%	5,500.00	10.00%	6,050.00	10.00%	6,655.00	10.00%	7,320.50
Suscripciones y cuotas profesionales	200.00	0.00%	200.00	0.00%	200.00	0.00%	200.00	0.00%	200.00
Correo y mensajería	600.00	10.00%	660.00	10.00%	726.00	10.00%	798.60	10.00%	878.46
Otros suministros	1,000.00	10.00%	1,100.00	10.00%	1,210.00	10.00%	1,331.00	10.00%	1,464.10
Tipo de IVA Soportado	18,00%		18,00%		18,00%		18,00%		18,00%
Período Medio Pago (días)	30		30		30		30		30
TRIBUTOS	400.00		400.00		400.00		3,092.74		251,066.64
Impuesto sobre beneficios	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	2,692.74	0.00%	250,666.64
Tasas municipales (IAE, Basura, etc.)	400.00	0.00%	400.00	0.00%	400.00	0.00%	400.00	0.00%	400.00
GASTOS DE PERSONAL (*)	363,735.44		366,235.44		454,677.36		515,983.03		528,498.14
GASTOS FINANCIEROS	8,668.49		12,258.29		11,107.43		9,903.69		8,644.66
Intereses de deudas	8,668.49	0.00%	12,258.29	0.00%	11,107.43	0.00%	9,903.69	0.00%	8,644.66
Otros gastos financieros	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00
AMORTIZACIONES	13,770.60		18,800.60		22,890.60		25,690.60		17,510.60
OTROS GASTOS DE GESTIÓN	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00
TOTAL COSTES FIJOS €	438,374.53		510,604.33		613,683.89		651,124.19		909,181.40

Personal

Presentamos en detalle la partida Gastos de Personal que recogen los diferentes conceptos de coste.

Tabla 10.12. Detalle de la partida de gastos de personal

CONCEPTO	AÑO 1	CRE.	AÑO 2	CRE.	AÑO 3	CRE.	AÑO 4	CRE.	AÑO 5
Categoría t	0		0		0		0		0
Nº personas	1		1		1		1		1
Salario base	50,000.00	5.00%	52,500.00	5.00%	55,250.00	5.00%	57,881.25	5.00%	60,775.31
Seguridad Social (Autónomo)	2,515.44	0.00%	2,515.44	0.00%	2,515.44	0.00%	2,515.44	0.00%	2,515.44
Total coste personal categoría 1	52,515.44		55,015.44		57,765.44		60,396.69		63,290.75
Categoría t	0		0		0		0		0
Nº personas	3		2		2		2		2
Salario base	30,000.00	10.00%	33,000.00	5.00%	34,650.00	5.00%	36,382.50	5.00%	38,201.63
Seguridad Social (33% s/salario base)	9,900.00	0.00%	10,890.00	0.00%	11,434.50	0.00%	12,006.23	0.00%	12,606.54
Total coste personal categoría 2	19,700.00		87,780.00		92,189.00		96,777.45		101,618.32
Categoría t	0		0		0		0		0
Nº personas	3		5		7		8		8
Salario base	18,000.00	20.00%	21,600.00	2.00%	22,032.00	2.00%	22,472.64	2.00%	22,922.09
Seguridad Social (33% s/salario base)	5,940.00	0.00%	7,128.00	0.00%	7,270.56	0.00%	7,415.97	0.00%	7,564.29
Total coste personal categoría 3	7,1820.00		143,640.00		205,117.92		239,108.89		243,89107
Categoría t	0		0		0		0		0
Nº personas	6		4		5		6		6.00
Salario base	15,000.00	0.00%	15,000.00	0.00%	15,000.00	0.00%	15,000.00	0.00%	15,000.00
Seguridad Social (33% s/salario base)	4,950.00	0.00%	4,950.00	0.00%	4,950.00	0.00%	4,950.00	0.00%	4,950.00
Total coste personal categoría 4	19,700.00		79,800.00		99,750.00		19,700.00		19,700.00
TOTAL COSTE DE PERSONAL €	363,735.44		366,235.44		454,677.36		515,983.03		528,498.14

Una vez calculado las partidas de ingresos y costes, los presentamos agrupados en una cuenta de resultados analítica.

Tabla 10.13. Cuenta de Resultados Analítica.

C. Resultados Analítica	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+ VENTAS E INGRESOS	0.00	955,000.00	1,539,000.00	2,115,570.00	2,634,984.00
+ SUBVENCIONES EXPLOTAC.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
= INGRESOS DE EXPLOTACIÓN €	0.00	955,000.00	1,539,000.00	2,115,570.00	2,634,984.00
- COSTES VARIABLES	0.00	540,000.00	810,000.00	1,039,500.00	1,247,400.00
= MARGEN DE EXPLOTACIÓN €	0.00	415,000.00	729,000.00	1,076,070.00	1,387,584.00
- COSTES FIJOS	438,374.53	510,604.33	613,683.89	651,124.19	909,181.40
= RESULTADO DEL EJERCICIO €	-438,374.53	-95,604.33	115,316.11	424,945.81	478,402.60

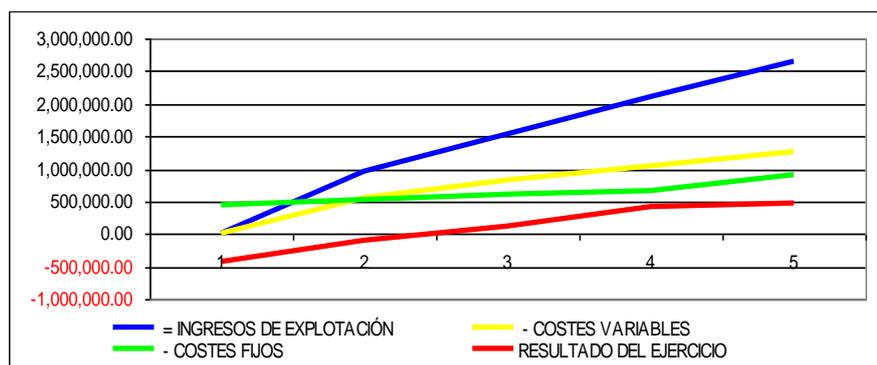


Figura 10.1: Gráfico de la cuenta de resultados.

El Punto de Equilibrio

Sobre la base de las estimaciones de ingresos y de costes se ha calculado los importes de los puntos de equilibrio para los dos años siguientes al primero. El primero no se tiene en cuenta puesto que no hay ventas previstas.

Tabla 10.14. Punto de Equilibrio para el segundo año de actividad.

	Ventas (1)	Costes Variables (2)	Margen Contribución Euros (1) - (2) = (3)	Margen Contribución % (3) / (1) = (4)	Mx de Ventas Ventas Producto / Ventas Totales (5) %	Margen Contribución Ponderado (4) x (5) %
Afiliados PYME	250,000.00	0.00	250,000.00	100.00%	26.18%	26.18%
Afiliados Mayoristas	45,000.00	0.00	45,000.00	100.00%	4.71%	4.71%
Publicidad	60,000.00	0.00	60,000.00	100.00%	6.28%	6.28%
Productos con descuento	100,000.00	90,000.00	10,000.00	10.00%	10.47%	1.05%
Pool de compra	500,000.00	450,000.00	50,000.00	10.00%	52.36%	5.24%
TOTAL €	955,000.00	540,000.00	415,000.00		TOTAL	43.46%
CONCEPTO						
Ventas	955,000.00				Ver Resumen de Ventas Anuales	
Costes variables	540,000.00				Ver Costes Variables Totales	
Margen de contribución (€)	415,000.00					
Margen de contribución (%)	43.46%					
Costes fijos	510,604.33				Ver Costes Fijos	
Punto de Equilibrio (€)	1,175,005				Costes fijos/Margen de Contribución	
Punto de equilibrio (unidades)	7,722				Punto de equilibrio Euros/Precio de venta medio (*)	
Distancia al pto. Equilibrio (€)	-220,005.14				Ventas - Punto de Equilibrio	
Distancia al pto. Equilibrio (%)	-23.04%				Distancia al Punto de Equilibrio/Ventas	
Capacidad máxima de ventas	0.00				Determinar las ventas máximas que se alcanzarían si se vendiese toda la producción posible	
Distancia al pto. Equilibrio (€)	-1,175,005.14				Capacidad máxima de ventas - Punto de equilibrio	
Distancia al pto. Equilibrio (%)	0.00%				Distancia al Pto. de Equilibrio/Capacidad máxima ventas	

(*) Precio de venta medio = Sumatorio del precio de venta de cada producto por su mix

Tabla 10.15. Punto de Equilibrio para el tercer año de actividad.

	Ventas (1)	Costes Variables (2)	Margen Contribución Euros (1) - (2) = (3)	Margen Contribución % (3) / (1) = (4)	Mx de Ventas Ventas Producto / Ventas Totales (5) %	Margen Contribución Ponderado (4) x (5) %
Afiliados PYME	450,000.00	0.00	450,000.00	100.00%	29.24%	29.24%
Afiliados Mayoristas	90,000.00	0.00	90,000.00	100.00%	5.85%	5.85%
Publicidad	99,000.00	0.00	99,000.00	100.00%	6.43%	6.43%
Productos con descuento	150,000.00	135,000.00	15,000.00	10.00%	9.75%	0.97%
Pool de compra	750,000.00	675,000.00	75,000.00	10.00%	48.73%	4.87%
TOTAL €	1,539,000.00	810,000.00	729,000.00		TOTAL	47.37%
CONCEPTO						
Ventas	1,539,000.00				Ver Resumen de Ventas Anuales	
Costes variables	810,000.00				Ver Costes Variables Totales	
Margen de contribución (€)	729,000.00					
Margen de contribución (%)	47.37%					
Costes fijos	613,683.89				Ver Costes Fijos	
Punto de Equilibrio (€)	1,295,554.87				Costes fijos/Margen de Contribución	
Punto de equilibrio (unidades)	8,076				Punto de equilibrio Euros/Precio de venta medio (*)	
Distancia al pto. Equilibrio (€)	243,445				Ventas - Punto de Equilibrio	
Distancia al pto. Equilibrio (%)	15.82%				Distancia al Punto de Equilibrio/Ventas	
Capacidad máxima de ventas	0.00				Determinar las ventas máximas que se alcanzarían si se vendiese toda la producción posible	
Distancia al pto. Equilibrio (€)	-1,295,554.87				Capacidad máxima de ventas - Punto de equilibrio	
Distancia al pto. Equilibrio (%)	0.00%				Distancia al Pto. de Equilibrio/Capacidad máxima ventas	

(*) Precio de venta medio = Sumatorio del precio de venta de cada producto por su mix

10.2.5 Circulante previsto

Presentamos en este punto las diferentes partidas que componen el capital circulante: Clientes, Existencias y Proveedores-Acreedores.

Capital Circulante = Clientes + Existencias – Cuentas a Pagar

Estimación de los saldos de Clientes

Para la estimación de los saldos pendientes de Clientes, se ha utilizado el concepto de Periodo Medio de Cobro (PMC), ratio que representa, en forma de días, la deuda que mantienen con la empresa. Dicho importe se obtiene dados el número de días de venta hábiles y la cifra de ventas.

$$\text{P.M. Cobro} = \frac{\text{Saldo Deudas Clientes}}{\text{Ventas Año}} \times 360$$

Así pues, a partir de considerar el PMC en cada año para cada línea de producto, para en función de la facturación prevista, obtener los saldos de clientes previstos (una vez incluido el IVA correspondiente).

De esta manera, partiendo de la cifra total de ventas anuales y con la corrección por el IVA repercutido, se ha obtenido una estimación de los saldos anuales de la cuenta de clientes

Tabla 10.16. Saldos anuales de clientes

AÑOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo final CLIENTES €	0.00	86,516.67	139,200.00	190,820.00	238,293.00

Estimación de los saldos de Proveedores-Acreedores

Para el cálculo de las cantidades pendientes de pago con Proveedores-Acreedores, se ha utilizado el concepto del Periodo Medio de Pago (PMP).

$$\text{P.M. Pago a proveedores} = \frac{\text{Saldo Deuda Proveedores}}{\text{Compras Año}} \times 360$$

$$\text{P.M. Pago a acreedores} = \frac{\text{Saldo Deuda Acreedores}}{\text{Gastos Año}} \times 360$$

Los datos para el cálculo ya se habían determinado en las tablas de costes variables y fijos.

Tabla 10.17. Saldos pendientes de pago a Proveedores por compras de costes variables

AÑOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL IVA SOPORTADO	0.00	86,400.00	129,600.00	166,320.00	199,584.00
Saldo final PROVEEDORES €	0.00	43,500.00	65,250.00	84,825.00	101,790.00

Tabla 10.18. Saldos pendientes de pago a Acreedores por compras de costes fijos

AÑOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
SERVICIOS EXTERIORES	51,800.00	112,910.00	124,608.50	96,454.13	103,461.36
TOTAL IVA SOPORTADO	8,288.00	18,065.60	19,937.36	15,432.66	16,553.82
Saldo final ACREEDORES €	5,007.33	10,914.63	12,045.49	9,323.90	10,001.26

Como resumen de los saldos medios calculados anteriormente, se ha determinado que la cuantía del Capital Circulante para los cinco primeros años es de:

Tabla 10.19. Determinación del capital circulante

AÑOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+ Clientes y Deudores	18,816.48	86,516.67	139,200.00	190,820.00	238,293.00
+ Existencias	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Cuentas a Pagar	5,007.33	98,029.03	170,558.13	253,580.18	567,917.53
= CAPITAL CIRCULANTE €	13,809.15	-11,512.37	-31,358.13	-62,760.18	-329,624.53

10.3 Estados financieros (previsión)

10.3.1 Cuentas de resultados (previsión)

Cuentas de Resultados desglosadas por partidas

Tabla 10.20. Cuentas de resultados de los cinco primeros ejercicios.

CUENTRA DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+ INGRESOS	0.00	955,000.00	1,539,000.00	2,115,570.00	2,634,984.00
+ SUBVENCIONES EXPLOTAC.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
= INGRESOS DE EXPLOTACIÓN €	0.00	955,000.00	1,539,000.00	2,115,570.00	2,634,984.00
- COMPRAS Y OTROS COSTES VENTA	0.00	540,000.00	810,000.00	1,039,500.00	1,247,400.00
+/- VARIAC. EXISTENCIAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- GASTOS PERSONAL	363,735.44	366,235.44	454,677.36	515,983.03	528,498.14
- GASTOS EXPLOTACIÓN	52,200.00	113,310.00	125,008.50	96,854.13	103,861.36
- AMORTIZACIONES	13,770.60	18,800.60	22,890.60	25,690.60	17,510.60
- DOTAC. INSOLVENCIAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
= RESULTADO DE EXPLOTACIÓN €	-429,706.04	-83,346.04	126,423.54	437,542.25	737,713.90
+ INGRESOS FINANCIEROS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- GASTOS FINANCIEROS	8,668.49	12,258.29	11,107.43	9,903.69	8,644.66
= RESULTADO FINANCIERO €	-8,668.49	-12,258.29	-11,107.43	-9,903.69	-8,644.66
- OTROS GASTOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
= RESULTADO ANTES IMP.TOS. €	-438,374.53	-95,604.33	115,316.11	427,638.55	729,069.24
- IMPUESTOS	0.00	0.00	0.00	2,692.74	250,666.64
RESULTADO DEL EJERCICIO €	-438,374.53	-95,604.33	115,316.11	424,945.81	478,402.60
CASH - FLOW €	-424,603.93	-76,803.73	138,206.71	450,636.41	495,913.20

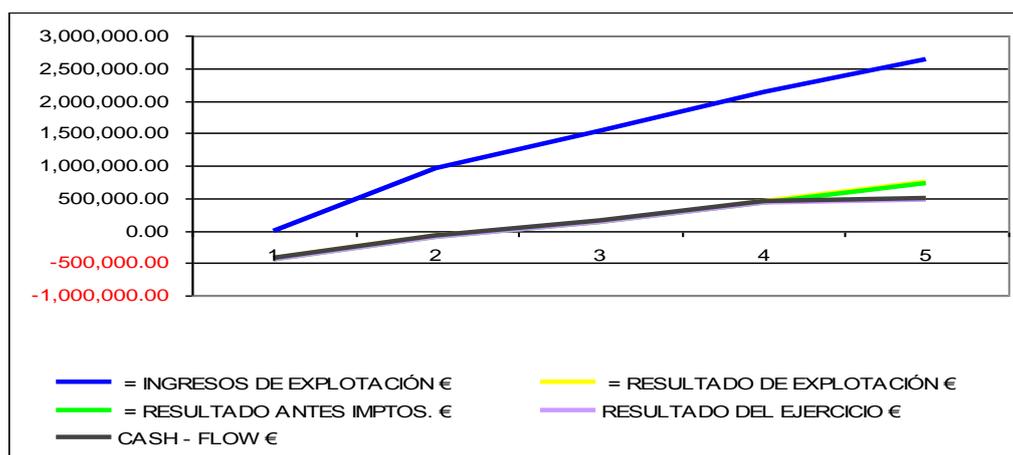


Figura 10.2: Gráfico de la cuenta de resultados (previsión).

Cuentas de Resultados desglosadas por tipo de coste

Tabla 10.21. Cuentas de resultados desglosadas por tipos de coste de los cinco primeros años

CUENTRA DE RESULTADOS ANALÍTICA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+ VENTAS E INGRESOS	0.00	955,000.00	1,539,000.00	2,115,570.00	2,634,984.00
+ SUBVENCIONES EXPLOTAC.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
= INGRESOS DE EXPLOTACIÓN €	0.00	955,000.00	1,539,000.00	2,115,570.00	2,634,984.00
- COSTES VARIABLES	0.00	540,000.00	810,000.00	1,039,500.00	1,247,400.00
= MARGEN DE EXPLOTACIÓN €	0.00	415,000.00	729,000.00	1,076,070.00	1,387,584.00
- COSTES FIJOS	438,374.53	510,604.33	613,683.89	651,124.19	909,181.40
= RESULTADO DEL EJERCICIO €	-438,374.53	-95,604.33	115,316.11	424,945.81	478,402.60

10.3.2 Balances de situación (previsión)

Tabla 10.22. Balances de situación de los cinco primeros años

ACTIVO	INICIAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INMOVILIZADO	0.00	52,032.40	62,731.80	61,341.20	55,250.60	47,340.00
GTS. AMORTIZABLES	0.00	4,642.40	3,481.80	2,321.20	1,160.60	0.00
INM. INMATERIAL	0.00	5,340.00	5,280.00	6,160.00	5,280.00	4,020.00
+D. Prop.Ind.,Apl.Infor.	0.00	7,000.00	9,000.00	13,000.00	15,000.00	17,000.00
Dchos. por Leasing	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
-Amortiz.Acumulada	0.00	-1,660.00	-3,720.00	-6,840.00	-9,720.00	-12,980.00
INM. MATERIAL	0.00	42,050.00	53,970.00	52,860.00	48,810.00	43,320.00
Terrenos y Obra Civil	0.00	5,000.00	6,000.00	7,000.00	8,000.00	9,000.00
Inst.,Maquinaria y utillaje	0.00	2,000.00	2,500.00	3,000.00	3,600.00	4,200.00
Mobil. y Eq.Informáticos	0.00	46,000.00	52,000.00	58,000.00	64,000.00	70,000.00
Otro inmovilizado	0.00	0.00	20,000.00	30,000.00	40,000.00	40,000.00
-Amortiz.Acumulada	0.00	-10,950.00	-26,530.00	-45,140.00	-66,790.00	-79,880.00
INM. FINANCIERO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
CIRCULANTE	0.00	28,395.68	90,062.11	253,095.52	739,747.84	1,511,733.22
EXISTENCIAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
CLIENTES	0.00	0.00	86,516.67	139,200.00	190,820.00	238,293.00
-Prov.Insolvenc.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
H.P. Deudora	0.00	18,816.48	0.00	0.00	0.00	0.00
DISPONIBLE	0.00	9,579.20	3,545.44	113,895.52	548,927.84	1,273,440.22
Total Activo €	0.00	80,428.08	152,793.91	314,436.72	794,998.44	1,559,073.22

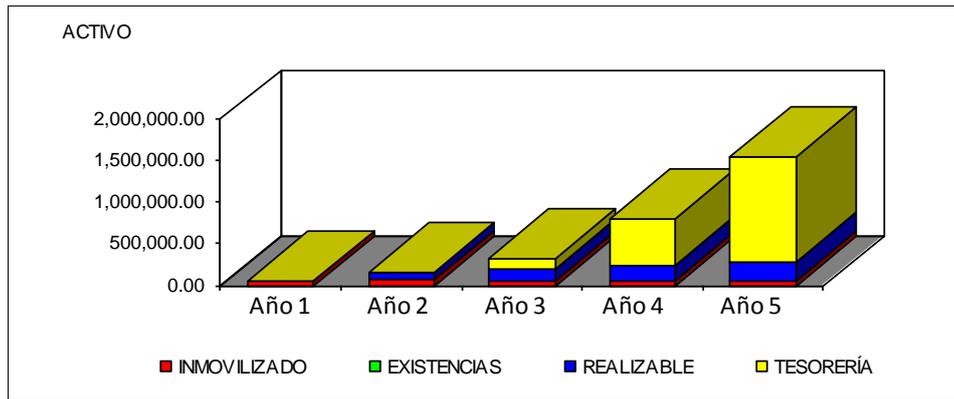


Figura 10.3: Gráfico de los balances de situación (Activo).

Tabla 10.23. Balances de situación de los cinco primeros años

PASIVO	INICIAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
F.PROPIOS	0.00	-108,374.53	-203,978.86	-88,662.74	336,283.07	814,685.66
CAPITAL	0.00	330,000.00	330,000.00	330,000.00	330,000.00	330,000.00
RESERVAS	0.00	0.00	-438,374.53	-533,978.86	-418,662.74	6,283.07
RESULTADO	0.00	-438,374.53	-95,604.33	115,316.11	424,945.81	478,402.60
Exigible a LP	0.00	183,795.27	258,743.73	232,541.33	205,135.20	176,470.03
EXIG. Corto Pl.	0.00	5,007.33	98,029.03	170,558.13	253,580.18	567,917.53
Financiación CP	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Acreed. Inmovilizado	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
H.P. Acreedora	0.00	0.00	43,614.40	93,262.64	159,431.28	456,126.26
Proveedores	0.00	5,007.33	54,414.63	77,295.49	94,148.90	111,791.26
Total Pasivo €	0.00	80,428.08	152,793.91	314,436.72	794,998.44	1,559,073.22

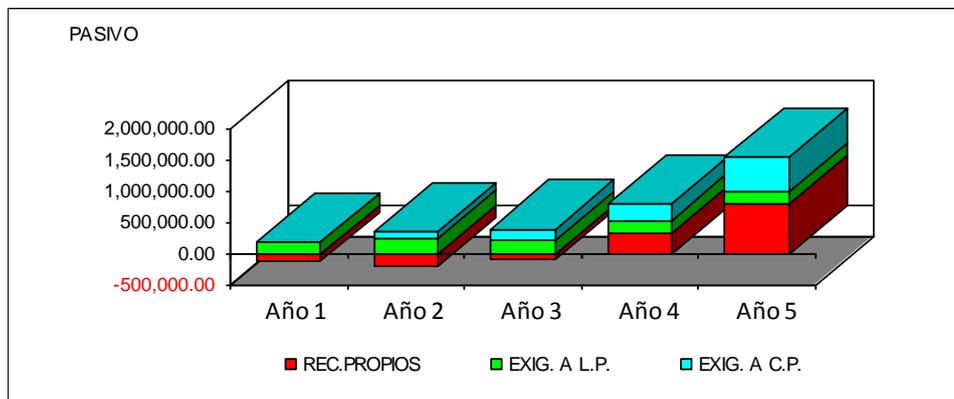


Figura 10.4: Gráfico de los balances de situación (Pasivo).

10.3.3 Previsiones anuales de Tesorería

Tabla 10.24. Previsiones anuales de tesorería de los cinco primeros años

PRESUPUESTO TESORERÍA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pagos de las Inversiones en Activos Fijos	65,803.00	29,500.00	21,500.00	19,600.00	9,600.00
Variación Inmov. Financiero	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
+ Clientes y Deudores	18,816.48	86,516.67	139,200.00	190,820.00	238,293.00
+ Existencias	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Cuentas a Pagar	5,007.33	98,029.03	170,558.13	253,580.18	567,917.53
= Capital Circulante	13,809.15	-11,512.37	-31,358.13	-62,760.18	-329,624.53
- Capital Circulante INICIAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(Disminución)/Aumento C.Circulante	13,809.15	-25,321.51	-19,845.76	-31,402.05	-266,864.35
TOTAL FONDOS ABSORBIDOS €	79,612.15	4,178.49	1,654.24	-11,802.05	-257,264.35
FONDOS GENERADOS (Cash Flow s) €	-424,603.93	-76,803.73	138,206.71	450,636.41	495,913.20
MOVIMIENTO DE FONDOS €	-504,216.07	-80,982.22	136,552.48	462,438.46	753,177.54
+ Desembolsos Capital	330,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
+ Financ.Recibida a L.P.	200,000.00	100,000.00	0.00	0.00	0.00
+ Financ.Recibida a C.P.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Devol. Financ. a L.P.	16,204.73	25,051.54	26,202.40	27,406.13	28,665.17
- Devol. Financ. a C.P.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
= VARIACION TESORERÍA €	9,579.20	-6,033.75	110,350.07	435,032.33	724,512.38
+ Saldo Inicial Tesorería	0.00	9,579.20	3,545.44	113,895.52	548,927.84
= SALDO FINAL DISPONIBLE €	9,579.20	3,545.44	113,895.52	548,927.84	1,273,440.22

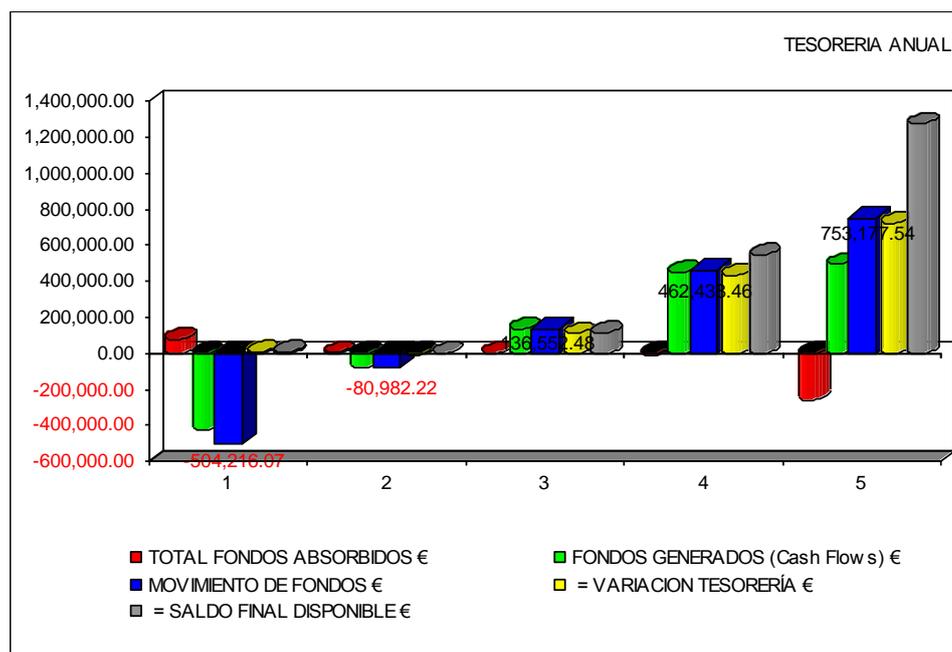


Figura 10.5: Gráfico de tesorería anual.

10.3.4 Estados de Origen y Aplicación de Fondos

Tabla 10.25. Estados de origen y aplicación de fondos de los cinco primeros años

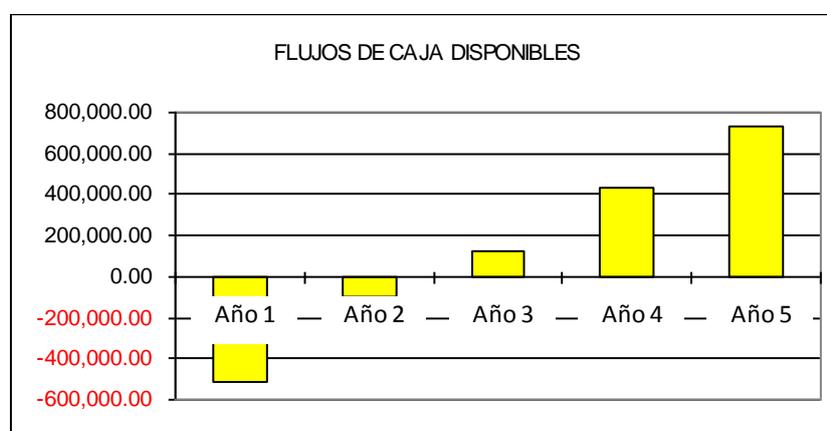
ORIGEN Y APLI. FONDOS	Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Origen	Aplic.	Origen	Aplic.	Origen	Aplic.	Origen	Aplic.
Resultado del ejercicio	0.00	95,604.33	115,316.11	0.00	424,945.81	0.00	478,402.60	0.00
Evolución Inmovilizado	0.00	29,500.00	0.00	21,500.00	0.00	19,600.00	0.00	9,600.00
Evolución Capital Social	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Evoluc. Exigible a L.P.	74,948.46	0.00	0.00	26,202.40	0.00	27,406.13	0.00	28,665.17
Dot.Amortización ejerc.	18,800.60	0.00	22,890.60	0.00	25,690.60	0.00	17,510.60	0.00
Provisiones ejercicio	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTALES €	93,749.06	125,104.33	138,206.71	47,702.40	450,636.41	47,006.13	495,913.20	38,265.17
Variación Cap.Circulante €		31,355.27	90,504.31		403,630.28		457,648.03	
	Aumentos	Disminuciones	Aumentos	Disminuciones	Aumentos	Disminuciones	Aumentos	Disminuciones
Existencias (a)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Cientes y deudores (b)	67,700.19	0.00	52,683.33	0.00	51,620.00	0.00	47,473.00	0.00
Disponible (c)	0.00	6,033.75	110,350.07	0.00	435,032.33	0.00	724,512.38	0.00
Exigible a C.P. (d)	93,021.70	0.00	72,529.10	0.00	83,022.05	0.00	314,337.35	0.00
(a)+(b)+(c) - (d) TOTALES €	-25,321.51	6,033.75	90,504.31	0.00	403,630.28	0.00	457,648.03	0.00
Variación Cap.Circulante €		31,355.27	90,504.31		403,630.28		457,648.03	

10.3.5 Análisis de Rentabilidad del Proyecto

Tabla 10.26. Cálculo de los flujos de caja disponibles, TIR y VAN

ANÁLISIS RENTABILIDAD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BENEFICIO ANTES IMPUESTOS	-438,374.53	-95,604.33	115,316.11	427,638.55	729,069.24
+ Gastos Financ. - Ingresos Financieros	8,668.49	12,258.29	11,107.43	9,903.69	8,644.66
Bº ANTES INTERESES E IMPTOS €	-429,706.04	-83,346.04	126,423.54	437,542.25	737,713.90
- Impto. Sociedades s/BAII	0.00	0.00	0.00	-15,274.11	-253,692.27
+ Amortizaciones + Provisiones	13,770.60	18,800.60	22,890.60	25,690.60	17,510.60
CASH FLOW BRUTO €	-415,935.44	-64,545.44	149,314.14	447,958.73	501,532.22
+/- Variaciones C.Circulante	-13,809.15	25,321.51	19,845.76	31,402.05	266,864.35
- Inversiones en Activos	-65,803.00	-29,500.00	-21,500.00	-19,600.00	-9,600.00
FLUJO DE CAJA LIBRE €	-495,547.59	-68,723.93	147,659.90	459,760.79	758,796.57
VALOR DE LA DEUDA €	-16,204.73	-25,051.54	-26,202.40	-27,406.13	-28,665.17
FLUJO DE CAJA DISPONIBLE €	-511,752.32	-93,775.46	121,457.50	432,354.65	730,131.40
TASA INTERNA RENTAB. (%)	25.74%				
VALOR ACTUAL NETO €	297,181.26	a una tasa de Descuento del 10 %			

Figura 10.6: Flujos de caja disponibles.



10.3.6 Ratios de Gestión

Tabla 10.27. Cálculo de los Ratios económicos característicos

DE GESTIÓN ECONÓMICA	FÓRMULA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fondo de Maniobra (en euros)	$\text{Pasivo Fijo} - \text{Activo Fijo}$	23.388.34	-7.966.93	82.537.39	486.167.66	943.856.69
Rentabilidad Económica	$\frac{(\text{Rtdo antes Imptos} + \text{G.Financieros})}{\text{Activo Total}}$	-534.27%	-54.55%	40.2%	55.04%	47.32%
Margen sobre las ventas	$\frac{(\text{Rtdo antes Imptos} + \text{G.Financieros})}{\text{Ingresos por ventas}}$	0.00%	-8.73%	8.2%	20.68%	28.00%
Rotación del Activo	$\frac{\text{Ingresos por ventas}}{\text{Activo Total}}$	0.00	6.25	4.89	2.66	1.69

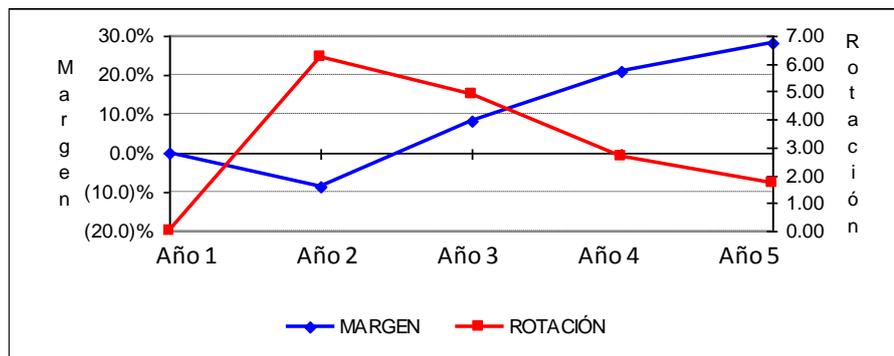


Figura 10.7: Gráfico Margen / Rotación.

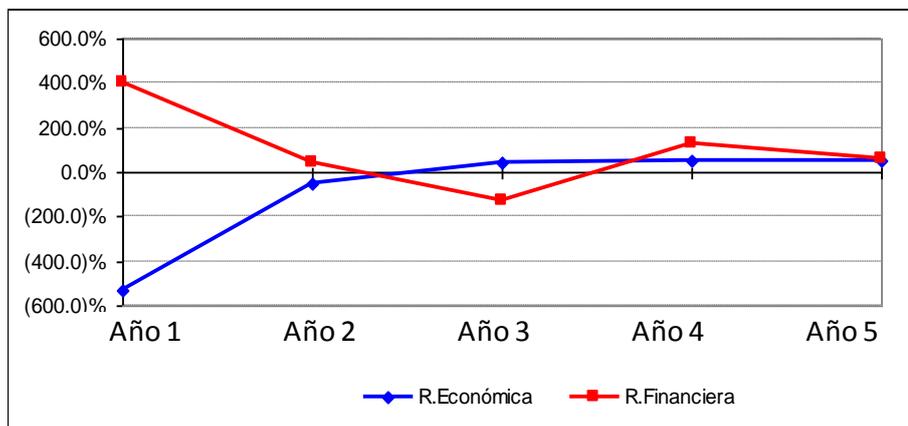


Figura 10.8: Gráfico Rotación económica / Rotación financiera.

Tabla 10.28. Cálculo de los Ratios financieros característicos

DE ESTRUCT. FINANCIERA	FÓRMULA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad Financiera	<i>Resultado del Ejercicio</i>	404.50%	46.87%	-130.06%	126.37%	58.72%
	<i>Fondos Propios</i>					
Endeudamiento	<i>(Exigible a Largo + Exig. a Corto)</i>	-170	-127	-2.62	0.61	0.22
	<i>Fondos Propios</i>					
Coste medio de la deuda	<i>Gastos Financieros</i>	4.72%	4.74%	4.78%	4.83%	4.90%
	<i>Exigible a Largo + Prést. Corto</i>					
Apalancamiento	<i>Activo Total</i>	-0.74	-0.75	-3.55	2.36	191
	<i>Fondos Propios</i>					
Solvencia	<i>Activo Circulante</i>	5.67	0.92	148	2.92	2.66
	<i>Exigible a Corto</i>					

CONCLUSIONES ALCANZADAS

- Como primera conclusión de este trabajo fin de grado destacar la importancia de los emprendedores no solo para crear empresas, sino también para innovar en las ya establecidas, haciéndolas más productivas y competitivas en los nuevos escenarios políticos y económicos, y entendiendo el emprendedurismo como un factor fundamental para la salida de la crisis en la que nos encontramos inmersos actualmente.
- Respecto al plan de negocio desarrollado para empresa eBusTool destacar que debido a que se trata de una empresa de “futura” creación, y no de una empresa en activo, muchos de los datos son previsiones alcanzadas a partir del análisis de los datos actuales de mercado, estudios estadísticos y experiencia propia. Sin embargo cabe destacar que se intentó no escatimar en gastos en aspectos que se consideraron fundamentales como por ejemplo la plataforma tecnológica.
- Este proyecto podría haber sido planteado con prácticamente la mitad de la inversión, pero se ha considerado que una apuesta por la calidad desde las bases es un factor de éxito de más peso que el hecho de que se necesiten menos recursos económico-financieros para su puesta en marcha y operación.
- eBusTool es proyecto sumamente interesante fundamentalmente por cuatro razones; en primer lugar se trata de un proyecto de alta innovación comercial, económica y tecnológica, cuyas características lo posicionan en un lugar privilegiado; segundo, por las infinitas posibilidades de ampliación y crecimiento que posee, ampliación debido a la flexibilidad potencial por estar basado en una plataforma informática y crecimiento por la relación coste/beneficio de los servicios a prestar que lo convertirán en una oferta difícil de rechazar. En tercer lugar, eBusTool será una empresa que aporte beneficios a la economía de la zona dónde se implemente por todas las ventajas que aportará sobre todo a los clientes de los servicios a prestar, y por último y a modo de corolario, viendo el plan económico-financiero destacar que se trata de un proyecto que no requiere una gran inversión, pero que sin embargo si se cumplen las previsiones aportará unos beneficios muy respetables, permitiendo una rápida recuperación del capital invertido para su puesta en marcha.
- Por todas estas razones se ha considerado que la empresa eBusTool es una buena idea que merece ser explotada, por lo que el próximo paso sería realizar un estudio más completo dedicando más recursos para así poder afinar este plan de negocio, e

intentar a partir del mismo encontrar inversores interesados en el proyecto y hacer lo posible por ponerlo en marcha e intentar cumplir con todas las hipótesis que se han hecho a lo largo del presente trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaraz Rodríguez, R. (2001). *El emprendedor de éxito, guía de planes de negocios*. McGraw Hill.
- Alonso Pérez, A., & Pousa Soto, R. (2008). *2000 Soluciones contables PGC*. Valencia: Contable CISS.
- Alonso, J. (2004). *Comportamiento del consumidor*. Editorial Esic.
- Bonache, J., & Cabrera, A. (2002). *Dirección estratégica de personas: Evidencias y perspectivas para el s. XXI*. Madrid: Prentice-Hall.
- Centro Europeo de Empresas e Innovación, P. d. (s.f.). *Guía para la creación de planes de empresa*. Recuperado el Junio de 2012, de El Plan de Empresa paso a paso: <http://www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=8>
- Freire, A. (2005). *Pasión por emprender; de la idea ala cruda realidad*. Ediciones Juan Granica.
- Gallego Díez, E., & Vara y Vara, M. (2008). *Manual práctico de contabilidad financiera*. Madrid: Pirámide.
- Gil Estallo, M. A., & Giner de la Fuente, F. (2007). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Esic.
- González Domínguez, F. J. (2003). *Creación de Empresas. Guía para el desarrollo de iniciativas empresariales*. Pirámide.
- Kotler, P. (2006). *Dirección de Marketing*. Pearson – Prentice Hall.
- Lambin, J. J. (2003). *Marketing estratégico*. Esic.
- León, J. d. (s.f.). *Programa emprendedores*. Recuperado el Junio de 2012, de <http://www.emprendedores.jcyl.es/>
- Mateo, R., & Sagarra, R. (2004). *Creación de Empresas. Teoría y Práctica*. McGraw-Hill.
- Ministerio de Educación, C. y. (s.f.). *Emprendedores*. Recuperado el Junio de 2012, de Crea tu plan de negocio: <http://www.mcu.es/emprendedores/Inicio.html>
- Ministerio de Industria Energía y Turismo, G. d. (s.f.). *Plan de Empresa*. Recuperado el Junio de 2012, de <http://www.ipyme.org/es-es/Herramientasemprendedor/Paginas/Plandeempresa.aspx>
- Pressman, R. S. (2004). *Ingeniería del Software. Un enfoque práctico*. McGrawHill.

- Sáez Torrecilla, A. (2001). *Contabilidad General*. Madrid: McGraw-Hill.
- Wanden-Berghe Lozano, J. L. (2009). *Contabilidad Financiera. Nuevo Plan General de Contabilidad y de PYMES*. Madrid: Pirámide.