

5.- Plan de Negocio

5.1: ENUNCIADO DE LA MISIÓN.

5.1.1.- Cuestiones previas al enunciado de la misión.

5.1.1.1.- Necesidad que se pretende satisfacer.

La competitividad o capacidad competitiva de las empresas y de los territorios determina la posición que estas ocupan en el sistema económico globalizado. Los factores que influyen sobre la competitividad cubren prácticamente todos los aspectos de la vida económica. En las economías avanzadas contemporáneas el concepto de competitividad está cada día más directamente vinculado a la capacidad de desarrollo tecnológico.

Las empresas, para mantener su grado de competitividad y presencia en el mercado, necesitan proyectar un crecimiento económico continuo. Esta es una necesidad latente en cualquier empresa. Las empresas del sector de las TIC, en particular, se caracterizan, entre otros aspectos, por el corto ciclo de vida de sus productos, por lo que el factor tiempo en la acción comercial, es importante. La ventaja competitiva que pueda tener un producto en un instante determinado, puede ser adquirida por la competencia en poco tiempo, y si en ese intervalo no se ha llegado a impactar en el mercado, los resultados, probablemente, no serán los esperados. Este aspecto junto con la experiencia en el sector y la formación de los promotores, justifican la orientación de los servicios de proyección de ventas de **EXTRATEGIA** hacia las empresas del sector de las TIC en Andalucía.

EXTRATEGIA con objeto de conocer de primera mano la realidad de las empresas del sector, ha realizado una encuesta a las empresas asociadas a ETICOM con el fin de evaluar sus necesidades en materia de ventas y la predisposición de las mismas para contratar servicios de proyección de ventas especializados. Del análisis de las respuestas recibidas, el 79% de las empresas estarían dispuestas a considerar, como alternativa para mejorar sus ventas, la contratación de servicios externos especializados, de lo que se deduce que la necesidad está presente, y de forma notable.

5.1.1.2.- Clientes objetivo

EXTRATEGIA, es un proyecto empresarial dirigido al **sector de las TIC en Andalucía**. Este sector está formado por empresas con actividades relacionadas con el software, el hardware, los servicios informáticos, los servicios telemáticos, y el equipamiento ofimático y consumibles.

Existen en Andalucía dos grandes foros donde se concentran las empresas del sector de las TIC: **ETICOM** (Empresarios de las Tecnologías de la Información y Comunicación de Andalucía) y **RAITEC** (Red Andaluza de Innovación Tecnológica).

A 31 de octubre de 2005, ETICOM cuenta con 303 empresas afiliadas y RAITEC está constituida por 259 agentes tecnológicos.

En RAITEC se concentran empresas, entidades y organismo del sector de diverso carácter. De forma resumida existen 4 Parques Tecnológicos, 4 Tecnoparques, 22 Centros de Innovación y Tecnología (CIT), 5 Centros de Incubadora de Empresas (CIE), 3 Centros Europeos de Empresas e Innovación, 32 Centros de Formación en Innovación y Tecnología para postgraduados, 18 Entidades de transferencias en el entorno de la Innovación y Tecnología, 13

Laboratorios de medidas, ensayos y calibración, 2 Centros de I+D+I, 35 Agencias de Desarrollo, regionales y locales, 117 Empresas de base tecnológica, y 1 Centro de Enlace para la Innovación. Para **EXTRATEGIA** son especialmente interesantes (potenciales colaboradores y clientes) las 18 entidades de transferencia y las 117 empresas de base tecnológica. Órganos como los parques tecnológicos, los tecnoparque, o las agencias de desarrollo local, servirían de prescriptores de la actividad.

De lo anterior (integración de ETICOM y RAITEC), y con objeto de definir el mercado potencial de **EXTRATEGIA**, se deduce que en Andalucía existen más de 300 empresas en el sector de las TIC. En este estudio, y con objeto de delimitar el mercado, no se han considerado aquellas empresas TIC (20% del sector) que desarrollan su actividad desde fuera de Andalucía en nuestra comunidad, o las que estando presentes en Andalucía, no están asociadas.

El cliente objetivo de **EXTRATEGIA** se caracteriza por los siguientes aspectos:

- Empresa TIC con implantación en Andalucía o con intención de implantarse.
- Producto con dificultad técnica media, que permita la venta repetitiva y dirigida a un mercado con un número de cuentas objetivo medio-alto.
- Empresa con predisposición para mejorar su competitividad mediante la aplicación de nuevos procedimientos de gestión comercial.

Tendrán la consideración de clientes especiales aquellos que mantengan una fidelidad y continuidad en sus relaciones con **EXTRATEGIA**, proporcionando

estabilidad al negocio y generando una situación de confianza en la que las dos partes salgan beneficiadas.

5.1.1.3.- Productos y servicios ofrecidos

Situaciones de ventas como llamadas no devueltas, no tener acceso al poder, falta de información, la venta a la persona no adecuada, un mal seguimiento de la oferta, premura en hacer demos, etc., son síntomas de una deficiente gestión comercial que puede redundar en un bajo rendimiento de la acción de ventas y un impacto no deseado en el mercado.

EXTRATEGIA, oferta un catálogo de servicios especializados en la proyección de ventas en empresas del sector de las TIC compuesto por dos productos:

- 1.- **Provisión de contactos**
- 2.- **Gestión de ventas.**

El catálogo se ha creado pensando en que cada cliente se pueda posicionar en el nivel de servicio que mejor se adapte a sus necesidades. El servicio de Gestión de Ventas, optimiza costes y rendimiento, aunque pueden llevar asociada la pérdida de cierto contacto con la cuenta objetivo. Dependiendo del producto, del mercado, del cliente, de la cuenta objetivo, etc., será aconsejable un producto u otro. En el punto 1.1.6.- “Descripción general de productos y servicios” se desarrolla cada uno de ellos.

5.1.1.4.- Satisfacción de la demanda en la actualidad

Según el estudio realizado por **EXTRATEGIA**, el 84,21% de las empresas andaluzas del sector de las TIC, utilizan recursos propios para su acción de ventas. Las que utilizan recursos externos suelen contar con empresas

especializadas en marketing, publicidad, comunicación y, en el menor número de ocasiones, con empresas de servicios externos de ventas, siempre en porcentajes inferiores al 20% sobre el total de los recursos asignados a las ventas (suma de externos + internos).

5.1.1.5.- Enfoque innovador

Para los promotores de **EXTRATEGIA**, innovar es convertir ideas en productos, procesos o servicios nuevos o mejorados que el mercado valora. Se trata de un hecho fundamentalmente económico que, incrementa la capacidad de creación de riqueza de la empresa y, además, tiene fuertes implicaciones sociales. Esta definición debe ser entendida en un sentido amplio, pues cubre todo el espectro de actividades de la empresa que presuponen un cambio substancial en la forma de hacer las cosas, tanto en lo que se refiere a los productos y servicios que ella ofrece, como a las formas en que los produce, comercializa u organiza.

El cambio en una empresa puede darse a través de innovaciones que se producen por primera vez en la sociedad o a través de innovaciones que han surgido en otro entorno y que la empresa asimila en sus prácticas por primera vez. Esta es la razón por la que existe un doble punto de vista a la hora de identificar y valorar las innovaciones: las que son nuevas para la sociedad y las que son nuevas para la organización que las realiza.

El proyecto empresarial **EXTRATEGIA** presenta un enfoque innovador desde el punto de vista de la aplicación, al sector de las TIC en Andalucía, de un sistema de comercialización basado en la provisión de contactos con decisión de compra, el cuál permitirá a las empresas del sector, disminuir costes, ofrecer una mayor gama de productos o servicios, o ser más rápidas en su introducción en el mercado.

El enfoque innovador de **EXTRATEGIA** puede definirse de la siguiente forma:

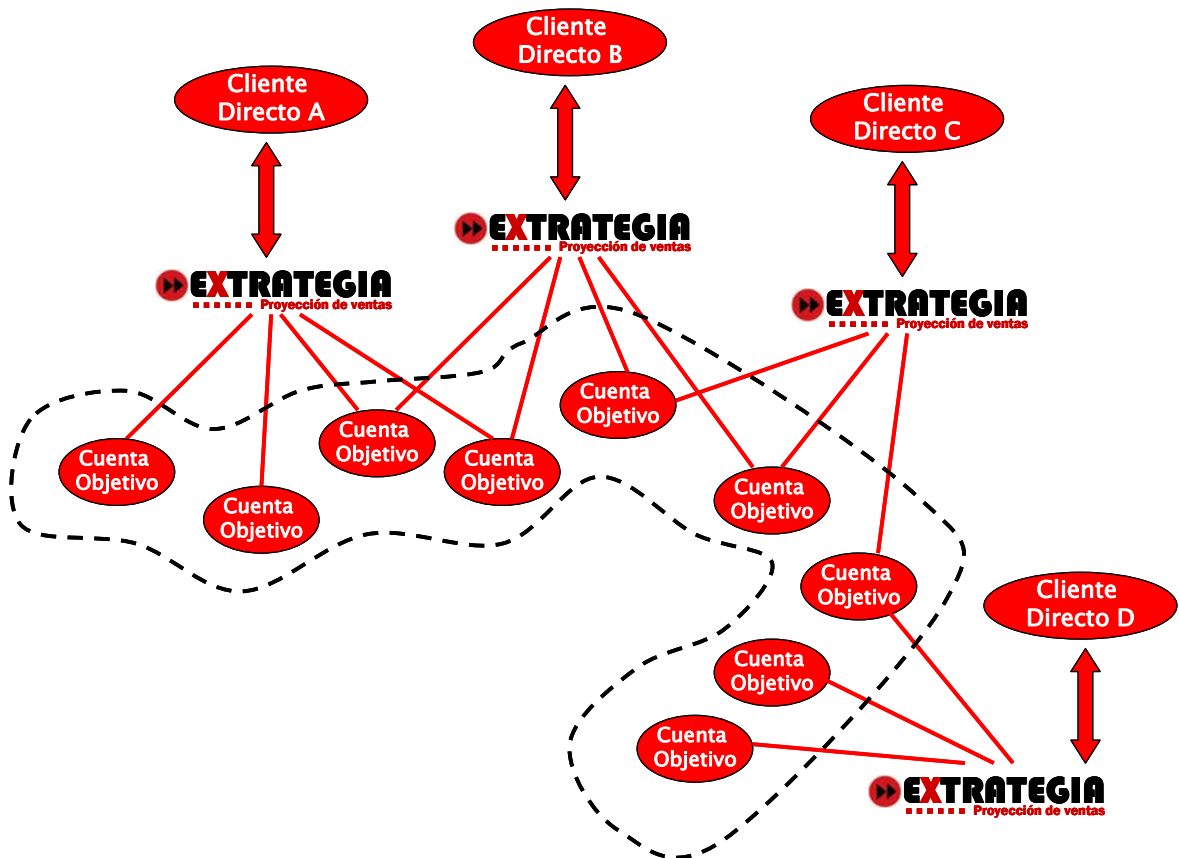
- Según el grado de novedad: innovación incremental, ya que se trata de pequeños cambios dirigidos a mejorar la funcionalidad y las prestaciones del cliente, y no implican una ruptura con lo ya establecido.
- Según la naturaleza: innovación comercial, ya que incorpora nuevas formas de comercialización de bienes y servicios.

5.1.1.6.- Descripción general de productos y servicios.

En el punto 1.1.3.- se han identificados los dos servicios que **EXTRATEGIA** tiene previsto ofrecer a sus clientes. A continuación se describen cada uno de ellos.

1.- Provisión de Contactos.

EXTRATEGIA, mediante la aplicación de un sistema basado en tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y el desarrollo de negocio de personal cualificado (Desarrolladores de Negocio, DN), facilitará a sus clientes directos los contactos con decisión de compra que necesitan para introducirse en sus cuentas objetivo, dejando en sus manos el cierre de la venta y el mantenimiento de la misma. De esta forma, el cliente directo de **EXTRATEGIA** siempre tiene el control sobre sus cuentas.



Cada cliente directo necesitará abordar determinadas cuentas objetivo relacionadas con su producto o servicio. Distintos clientes directos pueden necesitar de las mismas cuentas objetivo sin necesidad de vender el mismo producto, lo que posibilita que un mismo DN pueda ofrecer varios clientes directos a una misma cuenta objetivo. Esto a medio plazo genera un conglomerado de cuentas objetivo, conocidas y susceptibles de ser ofrecidas a nuevos clientes directos.

2.- Gestión de ventas.

Conjunto de acciones y estrategias destinadas a inducir en la cuenta objetivo la compra del producto de nuestro cliente directo, frente al ofrecido por la competencia. Para ello se aplicará un método por el que se estudiarán las cuentas objetivos y se desplegarán los recursos adecuados. Se establecerán cinco claves para el desarrollo del proceso:

- 1.- Conocer el negocio y los problemas de nuestro cliente directo para ayudarlo a ser más competitivo.
- 2.- Seleccionar aquellas operaciones que podamos ganar basándonos en el análisis del mercado y cómo el producto de nuestro cliente directo puede satisfacer las necesidades del mismo.
- 3.- Construcción de la preferencia competitiva hacia el producto de nuestro cliente en sus cuentas objetivo.
- 4.- Determinar el proceso de toma de decisiones de la cuenta objetivo.
- 5.- Realizar la venta al poder en las cuentas objetivo

El servicio se activa en el momento en el que en la cuenta objetivo se detecta interés real en adquirir el producto del cliente directo. A partir de este momento se trabaja en una sola dirección: cerrar la operación.

Más de 9 años de experiencia en el sector de las TIC, así como una formación especializada en tecnología y gestión de empresas, por parte de los promotores, soportan los planteamientos expuestos anteriormente.

5.1.1.7.- Segmentación del mercado presente y futuro.

Actualmente el sector de las TIC en Andalucía está compuesto por los siguientes agentes:

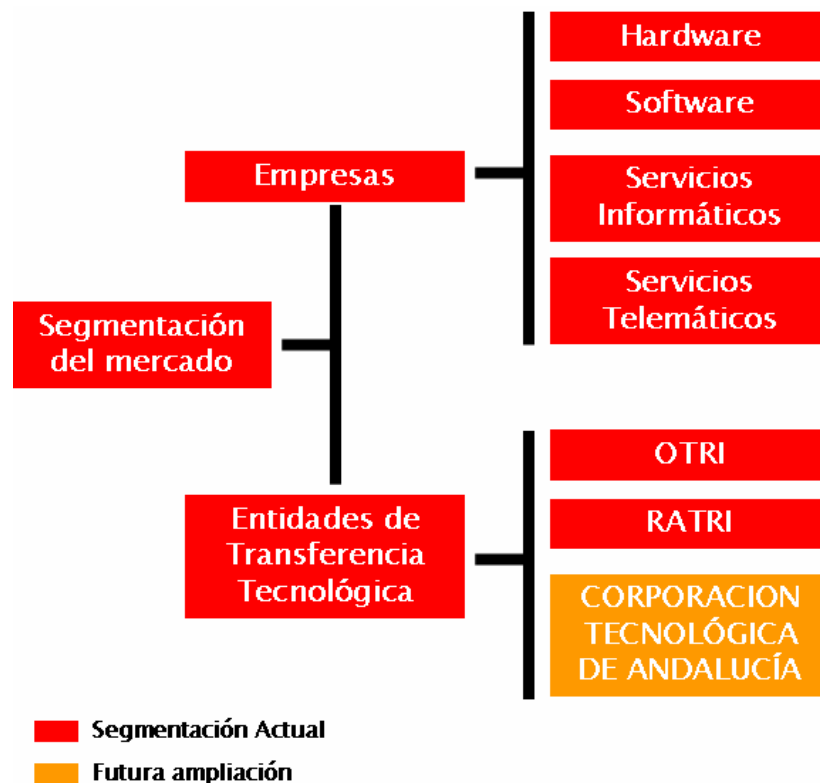
- Las empresas.
- Las Administraciones Públicas
- Las Universidades y Organismos Públicos de Investigación (OPIS)
- Las estructuras e infraestructuras de interfase para la transferencia de la tecnología.

EXTRATEGIA ofrecerá sus servicios, básicamente, a las empresas. Estos servicios, están dirigidos a posicionar sus productos en otras empresas y en las Administraciones Públicas de Andalucía. Se trabajará con empresas relacionadas con el software, el hardware, los servicios informáticos, y los servicios telemáticos.

Como complemento, a las entidades de transferencia tecnológica, se le ofrecerán servicios dirigidos a comercializar y posicionar en el mercado los productos de empresas de base tecnológica (EBT) o Spin-off creadas desde la Universidad, o comercializar patentes registradas mediante contratos de

licencia. Inicialmente se trabajará con las OTRI (Oficinas para la Transferencia de los Resultados de la Investigación) de las Universidades y la RATRI (Red Andaluza para la Transferencia de los Resultados de la Investigación), así como otras entidades de transferencia existentes en Andalucía.

A medio plazo, debido a la reciente creación de la Corporación Tecnológica de Andalucía, se estudiará la ampliación de un nuevo segmento que dé cobertura a las necesidades de comercialización de los proyectos desarrollados en este entorno.



5.1.1.8.- Ámbito geográfico presente y futuro

El ámbito geográfico de **EXTRATEGIA** será la Comunidad Autónoma de Andalucía. Inicialmente la actividad se desarrollará desde Sevilla para toda la región.

A medio plazo, y en la medida en que los resultados sean favorables, se creará en presencia local, habilitando un nuevo centro en Granada con objeto de satisfacer la potencial demanda en Andalucía Oriental. Dependiendo de la orientación final de los servicios, podría ser interesante tener delegaciones comerciales en los principales entornos demográficos y económicos de Andalucía. Básicamente el planteamiento consistiría en tener presencia en diecisiete Áreas de Interés Comercial (AIC), mediante la asignación de DN con residencia local.

A largo plazo, y en función de los resultados y expectativas, no se descarta la implantación en otras regiones de la Península Ibérica.

5.1.1.9.- Singularidades presentes y futuras.

Los modelos de comercialización basados en servicios externos de fuerzas de ventas, ya han sido aplicados con éxito a otros sectores como los de las telecomunicaciones, la banca, los seguros, etc.

El proyecto empresarial **EXTRATEGIA** presenta la singularidad de ofrecer este nuevo modelo de comercialización en el sector de las TIC, donde hasta el momento hay pocas referencias.

La flexibilidad, la disminución costes, la capacidad de poder ofrecer una mayor gama de productos o servicios, o ser más rápidos en su introducción en el mercado, son algunas de las ventajas que aporta el modelo de comercialización ofrecido por **EXTRATEGIA** a sus clientes.

Otras singularidades son las siguientes:

- La Provisión de Contactos en un innovador servicio que facilita contactos con decisión de compra, optimizando las gestiones comerciales de los recursos propios de las empresas.
- El servicio de Provisión de Contactos, está diseñado para que siempre el cliente directo tenga el control sobre sus cuentas, minimizando las barreras de entrada en esta línea.
- Todos los servicios se soportan en un sistema de información (SI) permanentemente actualizado, lo que proporciona bastante independencia respecto al DN. Esto hace que la rotación de DN, nunca deseada, afecte de forma mínima al servicio prestado.

5.1.2.- Misión.

La misión de **EXTRATEGIA** es la de satisfacer, obviamente de forma sostenible, la necesidad que tienen las empresas del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Andalucía, de proyectar sus ventas con objeto de mantener y mejorar el grado de competitividad y presencia en el mercado.

EXTRATEGIA nace con la vocación de trabajar por la mejora continua del Sistema Andaluz de Innovación desde el punto de vista de contribuir a la resolución de problemas como la escasa cooperación de las empresas andaluzas entre sí, y entre estas y los centros de I+D, la falta de conocimiento por parte de los centros de I+D de las necesidades de las empresas, el desconocimiento por parte de la Pyme de los productos resultantes de la investigación, o la escasa dotación de recursos en los centros de I+D para promocionar sus resultados.

5.2: ANÁLISIS EXTERNO.

5.2.1.– Variables del entorno general.

5.2.1.1.– Variables jurídicas.

Para el desarrollo de su actividad, **EXTRATEGIA**, tendrá en cuenta la legislación reguladora del sector al que se va a dirigir. A continuación se enumeran las leyes más importantes en cuanto al grado de afección sobre la actividad prevista. En el **Anexo I**, se complementa esta información, con todas aquellas leyes genéricas del derecho civil, laboral, mercantil y tributario susceptibles de ser aplicadas.

La creación de una base de datos de clientes, así como el uso de bases de datos de otras empresas y organismos, son acciones que tendrán que realizarse bajo la legislación vigente en esta materia. En concreto las leyes que le afectan son:

- LEY 5/1998, de 6 de marzo, de incorporación al Derecho Español de la Directiva 96/9/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 11 de marzo de 1996, sobre la protección jurídica de las bases de datos.
- ORDEN ECO/512/2002, de 7 de febrero, por la que se autorizan los precios públicos del servicio de difusión selectiva de información de las bases de datos del Sistema de Información Empresarial de la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, y se establece la gratuidad del servicio de consultas en línea.
- LEY ORGÁNICA 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.

En cuanto al uso de Internet, las principales leyes a tener en cuenta serán:

- LEY 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica.
- LEY 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico.
- LEY 32/2003, de 3 de noviembre, General de Telecomunicaciones.
- REAL DECRETO 424/2005, de 15 de abril, por el que se aprueba el Reglamento sobre las condiciones para la prestación de servicios de comunicaciones electrónicas, el servicio universal y la protección de los usuarios.
- ORDEN ITC/1542/2005, de 19 de mayo, que aprueba el Plan Nacional de nombres de dominio de Internet bajo el código de país correspondiente a España («.es»).

Algunas de ellas nos afectarán como usuarios y otras como proveedores de servicios, y otras tantas por ambas cuestiones. **EXTRATEGIA**, tiene previsto utilizar Internet como fuente de información, sistema electrónico para transacciones y gestiones, así como herramienta de marketing directo y comunicación con los clientes y los proveedores.

En el área mercantil, se tendrán en cuentas las siguientes leyes:

- LEY 32/1988, de 10 de noviembre, de Marcas.
- LEY 22/1987, de 11 de noviembre, de Propiedad Intelectual.
- LEY 11/1986, de 20 de marzo, de régimen jurídico de Patentes de Invención y Modelos de Utilidad.

El hecho de ofrecer a las entidades de transferencia y a las empresas la posibilidad de comercializar sus productos, nos obliga a conocer

perfectamente las posibilidades y limitaciones en la gestión de marcas, patentes, modelos de utilidad, etc.

5.2.1.2.- Variables políticas

En este punto se hace referencia a los distintos programas de las Administraciones Públicas que apoyan la creación de empresas, así como los que fomentan la Sociedad de la Información y la utilización de las TIC, sector al que se dirige **EXTRATEGIA**.

La creación de nuevas empresas y las ayudas a nuevos emprendedores, están claramente apoyadas por las Administraciones Públicas, por lo que en este momento existen numerosos programas en esta línea. Los más interesantes son los que a continuación se enumeran:

Administración Central:

Portal CIRCE. Centro de Información y Red de Creación de Empresas (www.circe.es). Ofrece una serie de contenidos y servicios relacionados con la Sociedad Limitada Nueva Empresa (SLNE).

El Portal PYME (www.ipyme.org) constituido por un conjunto de contenidos multimedia destinados a proporcionar servicios de información y asesoramiento a los emprendedores a través de Internet desde la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa (DGPYME).

Los **Puntos de Asesoramiento e Inicio de Tramitación** (PAIT) se configuran como entidades públicas o privadas sin ánimo de lucro donde se asesora y presta servicios a los emprendedores, tanto en la definición y tramitación administrativa de sus iniciativas empresariales como durante los primeros años de actividad de las mismas.

Administración Autonómica.

De todas las Consejerías y Organismos dependientes de la Junta de Andalucía, es la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa, la que concentra un mayor número de programas destinados a fomentar la creación de empresas.

La **Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía (IDEA)** (www.ifa.es) ha publicado la Orden de 24 de Mayo de 2005 (Se acompaña en el **Anexo II**) por la que se establecen las bases reguladoras de un programa de incentivos para el fomento de la innovación y el desarrollo empresarial en Andalucía, efectuándose su convocatoria para los años 2005 y 2006. La Orden incorpora como medidas de ayuda para emprendedores, los servicios de la Red Territorial de Apoyo al Emprendedor, que con más de 155 centros en el territorio andaluz, van destinados al asesoramiento, orientación, aplicación de las tecnologías de la información, búsqueda de oportunidades, incubación de empresas y formación a los nuevos emprendedores.

La Consejería de Empleo, a través del **Servicio Andaluz de Empleo (SAE)** (www.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdeempleo/sae/) ofrece el programa MICROCREDITOS, para el fomento del autoempleo.

Los **Centros de Apoyo al Desarrollo Empresarial (CADE)**, (www.juntadeandalucia.es/innovacioncienciayempresa/cade/) dependientes de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa, ofrecen servicios de asesoramiento y asistencia técnica en la elaboración del plan de negocios y seguimiento, servicios técnicos sobre innovación en productos y transferencia de tecnología., así como servicios y medios para el correcto desarrollo de la actividad empresarial.

Administración Local.

Al considerar la implantación de la sede en la ciudad de Sevilla, podríamos aprovechar los siguientes programas:

Sevilla Global, (www.sevillaglobal.es) Agencia Urbana para el Desarrollo Económico de Sevilla. Una de sus cinco áreas de trabajo es la creación de Infraestructuras de Interés Empresarial. En ella se está trabajando para poner en marcha dos iniciativas: el Parque Empresarial "El Higuerón" y Centro de Empresas en San Jerónimo. También desde Sevilla Global se están abordando proyectos de Capital Riesgo para el área metropolitana de Sevilla.

Sevilla Siglo XXI, (www.sevsigloxxi.org) sociedad pública creada por la Diputación de Sevilla especializada en Desarrollo Local, tiene como objetivo la promoción y el desarrollo económico de los municipios de la provincia. Para lograrlo, sus acciones van enfocadas a fomentar la cultura emprendedora y la mejora de la competitividad e innovación de las Pymes a través de los Ayuntamientos, las Agencias de Desarrollo Local, las Entidades Territoriales y las Sociedades Municipales. El programa Emprender ofrece servicios a empresas y emprendedores.

En cuanto a los planes y acciones destinadas a potenciar el uso de las TIC en las Sociedad y en las empresas, El Plan I@landalus (2002–2004) continúa siendo el marco estratégico de desarrollo de la Sociedad de la Información de la Junta de Andalucía. Los planes relativos a la modernización de la Administración y a la innovación tecnológica han concluido en 2003, dando paso a un nuevo Plan que aglutina estas dos áreas de actuación, el nuevo Plan de Innovación y Modernización de Andalucía, PIMA, en el que se diseñan estrategias políticas y acciones a largo plazo (hasta 2010), con compromisos de actuación a medio plazo.

Las estrategias de actuación se pueden sintetizar en:

1. Política de igualdad de oportunidades digitales, e-Igualdad, para favorecer el acceso a las TIC de los colectivos de riesgo: entorno rural,

Mayores, inmigrantes, clases sociales de nivel económico inferior, mujeres y discapacitados.

2. Impulso emprendedor y desarrollo empresarial.
3. Potenciar un modelo de desarrollo sostenible, respetar el medio ambiente y potenciar una nueva política energética.
4. Política de desarrollo de la Industria del Conocimiento y Universidades, para potenciar el I+D+i, impulsar la transferencia de conocimientos desde la Universidad y promover una Universidad innovadora.
5. Política de desarrollo de la Sociedad de la Información, para favorecer la creación de contenidos y servicios digitales, así como la alfabetización digital.
6. Política de e-Administración, para conseguir una Administración tecnológicamente avanzada y eficiente, con un portal interactivo y capaz de promover la participación ciudadana.

Como elementos diferenciadores, frente a otras Comunidades Autónomas se pueden resaltar las siguientes iniciativas:

- Para favorecer la alfabetización digital, Guadalinfo es la acción más importante y la que vertebra el acceso de los andaluces a la Sociedad de la Información. La iniciativa consiste en el despliegue de Centros de Acceso Público a Internet en municipios de menos de 20.000 habitantes y promueve la formación presencial y telemática en TIC.

- Dentro del ámbito de la educación, la red telemática Educativa de Andalucía, Red Averroes, sobre la que se apoya el Plan Educativo And@red, supone el desarrollo de infraestructuras y equipamientos TIC en los centros educativos y una Intranet educativa.
- En materia de innovación tecnológica, la Agencia de Innovación y Desarrollo Tecnológico es el instrumento ejecutor de la Política de I+D+i. Pone a disposición de las empresas un Programa de Ayudas y servicios empresariales.

De lo anterior se deduce que el entorno político es favorable.

5.2.1.3.- Variables económicas

El Informe de la Economía Andaluza 2004, publicado por la Consejería de Economía y Hacienda de la Junta de Andalucía, ofrece los siguientes datos globales:

- El Producto Interior Bruto a precios de mercado (PIB p.m.), corregido de efectos estacionales y de calendario, registra un crecimiento real cifrado en un 3,4% interanual en el cuarto trimestre, una décima superior al precedente, por encima de la media nacional (2,7%) y, especialmente, de la Zona Euro (1,6%, según Eurostat).
- En el último trimestre se observa una ligera aceleración del ritmo de crecimiento, en un contexto de pérdida de dinamismo en la Zona Euro. Con ello, en el conjunto del año, el PIB ha aumentado en Andalucía, en términos reales, un 3,4%, siete décimas más que en 2003 y en la economía española en su conjunto (2,7%), y casi el doble del crecimiento económico registrado en la Eurozona (1,8%).

- En el mismo sentido que el sector primario, el conjunto de sectores no agrarios intensifica su ritmo de crecimiento en el cuarto trimestre, hasta alcanzar un 3,2% interanual, una décima superior al precedente, y por encima del resultado de estas actividades en España (2,7%) y, sobre todo, en la Zona Euro (1,6%).
- Destaca el crecimiento sostenido del consumo y la inversión, y la expansión de las exportaciones en el último trimestre.
- En 2004 se crean en Andalucía, en términos netos, 20.550 sociedades mercantiles, un 6% más que en el año anterior.
- Se acelera el ritmo de creación de empleo y reducción del paro, con tasas superiores a la media nacional. Los datos de paro registrado en las oficinas del INEM reflejan un descenso del 5,0% interanual en diciembre de 2004, más del doble que a nivel nacional y que en el mismo período del año anterior (-2,4% interanual).

En el **Anexo III**, se desarrollan cada uno de los puntos anteriores de forma mas detallada.

El siguiente cuadro recoge en resumen de los principales parámetros de la economía andaluza en 2004.

PIB precios de mercado ⁽¹⁾	
Miliones euros corrientes	112.471,2
Crecimiento anual nominal	8,0%
Crecimiento anual real	3,4%
PIB per cápita ⁽²⁾	14.630,4
PIB per cápita España=100 ⁽⁴⁾	79,1%
PIB Andalucía/PIB España ⁽²⁾	14,3%
Distribución del PIB ⁽³⁾	
Remuneración de asalariados	43,4%
Excedente bruto de explotación ⁽⁴⁾	46,2%
Impuestos netos sobre la producción	10,4%
Ocupados	
Miles de personas	2.763,2
Crecimiento anual	5,2%
Ocupados Andalucía/Ocupados España	15,4%
Productividad ⁽⁵⁾	
España=100	93,0%
Crecimiento de los precios	
Deflactor del PIB	4,4%
IPC ⁽⁶⁾	3,1%
Costes laborales ⁽⁷⁾	
Euros	1.876,5
Crecimiento anual	2,4%
España=100	91,5%
Empresas ⁽⁸⁾	
Número	441.623
Crecimiento anual	5,9%
Empresas Andalucía/Empresas España	15,0%
Comercio exterior	
Exportaciones	
Miliones de euros	13.240,3
Crecimiento anual	17,3%
Importaciones	
Miliones de euros	14.144,4
Crecimiento anual	16,9%
Saldo exterior	
Miliones de euros	904,1
% del PIB	-0,8%
Grado de apertura ⁽⁹⁾	24,3%
Cuota exportadora ⁽¹⁰⁾	65,3%

NOTAS:

- (*) Avance de datos.
 (1) PIB p.m. en euros corrientes.
 (2) PIB p.m. en euros constantes de 1995.
 (3) Datos de 2001.
 (4) Incluye rentas mixtas.
 (5) PIB p.m. en euros constantes de 1995, por ocupado.
 (6) Tasa interanual del mes de diciembre.
 (7) Coste laboral por trabajador y mes.
 (8) De los sectores no agrarios.
 (9) Exportaciones e importaciones respecto al PIB p.m. en euros corrientes.
 (10) Exportaciones sobre VAB p.b. en euros corrientes de los sectores primario e industria.

Fuentes: IEA; INE.
 Elaboración: Secretaría General de Economía. Junta de Andalucía.

Respecto al sector al que nos dirigimos, Eurostat y European Innovation Scoreboard 2003, ofrecen unos indicadores económicos, sociales y de la innovación, que permiten posicionar Andalucía en España y en la UE15. Los datos referentes a la innovación son los siguientes:

Indicadores de Innovación		Andalucía	España	UE15
Formación	Población con educación superior (% grupo de 25-64 años)	19,80	24,40	21,50
	Participación en actividades de formación permanente (% grupo de 25-64 años)	4,80	5,00	8,50
Empleo I+D	Empleo en industria de alta y media tecnología (% del total de empleo)	2,10	5,40	7,40
	Empleo en servicios de alta tecnología (% del total del empleo)	1,70	2,50	3,60
	Empleo en servicios intensos en conocimientos (% del total del empleo)	23,30	sin información	sin información
Gastos I+D	Gasto público en I+D (% del PIB)	0,44	0,46	0,68
	Gasto privado en I+D (% del PIB)	0,17	0,50	1,30
	Gasto total en I+D (% del PIB)	0,61	0,96	1,98
Patentes	Solicitud de patentes OEP de alta tecnología (por millón de habitantes)	1,80	3,60	31,60
	Solicitud de patentes OEP (por millón de habitantes)	7,10	24,10	161,10

De lo anterior se deduce que la economía andaluza está en crecimiento, a un ritmo más rápido que la española y la europea. En cuanto a los indicadores de innovación, se sitúan por debajo de las medias española y europea en la mayoría de los casos, detectándose una inercia positiva en los últimos años.

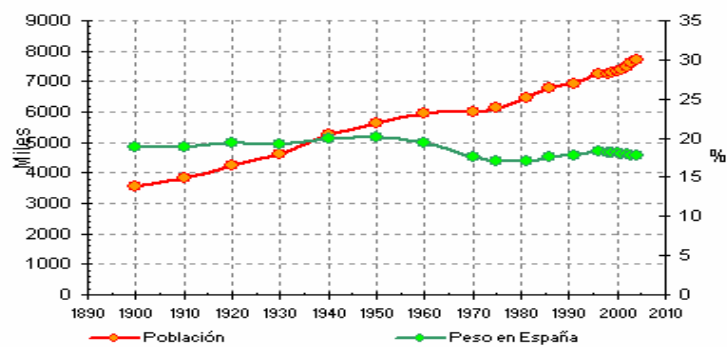
Todo ello hace que el entorno económico sea favorable para el desarrollo de la actividad prevista.

5.2.1.4.- Variables demográficas

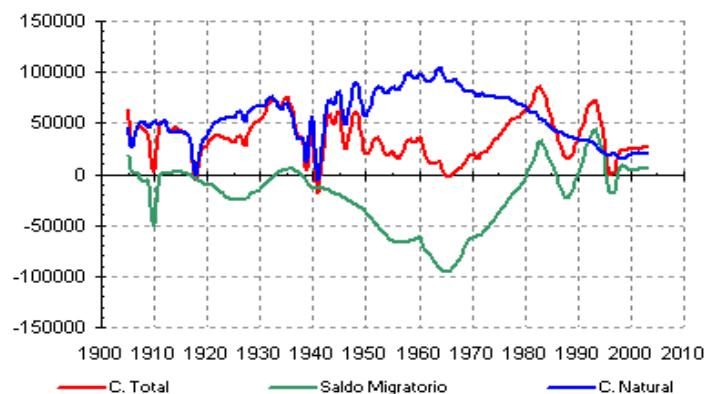
En la actualidad en Andalucía existe una población total aproximada de 7,5 millones de personas. Los resultados ofrecidos por los distintos estudios y previsiones realizadas por el Instituto de Estadística de Andalucía prevén un crecimiento lineal hasta el año 2.029 en el que la población será de 8,35 millones. En este momento, comenzará a descender lentamente hasta los 8 millones en 2.051.

A continuación se presentan una serie de gráficas referente a los principales índices demográficos de Andalucía (fuente Instituto de Estadística de Andalucía).

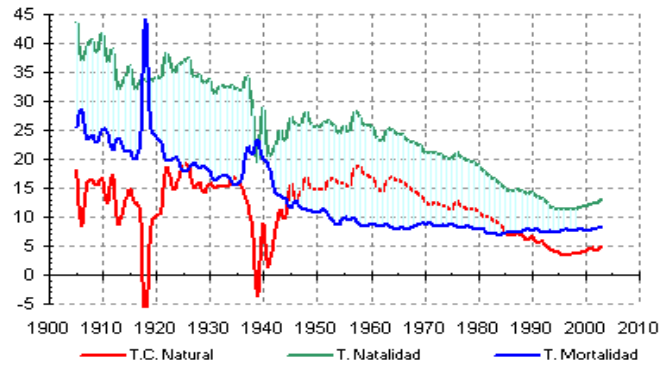
1.- Evolución de la población de derecho y de su peso en España.



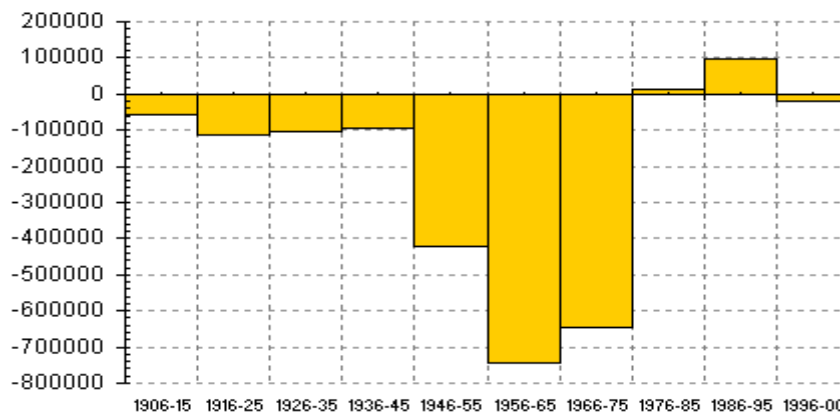
2.- Evolución histórica de las componentes del crecimiento de la población: crecimiento natural, saldo migratorio y crecimiento total. Andalucía



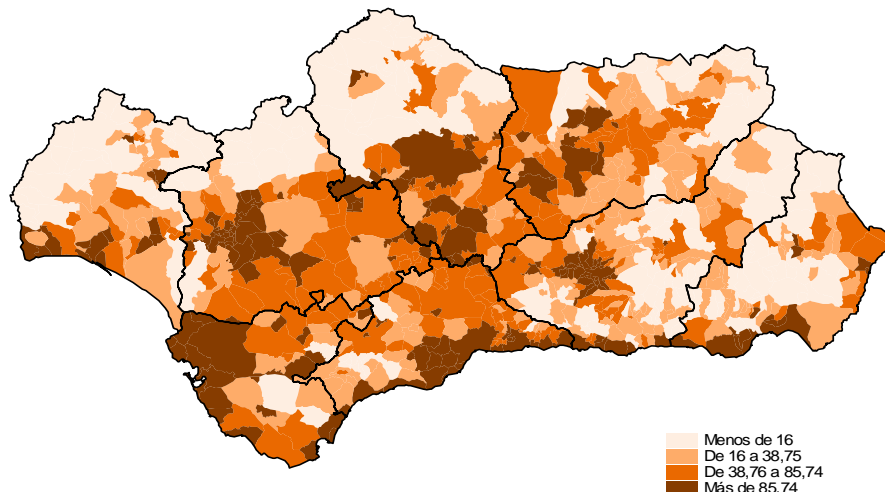
3.- Análisis de la dinámica de la población: nacimientos y defunciones



4.- Evolución del saldo migratorio de Andalucía según la ecuación compensatoria



5.- Densidad de población de los municipios andaluces.



De lo anterior se deduce que la población en Andalucía tiende a crecer, básicamente por el fenómeno de la inmigración, al igual que en toda España y Europa, por lo que habrá que tener en cuenta el nuevo mercado laboral que se está configurando. Respecto a la concentración de la población, siguen siendo las grandes áreas urbanas e industrializadas de Andalucía, las que tienen una mayor densidad de habitantes, por lo que han sido consideradas a la hora de ofrecer nuestros servicios y definir el plan de implantación territorial futuro.

5.2.1.5.- Variables tecnológicas

Según la publicación “Evolución del Sistema Andaluz de Innovación. Índice EOI 2005” en los principales indicadores se observa lo siguiente:

- El esfuerzo en investigación y desarrollo tecnológico , medido por la participación total del gasto de I+D del PIB, ha pasado del 0,59% en 1.995 a un 0,89% en 2003
- El gasto total andaluz en I+D, medido en moneda constante, crece a un ritmo anual del 9,8% desde 1995.
- El esfuerzo en I+D en las empresas representa en 2003 en Andalucía el 0,34% del PIB regional (0,22% año 2002)
- El gato total ejecutado en Andalucía ha aumentado considerablemente (54%) respecto al total de España (14%)
- El aumento del gato total en Andalucía ha sido importante en el sector de las empresas (+70% en Andalucía, +13% en España) en 2003.

- El gasto total ejecutado en I+D en Andalucía representa en 2003, el 11% de total nacional (8,1% en 2002)
- El personal de I+D representa en 2003 el 5,2 por mil de la población activa de Andalucía (el 8 por mil en España y el 10,2 por mil en la UE)
- La producción científica andaluza representa un poco mas del 14% de la producción nacional.
- Las patentes concedidas representan solamente el 7% del total nacional.
- Andalucía ha tenido en 2001 una participación apreciable en las subvenciones del Plan Nacional de I+D+I (2000–2003) (14,5%)
- En el uso de las TIC, Andalucía presenta un balance comparable con la media española.

En el campo de la I+D, como en tantos otros, es importante la dinámica evolutiva, constatándose que en 2003, Andalucía ha potenciado de manera significativa su sistema de innovación, respecto a España y demás países industrializados, consiguiendo una cierta convergencia en términos de I+D. Este aspecto, así como la tendencia positiva prevista, favorece el desarrollo de la actividad prevista.

5.2.1.6.- Variables sociales y culturales

En cuanto a las tendencias sociales y culturales, nos interesa resaltar las relacionadas con la Sociedad de la Información en Andalucía, cuyos principales indicadores están recogidos en el Barómetro i@ndalus, realizado por el Instituto de Estudios Sociales de Andalucía. Del último estudio, referente a los datos del año 2003, se resaltan los siguientes aspectos:

- El porcentaje de usuarios de Internet ha saltado del 28,5% al 37,3% de 2002 a 2003, cuando la media española estaba estancada en el 28%
- La mitad de los andaluces son usuarios del ordenador personal.
- Los hogares andaluces con ordenador suman el 40% y respecto a Internet, el 23,3% disponen de acceso.
- El incremento de la incorporación de la mujer a las nuevas tecnologías ha experimentado un 40%.
- El 74,2% de los hogares disponen de telefonía fija, con un promedio de 1,012 líneas por hogar
- El 74,2% de los andaluces disponen de telefonía móvil, con un promedio de 2,17 móviles por hogar

Aunque el mercado al que se dirige **EXTRATEGIA** es el de la empresa, sí es interesante y favorece a su actividad, que cada vez los usuarios de las TIC sean más, no sólo en el ámbito profesional, sino también en el social y cultural.

5.2.1.7.- Variables geográficas.

Andalucía tiene una extensión de 87.597 km², siendo las provincias de Sevilla, Córdoba y Granada las de mayor superficie y Málaga y Cádiz las mas pequeñas.

En cuanto a las infraestructuras de transporte actualmente las ocho provincias están conectadas por autoría con el resto, disponiendo de ejes transversales y longitudinales que facilitan la comunicación entre ellas. La Junta de Andalucía ha puesto en marcha el plan estratégico “Mas Cerca” (2005–2010), por el que todos los municipios andaluces tendrá a menos de 25 minutos una vía de alta capacidad. Adicionalmente se está completando un plan ferroviario que terminará por unir las capitales de Sevilla, Córdoba, Málaga y Granada mediante líneas de alta velocidad, que a su vez conectarán con la ya existente con Madrid y el resto de la red nacional.

Distancia y tiempo de recorrido entre las principales ciudades andaluzas. Año 2003

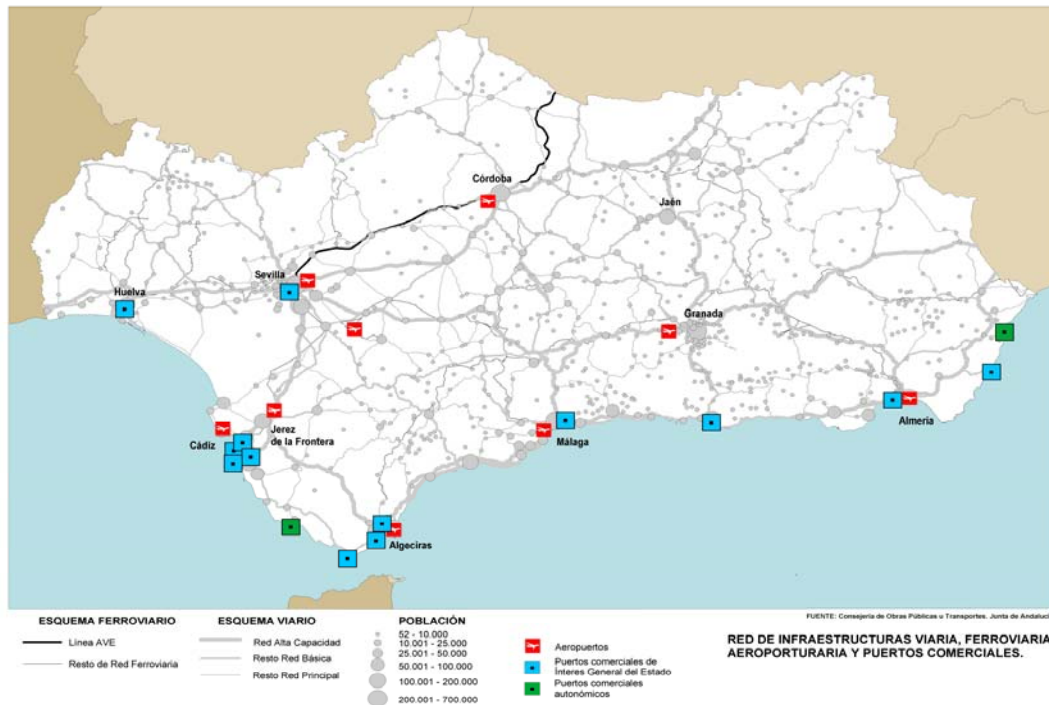
	Almería	Algeciras	Jerez de la Frontera	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla
Distancia (km)										
Almería		352	421	452	323	165	504	217	206	408
Algeciras	352		109	115	298	264	279	340	139	184
Jerez de la Frontera	421	109		32	199	261	180	302	233	233
Cádiz	452	115	32		230	291	211	333	239	116
Córdoba	323	298	199	230		168	236	117	180	144
Granada	165	264	261	291	168		344	87	132	248
Huelva	504	279	180	211	236	344		339	311	94
Jaén	217	340	302	333	117	87	339		208	248
Málaga	206	139	233	239	180	132	311	208		216
Sevilla	408	184	233	116	144	248	94	248	216	
Tiempo* (minutos)										
Almería		4:18	4:31	4:51	3:46	1:53	5:06	2:31	2:48	4:07
Algeciras	4:18		1:37	1:47	3:40	2:54	3:18	3:39	1:43	2:23
Jerez de la Frontera	4:31	1:37		0:41	2:24	3:00	2:02	3:31	2:42	1:07
Cádiz	4:51	1:47	0:41		2:44	3:20	2:22	3:50	2:54	1:27
Córdoba	3:46	3:40	2:24	2:44		2:17	2:41	1:37	2:24	1:46
Granada	1:53	2:54	3:00	3:20	2:17		3:35	1:05	1:37	2:36
Huelva	5:06	3:18	2:02	2:22	2:41	3:35		3:47	3:20	1:15
Jaén	2:31	3:39	3:31	3:50	1:37	1:05	3:47		2:18	2:52
Málaga	2:48	1:43	2:42	2:54	2:24	1:37	3:20	2:18		2:21
Sevilla	4:07	2:23	1:07	1:27	1:46	2:36	1:15	2:52	2:21	

FUENTE: Consejería de Obras Públicas y Transportes. Dirección General de Carreteras

*Tiempo de recorrido a centros de población.

Andalucía dispone de los puertos comerciales de Huelva, Sevilla, Cádiz, Algeciras, Málaga, Motril y Almería, dependientes del organismo Puertos del Estado, siendo el de Algeciras el que mayor facturación genera a nivel nacional.

Los aeropuertos de Sevilla, Jerez, Málaga, Córdoba, Granada y Almería ofrecen vuelos regionales, nacionales e internacionales, destacando el de Málaga por el número de vuelos, especialmente promovidos por el sector turístico.



De lo anterior se deduce que las variables derivadas del territorio y de las infraestructuras de comunicaciones y transportes, son favorables para el desarrollo de la actividad prevista.

5.2.2.– El mercado y el sector en términos de competencia.

5.2.2.1.– El mercado

Como ya se ha introducido anteriormente, **EXTRATEGIA** se dirigirá al mercado de las TIC en Andalucía, el cual está compuesto por los siguientes agentes:

- Las empresas.
- Las Administraciones Públicas
- Las Universidades y Organismos Públicos de Investigación (OPIS)
- Las estructuras e infraestructuras de interfase para la transferencia de la tecnología.

Cuantificación del mercado

De la inversión total en TIC realizada por las Administraciones Públicas en España, el peso de las inversiones autonómicas supera cada vez más al realizado por la Administración General del Estado, correspondiendo a las Comunidades Autónomas el 73% de la inversión total en TIC en el año 2004. La Comunidad Autónoma de Andalucía (incluyendo Universidades) destinó en 2004, un presupuesto de 240,6 millones de euros (17,8% del total nacional), duplicando lo invertido en 2002. Informe España 2005.

Según el informe “Evaluación del Sistema Andaluz de Innovación. Índice EOI 2005”, las empresas andaluzas gastaron en 2003, 701,1 millones de euros en innovación, de los cuales 345, se destinaron a I+D. El resto, 356 millones de euros, se destinaron a adquisición de tecnología inmaterial, nuevo métodos de gestión y organización, comercialización de nuevos productos, o desarrollo de nuevos mecanismos de marketing.

Como síntesis de los datos anteriores, y sin considerar el gasto doméstico, el mercado de las TIC en Andalucía generó en 2004 un volumen de negocio estimado en 600 millones de euros.

El sector de las empresas que ofrecen tecnologías de la información y las comunicaciones está compuesto en Andalucía por más de 300 empresas, especializadas en productos y servicios relacionados con el software, el hardware, los servicios informáticos y los servicios telemáticos.

ETICOM, patronal andaluza del sector TIC, concentra a la mayoría de las empresas y a su vez, es Agente Tecnológico de Andalucía de RAITEC. A efectos del presente proyecto sólo se han considerado las empresas asociadas a ETICOM y/o a RAITEC, aunque es conocida la existencia de otras empresas no vinculadas con estas asociaciones y que desarrollan su actividad productiva en Andalucía. Éstas representan aproximadamente el 20% del mercado.

Según el estudio presentado por ETICOM para el año 2004, las empresas asociadas aumentaron su facturación y empleo un 20% respecto al año anterior, alcanzado una cifra superior a los 500 millones de euros (un 83,33% del mercado). Las empresas medianas (de entre 50 y 250 trabajadores) fueron las que absorbieron en 2004 el mayor crecimiento del empleo al registrar un alza del un 70 %. Por otra parte, hay que destacar que el 48,14% de la facturación que se genera en la provincia de Sevilla, Málaga con el 20% y Granada con un 11,65%. Con respecto a los sectores productivos, la distribución según su facturación esta encabezada por el Hardware con 31,84% del total, servicios con un 25,22% y el software con un 23,34%.

EXTRATEGIA con el fin de evaluar las necesidades de las empresas del sector TIC en Andalucía en materia de comercialización de sus productos y

predisposición a contratar servicios externos de proyección de ventas, ha realizado la siguiente encuesta a las empresas de ETICOM:

ENCUESTA SOBRE LA ACCIÓN DE VENTAS EN EMPRESAS DEL SECTOR DE LAS TIC EN ANDALUCIA

1.- ¿Qué porcentaje de su facturación dedica a acciones de ventas?

Entre el 1% y el 5%

Entre el 5% y el 10%

Entre el 10% y el 15%

Mas del 15%

2.- ¿Utiliza empresas externas para su acción de ventas?

Si

No

3.- En caso afirmativo,

¿qué tipo de servicios utiliza?

Telemarketing

Agencias de Publicidad y Comunicación

Externalización de fuerzas de ventas

¿en que porcentaje frente a sus recursos propios?

Menor al 20%

Mayor al 20%

4.- En caso negativo, ¿Consideraría como alternativa para incrementar su facturación, la contratación de una empresa especializada en ventas TIC?

Si

No

5.- En caso afirmativo, ¿en que porcentaje frente a sus recursos propios?

Menor al 20%

Mayor al 20%

6.- En caso negativo, ¿Por qué motivo?

Por política de empresa

Por desconfianza

Porque no lo cree necesario para incrementar sus ventas

Las encuestas fueron enviadas a través de correo electrónico a las direcciones que se muestran en la página Web de ETICOM. De las 303 empresas, las encuestas pudieron enviarse a 272 empresas, ya que no todas las direcciones de e-mail estaban actualizadas. De todas las encuestas enviadas, fueron respondidas un total de 19, lo que representa un 7% de las enviadas y respalda las conclusiones expuestas por el informe de la EOI sobre la evaluación del Sistema Andaluz de Innovación en 2005, entre las que se subraya la escasa cultura de cooperación de las empresas andaluzas entre sí.

De la explotación de los datos recibidos se derivan las siguientes conclusiones:

- El 68,42% de las empresas destinan entre el 5% y el 10% de su facturación al departamento de ventas.
- El 26,31% de las empresas destinan entre el 10% y el 20% de su facturación al departamento de ventas.
- El resto, el 5,27%, destina más del 20% de su facturación al departamento de ventas.

A efectos de cálculo, se ha considerado que el presupuesto medio destinado al departamento de ventas por las empresas TIC andaluzas es de un 8% de su facturación. Teniendo en cuenta que la facturación global de las empresas de ETICOM en 2004 ha sido de 500 millones de euros, el total destinado a la acción comercial en 2004 estuvo en torno a 40 millones de euros.

- En la actualidad, el 84,21% de las empresas utilizan sus propios recursos para la acción comercial.
- El resto, el 15,79%, cuenta con algún servicio externo, básicamente empresas de publicidad o comunicación, telemarketing o fuerzas de

ventas, siempre en un porcentaje inferior al 20% de recursos externos sobre los internos.

- El 78,95% de las empresas encuestadas consideraría como alternativa para incrementar su facturación, la contratación de una empresa especializada en ventas TIC.
- El resto, el 21,05%, lo rechaza por diversos motivos: política de empresa, desconfianza o no considerar que le ayuden a conseguirlo.
- El 78,95% de las empresas que sí considerarían los servicios, lo harían en su mayoría, en porcentajes inferiores al 20% de recursos externos sobre los internos.

De lo anterior se deduce que el mercado potencial de los servicios externos de proyección de ventas TIC puede cuantificarse en 4,5 millones de euros. Como es previsible, no todas las empresas que han demostrado su interés en la fase de encuesta, van a contratar finalmente los servicios. Nuestra experiencia en la gestión comercial de empresas TIC en Andalucía, nos capacita para considerar que el 30% de las empresas que en la encuesta han demostrado su interés, finalmente contratarán algún tipo de servicio, lo que es equivalente a cuantificar el mercado en **1,5 millones de euros y unas 75 empresas del sector TIC en Andalucía**, por lo que cada empresa aportaría una facturación media 20.000€ anuales.

Competidores.

Al tratarse de un servicio innovador en el sector de las TIC en Andalucía, el nivel de competencia local de **EXTRATEGIA** es bajo. Existen competidores a nivel nacional que, de momento, no están posicionados en Andalucía, y que cubren principalmente los mercados del entorno de Madrid, Cataluña y Levante. Se trata de empresas especializadas en la gestión de fuerzas de

ventas externas que ofrecen servicios como outsourcing comercial, task-force, selección y formación comercial y programas de fidelización y activación de clientes. Sólo algunas están especializadas en el sector de las TIC, siendo éstas las más pequeñas y de reciente creación. Las más importantes son Regio Sales&Services, Atlas Servicios Empresariales, Tech sales Group y Freelance Business Facilities Manager. Existen otras empresas como Metafase o Eurovendex, que ofrecen outsourcing comercial especializado en productos de consumo acercándose más al denominado field marketing.

Clientes

EXTRATEGIA tiene previsto iniciar su actividad en 2006 con 5 clientes y el 5% de la facturación global del mercado. Para el año 2007, 10 clientes y el 13% de la facturación global del mercado. Para el tercer año de actividad, 2008, prevé trabajar con 15 clientes y concentrar el 18% de la facturación global del mercado. Para ello, ya se están iniciando conversaciones con algunos de los potenciales clientes, contando con la previsión de poder cerrar los primeros acuerdos durante el primer trimestre de 2006.

Barreras de entrada

La principal barrea de entrada al mercado está en el conocimiento del mismo y de sus principales agentes e interlocutores, aspecto que puede ser salvado por **EXTRATEGIA** debido a la experiencia desarrollada por sus promotores durante más de nueve años en empresas del sector.

La atomización del sector y la dispersión geográfica pueden generar dificultades, sobre todo, en los inicios.

Otra barrera de entrada a tener en cuenta, es la posible desconfianza o falta de credibilidad que pueda tener el cliente de antemano hacia los servicios externos, lo que limitaría el acceso hacia la cuenta.

Por último el largo ciclo de venta de determinados productos puede provocar el incumplimiento de los objetivos, por lo que tendremos que evitar este tipo de productos e ir hacia otros con ciclo de venta más rápido.

Barreras de salida

Las barreras de salida son prácticamente despreciables desde el punto de vista de la baja inversión necesaria y el volumen de la plantilla previsto.

Capacidades de negociación.

La capacidad de negociación con los clientes, inicialmente será baja. Para reforzarla se utilizarán estrategias basadas en el know-how aportado, la flexibilidad y la eficiencia. Conforme se vaya ganando peso en el mercado, las capacidades de negociación se verán reforzadas. Nuestros interlocutores serán los responsables de ventas o directamente los directores o gerentes de empresas, con quienes los promotores tienen experiencia en el trato profesional.

Con los proveedores, se utilizarán argumentos basados en la innovación, singularidad y potencial de los servicios prestados, tratando de llegar a acuerdos de colaboración, en los que el beneficio sea común.

5.2.2.2.- La competencia

A continuación se presenta un cuadro donde se recogen los principales datos referentes a los competidores:

ATLAS, SERVICIOS EMPRESARIALES

Servicios externos que tienen como gran valor añadido la Gestión de Recursos Humanos

Forma Jurídica: Sociedad Anónima

Teléfono: 902302030, Web: www.adecco.es

Implantación: Nacional

Servicios: Telemarketing y Gestión de Call-Centers, Servicios Comerciales, Gestión Integral de Almacenes, Gestión de Procesos Industriales, Administraciones Públicas, Administración de Personal, Prevención de Riesgos Laborales.

Facturación: 55 MM€

Cuota de mercado: 30%

GRUPO REGIO. (FIRSTSTREAM).

Servicios de Outsourcing Comercial y Task Force.

Forma Jurídica: Sociedad Limitada

Teléfono: 914410044, Web: www.gruporegio.com

Implantación: Sede central en Madrid. Delegaciones en Valencia y Barcelona.

Servicios: Outsourcing comercial, Task Force, Selección y formación comercial, Programas de fidelización para empleados y clientes

Facturación: 15 MM€

Cuota de mercado: 12%

TECH SALES GROUP.

Incremento de las ventas en la empresa, a través del Outsourcing Comercial, los servicios de Gabinete de Prensa, la Formación y la Consultoría en el campo de las tecnologías.

Forma Jurídica: Sociedad Anónima

Teléfono: 934019695, Web: www.techsalesgroup.es

Implantación: Madrid y Barcelona. Cobertura nacional.

Servicios: Outsourcing Comercial, Leads Comerciales, Taller de Estrategia Comercial, Comunicación, Selección de Directivos Comerciales, CRM. Herramienta de seguimiento comercial, Conferencias a directivos y empresas.

Facturación: 2 MM€

Cuota de mercado: 1%

FREELANCE BUSINESS FACILITIES MANAGER

Prestar asistencia comercial a Empresas de Tecnologías de la Información.

Forma Jurídica: Sin información

Teléfono: 687878557, Web: www.freelancebfm.com

Implantación: Madrid.

Asistencia Comercial sobre el Terreno
Implantación de filiales por cuenta ajena

Facturación: 2 MM€

Cuota de mercado: 4%

EXTRATEGIA

EXTRATEGIA, ofrece un producto nuevo que el resto de competidores no ofrece: Provisión de Contactos

La implantación de EXTRATEGIA será en Andalucía, donde hasta el momento apenas hay competidores

El catálogo de EXTRATEGIA está especializado en empresas TIC, la competencia es genérica

Los promotores de EXTRATEGIA conocen el mercado andaluz, mientras sus competidores no.

En el cuadro siguiente se ha valorado el estado de las cuatro variables del marketing mix y la atención al cliente percibido para cada uno de los competidores analizados anteriormente:

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA					
Empresa	Producto	Precio	Distribución	Comunicación	Atención al Cliente
ATLAS, Grupo Adecco	Outsourcing de ventas	Alto	Nacional	Medios de masas	Buena
Regio. Firstream	Especialización en outsourcing de ventas	Normal	Nacional	Web y mailing directo	Normal
Tech Sales Group	Especialización en outsourcing de ventas	Bajo	MAD, BCN, VA	Web y mailing directo	Buena
Freelance BFM	Especialización en outsourcing de ventas	Bajo	MAD	Web	Normal

Del análisis de la competencia se deduce que las empresas que actualmente están prestando servicios similares, aunque no los mismos, están desarrollando su actividad a nivel nacional, focalizados en Madrid y Barcelona, apenas teniendo presencia en Andalucía. También se observa que los competidores se dirigen a un mercado genérico, mientras que **EXTRATEGIA** se está especializando en el sector de las TIC, lo que nos aporta una ventaja competitiva.

5.2.3.– Variables del entorno próximo.

Durante el desarrollo y maduración de la iniciativa empresarial que el presente documento recoge, se han mantenido, por parte de los promotores, reuniones y encuentros con algunos de los principales agentes del sector de las TIC en Andalucía., con objeto de cambiar impresiones y evaluar de primera mano las posibilidades del proyecto. Las principales acciones han sido:

- Reunión con los responsables de la OTRI de la Universidad de Sevilla.
- Reunión con miembros de ETICOM.
- Reunión con D. José María Rodríguez, Director General de la Sociedad de la Información de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía.
- Reunión con D. Pedro Moreu, Catedrático del departamento de Organización y Gestión de Empresas de la Escuela de Ingenieros de la Universidad de Sevilla.
- Asistencia a la presentación de la Corporación Tecnológica de Andalucía en el Club Antares con motivo del nombramiento de su Presidente.
- Reunión con Jaime Durán, técnico de CITANDALUCIA, entidad dependiente de RAITEC para la coordinación de la transferencia tecnológica.
- Reunión con los responsables del área de apoyo a emprendedores de la sociedad Sevilla Siglo XXI.
- Reuniones y encuentros con diversos empresarios del sector.

Por el previsible peso específico que tendrá en un futuro cercano, se están realizando las acciones oportunas para tener un acercamiento a la **Corporación Tecnológica de Andalucía**, creada el 27 de julio de 2005 por treinta y tres grandes empresas de todos los sectores, nueve entidades

financieras y las universidades andaluzas. Su principal propósito es "promover la transferencia de conocimiento tecnológico y científico al tejido productivo y a la sociedad andaluza en general".

Esta entidad se ha constituido bajo la forma jurídica de fundación privada sin ánimo de lucro y será la encargada de aglutinar las iniciativas públicas y privadas para transferir conocimiento tecnológico y científico al tejido productivo y para identificar, promover y cofinanciar proyectos de I+D+i en los principales sectores estratégicos de la economía regional.

La Corporación Tecnológica de Andalucía cuenta con la participación de la Administración autonómica a través de la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía (Idea), 33 empresas líderes en sectores estratégicos y con actividad en I+D+I, nueve entidades financieras, el Consejo Andaluz de Universidades y los grupos de investigación de excelencia de la Comunidad.

La nueva Fundación se constituye, por tanto, como el espacio común de trabajo en el que confluyen la iniciativa pública y privada para identificar, promover y cofinanciar proyectos de I+D+i en sectores estratégicos para Andalucía, lo que se va a traducir además en beneficios para cada uno de los socios.

Las empresas participantes en la Corporación Tecnológica de Andalucía obtendrán orientación estratégica en proyectos de I+D+i, información cualificada sobre la oferta de los Grupos de Investigación de excelencia andaluces, acceso a financiación de proyectos con fondos gestionados por la Corporación, así como apoyo para acceder a otras fuentes de inversión de ámbito nacional y europeo y, en última instancia, rentabilidad económica y financiera a través de la venta de tecnología y la participación en patentes y nuevas empresas.

Los grupos de investigación, por su parte, se beneficiarán de un acercamiento al tejido productivo, que les permitirá poner en valor sus recursos científicos y aumentar sus recursos técnicos y humanos, a través de su participación en proyectos de colaboración con empresas.

Todo este nuevo escenario es positivo para **EXTRATEGIA**, ya que, directamente con la propia Corporación, o con las empresas y entidades que la forman se pueden establecer relaciones que favorezcan el desarrollo de la actividad.

Otra entidad de referencia para **EXTRATEGIA**, y complemento de ETICOM, es la **Red Andaluza de Innovación y Tecnología (RAITEC)**, ya que en ella se integran todos los agentes tecnológicos de Andalucía. Especialmente interesante para **EXTRATEGIA**, como clientes directos y/o prescriptores, son los siguientes:

- RATRI: Red Andaluza de Transferencia de los Resultados de la Investigación.
- CITANDALUCIA: Centro de Innovación y Transferencia de Tecnología de Andalucía, S.A.U
- CESEAND: Centro de Enlace para la Innovación del Sur de Europa
- Parques Tecnológicos y Científicos
- Centros de Investigación y Tecnología
- Centros Europeos de Empresas e Innovación
- Centros de Incubadoras de Empresas
- Entidades de transferencias en el entorno de la Innovación y Tecnología, especialmente asociaciones y confederaciones.
- 117 Empresas de Base Tecnológica

En cuanto a los proveedores, **EXTRATEGIA** tendrá cubierta prácticamente todas sus necesidades localmente. Tendrán una atención especial la contratación de

los servicios en materia de formación comercial, telecomunicaciones y tecnologías de la información. Para ello, ya se han realizado gestiones con empresas como CEADE, ESIC, EOI-Andalucía o el Centro de Alto Rendimiento Comercial de Málaga, con objeto de conocer la oferta formativa específica de marketing y ventas. También se han realizado gestiones con Vodafone y la empresa itsoft para el desarrollo de las aplicaciones de gestión de las relaciones con los clientes y la movilidad y conectividad de los desarrolladores de negocio. En cuanto al componente hardware de los sistemas se está trabajando básicamente con Dell y HP.

A continuación se presenta un cuadro el que se especifican cuales van a ser los criterios a seguir a la hora de seleccionar los principales proveedores:

ANÁLISIS DE PRINCIPALES PROVEEDORES

Producto / Servicio	Nombre Proveedor	Valoración (1-10)	Criterio de Selección
Selección de personal	Universidades	7	Calidad selección media, bajo coste
	Dalbau Selección	9	Calidad selección alta, coste alto (SE)
	TempoSUR	9	Calidad selección alta, coste alto (GR)
Telecomunicaciones	Telefonica	7	Servicio universal
	Auna	8	Servicio universal, mejor coste
	Vodafone	8	Servicio de moviliad de calidad
CRM	Itsoft	9	Desarrollo a medida, coste medio
	Tech Sales Group	8	Aplicación simple y económica
	Telynet	8	Especialización en CRM y movilidad
Sistemas de Información Plataforma Hardware	HP	8	Líderes en servidores, precio elevado
	Dell	9	Calidad alta, precio competitivo
	Clonicos	7	Calidad media, precio competitivo

Localmente no se ha detectado la presencia en el sector de los competidores analizados en el punto anterior.

En términos generales y a tenor de lo expuesto, consideramos que nos encontramos en un mercado en crecimiento y con posibilidades claras de acceder a la cuota de mercado que nos hemos marcado.

5.3: ANÁLISIS INTERNO.

5.3.1.– Capacidades personales.

El promotor de **EXTRATEGIA** es Alejandro García Martín, Ingeniero Técnico Industrial en la especialidad de Electrónica, Regulación y Automatismos, e Ingeniero de Organización Industrial en la especialidad de Gestión de Empresas, ambas por la Universidad de Sevilla.

Entre sus actitudes destacan:

- la constancia y la perseverancia en la consecución de objetivos. Prueba de ello es la recién conseguida titulación de grado superior en Ingeniería de Organización Industrial, la cual ha simultaneado con la actividad profesional durante cuatro años.
- la competitividad y el deseo de superación a sí mismo.
- Analista y observador previo a cualquier decisión
- Buen comunicador, tanto verbal como no verbal.
- Sociable, con sentido del humor y agradable en el trato.
- Responsable y comprometido.

Sus principales aptitudes son:

- Capacidad de trabajo en grupo
- Liderazgo y coordinación de equipos de trabajo
- Habilidades para la negociación con clientes y proveedores
- Habilidades para la venta y gestión de clientes
- Imagen positiva que genera confianza al interlocutor
- Gran capacidad de trabajo
- Resolutivo y dinámico en la toma de decisiones.

- Versátil en cuanto a la integración de funciones técnico–comerciales.

En el **Anexo III**, se acompaña el Currículum Vitae del promotor.

5.3.2.– Capacidades Técnicas

Alejandro, cuenta con más de nueve años de experiencia en el sector de las TIC en Andalucía. Su trayectoria profesional se inició en el año 1996 en una ingeniería de tráfico y transportes de Sevilla y desde el año 1.998, trabaja para una empresa de soluciones TIC orientada a prestar servicios tecnológicos al ciudadano en todo el territorio andaluz. Durante los primeros años estuvo responsabilizado del departamento de proyectos y en los últimos cinco, ha dirigido el área comercial de Sistemas de Información de la empresa, dependiendo directamente de la dirección general.

En cuanto a las tecnologías de la información, dispone de experiencia y formación en las siguientes:

- Infraestructuras de telecomunicaciones, especialmente sistemas de cableado estructurado, redes de fibra óptica y radiocomunicaciones.
- Sistemas de conmutación LAN/WAN, routing y seguridad informática.
- Implantación de soluciones de Telefonía sobre IP y mensajería unificada.
- Redes de telecomunicaciones vía radio (analógico y digital TETRA).
- Integración de sistemas de video en redes de telecomunicaciones.
- Sistemas de seguridad electrónica (accesos, presencia, vehículos, etc.).
- Sistemas de respaldo eléctrico (Grupos electrógenos, SAIs).
- Proyecto integral de centros de cálculo y salas de proceso de datos.
- Sistemas de telecontrol de instalaciones y estaciones remotas.

Está certificado como DN en los principales fabricantes del sector: HP Procurve, Cisco Systems, Avaya, Lucent Technologies, 3Com, Enterasys, Extreme Networks, Proxim, Systimax, Brand-Rex, Sony, Panasonic, Pelco, Dedicated Micros, Axis, MGE, Riello UPS, etc.

Desde el punto de vista técnico, uno de los activos más importantes de **EXTRATEGIA**, será el sistema de información que relacione todas las gestiones y actuaciones de los DN con los clientes directos y las cuentas objetivo. Cada DN dispondrá de un terminal móvil, tipo PDA o Blackberry, a través del cuál y mediante tarifa plana GPRS, estará permanentemente conectado con la información corporativa. Desde el terminal tendrá acceso al correo electrónico, a la agenda personal y corporativa, a la base de datos de contactos, y a una aplicación de seguimiento de las gestiones comerciales.

Cada DN, en tiempo real, y cada vez que realice una gestión, ya sea personal, telefónica, vía fax o e-mail, reportará al sistema los datos mas relevantes de la misma. Esta información será compartida de inmediato por el grupo de DN y filtrada al cliente directo interesado en la cuenta objetivo.

Desde el centro de contactos, se gestionará la agenda de cada uno de los DN en función de las citas que se vayan cerrando previa confirmación positiva de la disponibilidad del DN. Igualmente el DN podrá introducir nuevas citas, nuevos contactos y remitir informes desde su terminal al centro de contactos.

La aplicación de seguimiento será la encargada de mantener constantemente informado al cliente directo de las acciones de los DN, así como de sus resultados, permitiendo editar informes, históricos de visitas, llamadas, estado de la cuenta, etc.

La plataforma se implementará utilizando la plataforma de red GroupWise de Novell y desarrollando a medida, con una empresa especializada, los servicios de movilidad y seguimiento comercial. Una de las posibilidades es utilizar la plataforma Blackberry sobre la tarifa plana GPRS de Vodafone.



En cuanto al inmovilizado, **EXTRATEGIA** se instalará en Sevilla, en el recinto Torneo Parque Empresarial, contando con una oficina de 40 m² con garaje privado. Esta oficina estará operativa en los primeros meses de 2007.

Torneo Parque Empresarial tiene una situación privilegiada dentro del casco urbano de Sevilla, con múltiples accesos desde cualquier punto de la ciudad. Estará directamente conectado con la Ronda Supernorte y la futura SE-40 y tendrá comunicación rápida y fácil con el aeropuerto internacional de San Pablo y la estación AVE de Santa Justa.



Una vez constituida la empresa se pretende registrar como marca el nombre y logotipo en la OEP. También se registrará el dominio de Internet correspondiente. Hasta la fecha de presentación del presente documento, www.extrategia.es está disponible. En caso de no ser así en el momento de la contratación se elegirían otros con diferente extensión o texto, siempre y cuando permita su rápida localización y memorización por los clientes usuarios de la Web.

5.3.3.– Capacidades de gestión y comerciales.

El promotor dispone de una basta capacidad cognoscitiva referente a la gestión y comercialización en empresas, adquirida a través de formación específica y la experiencia laboral.

La formación académica recibida ha propiciado el dominio de las siguientes áreas:

- Contabilidad y Economía Financiera
- Organización y gestión de Empresas
- Derecho mercantil, del trabajo, tributario, administrativo
- Gestión de Personal
- Dirección y gestión de la producción
- Dirección Comercial
- Diseño, Planificación y Gestión de Sistemas Productivos y Logísticos
- Métodos Cuantitativos de Decisión
- Estadística Industrial
- Sistemas Integrados de Producción
- Análisis de Mercados y Creación de Empresas
- Competitividad e Innovación en la Empresa
- Estrategia y Políticas de Empresa
- Gestión de la Innovación
- Gestión de Calidad
- Organización del Trabajo y Factor Humano

Además de esta formación reglada, el promotor ha recibido formación complementaria a través de cursos organizados por la Confederación de Empresarios de Andalucía (CEA) y otros organismos de similar misión. Entre otros cursos se han realizado los siguientes:

- Gestión de la Producción y Proyectos. 300 horas. Año 1.998.
- Gestión Económica – Financiera. 300 horas. Año 1.998.
- Jefe de Obra. 300 horas. Año 1.999.
- Analizar y Reducir Costes. 300 horas. Año 1.999.
- Atención al Cliente. 300 horas. Año 2.000.
- Protocolo en la Empresa. 300 horas. Año 2005.
- Relaciones Públicas y Protocolo, organizado por la E.U. de Estudios Empresariales de Sevilla.

Como experiencia profesional, Alejandro, cuenta con más de nueve años de carrera en empresas del sector de las TIC. En los últimos cinco ha estado responsabilizado del área comercial de Sistemas de Información para toda Andalucía. Entre las sus principales capacidades y aptitudes comerciales destacan:

- Desarrollo de negocio, coordinación de fuerza de ventas y gestión de cuentas.
- Gestión de proyectos, ofertas y concursos públicos.
- Organización de eventos públicos, presentaciones, congresos, etc.
- Gestión de proveedores en el entorno de las nuevas tecnologías.

Esta trayectoria profesional ha generado un amplio conocimiento del mercado y de sus agentes, lo que representa una fortaleza para el proyecto. **EXTRATEGIA** podría ofrecer a sus clientes directos el acceso a las siguientes cuentas objetivos en las que ya trabajan los promotores:

- Más de cincuenta corporaciones municipales de Andalucía.
- Consejerías y Empresas Públicas de la Junta de Andalucía.
- Universidades Andaluzas

- Hospitales de Andalucía
- Puertos del Estado y Puertos de Andalucía
- Sociedades Cooperativas del sector del aceite y la aceituna
- Empresas del sector de las telecomunicaciones y las TIC en Andalucía

Alejandro, en el año 1.999, fue nombrado ganador del primer concurso de ideas empresariales organizado por la Sociedad de Desarrollo de la Vega de Sevilla (SODEVEGA) con el proyecto ISEM (Integral de Servicios Empresariales), suponiendo esto una interesante experiencia dirigida a complementar la formación en creación de empresas. Finalmente por problemas personales la actividad no llegó a iniciarse. Recientemente ha colaborado en la creación, implantación y consolidación en el mercado de empresas como SIMI Soluciones o Import Buggy Andalucía, asesorando en las áreas de marketing y comerciales.

El promotor de **EXTRATEGIA**, con motivo del “IV Concurso de Emprendedores Universitarios Grupo JOLY-EOI”, han recibido el “Curso de Gestión de Empresas”, el cuál forma parte del Programa CRECE para emprendedores universitarios 2005. El curso se ha desarrollado en la escuela de negocios EOI-Andalucía, durante los meses de julio, septiembre y octubre de 2005, siendo el resultado del mismo el presente documento.

5.3.4.– Capacidades financieras.

La inversión inicial prevista para la puesta en marcha del proyecto empresarial **EXTRATEGIA** es de 16.010,00 €, de los cuales el 43,79% serían fondos propios y el resto, 9.000,00€ serían ajenos. El plazo de recuperación de la inversión está calculado en 0,42 años.

En el siguiente cuadro se detallan las previsiones económicas para los tres primeros años:

Previsiones económicas Cuadro Resumen	Año 0 2.006	Año 1 2.007	Año 2 2.008
Ventas Previstas (€)	79.950	199.342	280.704
Gastos de Explotación (€)	55.709	122.007	176.203
Resultados financieros (€)	(342)	(233)	(89)
Resultados previstos (€)	23.899	77.102	104.412
Flujos de caja previstos (€)	6.571	59.839	69.478
Puestos de trabajo	3,00	4,00	5,00
margen medio contribución	77,1%	77,2%	77,0%
ROE	70,47%	69,45%	48,47%
ROI	37,93%	47,28%	37,62%
Coef. Seguridad	1,65	2,01	1,94

Para financiar los 9.000 euros necesarios en concepto de recursos ajenos, ya se ha solicitado un préstamo (pendiente de aprobación) de 4.000€ a través de la Universidad y el BSCH, que concede el Ministerio de Educación en concepto de ayuda para estudios de post-grado. El préstamo tiene interés cero, y un año de carencia, por lo que se otorgarían los 4.000€ a principios de 2006 y se empezaría a pagar a primeros de 2007, en tres años.

Por otra parte, se está trabajando con la sociedad Sevilla Siglo XXI, a través de su IV Concurso de Ayudas a la Iniciativa Empresarial, para poder financiar parte del proyecto. Para proyecto clasificado entre los veinte primeros proyectos hay

una dotación de 2.000€ y para el primero, segundo y tercero, 12.000€, 6.000€ y 3.000€ respectivamente. Las conversaciones mantenidas con los responsables del concurso apuntan a que hay posibilidades de estar entre los veinte primeros.

Antes de poner en marcha la actividad y con objeto de optar a las ayudas facilitadas por la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía, se presentará la solicitud para recibir incentivos por la creación de una actividad empresarial.

De lo anterior se deduce que la inversión inicial para poner en marcha la actividad se puede asumir por los promotores, no suponiendo esto, ninguna barrera de entrada al mercado.

5.4: SÍNTESIS DAFO.

Como consecuencia del análisis externo e interno presentado en los puntos anteriores, se realiza a continuación un diagnóstico de situación con el fin de poder plantear las líneas básicas de actuación y los objetivos estratégicos del negocio. Este diagnóstico se ha realizado mediante la utilización de una síntesis DAFO.

El DAFO es un instrumento de gestión que, de forma resumida, permite dar una idea muy clara y rápida sobre la situación interna del proyecto de la empresa (mediante la descripción de debilidades y fortalezas) y sobre el entorno en el que se desarrolla la actividad (amenazas y oportunidades).

Las debilidades son aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de la misión. Las amenazas son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían afectar negativamente a las posibilidades de conseguir los objetivos generales. Las fortalezas son características propias de la empresa que facilitan o favorecen el logro de objetivos. Las oportunidades, se encuentran en el entorno de la empresa y podrán favorecer el logro de objetivos.

Un análisis complementario al DAFO, consiste en establecer los factores clave de éxito en el sector y valorar en que medida el proyecto de empresa posee estos factores críticos.

A continuación se presenta un esquema DAFO de situación de **EXTRATEGIA** donde se identifican los aspectos mencionados. Posteriormente se presenta otro cuadro en el que se identifican y evalúan las estrategias alternativas y las acciones de futuro.

	VALORACION EXTERNA	VALORACION INTERNA	
ASPECTOS POSITIVOS	<p>Oportunidades</p> <p>El 78,95% de las empresa TIC de Andalucía considerarían como alternativa para incrementar sus ventas, la contratación de servicios externos especializados. De ellas se estima que el 30% finalmente lo realizaría, lo que supone un 23,68% del mercado.</p> <p>Las empresas TIC andaluzas crecieron en 2004 un 20% en cuanto a facturación, lo que representa una tendencia favorable del mercado.</p> <p>Existe un fuerte impulso, por parte de las Administraciones Públicas para el uso de las TIC en la empresa y en la sociedad en general, lo que favorece a la actividad.</p> <p>Actualmente la competencia no está presente en Andalucía, por lo que existe un nuevo nicho de mercado por desarrollar.</p>	<p>Fortalezas</p> <p>Experiencia de 9 años de los promotores en el sector de las TIC Andalucía, lo que les confiere un completo conocimiento del mercado y el acceso a sus principales agentes.</p> <p>Formación de los promotores especializada en la gestión de empresas y dirección comercial, adquirida a través de la enseñanza reglada y la experiencia profesional.</p> <p>Los recursos económicos necesarios para el inicio de la actividad son asumibles por los promotores.</p> <p>Se dispone de la capacidad técnica para diseñar y explotar un sistema de información robusto que será la piedra angular de toda la operativa.</p>	
	ASPECTOS NEGATIVOS	<p>Amenazas</p> <p>La externalización de la acción de ventas no estaría considerada por el 21,05% de las empres TIC, básicamente por no estar contemplada en su política, o por desconfianza, lo que puede crear una barrera de entrada.</p> <p>No todos los productos y servicios pueden comercializarse con fuerzas de ventas externas, lo que puede limitar el mercado potencial.</p> <p>El sector de las TIC en Andalucía está muy atomizado, siendo la mayoría Pymes con pocos recursos.</p> <p>La patronal del sector de las TIC en Andalucía está muy consolidada, por lo que se tendrá especial cuidado en prestar un servicio de calidad, ya que de lo contrario se podría extender rápidamente en el sector una mala imagen corporativa</p>	<p>Debilidades</p> <p>Producto y marca no conocida en el mercado, por lo que se necesitará de un gran esfuerzo promocional para posicionarlos</p> <p>Baja experiencia de los promotores como empresarios al tratarse de nuevos emprendedores.</p> <p>Dedicación inicial por parte de los promotores limitada al estar, actualmente, desarrollando trabajos por cuenta ajena.</p> <p>Las capacidades de negociación iniciales con clientes y proveedores serán bajas, mejorando conforme se vaya ganando posiciones en el mercado.</p>
		FACTORES CLVE DE ÉXITO	<p>En el sector</p> <p>Experiencia en el mundo de las ventas y conocimiento del sector adquirida en otras etapas profesionales.</p> <p>Formación continua y específica en marketing y ventas con objeto de poder aplicar las últimas técnicas de venta y modelos de gestión.</p> <p>Disponer de una herramienta de gestión de clientes a la medida y optimizada</p> <p>Contar con profesionales capacitados y con experiencia, capaces de abordar eficientemente el mercado.</p>

A partir de esta valoración se plantearán las acciones de futuro a emprender para hacerles frente. Esto supone el establecimiento de alternativas estratégicas para la empresa en un horizonte de largo plazo y su evaluación para elegir las mas favorables para el negocio.

A corto plazo, también pueden plantearse acciones que permitan Explotar oportunidades, Mantener fortalezas, Afrontar amenazas y Corregir debilidades. (Análisis CAME). Se ha definido las siguientes:

ANÁLISIS C.A.M.E.

Explotar Oportunidades	Potenciar Fortalezas
Direccionamiento claro y decidido a abordar el grupo de empresas que inicialmente estarían interesadas en los servicios de EXTRATEGIA	Presencia continua en el sector tecnológico de Andalucía con objeto de mantener el Know-How sobre el mismo.
Direccionamiento hacia las empresas y los entornos que mas crecen en cuanto a facturación y presencia en el mercado.	Implantación de planes de formación continua destinados al marketing y gestión de vetas
Aprovechar todas las ayudas e incentivos generados por las Administraciones Públicas para impulsar el sector de las TIC en Andalucía.	Mejorar, en base a los beneficios empresariales, la capacidad económica de los promotores con objeto de poder abordar otros mercados y/o ampliaciones de actividad.
Irrumpir con la mayor fuerza posible en el mercado antes que la competencia, sobre todo de Madrid y Barcelona, se posicione en Andalucía.	Se llegarán a acuerdos con otras sociedades tecnológicas para mejorar y derrollar nuevos sistemas de información que agilicen y optimicen los procesos.
Afrontar amenazas	Corregir debilidades
Ganar la confianza de aquellas empresas reticentes a disponer de servicios de ventas extrnos, a través de la experiencia de otras empresa del sector.	Se realizarán acciones de promoción y publicidad destinadas a posicionar la marca en el sector.
Direccionamiento a aquellas empresas con servicios y productos adecuados para la gestión de su venta a través de empresas externas.	Formación continua en materia de gestión y administración de empresa con objeto de adquirir cuanto antes los conocimiento necesarios para acerlo adecuadamente.
Ofrecer un servicio especializado y competitivo en precio, a través de las asociaciones y organizaciones sectoriales.	Incorporación paulatina y progresiva de desarrolladores de negocio que mantengan la operativa de la organización.
Desarrollar acciones junto a la patronal del sector con objeto de transmitir a las empresas que se cuenta con el apoyo de la misma	Aprovechas nuestros puntos fuertes para mejorar las capacidades de negociación con clientes y proveedores.

5.5: LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y OBJETIVOS.

5.5.1.– Líneas estratégicas.

Una vez realizada la síntesis del DAFO se procede a definir las líneas estratégicas, dirigidas a establecer un conjunto de decisiones, que se traducirán en acciones, para el conjunto de la empresa con horizonte temporal de varios años.

Las líneas estratégicas, de posicionamiento, de diferenciación, de mercado, etc., persiguen que los servicios prestados por **EXTRATEGIA**, sean percibidos y recordados por los clientes actuales y potenciales, suponiendo esto una ventaja competitiva frente al resto de empresas del mercado.

5.5.1.1.– Posicionamiento.

EXTRATEGIA, tiene como objetivo posicionarse en el mercado como una empresa especializada en la proyección de ventas en empresas TIC de Andalucía, entendiendo por proyectar, la mejora de su presencia y competitividad en el mercado. Tres son los aspectos que se concentran en la estrategia de posicionamiento: especialización en la gestión externa de las ventas, el direccionamiento a empresas del sector de las TIC, y el ámbito territorial de Andalucía.

5.5.1.2.– Diferenciación.

Como valores de diferenciación se tratarán de conseguir los siguientes:

- Socio en incrementar ventas, no subcontrata

- Especialización: gestión de contactos con decisión de compra
- Una garantía: el cliente directo tendrá control sobre sus cuentas
- Un sistema de información optimizado por el uso de las TIC

A continuación se desarrolla cada una de ellas.

Socio en incrementar ventas, no subcontrata

El cliente debe percibir que con **EXTRATEGIA** está contratando a un socio comprometido con su cliente, que conoce sus puntos fuertes y sus debilidades, que le ayuda a marcar sus estrategias, y que le ofrece un servicio a la medida de sus necesidades.

Especialización: gestión de contactos con decisión de compra.

EXTRATEGIA ofrecerá un producto realmente especializado: la gestión de contactos con decisión de compra. Esta estrategia está diseñada para ofrecer una ventaja diferencial frente a empresas de telemarketing o de recursos humanos que ofrecen simplemente la generación de leads. **EXTRATEGIA** garantiza a su cliente directo, que el contacto de la cuenta objetivo facilitado, tiene intención de realizar la compra y que, además, es el que toma la decisión de a quién le compra. Esta diferenciación se consigue mediante el despliegue de una red de desarrolladores de negocio que genera información veraz y contrastada en campo.

Garantía: el cliente directo tendrá control sobre sus cuentas.

Una de las barreras de entrada de la externalización comercial es la desconfianza que genera en los clientes directos el ceder la gestión de sus ventas a empresas extrañas, al pensar que están hipotecando la fuente de

ingresos de su negocio y que a largo plazo podrán perder el control sobre sus cuentas objetivos.

EXTRATEGIA, con objeto de eliminar esta barrera, se especializará en facilitar a sus clientes directos los contactos con decisión de compra, dejando en manos de los primeros la presentación de la oferta, el seguimiento, el posible cierre de la venta y el mantenimiento de la cuenta.

Una vez ganada la confianza del cliente directo, y siempre a propuesta del mismo, se podrán ofrecer adicionalmente el resto de servicios definidos en los puntos anteriores.

Un sistema de información optimizado por el uso de las TIC.

La capacidad técnica de los promotores, así como el acuerdo con empresas especializadas en el desarrollo de aplicaciones y sistemas de información posibilitará la implantación de una herramienta a medida destinada a la gestión del proceso productivo al completo.

La inmediatez y la disposición en tiempo real de la información necesaria son la base de la eficiencia de los desarrolladores de negocio y por consiguiente del éxito del proceso. Una información real y actualizada de todas las gestiones realizadas para un cliente aportan un valor añadido de gran relevancia al servicio.

La continua innovación en los procesos y en los modelos de gestión será una de las líneas de trabajo continuo de **EXTRATEGIA**, lo que le posibilitará estar permanentemente en un estado de competitividad alto frente a sus competidores.

5.5.2.- Objetivos empresariales

Los objetivos marcan las metas cuantitativas de la empresa a alcanzar en un periodo de tiempo determinado pudiéndose establecer sobre aspectos externos a la organización o internos a la misma. Sin embargo hay dos áreas de objetivos clave y determinantes para la empresa, los objetivos de ventas y los objetivos de rentabilidad.

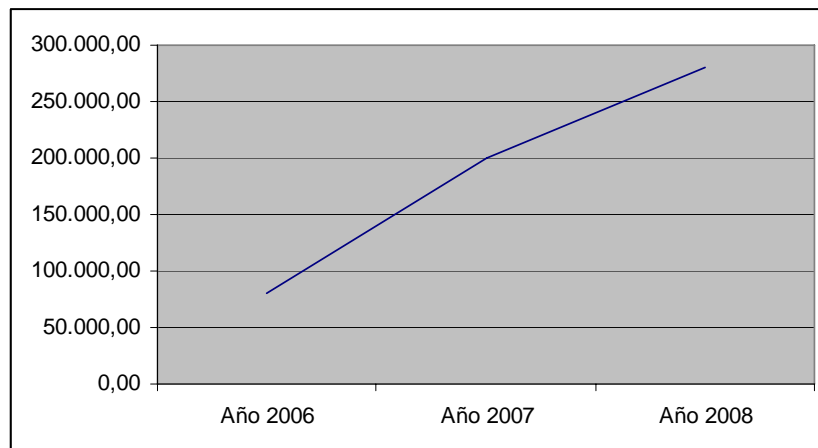
A continuación se especifican los objetivos empresariales de **EXTRATEGIA**, distinguiendo entre los de ventas, de rentabilidad y otros.

5.5.2.1.- Objetivos de ventas.

EXTRATEGIA tiene como objetivo de ventas los siguientes:

OBJETIVOS DE VENTAS								
Servicios	Año 2006	% s/ total	Año 2007	% s/ total	% Inc	Año 2008	% s/ total	% Inc
Consultoría Preventa	5.412,50	6,77%	12.636,00	6,34%	133,46%	15.704,83	5,59%	24,29%
Canon "Provisión Contactos"	18.535,00	23,18%	44.044,00	22,09%	137,63%	69.101,26	24,62%	56,89%
Comisión "Contacto"	17.137,50	21,44%	43.836,00	21,99%	155,79%	62.819,33	22,38%	43,31%
Canon Ges. Ventas SIN gastos	25.170,00	31,48%	63.648,00	31,93%	152,87%	85.857,41	30,59%	34,89%
Canon Ges. Ventas CON gastos	13.695,00	17,13%	35.178,00	17,65%	156,87%	47.221,57	16,82%	34,24%
TOTAL	79.950,00		199.342,00		149,33%	280.704,40		40,82%
CUOTA DE MERCADO	5,33%		13,29%			18,71%		

Como se puede apreciar en el cuadro anterior se produce un fuerte crecimiento de las ventas del primer al segundo año (149,33%), sobre todo debido a que durante el arranque de la empresa la facturación tendrá un transitorio hasta que se establezca en un crecimiento mas moderado, tal y como sucede del segundo al tercer año (40,82%).



También se observa que las previsiones de ventas son más generosas con los servicios destinados a la Provisión de Contactos y la Gestión de Ventas SIN incluir gastos de representación, ya que entre ellas suman el 77% de la facturación global.

Con respecto a la participación en el mercado, los objetivos marcados ofrecen cuotas del 5,33% para el primer año, 13,29% para el segundo y 18,71% para el tercero. En términos de clientes se trataría de contar con una cartera de 5, 10 y 15 clientes para el primer, segundo y tercer año de actividad, respectivamente.

5.5.2.2.- Objetivos de rentabilidad.

EXTRATEGIA, como objetivos de rentabilidad a tres años se ha marcado los siguientes:

OBJETIVOS DE RENTABILIDAD					
Ratio	Año 2006	Año 2007	% Inc	Año 2008	% Inc
ROE, Retorno sobre la Inversión	70,47%	69,45%	-1,45%	48,47%	-30,21%
ROI, Retorno sobre Activo	37,93%	47,28%	24,65%	37,62%	-20,43%
ROS, Margen sobre Ventas	20,92%	27,07%	29,39%	26,04%	-3,83%

Como se puede observar, el Retorno sobre la Inversión (ROE), equivalente al beneficio neto, dividido entre los recursos propios, para el segundo y tercer año, presenta incrementos negativos. Esto es debido al aumento lineal de los recursos propios, ya que para el estudio no se ha considerado el reparto de dividendos. Algo similar ocurre con el ROI, Retorno sobre Activo. El Activo anualmente crece al tener flujos de caja positivos.

En cuanto al margen sobre ventas, el segundo año experimenta un crecimiento del 30%, para estabilizarse a partir del tercero en un 26% de margen sobre las ventas. El pequeño descenso del segundo al tercer año, se justifica en la incorporación de un nuevo DN a la plantilla, lo que repercute en mayores costes y por lo tanto en un menor beneficio.

5.5.2.3.- Otros objetivos.

EXTRATEGIA tiene otros objetivos relacionados con diversos aspectos de la empresa y el mercado. Son los siguientes:

Entrada en el mercado. **EXTRATEGIA** tiene previsto iniciar su actividad en el primer trimestre de 2006 con objeto de poder tener la actividad consolidada en el año 2008.

Previsión participación en el mercado. **EXTRATEGIA** tiene como objetivo tener una cuota de mercado en cinco años del 30%. Esto supondría un volumen de facturación cercano al medio millón de euros y una cartera de 25 clientes.

Previsión de recursos humanos. Por la experiencia de los promotores, se estima que un desarrollador de negocio es capaz gestionar de 5 clientes directos. Respecto a las necesidades de los operadores del centro de

contactos, por cada 5 desarrolladores de negocio, se necesitaría 1 operador. La previsión de recursos humanos a cinco años es la siguiente:

PREVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS			
AÑO	Nº DE CLIENTES	Nº DE D.N.	Nº DE OPERADORES
2006	5	1	1,00
2007	10	2	1,00
2008	15	3	1,00
2009	20	4	1,00
2010	25	5	1,00

La facturación media equivalente por cada desarrollador de negocio sería de noventa y tres mil euros al año. Teniendo en cuenta que esta inversión supone entre el 5% y el 10% de las ventas generadas a los clientes directos, éstas ascenderían a una cantidad valorada entre un millón y millón y medio de euros, lo cual es perfectamente realizable por un DN, según la experiencia de los promotores.

Nuevos productos y servicios. Inicialmente no se contemplan, aunque si el mercado los demanda se podrán incorporar en función del estudio de viabilidad correspondiente.

A continuación se presenta un esquema donde se resumen las líneas estratégicas y objetivos identificados en los puntos anteriores.

ESQUEMA DE LINEAS ESTRATÉGICAS Y OBJETIVOS

A.- Líneas estratégicas.

A.1 Posicionamiento

Empresa especializada en la proyección de ventas en empresas TIC de Andalucía, entendiendo por proyectar, la mejora de su presencia y competitividad en el mercado

A.2 Diferenciación

- 1.- Socio en incrementar ventas, no subcontrata
- 2.- Especialización: gestión de contactos con decisión de compra
- 3.- Una garantía: el cliente directo tendrá control sobre sus cuentas
- 4.-Un sistema de información optimizado por el uso de las TIC.

B.- Objetivos de ventas

	Año 1	Año 2	%	Año 3	%
Ventas anuales en euros	79.950	199.342	149,33%	280.704	40,82%
Cuota de mercado	5,33%	13,29%	149,33%	18,71%	40,82%

C.- Objetivos de rentabilidad

	Año 1	Año 2	%	Año 3	%
Retorno sobre inversión	70,47%	69,45%	-1,45%	48,47%	-30,21%
Retorno sobre activo	37,93%	47,28%	24,65%	37,62%	-20,43%
Margen sobre ventas	20,92%	27,07%	29,39%	26,04%	-3,83%

D.- Otros objetivos

- Entrada prevista en el mercado en el primer trimestre de 2006
- Previsión de participación del 30% del mercado en 2010
- Recursos Humanos: Crecer con un DN cada año, hasta 2010 (5 DN)
- Nuevos productos: según mercado

5.6: PLAN DE ACTUACIÓN.

En este punto se desarrolla la planificación táctica y operativa que permitirá a **EXTRATEGIA** alcanzar los objetivos previstos.

El presente plan de actuación tiene un horizonte temporal de tres años, prestando especial atención al primer año y ofreciendo una visión general de los dos siguientes. Se ha dividido en distintos apartados equivalentes a cada una de las áreas funcionales de la empresa:

- Plan de Marketing
- Plan de Operaciones
- Plan de Organización y Recursos Humanos
- Plan Jurídico, Fiscal y Laboral
- Plan de Tecnologías de la Información
- Plan Económico – Financiero.

A continuación se desarrollan cada uno de los planes.

5.6.1.– Plan de Marketing.

El objetivo del Plan de Marketing es explicar como **EXTRATEGIA** se intentará posicionar y tratará de reaccionar antes las condiciones del mercado para generar así sus ventas.

El Plan de Marketing que a continuación se desarrolla se ha estructurado sobre la base de los siguientes puntos:

- Descripción del mercado
- Descripción del producto o servicio
- Política de precios
- Sistemas de cobros
- Política de comunicación
- Plan de ventas

5.6.1.1.– Descripción del mercado.

Como ya se ha definido en el punto II, “Análisis Externo” **EXTRATEGIA** se posicionará en el sector de las tecnologías de la información y las comunicaciones de Andalucía. El 80% del mercado está en manos de las empresas asociadas a ETICOM, las cuales facturaron en 2004 un total de 500 millones de euros, lo que representa un 20% de crecimiento respecto al año anterior. Los datos ofrecidos por la encuesta realizada a las empresas de ETICOM, revelan que el mercado potencial de los servicios externos de ventas TIC se puede valorar económicamente en un millón y medio de euros, lo que representa el 4% del presupuesto que destinan las empresas actualmente a su gestión de ventas. En cuanto a su composición, estaría formado por un conjunto de 75 empresas del sector.

EXTRATEGIA prevé obtener una cuota de mercado del 18,71% en tres años, y del 30% en cinco años.

Los clientes objetivos, la competencia y los proveedores principales ya se han identificado en el punto II, “Análisis Externo”.

En el **Anexo V** se especifican todas las fuentes de información utilizadas, así como el resultado de las encuestas realizadas a cada una de las empresas.

5.6.1.2.- Descripción del producto o servicio.

EXTRATEGIA, oferta un catálogo de servicios especializados en la proyección de ventas en empresas del sector de las TIC, entendiendo como proyección, las acciones dirigidas a posicionar y mejorar la competitividad de dichas empresas en su mercado. Para ello se ofrecerán básicamente dos productos, la Provisión de Contactos, y la Gestión de Ventas, los cuales ya han sido desarrollados en el punto 1.1.6.- Descripción general de productos y servicios.

Estos dos productos, estarán acompañados de otros de menor participación en la facturación total, pero que vienen a completar o a desarrollar con mayor detalle los anteriores.

Previo a cualquier prestación de servicios, será necesaria la contratación de una **Consultoría Pre-venta**, destinada a conocer las necesidades del cliente directo, su producto y el mercado al que se quiere dirigir. Como resultado de la consultoría, se entregará al cliente un informe en el que se le traslada qué tipo de servicios se puede adaptar mejor a sus necesidades. En este momento quedaremos a la espera de la decisión del cliente.

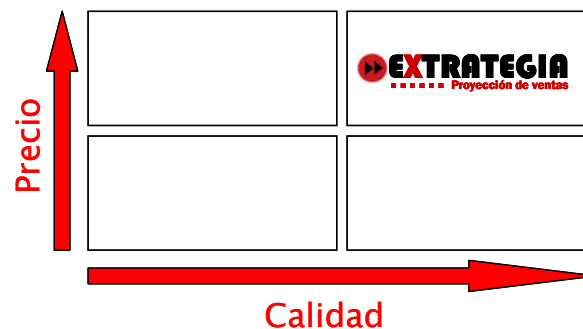
En caso de contratar la **Provisión de Contactos**, se desarrollará un plan de actuaciones destinado a concertar citas de los DN con las cuentas objetivo de interés para el cliente directo. Cada una de las gestiones (visitas, llamadas, e-mail, fax, etc.) que se realicen, entre el DN y la cuenta objetivo, será reportada al cliente directo a través del sistema de información, con objeto de mantenerle informado de las acciones que se están realizando. En el momento en el que se detecta el interés y la oportunidad real de compra del producto por parte de la cuenta objetivo, se está generando un Contacto, siendo éste objeto de facturación a precio de lista. Mensualmente se facturará al cliente directo el canon mensual, más el número de Contactos reportados.

Para la **Gestión de Ventas**, el procedimiento es similar, solo que en este caso, el DN desarrolla la venta hasta el momento en el que se produce el pedido por parte de la cuenta objetivo al cliente directo. Se facturará un canon mensual mas elevado que el de Provisión de Contactos, al requerir de mayor dedicación por parte del DN. Además, sobre las ventas realizadas, se aplicará un porcentaje en concepto de incentivo por ventas, el cual será objeto de negociación previo a la firma del contrato entre el cliente directo y nuestra empresa. La Gestión de Ventas, puede contratarse CON gastos de representación incluidos o SIN gastos de representación incluidos.

Cualquiera de las dos opciones de servicio, debe estar acotada en el tiempo, comprometiéndonos a la consecución de determinados objetivos, pactados de antemano, en dicho periodo. Cabe la posibilidad de negociar con el cliente penalizaciones por incumplimiento de objetivos, así como incentivos por la superación de los mismos.

5.6.1.3.– Política de Precios.

EXTRATEGIA, entre sus objetivos, tiene el de establecer una línea de precios proporcional a la calidad del servicio prestado. El posicionamiento de la compañía será el de ofrecer servicios de calidad y de valor añadido a precios adecuados, persiguiendo la distinción y la excelencia en el servicio prestado y una imagen de calidad. En el cuadro siguiente, en el que se representa la calidad del servicio en el eje de abscisas y el precio en el de ordenadas, **EXTRATEGIA**, estaría:



Para el establecimiento de los precios, se han seguido diversos criterios. Básicamente se han calculado a partir de los precios conocidos de la competencia, el precio máximo aceptado por los clientes, y el estudio de costes y rentabilidad esperada.

Para **EXTRATEGIA**, el establecimiento de una política de precios adecuada es de suma importancia, ya que con ellos se pretende filtrar y seleccionar a los clientes realmente comprometidos e interesados con los servicios prestados, garantizando así, el éxito de cada uno de los proyectos. El cliente debe de entender que desde el momento que se pone en marcha un operativo de proyección de ventas, independientemente de que éste se lleve a cabo, se están consumiendo recursos especializados que deben ser remunerados. Este aspecto, que algunos clientes consideran debe ser gratuito, es el primer filtro que se debe aplicar.

Es por ello, por lo que previo a cualquier plan de proyección de ventas, se le ofrecerá al cliente un servicio de Consultoría Pre-venta, por el que se identifiquen sus necesidades reales, se realice un diagnóstico de la situación y se propongan una serie de actuaciones orientada a la consecución de los objetivos marcados.

Una vez se ha realizado esta consultoría y el cliente está convencido de trabajar de la mano de **EXTRATEGIA**, se debe poner en marcha el plan de proyección de ventas. El plan lleva asociado una serie de costes fijos derivados de la planificación y seguimiento de las operaciones, y otras variables proporcionales al grado de actividad desarrollado en las cuentas objetivo. Es por ello, por lo que **EXTRATEGIA** establece una política de precios, basada en un canon mensual, más un variable directamente proporcional a la consecución de contactos con decisión de compra u objetivos de venta.

Para clientes que demanden el desarrollo de la venta completa, es decir, identificación de proyecto, contacto con decisión de compra, presentación de oferta, seguimiento, cierre de la venta y mantenimiento de la cuenta, se oferta un servicio por el que se factura un canon mensual, superior al estándar y proporcional al nivel de responsabilidad exigido, además de unos incentivos por consecución de objetivos. El canon mensual en este caso, puede ofrecerse con gastos de representación incluidos, o bien, con gastos de representación no incluidos. En este último caso, estos gastos derivados de viajes, alojamientos, comidas, regalos, etc., serían abonados directamente por el cliente a la presentación de la correspondiente factura, previo visto bueno y conformidad. La siguiente tabla recoge los precios marcados para cada producto, así como su coste y margen comercial:

TARIFA DE PRECIOS

Productos	P.V.P.	Coste	Margen Comercial
Consultoría pre-venta	750 €	450 €	40,00%
Canon mensual Provisión de Contactos	550 €	400 €	27,27%
Comisión por "contacto"	150 €	85 €	43,33%
Canon mensual Gestión de Ofertas SIN incluir gastos de representación	1.200 €	755 €	37,08%
Canon mensual Gestión de Ofertas INCLUYENDO gastos de representación	1.650 €	1.050 €	36,36%
Comisión por cierre de venta	1,00%	0,50%	50,00%

El objetivo de facturación media por cliente estará en 19.000€ anuales. Para el caso mas favorable, un cliente que contrate durante un año el servicio de Gestión de Ofertas con gastos de representación incluidos, generará una facturación de 19.800 euros, además de la posibles comisiones por venta, cumpliendo el objetivo. Para el caso más desfavorable, un cliente que contrate durante un año el servicio de Provisión de Contactos, generará una facturación de 6.600 euros como canon, además de otros 12.400 euros adicionales correspondientes a la provisión de unos 83 contactos al año (2 por semana) lo cual es viable. Siempre cabe la posibilidad de proveer menos contactos por cliente directo, y ampliar el número de estos.

La lista de precios presentada tendrá un carácter dinámico ya que deberá adaptarse a los cambios del mercado y a la evolución de los servicios. Con objeto de hacerla lo más estable posible, y poder establecer políticas comunes, los precios sólo se podrán modificar en los siguientes casos:

- Incrementos anuales de precios. Se revisarán anualmente cada 1 de enero en base al incremento del IPC.

- Cuando el volumen potencial de “contactos” sea elevado, el precio podrá negociarse con el cliente particularmente, adaptándose de esta forma al proyecto concreto.
- Promoción destinada a la consecución de nuevos clientes, por la que se ofrecerá un 50% de descuento en el precio de la consultoría pre-venta.
- Descuentos por pronto pago valorados en un 5%.
- Descuentos para clientes especiales, hasta un 10%.

También se considerarán penalizaciones por el incumplimiento de los objetivos fijados. En los casos de incumplimiento en el número mínimo de “contactos” pactados, o la consecución de la cuota de venta, caso de Gestión de Ofertas, se aplicarán penalizaciones económicas las cuales serán pactadas en la negociación previa a la firma del contrato con el cliente.

La especialización y el desarrollo profesional del personal de la empresa requerirán la adaptación de los precios, así como una exigencia mayor en responsabilidad y rendimiento, tendiendo a prestar servicios cada vez mas cualificados a mayor precio. Otra formula prevista para incrementar los precios, es ofrecer más valor añadido a los servicios. Es por ello, por lo que se estará continuamente analizando las necesidades de los clientes y del mercado con objeto de poder estar en la vanguardia de los servicios de valor.

Con respecto al precio, los clientes deben percibir a **EXTRATEGIA**, como una empresa de calidad que ofrece servicios de valor, un a precio adecuado al nivel de excelencia proporcionando. Se evitará la catalogación de empresa de precios bajos, incluso en la fase inicial de penetración en el mercado.

Con objeto de mantener una referencia de precios, se pondrá en marcha un sistema de información continua destinado a conocer el precio que está ofreciendo la competencia, así como la calidad y satisfacción percibida por sus clientes. Para ello se destinarán recursos a desempeñar las siguientes acciones:

- Encuestas de satisfacción a clientes de la competencia
- Solicitud de ofertas a la competencia a través de empresas “amigas” para evaluar relación calidad / precio.
- Información pública proporcionada por la competencia en artículos de prensa, página web, catálogos, etc.

5.6.1.4.- Sistemas de cobro.

EXTRATEGIA, pondrá en marcha una política de cobros destinada a minimizar la diferencia entre los cobros con el cliente y los pagos a proveedores. En el caso de **EXTRATEGIA**, el 85% de los gastos de explotación provienen de la suma de los gastos de personal, seguridad social y representación, los cuales se pagan mensualmente por la empresa. Para no desequilibrar la balanza de pagos y cobros, se establece que los cánones y la facturación por “contactos” sean mensuales.

La forma de pago aceptada para los clientes será como máximo de 90 días, fecha factura, existiendo descuentos por pronto pago, tal y como se indicó anteriormente.

Otra posible fórmula destinada a conseguir liquidez sería la de endosar facturas a través de entidades financieras, las cuales por un porcentaje

estimado entre el 3% y el 10% (negociable) del volumen, adelantan el importe de la factura, y asumen el derecho de cobro con el cliente. También se pueden considerar líneas de crédito, teniendo en cuenta el % del coste de los dispuesto y el posible coste por no renovación.

5.6.1.5.- Política de Comunicación.

EXTRATEGIA, con la política de comunicación persigue transmitir a sus clientes el siguiente mensaje:

EXTRATEGIA, es un socio especializado en proyectar ventas en el sector de las empresas TIC de en Andalucía

Para ello se pondrá en marcha un plan de comunicación que recoge una serie de acciones dirigidas a los responsables de ventas, y en su defecto, a gerentes o directores, por lo que los mensajes transmitidos deben estar enfocados a satisfacer sus necesidades.

Básicamente las ideas que deben permanecer en el cliente son las siguientes:

- Socio
- Especialista en proyectar ventas
- Dirigido a empresas TIC
- Focalizado en Andalucía.

A continuación se presenta un cuadro donde se especifican los medios a utilizar y el objetivo que se pretende alcanzar con cada uno de ellos y el coste asociado:

MEDIOS DE COMUNICACION

Tipo de Medio	Medio	Objetivo a alcanzar	Coste anual
Publicidad	Prensa	Publicación en revistas especializadas	900,00
	Internet	Publicación en Webs especializadas	900,00
Marketing Directo	Web	Implantación de sitio corporativo con contenidos dinámicos	300,00
	E-Mailing	Información puntual mediante mailing a través de correo electrónico	300,00
	Telemarketing	Gestión de clientes potenciales. Se realizará desde el Centro de Contactos	5.250,00
	Regalos de empresa	Mantener la confianza y la fidelidad de los clientes especiales	900,00
Imagen Corporativa	Tarjetas	Identificación personal de contacto	300,00
	Catálogos	Identificación de servicios corporativos	500,00
Relaciones Públicas	Ferias y congresos	Promocionar la empresa en eventos del sector	1.500,00
	Seminarios y conferencias	Organizados por la empresa para determinado grupo de clientes	1.500,00

TOTAL PRESUPUESTO COMUNICACIÓN

12.350,00

En el cuadro anterior se observa que el presupuesto anual destinado a la comunicación de la empresa asciende a 12.350€, lo que equivale a un 4,5% del volumen de ventas previsto para el tercer año.

La publicidad en prensa, escrita o digital, se considerará en periodos puntuales del año, mediante la publicación de inserciones en revistas especializadas o banners en publicaciones digitales. También se trabajará con los medios locales para conseguir la promoción de la empresa de forma gratuita a cambio de colaboraciones u otras aportaciones profesionales.

La página Web será la herramienta mas utilizada para la promoción de la empresa. Ésta tendrá un formato dinámico estableciendo, además de los servicios tradicionales, un sistema de gestión de contenidos a través del que se

mantendrá al día. El acceso se realizará a través de la dirección www.extrategia.es.

Una de las funciones del sistema de información a implantar, es el de estar en continuo contacto con los clientes a través de la aplicación. Para ello se utilizará una plataforma de envío de correos masivos a clientes que hayan dado su autorización, ofreciendo nuevos servicios, nuevas empresa, promociones, etc.

El centro de contactos tendrá las siguientes funciones:

- Telemarketing para identificar nuevos clientes directos
- Gestión de citas para desarrolladores de negocio con cuentas finales
- Atención al público.

Tanto en eventos específicos como en fechas señaladas, se realizarán regalos de empresa para clientes especiales con objeto de mantener su fidelidad y continuidad.

Por último se organizarán seminarios y presentaciones dirigidas a clientes potenciales o habituales y a las asociaciones del sector, con objeto de mantener un contacto permanente y conocer de primera mano sus necesidades. También se tendrá presencia en ferias y congresos donde se crea de interés.

Toda la responsabilidad de la política de comunicación recaerá sobre el gerente de la empresa, no eliminando posibles contratos con empresa externas especializadas en este ámbito.

Como imagen corporativa se ha diseñado el siguiente logo:



La incorporación del círculo con el símbolo de avance, pretende trasladar una imagen dinámica y positiva de la empresa. El tipo de letra utilizado pretende generar una imagen de empresa innovadora y de calidad a su vez. Los colores rojo (emotivo, agresivo, excitante) y negro (serio y elegante) proyectan una mezcla de sensaciones que favorece la imagen corporativa de la empresa debido a los valores asociados de estos colores.

Un aspecto importante es la gestión de la atención al cliente proyectada. **EXTRATEGIA** en sí, es básicamente es un modelo de gestión de las relaciones con los clientes, por lo que esta cuestión es de gran relevancia para el correcto desarrollo de la actividad.

Una atención al cliente de excelencia influirá de forma positiva al negocio, ya que el cliente es el gran valor añadido de **EXTRATEGIA**. Una deficiente atención al cliente puede suponer la pérdida de la confianza en la empresa y por lo tanto, tarde o temprano la pérdida del contrato. El centro de contactos, entre otras funciones, tendrá la de gestionar la atención al cliente y las relaciones con éste.

Con objeto de poder evaluar la satisfacción de los clientes permanentemente se realizarán encuestas de satisfacción realizadas personal y directamente por el gerente **EXTRATEGIA** al cliente directo y a la cuenta objetivo.

5.6.1.6.– Plan de ventas.

Una vez definido el mercado objetivo para los servicios ofertados, a continuación se definen las acciones dirigidas a aprovechar las oportunidades que brinda, definiéndose para ello los siguientes conceptos:

- Gestión de ventas, canales de comercialización y punto de venta
- Previsión de ventas
- Plantilla comercial necesaria
- Cuota de mercado
- Cuadro resumen de servicios.

Gestión de ventas, canales de comercialización y punto de venta

EXTRATEGIA, como concepto de empresa, está pensada para servir, precisamente, como herramienta de gestión de ventas y canal de comercialización de otras empresas, por lo que aprovechará sus recursos propios para servirse a sí misma.

Los propios desarrolladores de negocio, junto con el gerente de la empresa, serán los responsables de hacer llegar la oferta de servicios de **EXTRATEGIA** a los potenciales clientes. Para ello se utilizarán los recursos del centro de contacto, para identificar y concertar citas con nuevos clientes, los cuales serán atendidos, básicamente, por el gerente de la empresa, el cual tiene la misión de cerrar los acuerdos y contratos con los clientes directos. Posteriormente serán los desarrolladores de negocio los que lleven el producto a las cuentas objetivo.

Puede darse la posibilidad, que la propia cuenta objetivo, pueda convertirse en cliente directo, ya que a su vez esté interesado en externalizar otro tipo de

productos tecnológicos. En este caso se estaría aprovechando la sinergia creada entre clientes directos, centro de contactos, y cuentas objetivo, cerrando de esta forma el círculo.

Por lo descrito anteriormente, los canales de distribución del servicio serán propios y basados en una red de desarrolladores de negocio coordinada por el centro de contactos.

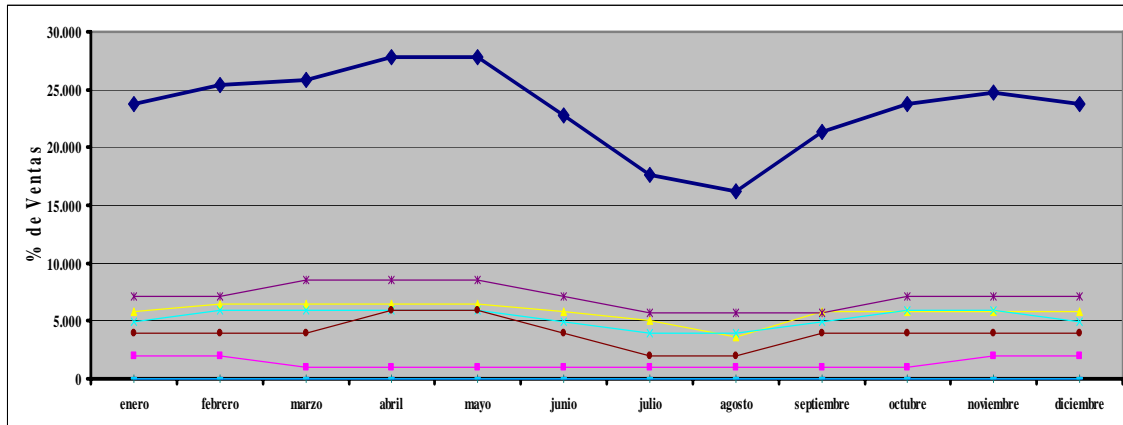
En cuanto al punto de venta, podría decirse que está allí donde esté nuestro cliente, ya que la venta se realiza de forma consultiva en casa del mismo. Para la instalación del Centro de Contactos se habilitará inicialmente un despacho situado en la C/Alcazarquivir, 2, 2ºD de Sevilla.

A principio de 2007, el Centro de Contactos se trasladará a una oficina situada en Torneo Parque Empresarial. Esta oficina, de 40m², estará dotada de un puesto de trabajo para el Centro de Contactos, una zona de dirección y una zona de reuniones. Para delimitar las áreas se utilizarán mamparas translúcidas con objeto de no establecer cerramientos estancos como despachos o salas. El local dispondrá de las instalaciones necesarias para el correcto desarrollo de la actividad. Entre ellas se acondicionarán las instalaciones eléctricas, de telecomunicación, aire acondicionado y seguridad.

Previsión de ventas

El mercado al que se dirige **EXTRATEGIA**, presenta cierta estacionalidad, entendiéndose que los servicios prestados en los meses de verano, sobre todo julio y agosto, serán menores que los del resto del año.

De esta forma, en un año normal en que la actividad esté consolidada (tercer año), se prevén unas ventas cifradas en 280.704€. La estimación se distribuiría de la siguiente forma:



Para los meses con mayor facturación, el objetivo se marca en 28.000 euros de facturación mensual, equivalente a 1.866 euros por cada uno de los 15 clientes previstos, lo cual es viable en base a la tarifa de precios prevista. Este coste mensual por cliente directo (1.866€) representa el 80% del coste de un comercial con experiencia en plantilla, lo que le permitiría ahorrar hasta un 20% en el presupuesto de ventas, mejorando a su vez, su presencia y competitividad en el mercado.

Plantilla comercial necesaria

En **EXTRATEGIA**, la plantilla comercial es la misma que la plantilla de producción, ya que los mismos desarrolladores de negocio se encargarían de aplicar su misión a su propia empresa. Esta política, además de optimizar coste por la no creación de una doble estructura (comercial-producción) habilita una herramienta para optimizar recursos, ya que cuando haya poco trabajo en las cuentas objetivo, se destinarán los recursos a buscar nuevos clientes directos que generen trabajo en las primeras. Cuando haya mucho trabajo en las cuentas objetivos, se dejarán de buscar intensivamente nuevos

clientes directos. Esta operativa establece un modo de funcionamiento autorregulado.

Como ya se ha especificado anteriormente, se estima que será necesaria la incorporación de un DN por cada cinco clientes directo. Por cada cinco DN, sería necesario un Operador del Centro de Contactos. El incremento del número de clientes requerirá del incremento de la plantilla en las proporciones comentadas.

Para las previsiones realizadas a tres años, será necesaria la incorporación paulatina de 3 DN y 1 Operador del Centro de Contactos, que junto al director o gerente, sumarán una plantilla de 5 personas.

Cuota de mercado

EXTRATEGIA, como ya se ha definido en el punto II, “Análisis de Mercado” tiene el objetivo de participar en el mercado con una cuota del 5,33% para el primer año, 13,29% para el segundo y 18,71% para el tercero. A largo plazo, el objetivo es consolidar el 30% del mercado.

Cuadro resumen de servicios.

A continuación se presenta un cuadro resumen en el que se integra para cada uno de los servicios, las ventas esperadas, el % de ventas, el coste, el % de coste, el margen, el % de margen y el % de contribución al margen.

CUADRO RESUMEN DE SERVICIOS

Productos	P.V.P.	Nº de Ventas/año	Total ventas/año	% Ventas	Coste	Total coste/año	% Costes	Margen	% Margen	% Contribución al Margen
Consultoría pre-venta	750 €	19	14.250 €	5,08%	450 €	8.550 €	4,85%	5.700 €	40,00%	2,03%
Canon mensual Provisión de Contactos	550 €	116	63.800 €	22,73%	400 €	46.400 €	26,33%	17.400 €	27,27%	6,20%
Comisión por "contacto"	150 €	387	58.000 €	20,66%	85 €	32.867 €	18,65%	25.133 €	43,33%	8,95%
Canon mensual Gestión de Ofertas SIN incluir gastos de representación	1.200 €	66	79.200 €	28,21%	755 €	49.830 €	28,28%	29.370 €	37,08%	10,46%
Canon mensual Gestión de Ofertas INCLUYENDO gastos de representación	1.650 €	26	42.900 €	15,28%	1.050 €	27.300 €	15,49%	15.600 €	36,36%	5,56%
Comisión por cierre de venta	1,00%	2255533	22.555 €	8,04%	0,50%	11.278 €	6,40%	11.278 €	50,00%	4,02%
TOTAL			280.705 €	100,00%		176.224 €	100,00%	104.481 €	37,22%	37,22%

A continuación se presenta el detalle del presupuesto anual destinado a marketing para el tercer año. Como se puede observar, representa un 68% del total de los costes. Esto es debido a que se ha incluido el coste de los DN y de los directivos en acciones de venta.

PRESUPUESTO DE MARKETING

Pos.	Concepto	Uds.	Coste	Coste Total
1.-	Estudios de mercado con objeto de conocer anualmente su evolución.	1,00	1.500,00	1.500,00
2.-	Estudio y desarrollo de nuevos productos o servicios que cubran las nuevas demandas del mercado.	1,00	1.800,00	1.800,00
3.-	Encuestas de satisfacción, análisis de precios, estudio de la competencia.	1,00	1.000,00	1.000,00
4.-	Costes derivados de la política de comunicación.	1,00	12.350,00	12.350,00
5.-	Coste de oficina para sede corporativa.	1,00	5.400,00	5.400,00
6.-	Coste derivados del posible alquiler de salas de reuniones u otras instalaciones para la venta.	1,00	1.800,00	1.800,00
6.-	Coste medio por desarrollador de negocio, incluyendo gastos de representación, viajes, alojamiento, manutención, etc.	3,00	30.000,00	90.000,00
7.-	Coste medio por directivo en acciones de ventas y marketing	1,00	6.000,00	6.000,00
TOTAL PRESUPUESTO ANUAL MARKETING				119.850,00

En cuanto a las acciones futuras de marketing, se considerarán las siguientes:

- Incremento de la presencia local en toda Andalucía, destinando recursos a cada una de las 17 zonas estratégicas definidas en el punto 8.5.– Planes a Largo Plazo.
- Mayor presencia en ferias y congresos, pasando de la participación a la organización.
- Mayor presencia en las organizaciones del sector, pasando de la participación a la dirección.

5.6.2.– Plan de Operaciones.

El objetivo del Plan de Operaciones es describir de forma detallada la manera en que **EXTRATEGIA** va a desarrollar sus servicios. Para ello se tratan los siguientes aspectos:

- Descripción detallada de los servicios
- Aprovisionamiento
- Determinación de costes operativos.
- Almacenamiento y logística de distribución
- Servicio post-venta
- Sistema de planificación y control de operaciones. Sistema de gestión de calidad.

5.6.2.1.– Descripción detallada de los servicios.

Como ya se ha descrito en el punto 1.1.6.– Descripción general de productos y servicios, **EXTRATEGIA** ofrece dos tipos de servicios destinados a proyectar las ventas en empresas TIC: la provisión de contactos y la gestión de ventas.

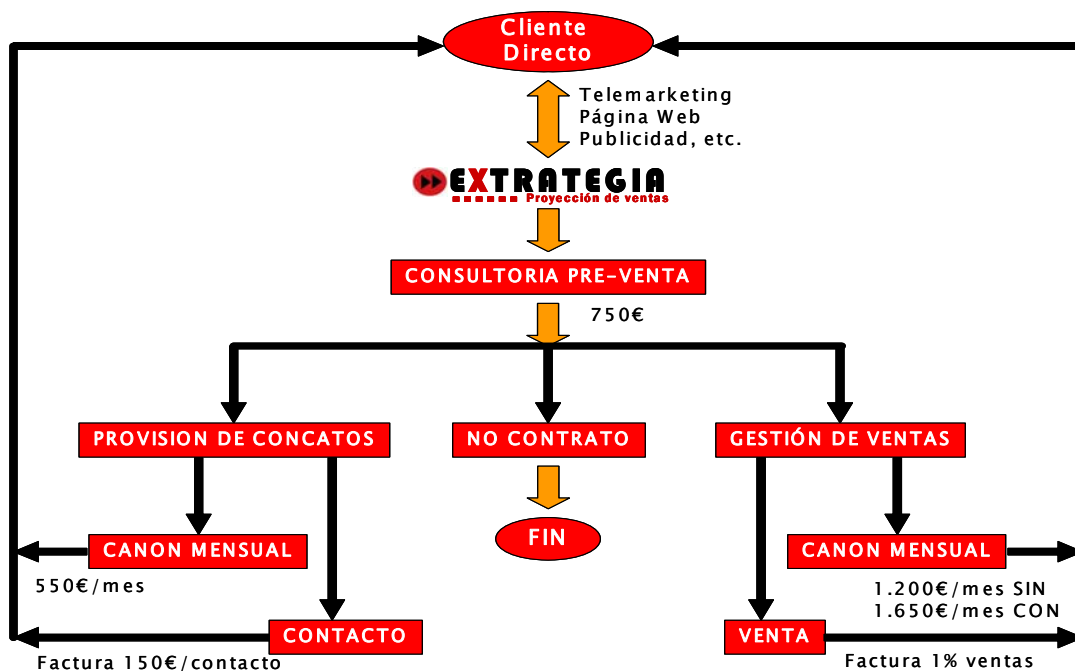
La diferencia entre ellos, está en que la provisión de contactos ofrece información al cliente final a cerca de las cuentas objetivo interesadas en adquirir sus productos, mientras que la gestión de ventas, además, desarrolla todo el proceso de venta hasta la firma del contrato entre cuenta objetivo y cliente directo.

Se ha prestado especial atención a definir el mensaje que la cuenta objetivo debe percibir cuando un DN se dirige a ella. De cara a la cuenta objetivo **EXTRATEGIA** se presentará como una consultora especializada en soluciones TIC que trabaja con el respaldo un grupo de empresas (clientes directos)

especializadas y líderes en cada una de sus parcelas. Este posicionamiento nos permitirá estar cerca de las cuentas objetivo, ayudándoles a solucionar sus problemas y proporcionándoles una herramienta de consulta especializada y sin coste, lo que facilitaría la venta bajo demanda. Aunque este posicionamiento pueda inducir a pensar que se pierde objetividad a la hora de decidir cual es la mejor solución para cada problema, se puede justificar lo contrario argumentando que para que una empresa (cliente directo) trabaje con **EXTRATEGIA**, previamente se realiza una Consultoría Pre-venta, estudio en profundidad de sus capacidades y de las de sus productos, y si el informe es positivo, se incorpora al catálogo de soluciones, lo que significa que de antemano **EXTRATEGIA** ya ha hecho la selección objetiva que se requiere.

En cuanto al conjunto de clientes directo, no pueden coexistir en el catálogo de soluciones de **EXTRATEGIA**, empresas que sean competencia directa entre sí, por lo que este aspecto será respetado al máximo.

A continuación se presenta un diagrama de flujo de las operaciones a desarrollar para las distintas opciones de servicio.



5.6.2.2.- Aprovisionamiento.

Al tratarse de servicios y no de productos el aprovisionamiento no está tan sesgado al acopio de material primas y otros tangibles. En nuestro caso, los proveedores principales serán:

- Universidad y empresas de selección de personal
- Empresas de formación comercial y marketing.
- Empresas de telecomunicaciones
- Empresas TIC para el desarrollo software del sistema de información
- Fabricantes de tecnología hardware informática

El resto de proveedores, se distribuyen entre las empresas de suministro de energía eléctrica, limpieza, mantenimiento, seguros, asesorías, etc. Estos, no aportan valor añadido al servicio, por lo que pueden ser sustituidos por otros sin afectar al mismo.

Para la selección y contratación de personal se utilizarán dos fuentes principalmente: la Universidad y empresas especializadas. La Universidad ofrece, a través de programas específicos, la posibilidad de contratar en prácticas, a técnicos de último año de carrera a un precio asequible. Esta fórmula es interesante, además de por el coste, por la posibilidad de proporcionar una formación mas adecuada a las necesidades de la empresa, ya que se parte desde cero y sin condicionantes previos. El principal inconveniente es que el tiempo de transición desde que se contrata hasta que produce al 100% puede ser demasiado largo. Frente a esta opción están las empresas especializadas en selección de personal. Se utilizarán para la contratación de DN con experiencia en el mercado con objeto de que produzcan al 100% desde el primer día. Su inconveniente es el precio, no tanto

del proceso, sino del DN con experiencia. Como política de empresa se trabajará con ambas posibilidades.

La formación continua de los DN, necesaria para mantener la competitividad de la empresa. Se realizará en escuelas y centros de formación especializados en ventas y marketing. Entre otros se han identificados CEADE, ESIC, EOI-Andalucía o el Centro de Alto Rendimiento Comercial de Málaga.

Para la conectividad y movilidad de los DN es necesario contar con empresa de telecomunicaciones que ofrezcan servicios que se adapten a nuestras necesidades. Se han mantenido conversaciones con los principales operadores de telecomunicaciones.

Para el desarrollo software del sistema de información que relacione a todos los agentes que participan en el servicio, se contarán con empresas locales especializadas. Entre otras, Sadiel, ITSoft, o Telynet.

Para la incorporación de la tecnología hardware informática se trabajará con HP, Dell y otros fabricantes líderes del mercado.

5.6.2.3.- Determinación de costes operativos.

Para **EXTRATEGIA** los costes operativos son aquellos que son necesarios para que los DN realicen correctamente su trabajo. Se considerarán costes operativos los siguientes:

- Costes por servicios de telecomunicaciones, considerando telefonía fija, telefonía móvil, acceso a Internet y reserva de dominios.
- Costes de mantenimiento del sistema de información y página web.
- Programas de formación continua del personal

- Contratación de empresas de selección de personal
- Otros costes derivados de la actividad.

La previsión e costes operativos a tres años es la que representa el siguiente cuadro:

COSTES OPERATIVOS				
Pos.	Concepto	Uds.	Coste	Coste Total
1.-	Costes por servicios de telecomunicaciones, considerando telefonía fija, telefonía móvil, acceso a Internet y reserva de dominios.	1,00	4.500,00	4.500,00
2.-	Costes de mantenimiento del sistema de información y página web	1,00	600,00	600,00
3.-	Programas de formación continua del personal	1,00	3.000,00	3.000,00
4.-	Contratación de empresas de selección de personal	1,00	600,00	600,00
5.-	Otros costes derivados de la factura eléctrica, mantenimiento oficina, seguros, asesorías, etc.	1,00	4.500,00	4.500,00
TOTAL COSTES OPERATIVOS				13.200,00

5.6.2.4.- Almacenamiento y logística de distribución.

Al tratarse de servicios y no de productos, el plan de operaciones, en cuanto al almacenamiento no se desarrolla. La logística de distribución, aplicada a los servicios se traduce en el establecimiento de rutas programadas de visitas, las cuales serán diseñadas por el sistema de información en el centro de contactos y trasladada telemáticamente en tiempo real a cada DN. Para ello se tendrán en cuenta variables como el tiempo medio por cada tipo de visita, la distancia entre las empresas a visitar, la infraestructura de transportes, alojamiento, etc.

5.6.2.5.– Servicio post-venta.

Como servicio post-venta se ha diseñado un módulo, integrado en el sistema de información, destinado cubrir la atención al cliente, recogiendo sus necesidades, reclamaciones, preocupaciones, etc. Esta información será filtrada y tratada por los responsables de cada una de las áreas con objeto de adoptar las medidas oportunas.

5.6.2.6.– Sistema de planificación y control de operaciones. Sistema de gestión de la calidad.

Como ya se ha expuesto anteriormente, se desarrollará un sistema de información basado en herramientas informáticas destinado a planificar y controlar las operaciones desarrolladas por los DN, en relación a los clientes directos y cuentas objetivo.

Cada DN dispondrá de un terminal móvil, tipo PDA o Blackberry, a través del cuál y mediante tarifa plana GPRS, estará permanentemente conectado con la información corporativa. Desde el terminal tendrá acceso al correo electrónico, a la agenda personal y corporativa, a la base de datos de contactos, y a una aplicación de seguimiento de sus gestiones comerciales.

Cada DN, en tiempo real, y cada vez que realice una gestión, ya sea personal, telefónica, vía fax o e-mail, reportará al sistema los datos mas relevantes de la misma. Esta información será compartida de inmediato por el grupo de DN y trasladada al cliente directo interesado en la cuenta objetivo.

Desde el Centro de Contactos, se gestionará la agenda de cada uno de los DN en función de las citas que se vayan cerrando previa confirmación positiva de

la disponibilidad del DN. Igualmente el DN podrá introducir nuevas citas, nuevos contactos y remitir informes desde su terminal al Centro de Contactos.

La aplicación de seguimiento será la encargada de mantener constantemente informado al cliente directo de las acciones de los DN, así como de sus resultados, permitiendo editar informes, históricos de visitas, llamadas, estado de la cuenta, etc.

La plataforma se implementará utilizando la plataforma de red GroupWise de Novell y desarrollando a medida, con una empresa especializada, los servicios de movilidad y seguimiento comercial. Una de las posibilidades es utilizar la plataforma Blackberry sobre la tarifa plana GPRS de Vodafone.

Para la gestión de la calidad se implantará a medio plazo un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) según la norma UNE EN ISO 9001:2000. Como responsabilidades de la empresas se asumirán las destinadas a promover la participación de todo el personal de la empresa, definir una política de calidad, establecer los objetivos de calidad, realizar revisiones del SGC y planificar y coordinar el SGC.

5.6.3.– Plan jurídico, fiscal y laboral.

5.6.3.1.– Forma jurídica.

La forma jurídica elegida para llevar a cabo el proyecto empresarial **EXTRATEGIA** es la de **SOCIEDAD LIMITADA**. Sus principales características son las siguientes:

- Los socios no responden personalmente de las deudas sociales, estando limitada su responsabilidad al capital aportado.
- Tiene carácter mercantil con independencia de la actividad que desarrolle.
- El capital social mínimo es de 3.005,06 euros (500.000 pts) y debe desembolsarse íntegramente, al igual que su ampliación. Se divide en participaciones sociales que no se pueden representar por medio de títulos o anotaciones en cuentas.
- Se puede constituir con un único socio fundador, en cuyo caso se considera "Sociedad Unipersonal". No existe máximo de socios.
- Las aportaciones pueden ser dinerarias o no dinerarias, aportando los bienes o derechos valorables económicamente.
- Todos los socios tienen derecho de asistencia con independencia del número de participaciones.
- La regla general es que los acuerdos se adoptan por mayoría de votos emitidos validamente (mayoría simple).
- La administración puede ser desempeñada por un Administrador Único, dos o más Administradores solidarios o mancomunados, o por un Consejo de Administración compuesto por un mínimo de tres y un máximo de doce consejeros.

- El aumento de capital debe acordarlo la Junta y puede realizarse mediante nuevas aportaciones dinerarias o no dinerarias o mediante la transformación de reservas o beneficios.
- Antes de proceder al reparto de beneficios es requisito legal aplicar a la Reserva Legal el equivalente al 10% del beneficio, al menos hasta que dicha Reserva alcance el 20% del capital social.
- Solo se pueden repartir dividendos con cargo a beneficios si el valor del patrimonio neto contable no es, a consecuencia del reparto, inferior al capital social.

El objeto social de la sociedad será:

SERVICIOS EMPRESARIALES DESTINADOS A LA PROYECCIÓN DE VENTAS EN EMPRESAS DEL SECTOR DE LAS TIC

Se inscribirá en el **epígrafe 846 “Actividad de estudios de mercados y análogos”** del Impuesto de Actividades Económicas (IAE)

Se creará con un capital social inicial de **tres mil ciento cincuenta y un euros (3.151€)** dividido en veintiuna participaciones de ciento cincuenta euros (150€) cada una.

Los participantes serán D. Alejandro García Martín, con once participaciones (52,38%) y D^a Maria del Mar Gómez Ruiz–Moyano, con diez participaciones (47,62%).

El domicilio social durante el primer año, y hasta que sea entregada la oficina definitiva sita en Torneo Parque Empresarial, estará en la calle Alcazarquivir, 2, 2º–D de Sevilla.

En cuanto a los trámites de constitución se realizarán los siguientes:

- Obtener del Registro Mercantil Central la certificación acreditativa de que la denominación social que se pretende para la Sociedad no figura inscrita. Se puede obtener a través de Internet en la página Web del Registro Mercantil.
- Depositar en la entidad bancaria el importe del capital social y obtener la certificación acreditativa del importe desembolsado, con indicación de las personas que lo realizan y la cuantía.
- Otorgar la escritura de constitución. Las certificaciones anteriores deberán unirse junto a los Estatutos sociales y los datos personales de los socios fundadores para que, ante Notario, se firme la escritura de constitución. Aproximadamente en una semana obtendremos la escritura y copias simples que precisamos.
- Solicitud del CIF provisional. Tan pronto tengamos la escritura de constitución podremos solicitar el CIF, mediante la presentación en Hacienda, en cualquier Administración, del modelo 036. De forma simultánea a la petición de número de CIF se puede comunicar el inicio habitual de operaciones.
- Pago del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentado.
- Presentación de la escritura en el Registro Mercantil Provincial.
- Obtención del CIF DEFINITIVO. Cuando tengamos la escritura de constitución inscrita en el Registro Mercantil, ésta junto a la tarjeta del CIF provisional que inicialmente nos dieron, se presentan en cualquier Administración de Hacienda y entonces nos darán el CIF DEFINITIVO cuyo número coincide con el inicial.
- Una vez presentado el alta en IAE, podremos acudir a cualquier Tesorería de la Seguridad Social para solicitar un Código de Cuenta de Cotización y dar de alta a los trabajadores. Hay que tener en

cuenta que estos dos trámites se deben realizar de forma simultánea y que a los impresos, modelo TA6 y TA2, habrá que acompañar fotocopia de la escritura de constitución de la Sociedad, fotocopia del modelo 845 y del CIF, fotocopia del DNI del representante de la Sociedad y del DNI de los trabajadores cuyo alta se solicite. Para las personas que figuran como representantes de la Sociedad y prestan sus servicios para la misma, habrá que tramitar su alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA).

- El siguiente paso será la inscripción en el INEM de los contratos de los trabajadores, para lo cual disponemos de un plazo de diez días hábiles. Actualmente existe la posibilidad de registro de los contratos vía Internet.
- El siguiente paso es legalizar el Libro de Visitas y Matrícula* y realizar la comunicación de apertura de centro de trabajo. Estos impresos se adquieren en los estancos y algunas papelerías también disponen de ellos. Para ello tenemos un plazo de 30 días a contar desde el siguiente al de la apertura del centro de trabajo.
- Los libros se legalizan en la Inspección Provincial de Trabajo.
- La apertura de un establecimiento requerirá la obtención de la correspondiente Licencia de actividades e instalaciones expedida por el Ayuntamiento. En función de si la actividad es inocua o calificada los trámites y documentación necesaria para obtener la licencia de actividad y funcionamiento será más simple o más compleja puesto que, tratándose de actividades calificadas es preciso acompañar un proyecto visado por el correspondiente Colegio.
- La aprobación de la Ley 31/95 y del Reglamento de Servicios de Prevención de Riesgos Laborales (RD 39/97) obliga a todas las empresas a la protección de sus trabajadores frente a los riesgos laborales, de una manera activa.

A continuación se presenta el presupuesto destinado a la constitución de la sociedad.

COSTES DE CONSTITUCIÓN				
Pos.	Concepto	Uds.	Coste	Coste Total
1.-	Registro Mercantil Central. Certificación acreditativa de que la denominación social	1,00	14,00	14,00
2.-	Minuta del notario	1,00	300,00	300,00
3.-	Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentado.	1,00	315,00	315,00
4.-	Presentación de la escritura en el Registro Mercantil Provincial.	1,00	85,00	85,00
5.-	Otros gastos generales derivados de las gestiones a relizar	1,00	300,00	300,00
TOTAL COSTES DE CONSTITUCION				1.014,00

5.6.3.2.- Plan fiscal.

En cuanto a las fases o momentos de la vida empresarial, se pueden clasificar las contingencias fiscales de la empresa de la siguiente forma:

- Tributación en fase de puesta en marcha
- Tributación de la fase operativa
- Tributación de los resultados
- Tributación de la propiedad, transmisión y sucesión de empresa.

Fase de puesta en marcha.

La mayoría se han recogido en el punto anterior.

Fase Operativa.

Pueden dividirse en tres grupos: tributación de las transacciones, retenciones a terceros y Seguridad Social.

La tributación de las transacciones afecta a las compras, ventas, facturación, contratos, inversiones en activos fijos o financieros, servicios, importaciones y exportaciones, etc. En este apartado será de aplicación básicamente el IVA (16%).

En cuanto a las retenciones a terceros, se practicarán a cuenta del IRPF o del Impuesto sobre Sociedades sobre las rentas que se abonen a determinados sujetos fiscales: trabajadores, profesionales, consejeros y administradores, arrendadores de locales, etc.

Por último, se realizarán declaraciones e ingresos en la Tesorería de la Seguridad Social relativos a los seguros sociales propios y de los empleados.

Entre otros:

- Cuota RETA de los dos socios
- Cuotas del Régimen General de la SS, de los trabajadores por cuenta ajena. Declaración – liquidación mensual, modelos TC-1 y TC-2

Fase de tributación de resultados

Al tratarse de una Sociedad Limitada, se tiene la obligación de tributar por el Impuesto de Sociedades, que en este caso es responsabilidad de la sociedad y no de los socios.

La base imponible es en general el “rendimiento neto fiscal” de la actividad de la sociedad, minorado en las eventuales pérdidas de los ejercicios anteriores.

Se calculará en régimen de estimación directa, como resultado contable obtenido por las normas del Código de Comercio y PGC. Este resultado contable se rectifica para obtener la base imponible del mismo.

El tipo impositivo general es del **35%**.

Sobre la cuota íntegra resultante se pueden aplicar deducciones. Entre ellas, se podrían considerar las de apoyo fiscal a la inversión, deducciones por I+D, por creación de empleo, donativos a fundaciones o por contribuciones empresariales a planes de pensiones.

Tenencia y Transmisión.

Los impuestos que afectan a la tenencia, transmisión, venta, donación y sucesión hereditaria de la empresa son básicamente el Impuesto sobre el Patrimonio (IP), el Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITP y AD) y el Impuesto de Donaciones y Sucesiones (IDS).

Otros impuestos.

Se liquidarán otros impuesto y tasas diversas, como el IBI, Tenencia y Circulación de Vehículos, licencias de apertura y obras, basuras, aparcamientos, plusvalías, tasas aduaneras, impuestos especiales, tasas de las Cámaras de Comercio y tasas judiciales.

5.6.3.3.– Plan Laboral y Seguridad Social.

Tal y como se ha comentado anteriormente, los dos socios estarán adscritos al R.E.T.A. Los DN estarán inscritos en el Régimen General de la Seguridad Social. Los trámites laborales se han recogido en el punto 6.3.1.– Forma Jurídica.

5.6.3.4.– Principales Contratos y Acuerdos.

Los principales contratos y acuerdos serán los siguientes:

- Alquiler del local de la sede corporativa
- Contratos con los operadores de telecomunicaciones.
- Contrato con otras empresas suministradoras como electricidad, mantenimiento, limpieza, etc.
- Contrato para el desarrollo software del sistema de información.
- Acuerdos de colaboración con la Universidad.
- Factura tipo
- Condiciones generales de venta y contratos tipo para clientes

En el **Anexo VI**, se adjunta un contrato tipo de agencia comercial. Este sería aplicado de forma genérica en las relaciones con los clientes directos.

5.6.4.– Plan de Organización y recursos Humanos.

5.6.4.1.– Perfil del equipo directivo / socios.

Definido en los puntos: 5.3.1.– Capacidades Personales, 5.3.2.– Capacidades Técnicas y 5.3.3.– Capacidades de gestión y comerciales.

5.6.4.2.– Organigrama.



Alejandro, será el responsable de la dirección general y comercial de la empresa marcando las políticas y estrategias corporativas, desarrollando la actividad comercial y supervisando la actividad productiva. La experiencia aglutinada en más de nueve años de carrera profesional en departamentos de ventas de empresas tecnológicas es el principal valor aportado para el desarrollo de las actividades encomendadas. Sus funciones serán las siguientes:

- Identificación de clientes directos potenciales
- Plan de marketing.
- Negociación con clientes directos y proveedores
- Comunicación corporativa.

Maria del Mar Gómez Ruiz Moyano, será responsable de la dirección administrativa y de la de operaciones. Entre sus funciones se definen las siguientes:

- Administración general de la empresa: fiscalidad, finanzas, compras, gestión de la calidad.
- Investigación de mercados para el posicionamiento de clientes directos.
- Gestión del SI y de la producción de los desarrolladores de negocio.
- Generación de citas para los desarrolladores de negocio.
- Atención telefónica al cliente directo y al público.

5.6.4.3.- Plantilla y perfil de los DN.

Por su especial importancia en el desarrollo del negocio, se presenta a continuación una plantilla en la que se define el perfil de los DN, atendiendo a:

- Nombre del puesto
- Descripción del puesto
- Responsabilidades
- Funciones
- Actitudes y Aptitudes
- Formación
- Salario
- Tipo de Contrato.

- Otras especificaciones

NOMBRE DEL PUESTO: DESARROLLADOR DE NEGOCIO (DN)
<p>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</p> <p>Los DN se definen como consultores especializados en Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) que aportan valor añadido a la comercialización de productos y servicios de un conjunto de clientes directos en sus cuentas objetivo.</p>
<p>RESPONSABILIDADES:</p> <p>Conocer a la perfección los productos y servicios de los clientes directos.</p> <p>Presentar correctamente los productos y servicios a la cuenta objetivo.</p> <p>Reportar toda la información generada a través del sistema de información (SI)</p> <p>Realizar un mínimo de presentaciones, provisión de contactos, y ventas anuales.</p>
<p>FUNCIONES:</p> <p>Presentar los productos de los clientes directos en las cuentas objetivo con objeto de inducir su compra.</p> <p>Realizar el seguimiento y la consecución de contratos de compra entre la cuenta objetivo y el cliente directo.</p> <p>Servir de interlocutor entre la cuenta objetivo y el cliente directo.</p>
<p>ACTITUDES:</p> <p>Constancia, Competitividad y el deseo de superación, Capacidad de análisis y resolución, buen comunicador, sociable, con sentido del humor y agradable en el trato.</p>
<p>APTITUDES</p> <p>Capacidad de trabajo en grupo, habilidades para la negociación con clientes y proveedores, habilidades para la venta y gestión de clientes, imagen positiva, capacidad de trabajo, versátil en cuanto a la integración de funciones técnico-comerciales.</p>
<p>FORMACIÓN</p> <p>Ingenieros Técnicos o Superiores en Electrónica o Telecomunicaciones con conocimientos de Marketing y Ventas</p> <p>Diplomados en Marketing y Ventas, con conocimientos de las TIC.</p>
<p>SALARIO:</p> <p>21.000€ anuales, + incentivos + gastos de representación.</p>
<p>TIPO DE CONTRATO:</p> <p>Obra y Servicio.</p>
<p>OTRAS ESPECIFICACIONES:</p> <p>Se requiere disponibilidad de vehículo propio para el desarrollo del trabajo</p>

5.6.4.4.– Sistemas de Retribución.

Para los socios se establecerá inicialmente una retribución anual inferior a 6.000€ brutos, con objeto de poderla incrementar a medio plazo en función de los resultados empresariales. Esta política está justificada por la contratación por cuenta ajena que actualmente disfrutaban los socios, y que durante el inicio de la actividad se mantendrá.

Para los desarrolladores de negocio se establecerá la siguiente retribución:

- Retribución fija DN junior: 21.000€/año bruto
- Retribución fija DN senior: 30.000€/año bruto
- Gastos de representación incluidos
- Incentivos mensuales, fijado en 20€ por contacto ofrecido al cliente directo.
- Incentivos mensuales, desde el 0,5% al 1% del total de las ventas realizadas para el cliente directo, en función del margen comercial de la operación.

Para los Operadores del Centro de Contacto:

- Retribución fija Operador SI: 17.000€/año bruto
- Incentivos mensuales, fijado en 10€ por cita conseguidas que se materialice en contactos ofrecidos al cliente directo.

5.6.4.5.- Otros aspectos relacionados con la gestión de RRHH

Se establecerán las siguientes políticas:

Selección de personal: a través de empresas especializadas o mediante acuerdo con las asociaciones correspondientes de Universidad

Formación: Utilización de cursos ofrecidos por los programas de formación continua de la CEA y otras organizaciones, así como programas específicos especializados a través de empresas especializadas.

Motivación: se tratará de motivar al personal, además de con la política de incentivos descrita, con otros aspectos como la participación en la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la generación de encuentros deportivos y/o lúdicos fuera de la empresa, la flexibilidad laboral la creación de un buen ambiente de trabajo.

Se potenciará la promoción interna de titulados que inicien su carrera a través de contratos en prácticas.

5.6.5.– Plan de Tecnología de la Información.

5.6.5.1.– Infraestructura de hardware.

Para el desarrollo de la actividad será necesaria la incorporación del siguiente equipamiento:

- Servidor de aplicaciones y datos para la implantación del sistema de información corporativo.
- Un ordenador personal por cada Operador del Centro de Contactos. Inicialmente será necesario uno.
- Dos ordenadores portátiles para los dos promotores.
- Un terminal móvil que unifique las comunicaciones de voz y datos para cada DN, Operador del Centro de Contactos y socio.
- Una impresora / fotocopidora B/N láser
- Una impresora color de inyección de tinta.
- Un fax
- Un escáner.
- Material informático vario y consumible.

Para la integración y comunicación de todos los dispositivos se instalará una red de cableado estructurado de categoría 6, realizada mediante cable de 4 pares UTP, terminados en una roseta con doble conexión RJ-45 en cada puesto de trabajo, y administrado en armario rack de 19" de 15U de altura, dotado de un paneles de parcheo de 24 puertos RJ45 y un pasahilos para la organización de los latiguillos.

5.6.5.2.- Infraestructura de Software.

Para el desarrollo de la actividad será necesaria la incorporación de los siguientes aplicativos:

- Sistema operativo Windows XP Profesional de Microsoft debido a la masiva implantación en el mercado, la alta compatibilidad con el resto de aplicaciones y aun bajo coste de mantenimiento.
- Paquete de aplicaciones Open Office basado en Linux, que incorpora editor de texto, hojas de cálculo, bases de datos y aplicaciones de diseño de presentaciones. Este paquete es de libre distribución y ofrece unas posibilidades similares al Microsoft Office, el cual lleva asociado el coste de licencias.
- Sistema de Información desarrollado a medida.
- Sistema de seguridad implementado mediante firewall hardware mas sistema antivirus, gestionado a través de contrato de mantenimiento anual.
- Paquete informático para la contabilidad y gestión administrativa de la empresa (nóminas, facturas, pedidos, etc.)

5.6.5.3.- Infraestructura de Comunicaciones.

El proyecto de las infraestructuras de comunicaciones se ha definido desde el punto de vista de la convergencia de los sistemas de voz, video y datos. Para ello se creará un red de entorno local basada en tecnología IP, la cual será accesible mediante a través de Internet o mediante dispositivos 3G móviles.

La red de entorno local dispondrá del siguiente equipamiento:

- 1 conmutador de 24 puertos 10/100 Ethernet y 2 puertos 10/100/1000 Ethernet, gestionable, con calidad de servicio y alimentación sobre Ethernet (PoE)
- 1 punto de acceso Wi-Fi, tecnología 802.11b/g para comunicaciones inalámbricas hasta 54Mbps en la oficina
- Un router de acceso a Internet de banda ancha
- Una central telefónica sobre IP, así como un teléfono IP por cada una de los puestos de trabajo de la oficina.
- Un firewall para la gestión de la seguridad.
- Un extensor con entrada analógica y salida a móviles GSM para la central telefónica IP
- Plataforma de trabajo en red GroupWise de Novell, destinada a gestionar el correo electrónico, los contactos, las tareas, la agenda y la intranet corporativa.
- Plataforma de movilidad Blackberry Enterprise System (BES) para la gestión de las comunicaciones inalámbricas y en tiempo real.

EXTRATEGIA tendrá presencia en Internet a través de la dirección www.extrategia.es a través de la que se podrán realizar las siguientes operaciones:

- Ver información corporativa, de productos y servicios de la empresa
- Establecer comunicación a través del correo electrónico
- Abrir un buzón de reclamaciones o sugerencias para el cliente
- Disponer de formación documental relacionada con aspectos comerciales.
- Solo para clientes directos: acceder al SI para hacer el seguimiento de las acciones comerciales que se han realizado y las pendientes de hacer

Con la implantación del sistema de información y la página Web de forma integrada, se pueden adquirir las siguientes ventajas competitivas:

- Mejor servicio de atención al cliente, más dinámico y con disponibilidad de 24 horas del día y 365 días al año.
- Herramienta para fidelizar a los clientes
- Optimización de la gestión de compras, posibilitando el acceso a un mayor número de proveedores por lo que la capacidad de negociación es superior
- Mejora de la productividad y eficiencia de los DN al optimizar los tiempos de proceso, mejorar las decisiones, evitar errores y posibilitar una comunicación permanente con la información.
- Optimizar la gestión administrativa y financiera de la empresa.
- Mejora de la comunicación interna de la compañía, independientemente de la distribución geográfica.
- Captación de profesionales a través de las bolsas de empleo propias y disponibles en la Web
- Facilidad para el tele trabajo
- Formación y educación a distancia
- Creación de un foro interno entre el personal de la empresa con objeto de incorporar innovaciones.

A continuación se presenta el presupuesto destinado al plan de tecnologías de la información con horizonte a tres años:

COSTES PLAN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

Pos.	Concepto	Uds.	Coste	Coste Total
1.-	Servidor de aplicaciones y/o datos	1,00	1.200,00	1.200,00
2.-	Ordenador personal portátil socios	2,00	900,00	1.800,00
3.-	Ordenador para puesto de operador	1,00	700,00	700,00
4.-	Terminal móvil para DN, socios, operador	3,00	300,00	900,00
5.-	Fotocopiadora (renting), impresoras, escaner, fax y material consumible	1,00	950,00	950,00
6.-	Red de cableado estructurado 8 puestos de red	1,00	1.600,00	1.600,00
7.-	Software genérico de mercado	1,00	300,00	300,00
8.-	Software desarrollado a medida como S.I.	1,00	1.500,00	
8.-	Plataforma de comunicaciones convergente	1,00	2.260,00	2.260,00
TOTAL COSTES TEC. DE INFORMACION				9.710,00

5.6.6.– Plan económico – financiero.

En las distintas etapas anteriores se han ido fijando las acciones a seguir, y se han detectado una serie de necesidades en los diferentes apartados.

El objetivo de esta etapa es formular unas estimaciones creíbles y comprensibles que reflejen las previsiones de resultados financieros y que, de alguna manera, van a determinar la viabilidad financiera del proyecto empresarial **EXTRATEGIA**. Tenida en cuenta estas consideraciones previas, a continuación se determinan los siguientes elementos:

- Índice de hojas de cálculo.
- Planteamiento financiero
- Explotación, previsión de ingresos y gastos y resultados
- Tesorería provisional
- Balances de situación provisionales
- Otras previsiones financieras
- Hojas de cálculo del Plan Financiero

5.6.6.1.– Índice hojas de cálculo.

- 1 Datos Básicos
- 2 Plan de Inversión Inicial
- 3 Cuadro de amortizaciones de inmovilizado
- 4 Fuentes de Financiación Inicial
- 5 Amortización del Préstamo
- 6 Recursos Humanos: Variaciones de Plantilla
- 7 Precios de Venta y Coste por familias
- 8 Previsiones de Ventas
- 9 Políticas de Cobros y Pagos de Gastos Variables

- 10 Transitorio Inicial
- 11 Comparativa de balances previsionales
- 12 Ventas y Costes Variables del año 0
- 13 Ventas y Costes Variables del año 1
- 14 Ventas y Costes Variables del año 2
- 15 Análisis de las Cuentas de Pérdidas y Ganancias.
- 16 Impuesto de sociedades
- 17 Gastos Fijos del año 0
- 18 Gastos Fijos del año 1
- 19 Gastos Fijos del año 2
- 20 Pronóstico de Ingresos y Gastos financieros de la empresa
- 21 Tesorería del Año 0
- 22 Tesorería del Año 1
- 23 Tesorería del Año 2
- 24 Estimación del Punto Muerto
- 25 Análisis de los Ratios Básicos de la Empresa

5.6.6.2.- Planteamiento financiero.

El plan financiero de **EXTRATEGIA** está determinado por las diferentes políticas adoptadas para la inversión y financiación prevista. Este planteamiento se materializará en determinados elementos patrimoniales, que se agruparán dentro de sus respectivas masas patrimoniales de activo y pasivo. Todo esto se concreta en el plan de inversiones. Estas inversiones se financian con las fuentes de financiación que recogen la totalidad de los fondos de los que se va a disponer para lanzar la actividad, distinguiendo entre fondos propios y recursos ajenos.

EXTRATEGIA, para iniciar su actividad, requiere de una inversión inicial de 16.010€, de los cuales 6.780€ se invierten en activo fijo y 9.230€ en activo circulante.

En el desglose del activo fijo, el inmovilizado material supone una inversión de 4.910€ para la reforma y adecuación de la oficina, decoración, instalaciones, mobiliario y equipos informáticos. El inmovilizado inmaterial es de 1.800€ destinado a la adquisición de aplicaciones informáticas y el desarrollo I+D para el sistema de información. Como gastos amortizables se ha considerado 70€ del impuesto de transmisiones patrimoniales.

El activo circulante es la suma del IVA soportado en las inversiones iniciales (Realizable) 384€, y la tesorería inicial o disponible 8.846€.

Para la financiación se disponen de 7.010€ como fondos propios. Los recursos ajenos serán 9.000€, inicialmente previstos a través de un préstamo estudiado a un interés nominal de 4,5%, 0,5% de gastos de apertura, a 36 meses, suponiendo una cuota mensual de 276,72€.

En el punto 3.4.- Capacidades Financieras, se recogen las acciones destinadas a conseguir los recursos propios de forma óptima.

5.6.6.3.- Explotación, previsión de ingresos y gastos y resultados.

El punto de partida va a ser el pronóstico de ventas pormenorizado por meses y tipo de productos. A partir de esta previsión de ingresos y gastos variables se obtienen las cuentas de pérdidas y ganancias provisionales. El siguiente cuadro recoge las principales variables durante los tres primeros años:

(10 meses)

Conceptos	2.006	% / Ventas	2.007	% / Ventas	Variación	2.008	% / Ventas	Variación
Ventas Netas	79.950	100,0%	199.342	100,0%	149,3%	280.704	100,0%	40,8%
Costes variables	18.291	22,9%	45.479	22,8%	148,6%	64.569	23,0%	42,0%
Margen Bruto s/Ventas	61.659	77,1%	153.863	77,2%	149,5%	216.135	77,0%	40,5%
Gastos de Personal y Seg. Social	27.625	34,6%	64.438	32,3%	133,3%	99.151	35,3%	53,9%
Otros Gastos Fijos	7.910	9,9%	9.830	4,9%	24,3%	10.223	3,6%	4,0%
Dotación Amortizaciones	1.883	2,4%	2.260	1,1%	20,0%	2.260	0,8%	0,0%
Total Gastos Explotación	37.418	46,8%	76.528	38,4%	104,5%	111.634	39,8%	45,9%
Res. Ordi. antes Int. e Imp.	24.241	30,3%	77.335	38,8%	219,0%	104.501	37,2%	35,1%
Ingresos Financieros	0	0,0%	4	0,0%	1.462,0%	11	0,0%	173,5%
Gastos Financieros	343	0,4%	237	0,1%	(30,8%)	100	0,0%	(57,7%)
Resultado Financiero	(342)	(0,4%)	(233)	(0,1%)	(31,9%)	(89)	(0,0%)	(61,6%)
Res. Ordi. antes Imp. (B.A.I.)	23.899	29,9%	77.102	38,7%	222,6%	104.412	37,2%	35,4%
+ - Res. Extraordinarios	0	0,0%	0	0,0%		0	0,0%	
Resultado antes de Impuestos	23.899	29,9%	77.102	38,7%	222,6%	104.412	37,2%	35,4%
Impuesto de Sociedades	7.170	9,0%	23.131	11,6%	222,6%	31.324	11,2%	35,4%
Resultado Neto	16.729	20,9%	53.971	27,1%	222,6%	73.088	26,0%	35,4%

5.6.6.4.- Tesorería previsional.

Para el primer año se ha prestado especial atención a los flujos de caja con periodicidad mensual, teniendo en cuenta las previsiones de cobros y pagos. En determinados meses del primer año, la tesorería mensual es negativa, aunque compensada por la tesorería acumulada, siendo ésta siempre positiva.

5.6.6.5.- Balances de situación previsionales.

	mes 3 del año 0 de 2.006		Diciembre 2.006		Diciembre 2.007		Diciembre 2.008	
	€	%	€	%	€	%	€	%
Activo Fijo	6.780	42,3%	4.897	11,1%	2.637	2,3%	377	0,2%
Inmovilizado Material Neto	4.910	30,7%	3.546	8,0%	1.909	1,7%	273	0,1%
Inmovilizado Inmaterial Neto	1.800	11,2%	1.300	2,9%	700	0,6%	100	0,1%
Gastos Amortizables Netos	70	0,4%	51	0,1%	27	0,0%	4	0,0%
Activo Circulante	9.230	57,7%	39.211	88,9%	111.523	97,7%	193.915	99,8%
Fianzas	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Existencias	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Clientes	0	0,0%	23.795	53,9%	33.686	29,5%	39.564	20,4%
H.P. Pagos y retenciones IRPF	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
H.P. Deudora I. Sociedades	0	0,0%	0	0,0%	2.581	2,3%	9.618	5,0%
H.P. Deudora IVA	384	2,4%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Tesorería	8.846	55,3%	15.417	35,0%	75.256	65,9%	144.734	74,5%
Total Activo (€)	16.010	100,0%	44.108	100,0%	114.159	100,0%	194.292	100,0%
Recursos Propios	7.010	43,8%	23.739	53,8%	77.710	68,1%	150.799	77,6%
Capital Social	7.010	43,8%	7.010	15,9%	7.010	6,1%	7.010	3,6%
Reservas	0	0,0%	0	0,0%	16.729	14,7%	70.700	36,4%
Crédito de accionistas	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Subvenciones	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Resultados pend. aplicación	0	0,0%	16.729	37,9%	53.971	47,3%	73.088	37,6%
Pasivo Exigible a largo Plazo	6.620	41,4%	3.645	8,3%	532	0,5%	(0)	(0,0%)
Acreedores L.P. Financieros	6.620	41,4%	3.645	8,3%	532	0,5%	(0)	(0,0%)
Otros Acreedores L.P.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Pasivo Exigible a Corto Plazo	2.380	14,9%	16.724	37,9%	35.916	31,5%	43.493	22,4%
Acreedores C.P. Financieros	2.380	14,9%	2.976	6,7%	3.112	2,7%	532	0,3%
Crédito financiero C.P.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Proveedores	0	0,0%	1.960	4,4%	2.719	2,4%	3.159	1,6%
H.P. acreedora IVA	0	0,0%	4.620	10,5%	6.954	6,1%	8.478	4,4%
H.P. acreedora Imp. Soc./IRPF	0	0,0%	7.170	16,3%	23.131	20,3%	31.324	16,1%
Otros Acreedores C.P.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total Recursos Permanentes	13.630	85,1%	27.384	62,1%	78.243	68,5%	150.799	77,6%
Total Recursos Ajenos	9.000	56,2%	20.369	46,2%	36.449	31,9%	43.493	22,4%
Total Pasivo (€)	16.010	100,0%	44.108	100,0%	114.159	100,0%	194.292	100,0%
Fondo de Maniobra (€)	6.850	42,8%	22.487	51,0%	75.606	66,2%	150.422	77,4%

Todas las cantidades están expresadas en €

Los % de Fondo de Maniobra son sobre el Activo Total.

5.6.6.6.- Otras previsiones financieras.

El punto muerto o de equilibrio, considerado como el volumen de ventas a partir de las cuales hay beneficio, sirve para calcular el coeficiente de seguridad, que representa las ventas previstas divididas por el punto de equilibrio. Para la previsión de **EXTRATEGIA** se estima en 1, 65, 2,01 y 1,94 para los tres primeros años de actividad, consolidándose en torno a 2,00.

A continuación se presentan todas las hojas de cálculo realizadas para desarrollar el Plan Financiero de **EXTRATEGIA**.

5.7: CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN.

En este punto se especifican las actividades básicas a realizar para poder implantar el proyecto empresarial **EXTRATEGIA** y cumplir los objetivos planteados. Para ello se han incluido las actividades y acciones más relevantes en el desarrollo del proyecto y la fecha en que se prevé que sucedan, así como el responsable de cada actividad.

Acuerdos de financiación.

Ya se han iniciado algunos trámites destinados a poder financiar parte del proyecto con créditos “blandos” por parte del Ministerio de Educación a través de la Universidad. Por otra parte, el proyecto **EXTRATEGIA** se ha presentado a dos concursos de iniciativas empresariales, conociendo los resultados durante el primer trimestre de 2006. Como complemento, se pretende iniciar en diciembre de 2005, el proceso de solicitud de incentivos y ayudas promovidas por la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa, para la creación de empresas. De forma paralela, en enero de 2006, se iniciarán conversaciones con las distintas entidades financieras con objeto de conseguir las mejores condiciones para acceder a los recursos ajenos que se necesiten. Estas acciones serán realizadas por los dos promotores de forma simultánea.

Adquisición o alquiler de locales.

Uno de los promotores, Alejandro García Martín, ha adquirido una oficina de 40m² en Torneo Parque Empresarial, la cual no será entregada hasta enero de 2007. Mientras tanto y con objeto de iniciar la actividad al menor coste posible, el Centro de Contactos se instalará en un despacho de 21m², perteneciente a la vivienda del mencionado promotor y sito en la calle Alcazarquivir, 2, 2ºD de Sevilla.

Contratación de personal.

En enero de 2006, se iniciarán las conversaciones con empresas especializadas en selección y con la Universidad de Sevilla, en concreto con la Escuela de Ingenieros a través de la asociación AICIA. El objetivo es contar con una base de datos de personas interesadas en el puesto de desarrollador de negocio, ya que inicialmente los promotores ocuparán los de dirección y operaciones.

Desarrollo del sistema de información.

En enero de 2006, se prevé iniciar las gestiones con empresas TIC para el diseño, desarrollo e implantación del sistema de información. Esta herramienta puede tener un periodo de desarrollo de tres meses, por lo que se contrataría en enero de 2006.

Inicio de la actividad.

EXTRATEGIA tiene previsto iniciar su actividad en **abril de 2006**.

El Plan de implantación es el siguiente:

PLAN DE IMPLANTACIÓN							
ACCIONES	PRESUP. (€)	RESPONSABLE	PROGRAMACION EN MESES				
			dic-05	ene-06	feb-06	mar-06	abr-06
Acuerdos de financiación.	100,00	AGM					
Adquisición o alquiler de locales.	100,00	AGM					
Contratación de personal	100,00	AG, MMGRM					
Desarrollo del sistema de información	1800,00	EXTERNO					
Inicio de la actividad							

5.8: VIABILIDAD Y CONCLUSIONES.

Como cierre del proyecto, se cubre a continuación el proceso de análisis global del mismo, con objeto de, una vez constatadas las bondades del plan, realizar una declaración en los términos siguientes:

- Coherencia del proyecto.
- Viabilidad financiera del plan
- Control del plan
- Plan de contingencias
- Planes a largo plazo

5.8.1.– Coherencia del Proyecto.

Según lo expuesto con anterioridad, el servicio constitutivo de la oferta existe, así como el mercado objetivo, el cual ha sido cuantificado. Los objetivos de ventas son razonables para el mercado seleccionado, existiendo adecuación entre los recursos internos previstos, por lo que las acciones programadas son realizables, los objetivos son alcanzables y existe la necesaria coordinación y equilibrio entre las distintas áreas de la empresa.

5.8.2.– Viabilidad financiera del Plan

Como datos más representativos, se recogen los siguientes ratios pertenecientes a los tres primeros años de actividad:

Ratios de rentabilidad:

Ratio	Año 2006	Año 2007	% Inc	Año 2008	% Inc
ROE, Retorno sobre la Inversión	70,47%	69,45%	-1,45%	48,47%	-30,21%
ROI, Retorno sobre Activo	37,93%	47,28%	24,65%	37,62%	-20,43%
ROS, Margen sobre Ventas	20,92%	27,07%	29,39%	26,04%	-3,83%

Como se puede observar, el Retorno sobre la Inversión (ROE), equivalente al beneficio neto, dividido entre los recursos propios, para el segundo y tercer año, presenta incrementos negativos. Esto es debido al aumento lineal de los recursos propios, ya que para el estudio no se ha considerado el reparto de dividendos. Algo similar ocurre con el ROI, Retorno sobre Activo. El Activo anualmente crece al tener flujos de caja positivos.

En cuanto al margen sobre ventas, el segundo año experimenta un crecimiento del 30%, para estabilizarse a partir del tercero en un 26% de margen sobre las ventas. El pequeño descenso del segundo al tercer año, se justifica en la incorporación de un nuevo DN a la plantilla, lo que repercute en mayores costes y por lo tanto en un menor beneficio.

Otros ratios de interés son los siguientes:

OTROS RATIOS Y PARÁMETROS			
Concepto	Año 2006	Año 2007	Año 2008
Fondo de Maniobra	22.487,00	75.606,04	150.421,92
Nº medio de puestos de trabajo	3,00	4,00	5,00
Plazo de Recuperación de la Inversión:	0,42		
Punto Muerto o Punto de Equilibrio	48.518,23	99.148,18	144.983,97
Coefficiente de seguridad	1,65	2,01	1,94
Previsiones de ventas	79.950,00	199.342,00	280.704,40
Beneficio o pérdida brutos previstos (BAII)	23.898,53	77.101,90	104.411,85
Flujos de caja previstos (Cash Flow)	6.570,99	59.838,88	69.478,12

Desde el punto de vista financiero y a la luz de los parámetros de rentabilidad sobre la inversión y sobre los fondos propios, plazo de recuperación de la inversión, plan de tesorería positivo y margen holgado respecto al punto de equilibrio, puede convenirse la viabilidad del proyecto.

5.8.3.- Control del Plan

A continuación se hace referencia a los principales parámetros a controlar o sobre los que se va a hacer un seguimiento permanente:

- Previsión mensual de ventas en base al número de clientes presentes y futuros con contrato y previsión de contactos esperada.
- Gastos variables derivados de viajes, desplazamientos, alojamiento, manutención, etc. de los DN.
- Gasto en telecomunicaciones fijas y móviles de los DN y operadores del S.I.
- Eficiencia de los DN en cuanto al número de contactos ofrecidos.

- Eficiencia de los operadores del S.I. en cuanto al número de citas ofrecidas a los DN y tanto por ciento de las que terminan en provisión de contacto.
- Ratios de rentabilidad y flujos de caja esperados.

5.8.4.– Plan de Contingencias

Aunque se ha contemplado en el análisis del mercado, se recoge en este punto la posible amenaza que pudiese representar para **EXTRATEGIA**, el desarrollo de la Red de Espacios Tecnológicos de Andalucía (RETA), entidad sin ánimo de lucro cofinanciada por la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa y los agentes tecnológicos de Andalucía.

Inicialmente la RETA está diseñada para que, a través de ella, las empresas instaladas en los espacios tecnológicos y parques industriales de Andalucía, vendan sus productos a otras empresas también instaladas en dichos espacios. Es decir, la RETA asignará un número determinado de tecnólogos a los distintos espacios tecnológicos de Andalucía, con el objetivo de dar a conocer a las empresas allí instaladas, los productos de otras que también lo estén, fomentando la comercialización inter-espacio o intra-espacio tecnológico. Este servicio inicialmente es gratuito para todos sus usuarios.

La amenaza se puede materializar si en algún momento deciden ampliar su mercado y comienzan a dirigirse a otras empresas y organizaciones externas a los espacios tecnológicos.

5.8.5.– Planes a largo plazo.

Básicamente como plan de futuro, que al superar el horizonte de tres años, no ha sido contemplado anteriormente, está el proyecto de incrementar la presencia local en toda Andalucía mediante la creación de 17 Áreas de Interés Comercial (AIC) a las que se asignarán DN residentes en la zona, reforzando de esta forma la integración de técnicos en sus lugares de procedencia y mejorando el acercamiento a las cuentas objetivo locales. La distribución de las AIC sería la siguiente:

- Área Metropolitana junto a la zona del Poniente y Comarca del Mármol de Almería (2)
- Área Metropolitana de Cádiz y Jerez y Campo de Gibraltar (2)
- Área Metropolitana y Campiña Cordobesa (2)
- Área Metropolitana de Granada y Costa Tropical (2)
- Área Metropolitana y Costa Occidental de Huelva (2)
- Área Metropolitana y Comarca Úbeda–Baeza–Linares (2)
- Área Metropolitana y Costa del Sol de Málaga (2)
- Área Metropolitana, Sierra Sur, y Comarca de Écija en Sevilla (3)