

MASTER DIRECCION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS



UN COMPROMISO SOLIDARIO CON EL MEDIOAMBIENTE

## **PROYECTO REINTEGRA**

<b>1 – PRESENTACION DEL PROYECTO</b>	Pag. 3
<b>2 – ANALISIS EXTERNO</b>	Pag. 5
<b>3 – ANALISIS INTERNO</b>	Pag. 19
<b>4 – ANALISIS DAFO</b>	Pag. 33
<b>5 – LINEAS ESTRATEGICAS Y OBJETIVOS</b>	Pag. 39
<b>6 – PLAN DE ACTUACION</b>	
<b>6.1 – PLAN DE MARKETING</b>	Pag. 42
<b>6.2 – PLAN DE OPERACIONES</b>	Pag. 54
<b>6-3 – PLAN DE RECURSOS HUMANOS</b>	Pag. 70
<b>6.4 – PLAN ECONOMICO-FINANCIERO</b>	Pag. 88
<b>6.5 – PLAN JURIDICO, FISCAL Y LABORAL</b>	Pag. 105
<b>7 – CALENDARIO DE IMPLANTACION</b>	Pag. 108
<b>8 – PLAN DE CONTINGENCIA</b>	Pag. 112
<b>9 – CONCLUSIONES</b>	Pag. 116

## PRESENTACION DEL PROYECTO

Hace ya algún tiempo que empezamos a recorrer el camino que culmina en la presentación de este trabajo, y sin embargo parece que fue ayer cuando todavía no habíamos decidido cual sería nuestro proyecto elegido.

En ese momento buscábamos algo diferente, original, pero ante todo un proyecto empresarial que se pudiera llevar a cabo en la realidad y que fuera atractivo para un inversor interesado en nuevas líneas de negocio.

Al mismo tiempo estuvimos de acuerdo que debíamos aportar un valor añadido al proyecto beneficiando directamente a la sociedad y haciendo partícipe del mismo a los colectivos de personas con mayor riesgo de exclusión social.

Por esta razón empezamos a trabajar en el PROYECTO REINTEGRA, ya que representa la concepción empresarial de un compromiso solidario con la integración laboral de personas con discapacidad y la mejora de nuestro medioambiente.

Ahora bien, a la hora de desarrollar este proyecto nunca hemos perdido la perspectiva de lo que un inversor busca en un proyecto empresarial : la rentabilidad de su inversión y la maximización del beneficio obtenido.

Como podrán comprobar del análisis de este estudio, nuestro proyecto no solo presenta unos altos índices de rentabilidad económica y financiera, sino que también aporta una alta rentabilidad social y valor añadido a nuestro entorno.

Por tanto, estamos convencidos de haber elegido un proyecto diferente y atractivo para quienes creen que la solidaridad no esta enfrentada a la rentabilidad.

Esperamos que puedan participar junto a nosotros de este "compromiso solidario con el medioambiente".

Belén Ledesma Jurado  
Arturo Cesar Ferrera Martínez  
Carlos Rubio Manso  
Maria Rapado Llorente  
Daniel Clavero Herrero

## IDEA DE NEGOCIO

El proyecto REINTEGRA consiste en la puesta en marcha de un proyecto empresarial orientado a la integración laboral de personas con discapacidad y la mejora del medioambiente.

Para ello, realizando las inversiones necesarias en naves, maquinaria, instalaciones, vehículos, etc. seremos capaces de producir a gran escala un nuevo sistema de protección de plantas frente a herbívoros, que hemos denominado PROTEX-PLANT, del cual contamos en la realidad con la licencia de explotación en exclusiva en España, y que supone una mejora considerable en eficacia y durabilidad frente a los actuales protectores existentes en el mercado.

Este protector será utilizado para reforestar áreas en proceso de degeneración y para densificar aquellas que lo precisen, siendo el mercado potencial a nivel nacional e internacional de un tamaño importante.

El equipo humano estará íntegramente formado por personas con discapacidad, con un porcentaje de minusvalía superior al 33%, que actuando en el marco de un Centro Especial de Empleo, se beneficiara de las ventajas en subvenciones para activos fijos y costes de mantenimiento de puestos de trabajo que recoge la legislación vigente.

Aunque en un primer momento, el proyecto se enfoca hacia el mercado extremeño, rápidamente se buscará la expansión nacional fomentando la colaboración de las entidades del movimiento asociativo, las administraciones públicas y las entidades privadas que trabajan en el sector de la reforestación.

Para hacer frente a las inversiones necesarias, aunque el proyecto se beneficiara del acceso a diferentes subvenciones por un importe considerable, será imprescindible contar con el apoyo financiero de una entidad bancaria o socio financiero a través de un préstamo que como podremos comprobar será totalmente desembolsado durante el periodo que comprende los 5 primeros ejercicios económicos.

En resumen, veremos cumplidos nuestros objetivos empresariales combinando en un solo proyecto tres elementos básicos en nuestra sociedad: la sostenibilidad económica, la solidaridad y el compromiso con nuestro entorno y el medioambiente.



# **ANALISIS EXTERNO**

## ANALISIS DEL ENTORNO ECONOMICO DE EXTREMADURA

### ASPECTOS SOCIO-DEMOGRAFICOS

La Comunidad Autónoma de Extremadura, formada por las provincias de Cáceres y Badajoz, se encuentra situada en el oeste de España, en una situación fronteriza con Portugal por lo que se sitúa estratégicamente en una **posición periférica** tanto en el entorno nacional como en el marco de la Comunidad Económica Europea.

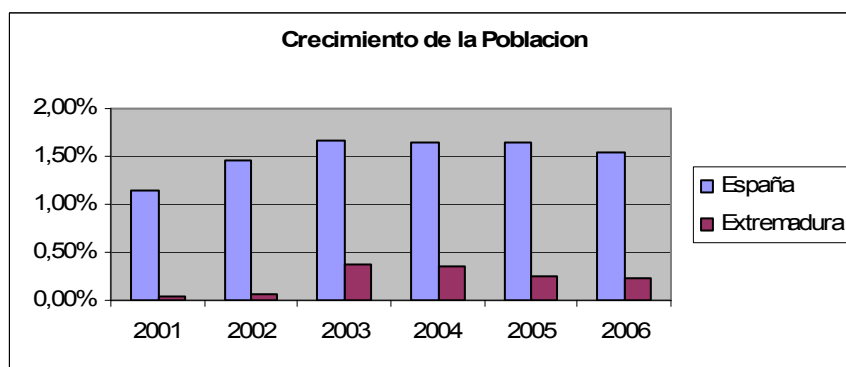
Esto conlleva que su situación sea de alejamiento considerable con respecto a los puntos estratégicos a nivel nacional, y de igual manera con respecto al nuevo entorno económico que surge con la incorporación de nuestro país a la Europa Económica, pero su situación en el eje logístico de Madrid-Lisboa le sitúa en una **posición ventajosa en la Península Ibérica**.

Dado que su orografía ha limitado su conexión con las regiones periféricas, sus recursos más importantes, derivados de los regadíos y la energía eléctrica, se deben al hecho de ser atravesada por dos de los ríos más importantes de España : el Tago y el Guadiana.

Extremadura tiene una extensión de 41.634,05 km<sup>2</sup> lo que representa un 8,3% de España, y el 1,3% del territorio de la Unión Europea, y en 2006 cuenta con una población de 1.072.521 habitantes lo que supone un 2,4% de la población española ( 44.068.244 ) y un 0,3% de la población a la que ascendería la Europa de los 15.

La dinámica demográfica regional se caracteriza por una histórica tendencia emigratoria de la población, que ha producido una pérdida importante del número de habitantes, y un **envejecimiento creciente** de la misma, y que a pesar de que en la época más reciente se haya detenido, la caída de la tasa de natalidad ha significado que mientras que el resto de España crecía en población el 3,1% durante el periodo 1985-1996, Extremadura tan solo lo hacía en un 0,2% durante el mismo periodo.

Esta tendencia continúa durante el periodo 2000-2006 en el que la población extremeña ha crecido un 1,31% frente a un 9,45% de la población española en general.



Esta evolución demográfica, unida a la gran extensión de la región, explica la **baja densidad de población** que existe, ya que Extremadura cuenta con 26 habitantes por km<sup>2</sup> frente a los 78 de España y 117 de la Unión Europea.

Con respecto a la estructura demográfica de la población, esta ha evolucionado en términos generales parecidos a la media nacional y europea, con un envejecimiento paulatino de la misma, pero a pesar de contar con una media superior a la nacional en términos de envejecimiento, su mayor población joven a permitido compensar esta tendencia y actualmente la **pirámide de edad es similar al del resto de España**, presentando un porcentaje ligeramente superior al 30% de habitantes menores de 25 años y un 16% de personas mayores de 65 años.

### PRODUCTO INTERIOR BRUTO

En 1983, el Producto Interior Bruto de la economía extremeña ascendía a 357.766 millones de pesetas y representaba el 1,6% del nacional. En los veintidós años transcurridos hasta 2005, el VAB ha crecido a una media anual acumulativa del 9,5%, siete décimas por encima de la media nacional ( 8,8%) que globalmente suponen 87,3 puntos porcentuales más que la media de España, situándose en 15.705,9 millones de euros ( el 1,8% del total nacional).

El Producto Interior Bruto (PIB) de Extremadura en el año 2006 es de 16.133 millones de euros, que representa un **1,7% del Producto Nacional** ( 976.189 millones de euros), lo que supone una participación menor de esta comunidad con respecto a lo que le correspondería en relación al peso de su población ( 2,4% ).

Entre 2000 y 2006 Extremadura presenta una Tasa de Crecimiento Anual del PIB del 3,5%, lo que supone un **crecimiento superior a la media anual** de España que asciende al 3,34%.

La economía extremeña ha experimentado a lo largo de las últimas décadas importantes transformaciones estructurales, pasando de ser una economía predominantemente agraria, con un peso del sector primario de aproximadamente un 50% a mediados de los años 50, a otra en que los servicios han adquirido en cierta manera un papel principal.

Actualmente la Agricultura, Ganadería y Pesca agrupan aproximadamente un 10% del PIB de la región, muy distante de las cifras mencionadas anteriormente, mientras que la Energía, Industria y Construcción suponen algo más del 20% del PIB.

El sector Industrial, con un 20% del PIB como hemos dicho, se divide en un 3% para el sector energético, un 6% para el industrial propiamente dicho, y un 11% para la construcción.

El sector Servicios en cambio tiene un peso cercano al 57% del Producto Interior Bruto extremeño, lo cual confirma la importancia que ha adquirido en las últimas décadas.

En cambio, si comparamos estos datos con el PIB nacional nos encontramos con aspectos muy relevantes:

- El sector primario nacional supone un 3,5% del PIB frente al 10% en Extremadura.
- El sector industrial supone un 26% del PIB nacional frente a un 20% en Extremadura.
- El sector servicios (60%) es también ligeramente superior al extremeño.

Por tanto, podemos deducir que el **mayor peso específico del sector primario en Extremadura** conlleva una menor presencia del sector industrial, aunque el sector servicios sea en porcentaje similar al nacional.

El sector industrial en España, con respecto al extremeño, presenta un subsector energético inferior ( 2,3% ) frente al de Extremadura ( 3% ), un subsector industrial ( 15% ) que duplica al de Extremadura ( 6% ) y un subsector de la construcción ( 9,6% ) similar al de la región.

Relacionado con su baja densidad de población y envejecimiento de la misma, Extremadura cuenta con un PIB per cápita en el año 2006 de

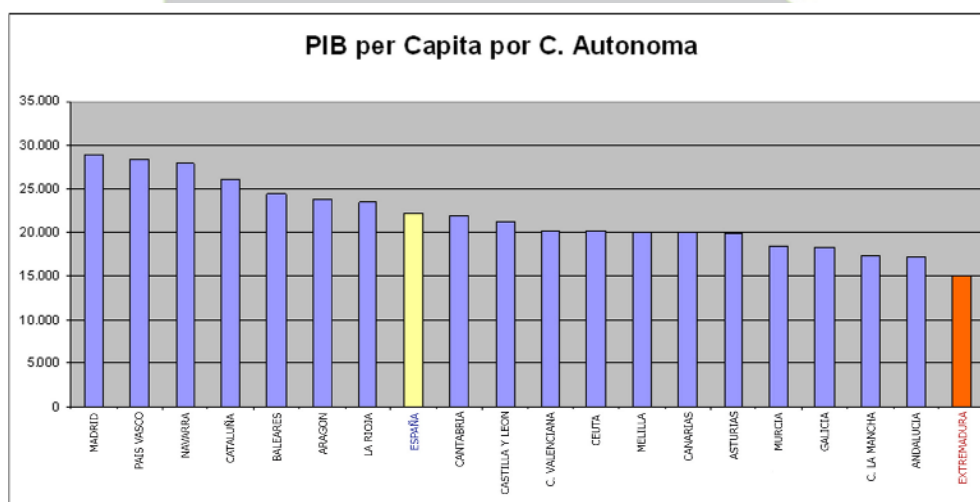


15.054 euros, que es el **PIB per capita más bajo** de todas las comunidades autónomas.

El PIB per Cápita nacional asciende a la cifra de 22.152 euros, por lo que podemos decir que el PIB per Cápita en Extremadura solo supone un 68% de la media nacional.

Este dato contrasta con los que reflejan las Comunidades Autónomas de Madrid y País Vasco, con cifras superiores a los 28.000 euros, un 30% superior a la media.

Podemos constatar que Extremadura tiene poca participación en el PIB nacional, con una economía con un sector industrial que debe crecer hasta situarse en la media nacional, y presenta un PIB per Cápita muy bajo que conlleva un poder adquisitivo más reducido.



No obstante, en los últimos diez años, el PIB por habitante de Extremadura en relación con la media nacional ha pasado de un 67,3% a un 75,3%. Por otra parte, si comparamos el PIB por habitante extremeño con el mismo registro medio correspondiente a los 15 países que componían la Unión Europea antes de las últimas ampliaciones, el avance ha sido más significativo, ya que en solo nueve años se ha pasado de un 58,6% a un 74,3%.

La trayectoria seguida por los precios en Extremadura, en general menos inflacionista que la media nacional, hace posible que nuestros ingresos tengan un **poder adquisitivo superior al nacional**.

### EL MERCADO DE TRABAJO

Hablar del mercado de trabajo en Extremadura significa hacer referencia a su elevada y persistente tasa de paro con respecto a la media nacional.

La tasa de paro registrada en Extremadura superaba en 1996 el 30% para el conjunto de su población activa, situándose muy por encima de la tasa media nacional de un 22,3% y Europea del 10,9%.

Esta situación empeoraba para el caso de la población femenina y de jóvenes menores de 25 años, donde la tasa de paro superaba el 40%, muy por encima de las medias nacional y europea.

Una década más tarde, en el primer trimestre de 2007 la **tasa de paro** asciende a un 13,05% en Extremadura frente a un 8,47% a nivel nacional, lo que supone la tasa de paro autonómica más alta (a excepción de Ceuta y Melilla)

Al igual que en la década de los 90, la tasa de paro femenina es mucho mayor que la media regional ( 13,05% ) ascendiendo a un 18,54%, pero al mismo tiempo es igualmente superior a la tasa de paro femenina nacional que se sitúa en el 11,39%.

La **población activa** en Extremadura en el mismo periodo asciende a un 52,55%, ligeramente inferior al 58,58% en España, y vuelve a ser una de las tasas más bajas de todas las Comunidades Autónomas, tan solo superando a Asturias, Ceuta y Melilla.

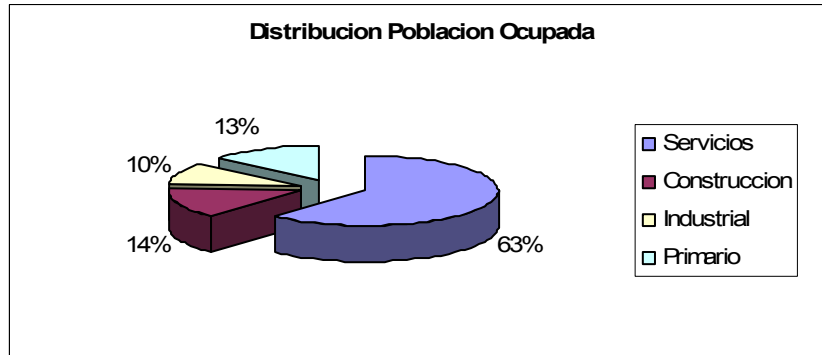
Como podemos analizar, **el desempleo en Extremadura es claramente superior** a la media nacional tanto a nivel general como en el caso del colectivo de mujeres, también en este último caso es el más elevado de todas las comunidades autónomas.

Con respecto al **Coste Laboral** (definido como el coste en que incurre el empleador por la utilización del factor trabajo) el coste laboral medio por trabajador y año ha sido en el año 2003 de 24.091,7 euros lo que supone un crecimiento del 4% con respecto al año anterior.

Con respecto a este dato, una vez más Extremadura presenta la mayor diferencia a nivel nacional ya que presenta un coste laboral medio un 18% inferior a la media nacional, en contraste con la Comunidad de Madrid que presenta un coste laboral medio superior en un 18% a la misma media nacional.

Con respecto a la **Distribución de la Población Ocupada** en Extremadura, nos encontramos con un 62,05% dedicado al sector servicios, un 14,08% al sector de la Construcción, un 10,38% ocupado en el sector industrial y un 13,49% en el sector primario.

Hay que señalar, no obstante que mientras que Servicios e Industria presentan una tendencia al alza, el número de personas ocupadas en Agricultura y Construcción tiende a descender en los últimos años.



Por actividades, **Agricultura es la que realiza mayor número de contrataciones**, con un factor de temporalidad muy elevado, seguido de la Administración Pública, la Construcción y la Hostelería.

En el caso de Extremadura, el nivel de **productividad es inferior a la media española** a lo largo de todo el periodo 1986-1997. Sin embargo, y aunque en el periodo analizado la productividad extremeña se ha mantenido siempre por debajo de la española, las distancias se han reducido de forma notable ya que mientras en 1986 la productividad extremeña se situaba en torno al 77% de la media nacional, a finales de la década de los 90 se elevaba ya al 90%.

Desde una perspectiva sectorial se observa que la productividad de la industria es la más elevada de todos los sectores y supera ampliamente la media española debido al elevado peso del subsector energético (muy intensivo en capital) en el sector industrial.

En cambio, la productividad en los sectores de la construcción y servicios se sitúa por debajo de la media nacional, mientras que la productividad en la agricultura ha pasado de estar por debajo de la media a estar claramente por encima a partir de 1997.

## EL ENTORNO DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD

La población con alguna discapacidad en Extremadura asciende a un total de 102.292 personas, mientras que el resto de España cuenta con 3.478.644 personas.

Estas cifras representan, sobre el total de población un **10,23% para Extremadura** y un 9% del total de la población española.

El reparto por sexos en la Comunidad Autónoma es de un 60,18% de mujeres y un 39,81% de hombres, datos similares a los que presenta España, con un 41,63% de hombres y un 58,37% de mujeres.

La inserción laboral de personas con discapacidad en Extremadura se ve afectada, al mismo tiempo que por la desventaja de la existencia de una discapacidad, por el factor de género en el que una mujer parte de una situación social menos favorable a la hora de incorporarse al mercado de trabajo.

En 1999, la tasa de inactividad de personas con discapacidad ascendía en Extremadura a un 72,6%, frente a un 50,1% de las personas sin discapacidad. Este dato es aun más relevante si analizamos su reparto por género: un 61,6% para el caso de los hombres y un 81,7% para el caso de las mujeres.

**Tasa de inactividad de las personas con discapacidad, por sexo.  
España y Extremadura. 1999.**

	ESPAÑA		EXTREMADURA	
	TOTAL	%	TOTAL	%
Hombres	402.865	59,4	9.320	61,6
Mujeres	503.001	76,3	14.866	81,7

La tasa de actividad, entre las personas con discapacidad, es de un 27,4% en Extremadura, por debajo de la media nacional que es de un 32,3%.

La población con discapacidad ocupada en Extremadura supone un 15,8% frente a un 23,9% en España, mientras que la población parada supone un 11,6% en Extremadura frente a un 8,4% a nivel nacional.

La Tasa de paro de las personas con discapacidad en Extremadura es la más alta a nivel nacional alcanzando el porcentaje del 42,3%, en contraste con Baleares cuya tasa es del 8,7% o Castilla y León con un 15,8%.

Como medidas de fomento de la contratación de las personas con discapacidad existen diferentes ayudas en relación a la disminución de costes salariales, adaptación de puestos de trabajo y de especial relevancia las orientadas a la inversión en Centros Especiales de Empleo, cuya figura se convierte en una de las principales herramientas de integración laboral de personas con discapacidad en el mercado ordinario.

Al mismo tiempo, la Ley 13/1982 de 7 de abril, de Integración Social de los Minusválidos, contempla la obligatoriedad de reservas del 2% de las plazas para personas con discapacidad en empresas con más de 50 trabajadores.

A su vez, el Real Decreto 27/2000, de 14 de enero, establece medidas alternativas de carácter excepcional al cumplimiento de esta cuota de reserva, contemplando la posibilidad de contratar con Centros Especiales de Empleo servicios y productos.

Parece pues, que la figura de **un Centro Especial de Empleo puede ser el marco idóneo** para apoyar un proyecto que pretenda integrar personas con discapacidad en el mercado laboral y la oferta de sus servicios a la Comunidad.

### COMPARATIVA NACIONAL

Como podemos apreciar la situación de Extremadura en relación a la Tasa de Paro de las personas con discapacidad existente con respecto a la media nacional es preocupante, lo que nos hace plantear la necesidad de medidas para solucionar este problema.

**Tasas de paro de las personas con discapacidad por sexo.  
Distribución por Comunidades Autónomas. 1999**

	Porcentaje		
	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
<b>EXTREMADURA</b>	<b>42,3</b>	<b>48,7</b>	<b>31,2</b>
ANDALUCÍA	36,9	28,4	51,1
PAÍS VASCO	33,3	33,8	32,6
NAVARRA	31,9	27,2	46,2
MADRID	29,6	15,1	46,3
TOTAL	26,1	22,1	33,1
ASTURIAS	26	18,3	51,2
CATALUÑA	23,5	20,9	27,3
MURCIA	22,7	21	26,6
CDAD. VALENCIANA	21,1	22,2	19,1
GALICIA	21	21,8	19,5
CASTILLA LA MANCHA	19	18,9	19,3
CEUTA Y MELILLA	17,8	15,4	23,7
CANTABRIA	16,3	19,6	9,6
ARAGÓN	16,2	16,4	15,1
CANARIAS	16	15,2	17,5
LA RIOJA	16	24,3	0
CASTILLA Y LEÓN	15,8	13,3	22,3
BALEARES	8,7	9,9	7,2

Fuente: INE, EDDS

el desarrollo de una política forestal española basada en los principios de **desarrollo sostenible**, multifuncionalidad de los montes, contribución a la cohesión territorial y ecológica y la participación pública y social en la formulación de políticas, estrategias y programas, proponiendo la corresponsabilidad de la sociedad en la conservación y la gestión de los montes. Fue aprobado por Consejo de Ministros en Julio de 2002.

**El Plan Forestal Español se proyecta para los próximos 30 años** (2002-2032) y sus principios inspiradores se basan en el desarrollo sostenible, multifuncionalidad de los bosques, contribución a la cohesión territorial del desarrollo rural, fijando población y empleo, y en la participación pública y social en la formulación de políticas, estrategias y programas de actuación.

Las acciones sobre el territorio se han estimado en unos **35.000 millones de euros** a realizar en los 30 años de vigencia del Plan, lo que implica una **inversión de casi 1.190 millones de euros anuales**, cifra no muy alejada de la que actualmente se está invirtiendo entre todos los actores del plan y que en materia de **Restauración de la Cubierta Vegetal y ampliación de la superficie arbolada supone un 30% del presupuesto** aproximado (300 millones de euros anuales)

ACCIÓN	COSTE ANUAL (MILLONES DE €)	COSTE TOTAL (MILLONES DE €)	% DEL PPTO
A.1.-RESTAURACIÓN DE LA CUBIERTA VEGETAL Y AMPLIACIÓN DE LA SUPERFICIE ARBOLADA	322,9	9.687,4	27,17%
A.2.-SELVICULTURA Y ORDENACIÓN FORESTAL	360,4	10.810,8	30,32%
A.3.-DEFENSA Y PROTECCIÓN DEL MONTE	350,7	10.522,2	29,51%
A.4.-CONSERVACIÓN DE LA DIVERSIDAD BIOLÓGICA	137,3	4.119,3	11,55%
B.1.-PROMOCIÓN DE LA INDUSTRIA DE PRODUCTOS FORESTALES	0,0	0,0	0,00%
B.2.-CULTURA FORESTAL. EL VALOR SOCIAL DEL MONTE	7,6	228,1	0,64%
B.3.-INFORMACIÓN. INVESTIGACIÓN FORESTAL	9,0	270,5	0,76%
C.-INSTRUMENTOS DE COORDINACIÓN Y POLÍTICA FORESTAL EXTERIOR	0,5	13,5	0,04%
D.-EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN FORESTAL	0,0	0,0	0,00%
<b>TOTAL PLAN FORESTAL DE ESPAÑA</b>	<b>1.188,4</b>	<b>35.651,9</b>	<b>100,00%</b>

Entre sus objetivos principales se encuentran la protección de la acción de los procesos erosivos y degradación del suelo mediante la restauración de la cubierta vegetal protectora, así como la estimulación y mejora de las producciones forestales como alternativa económica y motor del desarrollo rural.

En el Plan se considera que de los más de cinco millones de hectáreas de terreno forestal cuyo estado ecológico actual aconseja su repoblación con árboles y en algunos casos con especies no arbóreas,

hay **3,8 millones cuyo ritmo de pérdida de suelo por erosión supera al de formación** del mismo, por lo que hay pérdida neta de suelo y conviene actuar lo antes posible.

En esta línea, entre las principales medidas propuestas encontramos la Elaboración de un Plan Español de Dehesas.

### LA DEHESA EXTREMEÑA

La agricultura basada en la "rotación al tercio" es una de las prácticas agrarias más antiguas para conciliar el aumento de la producción agrícola con los problemas intrínsecos a la misma.

Este sistema se basa en la utilización del **ganado como mantenedor de la fertilidad del suelo** y como método de control de las malas hierbas al comerse el animal las plantas competidoras del cultivo.

Dentro de este sistema de explotación el conocido como "de dehesa" representa un claro ejemplo de esta forma de agricultura en la que se **integran los usos agrícola, ganadero y forestal**, principalmente, entre los cuales se producen sinergias que aumentan la eficiencia en el uso de los recursos que el medio natural ofrece con un mínimo de impacto e incluso con una mejora en la estética del paisaje y en la diversidad ecológica del ecosistema.

Este tipo de agricultura representaría así pues una combinación entre **producción sostenible y eficiencia** en el aprovechamiento de los recursos muy de acuerdo con los actuales posicionamientos de la sociedad respecto a la agricultura y el medio ambiente.

*"No hay dehesas sin encinas, alcornoques o robles, siempre quercineas. No hay dehesa sin una densidad mínima y máxima de pies por hectárea. No hay dehesa sin que se practiques las "operaciones de cultivo", a saber : la labor y la poda."*

En la actualidad **el monte adehesado se encuentra en pésimas condiciones** debido principalmente a la ausencia del cerdo ibérico durante varios años debido a la peste porcina africana, que supuso la no ejecución de las podas de fructificación y limpieza, pero también al incremento del coste de realización de estas tareas, por la mano de obra, ya que dichas operaciones son auténticamente artesanales.

La **nula regeneración** existente en muchas dehesas esta causada por la inexistencia de una visión a largo plazo del dehesero, al estar muy presionado económicamente y no tener incentivos fuertes para llevar a cabo acciones encaminadas a una regeneración efectiva, ya sea mediante siembra o regeneración natural.

La regeneración del arbolado es necesaria si se quiere diversificar, estabilizar la dehesa y asegurar la producción en el tiempo.

En primer lugar, es posible conseguir la regeneración de la dehesa mediante el acotamiento de algunas parcelas de la explotación al pastoreo, lo cual permite el crecimiento de las matas existentes y el reclutamiento de nuevas encinas ya que la predación de bellotas es menor al retirar el ganado. Sin embargo esta estrategia puede ser difícil de aplicar en explotaciones de pequeña superficie, donde es difícil prescindir durante una serie de años de parte de la explotación, y en aquellas que presentan un arbolado poco denso.

No obstante, el tiempo necesario para conseguir nuevos individuos con un porte adecuado que le permita hacer frente al ganado es relativamente amplio (se habla de 10-15 años para ovino y 20 para vacuno, siempre en función del reclutamiento mayor o menor de nuevos árboles).

En segundo lugar, hay que tener en cuenta la **densidad del arbolado** presente así como su estructura de edad, que condicionan el tipo de intervención que precisa la zona.

Este panorama es la consecuencia de siglos de explotación, agravado en los últimos años por el exceso de carga ganadera y que ha desembocado en la dehesa que hoy conocemos y cuya situación es preocupante:

- Falta de regeneración natural de la dehesa en producción.
- Excesiva carga ganadera, que tiende si cabe a aumentar.
- Dehesa enferma en su mayor parte, en torno al 80%.
- No existen medidas eficaces para combatir el problema
- La pérdida de árboles es imparable debido a incendios, etc.
- Es un problema a largo plazo, por lo cual pierde interés actual.
- Las soluciones actuales son costosas.

Las actuales ayudas para Forestación de Tierras Agrarias son de dotación muy escasa, tienen muchas limitaciones y no se pueden hacer en dehesas con más de 10 pies por hectárea.

Por otro lado, las Ayudas a la gestión Sostenible de Montes, donde se incluye la densificación, son igualmente escasas.

Ninguna de estas posibilidades cubre, ni con mucho, las expectativas del sector, de hecho, y según los datos oficiales de la Junta de Extremadura, las repoblaciones solo constituyen el 0,76% de la superficie forestal de Extremadura.



El 45% de la superficie forestal extremeña esta ocupada por dehesas, lo que supone una superficie de 1.429.958 hectáreas. De ellas, el 18% se consideran como dehesa densa (superficie arbórea cubierta superior al 35%), y el resto como dehesa normal (superficie arbórea cubierta entre el 5% y el 35%).

Respecto a la especie principal, es sin duda la encina la protagonista absoluta, con algo más de 1.140.000 hectáreas de dehesas arbolada (el 80% del total de dehesa). Otras especies que aparecen son el alcornoque, y en menor medida otras quercineas y una conifera ( Pinus pinea ).

Puede afirmarse que Extremadura es el paradigma de la producción ganadera extensiva, puesto que el 90% del total de producción ganadera extremeña es obtenida mediante este sistema de producción.

Aproximadamente un tercio de la producción nacional de corcho natural se produce en Extremadura. Esto supone entre 16.000 y 30.000 toneladas de producción por campaña y unos 25 M de euros al año para la economía regional. Asociada a este aprovechamiento existe en la región una industria corchera, que básicamente se dedica a la primera transformación de este producto o a la elaboración de tapones, y que da trabajo a unos 1.000 trabajadores.

#### DISTRIBUCIÓN DE SUPERFICIES POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS

COMUNIDAD AUTÓNOMA	S. GEOGRÁFICA		S. FORESTAL		S. ARBOLADA	
	HA	%	HA	%	HA	%
ANDALUCIA (1995-1996)	8.759.589	17,31%	4.325.378	16,46%	2.106.252	14,30%
ARAGON (1993-1994)	4.771.996	9,43%	2.478.760	9,43%	1.185.531	8,05%
CANARIAS (1992)	744.695	1,47%	485.980	1,85%	104.914	0,71%
CANTABRIA (2000)	532.139	1,05%	359.459	1,37%	214.257	1,45%
CASTILLA-LA MANCHA (1992-1993)	7.946.212	15,71%	3.473.536	13,22%	1.851.221	12,57%
CASTILLA Y LEON (1991-1992)	9.422.542	18,62%	4.516.386	17,19%	2.119.139	14,38%
CATALUÑA (1989-1990)	3.211.368	6,35%	1.855.944	7,06%	1.394.074	9,46%
COMUNIDAD FORAL DE NAVARRA (1999)	1.039.069	2,05%	586.483	2,23%	462.634	3,14%
COMUNIDAD VALENCIANA (1994)	2.325.452	4,60%	1.215.078	4,62%	628.280	4,26%
EXTREMADURA (1990-1991)	4.163.453	8,23%	2.278.587	8,67%	1.457.591	9,89%
GALICIA (1997-1998)	2.957.447	5,85%	2.039.575	7,76%	1.405.452	9,54%
ISLAS BALEARES (1999)	499.166	0,99%	223.601	0,85%	186.377	1,27%
LA RIOJA (1999)	504.527	1,00%	294.404	1,12%	128.917	0,88%
MADRID (2000)	802.769	1,59%	420.093	1,60%	330.086	2,24%
PAIS VASCO (1996)	723.464	1,43%	469.355	1,79%	390.005	2,65%
PRINCIPADO DE ASTURIAS (1998)	1.060.357	2,10%	764.597	2,91%	451.116	3,06%
REGIÓN DE MURCIA (1999)	1.131.260	2,24%	486.019	1,85%	316.401	2,15%
<b>TOTAL</b>	<b>50.595.505</b>	<b>100,00%</b>	<b>26.273.235</b>	<b>100,00%</b>	<b>14.732.247</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Banco de Datos de la Naturaleza

Se trata de un sector en alza que produce a la región unos importantes beneficios económicos directos e indirectos, con una generación de aproximadamente 1.500 empleos fijos y unos 150.000 jornales al año. Gran parte de estas cifras pertenecen a la dehesa.

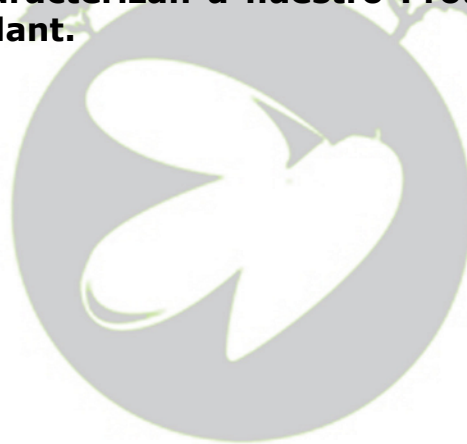
**Actualmente, la regeneración de la dehesa no es posible debido principalmente a la excesiva carga ganadera que convive con las nuevas plantas que son devoradas masivamente por los animales debido a la inexistencia o ineficacia de los protectores existentes de arboles.**

Nuestro proyecto se basará en tres pilares fundamentales para aprovechar las ventajas competitivas que pueden resultar del entorno en el que se desarrollara:

- La aplicación de un novedoso invento patentado para proteger plantas y árboles frente a su depredación por los herbívoros que conviven con ellas en las dehesas y montes.
- El favorable escenario en materia de incentivos a la inversión y empleo en lo relativo a la integración laboral de personas con discapacidad.
- La importancia agrícola y medioambiental de la dehesa y de los beneficios que conllevan en un futuro su correcto desarrollo.

Las medidas deben ser eficaces, económicas, y su aplicación debe ser extensible a toda la diversidad ganadera y forestal de la dehesa, así como duradera en el tiempo a largo plazo.

**Estos aspectos caracterizan a nuestro Protector de árboles y Plantas: Protex-plant.**





## ANÁLISIS INTERNO DEL PROYECTO

### A. FACTORES HUMANOS

#### 1- La Organización del Proyecto.

Nuestra empresa basara su estructura y desarrollo comercial mediante un sistema de colaboración con las empresas especializadas en reforestación, la administración publica y las entidades de servicios sociales, basada en la patente de invención con la que contamos, dotando de cierta exclusividad a sus colaboradores en las diferentes zonas geográficas.

Nuestra empresa se estructurara funcionalmente en las siguientes áreas o departamentos:

- Dirección-gerencia
- Departamento de Producción
- Departamento Administración / Financiero
- Departamento de Recursos Humanos / Orientación Laboral
- Departamento Comercial

#### 2- Eficiencia organizativa

La eficiencia organizativa de nuestro proyecto se basa en su FUNCIONAMIENTO EN RED, ya que independientemente de su estructura funcional dividida en diferentes departamentos, el éxito del proyecto se fundamenta en la estrecha colaboración del proyecto a nivel interno con sus colaboradores en las diferentes zonas de exclusividad / comunidades autónomas.

Al mismo tiempo, pretendemos que nuestro proyecto forme parte de un CONVENIO DE COLABORACIÓN entre las comunidades autónomas, la universidad y las entidades colaboradoras dentro del movimiento asociativo a favor de la integración laboral de las personas con discapacidad.

#### 3- Clima, motivación e integración

Dado la proyección nacional de la organización, que supone la intervención en el mismo proyecto de diferentes colectivos geográficamente y socialmente descentralizados, consideramos oportuno el desarrollo de un PLAN ESTRATÉGICO que permita definir desde un primer momento la misión, visión y valores del proyecto, y que pueda transmitirse a toda la red de colaboradores.

Este Plan Estratégico permitirá la uniformidad de objetivos y la generación de un mejor clima laboral, una mejor motivación y la integración de todos los miembros de la organización en el proyecto.

Un ejemplo a modo de resumen podría definir estos conceptos como:

Misión: contribuir a la reforestación de nuestro entorno y a la integración laboral de personas con riesgo de exclusión social.

Visión: ser una referencia como modelo de creación de valor social y medioambiental en el desarrollo de una empresa comprometida.

Valores: la solidaridad, la responsabilidad social y el compromiso con el medioambiente, etc.

### Retribuciones

El nivel retributivo debe basarse en dos conceptos:

- 1 - Un salario base en función de las categorías profesionales.
- 2 - Un paquete de incentivos por objetivos obtenidos.

Se establecerá un PROTOCOLO DE PROMOCIÓN dentro de las categorías profesionales en función de las competencias desarrolladas y la antigüedad que permita el desarrollo profesional y una mayor implicación de los miembros de la organización en el proyecto.

#### 4- Nivel de formación

Dadas las características del proyecto y la participación mayoritaria en el de personas con discapacidad, debemos valorar la incorporación presente o futura dentro de la estructura organizativa de un CENTRO DE FORMACION PROFESIONAL especializado en el desarrollo de habilidades profesionales para este colectivo.

Esto permitirá la incorporación al proyecto de mano de obra más cualificada y especializada en las diferentes tareas a desarrollar.

Consideramos oportuno orientar este centro de formación en dos líneas diferenciadas:

- La creación de un Centro Colaborador homologado por el Plan de Formación e Inserción Profesional (Plan FIP) que permita el desarrollo de actividades formativas subvencionadas con carácter periódico.
- La colaboración con entidades especializadas en la formación de personas con discapacidad, y que subvencionan actividades

formativas orientadas a la inserción laboral de personas pertenecientes a este colectivo (como Fundosa Social Consulting, perteneciente a la ONCE)

#### 5- Adaptación a las exigencias del proyecto

Dentro del desarrollo del proyecto se contempla la definición de los diferentes PERFILES PROFESIONALES necesarios y su valoración en términos de habilidades necesarias y seguimiento de itinerarios de inserción para las personas con discapacidad.

Esto permitirá la adaptación de los diferentes profesionales al puesto de trabajo y las exigencias del proyecto.

#### 6- Problemas para encontrar personal cualificado

Las tareas a desarrollar correspondiente a los diferentes perfiles profesionales no requieren una calificación técnica elevada, por lo que consideramos que podrán ser desarrolladas a través de un programa formativo a medida.

#### 7- Grado de conflictividad laboral o entre socios

No se considera la posibilidad de existencia de conflictividad laboral o entre socios.

La sociedad estará formada al 100% por participaciones pertenecientes a la Asociación promotora del proyecto, salvo que participe alguna entidad de capital riesgo o alguna otra entidad relevante a nivel nacional dentro del entorno de la discapacidad.

#### 8- Otros

Uno de los aspectos a destacar de nuestro proyecto es la configuración de la organización alrededor de la figura de CENTRO ESPECIAL DE EMPLEO, que requiere que al menos un 70% de los empleados posean el correspondiente Certificado de Minusvalía (en grado igual o superior al 33%) y la incorporación de la entidad al Registro de Centros Especiales de Empleo.

De cara al proyecto es de vital importancia, tanto a nivel filosófico como económico, debido a las diferentes ayudas a la inversión y mantenimiento de costes salariales, a las cuales tienen acceso este tipo de centros.

## **B. FACTORES TECNICOS**

### 1- Nivel tecnológico

Una vez consultadas las posibilidades de fabricación del producto con diferentes opciones de fabricación, se considera que puede ser viable la fabricación del producto con el diseño de una máquina especial, que integre tecnologías de trefilado sin reducción de sección, con tecnología de soldadura robotizada.

## 2- Maquinaria, instalaciones y utillaje

En un principio, la inversión principal consiste en la adquisición o construcción de una nave industrial de aproximadamente 1.000 m<sup>2</sup> destinado a la fabricación del producto. El terreno necesario son 5.000 m<sup>2</sup> con los que cuenta en propiedad el promotor.

La maquinaria principal consiste en una línea de producción robotizada diseñada a medida, y que supone la mayor parte de la inversión.

Las instalaciones contarían también con diferentes secciones dedicadas al almacenaje de materias primas, producto terminado, administración y una zona de aulas / centro de formación.

Será necesaria también la inversión en vehículos de transporte.

## 3- Ingeniería, procesos y métodos

En una línea de proceso industrial como la que nos ocupa, un hecho relevante a tener en cuenta es que la línea se dimensiona como un todo, en función de la productividad que deseemos, es decir, nº de unidades/año. Las opciones son diversas, pero siempre ganaremos productividad de dos formas:

- Aumentando el número de máquinas trabajando en paralelo.
- Automatizando los procesos de forma que el producto salga de la línea lo más rápidamente posible.
- Aumentando turnos.

Con la tecnología estudiada, el fabricante garantiza que el producto puede fabricarse a alta velocidad, lo que a priori es relevante, pero el dimensionamiento exacto de la línea se calculará una vez conocidos el resto de los parámetros del proceso, incluida la capacidad de financiación.

## 4- Mantenimiento

Se establecerá un programa anual preventivo para el correcto mantenimiento de las instalaciones y especialmente de la línea de producción robotizada.

## 5- Productividad

La viabilidad del proyecto está supeditada a la capacidad productiva de la línea de proceso, es decir, al nº de unidades/año que podamos producir de manera que sea amortizable la inversión inicial. Es decir, el diseño propuesto puede considerarse una tecnología garantizada, automática, de funcionamiento óptimo, y requerimientos mínimos durante el funcionamiento. La máquina puede producir durante veinticuatro horas al día, y los 365 días del año, y el tiempo de puesta en marcha y parada es muy reducido.

## 6- Calidad objetiva, calidad total

Nuestro proyecto contempla la implantación de un sistema de calidad EFQM que nos permita normalizar los procesos a lo largo de todo el desarrollo del producto orientados a satisfacer las necesidades de nuestros clientes y a una constante mejora de la eficiencia organizativa.

## 7- Acuerdos, licencias y patentes

El producto principal objeto de producción, el protector PROTEX-PLANT, esta protegido industrialmente a través de su correspondiente registro en la Oficina Española de Patentes y Marcas.

Aprosuba 3, como futuro socio mayoritario del proyecto, cuenta con la correspondiente Licencia de Explotación en exclusiva del producto a través de un contrato vigente firmado con el titular de dicha patente.

## 8- Sistemas de gestión y control

Esta previsto la implantación de un sistema de control presupuestario a través de aplicaciones informáticas especializadas.

Igualmente pretendemos el establecimiento de una Auditoria Interna anual, que nos permita el correcto control y transparencia de la gestión del proyecto.

## 9- Espacio, distribución y capacidad de las instalaciones

Actualmente contamos con unas amplias instalaciones en Gévora, Badajoz donde pretendemos ubicar el proyecto.

No obstante se contempla la posibilidad de solicitar la cesión de terrenos a la Administración Pública dado el interés social y medioambiental del proyecto.



#### 10-Seguridad e higiene en el trabajo

Sistema mixto que contempla un Servicio de Prevención Interno así como una entidad externa (FREMAP).

#### 11-Gestión de compras, control de stocks

Sistema informático en RED. Se contempla la posibilidad de adquirir la materia prima a través de procesos de reciclaje de materiales metálicos procedentes de otros procesos productivos.

#### 12-Capacidad de la producción en función de las ventas

La capacidad productiva de la línea robotizada es muy variable en función de la inversión realizada por lo que se pretende realizar un estudio de mercado que nos permita optimizar la relación inversión / capacidad productiva.

#### 13-Planificación de la producción

Producción anual planificada en función de los convenios realizados con la administración pública en las diferentes comunidades autónomas y acuerdos comerciales con los clientes.

Se valorará también la producción bajo pedido o en función de años anteriores.

#### 14-Gestión y control de costes

No se considera oportuna la implantación de un sistema ERP (*Enterprise Resource Planning* destinado a gestionar los diferentes ámbitos de la empresa (planificación estratégica, recursos humanos, compras, logística, distribución, proyectos, etc.) debido a la simplicidad del proceso productivo y las materias primas.

#### 15-Otros

El proyecto a nivel productivo se basa en dos elementos que es necesario resaltar:

- La existencia de una patente extremeña.
- El desarrollo de una tecnología a medida extremeña, que puede canalizarse a través de procesos de I+D+I.

### **C. FACTORES COMERCIALES**

#### 1- Definición del producto o servicio

El proyecto se desarrolla con el objetivo de comercializar un único producto denominado inicialmente "PROTEX-PLANT", Protector Extremeño de Plantas, que consiste en una estructura metálica muy simple en forma de corona de espinas que sirve de protección ante los diferentes herbívoros con los que conviven las plantas en la dehesa y bosques.

Este producto supone una innovación con respecto a los protectores existentes en la actualidad y su éxito se basará en su sencillez, duración y eficacia.

## 2- Estructura de las ventas

Las ventas se definen por las unidades anuales vendidas del producto ya que, como hemos dicho anteriormente, nuestra cartera es monoproducto.

Las ventas se clasificarán por tipo de cliente y distribución geográfica.

Los diferentes tipos de cliente son a priori:

- Clientes privados
- Organismos públicos
- Entidades especializadas (empresas de reforestación)

## 3- Existencia de clientes cautivos

El bajo precio previsto de nuestro producto con respecto a los existentes en el mercado, así como su alto nivel de eficacia, nos permitirá captar clientes con un alto grado de fidelización.

## 4- Gama de productos

Como hemos descrito anteriormente el producto que nuestro proyecto comercializara se denomina PROTEXPLANT.

## 5- Nuevos lanzamientos previstos

Una vez alcanzada una implantación estable en el mercado se valorará la diversificación del proceso productivo a otros productos complementarios y que utilizan los mismos canales de distribución.

## 6- Ciclo de vida de los productos y los mercados

El problema de falta de regeneración de arbolado en las dehesas, es cada vez mayor, por lo cual la Comunidad Europea y las

Comunidades autónomas destinan anualmente cuantiosos fondos económicos destinados a la densificación de superficies.

Tan solo durante el periodo 1994-2000 se han destinado en Extremadura (mediante obras certificadas) un importe de 743.422.660 ptas. para una superficie de 7.457 hectáreas.

#### 7- Marcas y protección de las mismas

Esta previsto la solicitud de registro de la marca "Protex-plant" y "Reintegra" ante la Oficina Española de Patentes y Marcas.

Estas denominaciones estarán presenten como símbolo distintivo en toda la patente nacional.

#### 8- Segmentos de clientes

La segmentación del cliente se realizara bajo dos criterios:

- Tipología : entidad publica o privada
- Geográfico: por comunidades autónomas.

#### 9- Distribución geográfica de las ventas

Por comunidad autónoma, estableciendo una valoración de la cuota de mercado en función de la superficie forestal existente.

#### 10-Red comercial y fuerza de ventas

APROSUBA 3, futuro socio del proyecto, pertenece a FEAPS, Confederación Española de Organizaciones en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual.

FEAPS esta compuesta por:

- 808 asociaciones
- 17 federaciones autonómicas, Ceuta y Melilla
- 235.000 familias
- 96.224 personas con discapacidad intelectual
- 3.929 centros y servicios
- 18.989 profesionales
- 7.000 voluntarios

Nuestra intención es que la expansión de este proyecto se lleve a cabo dentro de esta estructura nacional.

#### 11-Nivel y política de precios

Precio fijado por la empresa en función de sus costes con descuento por volumen de compra.

#### 12-Publicidad y promoción

Se planificara anualmente una campaña de comunicación que se basara en los conceptos de Responsabilidad Social en relación a la integración laboral de personas con discapacidad y el compromiso de la sociedad con el mantenimiento y la mejora del medioambiente.

#### 13-Comunicación de la empresa

Esta previsto la creación de un Departamento de Comunicación, al servicio de las entidades colaboradoras y que unifique los procesos de comunicación dentro y fuera de la organización.

#### 14-Imagen de la empresa

La imagen de nuestra empresa se caracterizara por su implicación en:

- la integración laboral de personas con discapacidad
- la mejora del medioambiente
- el desarrollo de nuevas tecnologías
- su compromiso social.

#### 15-Notoriedad de la empresa

Participación en la sociedad a través de actividades anuales tales como la Celebración del DIA de la reforestación o similar.

En colaboración con entidades de reconocido prestigio como Centros Comerciales, etc.

Ferias de ámbito local, regional y nacional de caza, naturaleza u otros.

### **D. FACTORES FINANCIEROS**

Se estima una inversión inicial de 836.606 euros financiados en un 45% con subvenciones a fondo perdido.

A nivel interno es un factor clave el acceso a determinadas subvenciones de capital relacionadas con la integración laboral de personas con discapacidad.

### 1-Rentabilidad económica

Rentabilidad económica = Beneficio / Activo

Ya en el primer ejercicio se estima un Beneficio de 26.000,28 euros, gracias a las ayudas económicas en materia de costes salariales.

La rentabilidad económica se estima, por tanto, superior al 6%.

### 2-Rentabilidad financiera

Rentabilidad financiera = Beneficio / Fondos Propios

Los fondos propios ascienden a 366.467,23 euros, en el primer ejercicio por lo que la rentabilidad financiera se estima superior al 7%.

### 3-Liquidez de la empresa

La liquidez de la empresa debe estar garantizada por el valor añadido del producto y una correcta política de cobros y pagos.

Dentro del Plan Financiero se detalla la correspondiente Previsión de Tesorería.

### 4-Solvencia e independencia financiera.

La financiación de la inversión inicial necesaria esta prevista que se realice principalmente con cargo a tres partidas:

- 1 - Subvención recibida por la creación de puestos de trabajo para personas con discapacidad.
- 2 - Subvención recibida por Incentivos Extremeños Industriales.
- 3 - Préstamo a largo plazo con entidad o socio financiero.

Los dos primeros cubrirán un 45% de la inversión total, mientras que el préstamo el 55% restante.

Por tanto, los fondos propios y ajenos estarán prácticamente equiparados.

### 5-Capacidad financiera

El proyecto esta diseñado para garantizar el desembolso de los recursos ajenos empleados en un periodo no superior a 5 años y mantener un nivel de solvencia aceptable para afrontar imprevistos.

## 6-Margen comercial

El Margen Comercial inicial se estima superior al 7% el cual se incrementara a medida que crezca la cifra de ventas y producción.

## 7-Riesgo de la inversión

La inversión presenta unos ratios adecuados de rentabilidad, viabilidad técnica y endeudamiento.

El uso y comercialización del producto deben ser apoyados por la Administración Publica puesto que cumple una triple función: económica, medioambiental y social (en materia de integración laboral de personas con discapacidad) y se ha planteado ya la posibilidad de realizar convenios de colaboración para la promoción de este sistema de protección.

## 8-Periodo medio de cobro

El periodo medio de cobro no debe exceder los 60 días.

## 9-Periodo medio de pago

El periodo medio de pago no debe ser inferior a los 90 días.

## 10-Nivel de morosos

Nuestro principal cliente, aunque sea a de forma indirecta, es la Administración Publica, que a través de ayudas promueve las actividades orientadas a la regeneración de dehesas y montes, habitualmente realizado por empresas especializadas en labores relacionadas con la reforestación.

Se contempla, como principal herramienta para evitar la morosidad, la contratación de una Póliza de Seguro con CESCE o Crédito y Caución, que nos garantiza, como mínimo un 85% de los créditos impagados de los clientes clasificados.

## **E. FACTORES GESTIÓN**

### 1- Estructura jurídica y accionarial

Sociedad Limitada participada al 100% por el Promotor del Proyecto.

Posibilidad de incorporación de socios financieros (sociedades de capital riesgo, entidades bancarias o del ámbito de la discapacidad) en un porcentaje inferior al 50%.

## 2- Titularidad del inmovilizado

Titularidad propia como requisito para acceder a las subvenciones de activo fijo contempladas en el proyecto.

## 3- Tipo de gestión

Gestión por objetivos/ orientada a las personas.

## 4- Estilo de dirección

Participativa orientada al desarrollo profesional de los miembros de la organización.

## 5- Toma de decisiones

La toma de decisiones estará centralizada en un Consejo de Administración representado por un Consejero Delegado.

Se contempla la posibilidad de crear un Comité de Expertos compuesto por profesionales externos al proyecto y de relevancia en materia de Dirección de Empresas, Ingeniería, Derecho, Recursos Humanos, Calidad y en especial de Responsabilidad Social Corporativa., que asesoren a la organización para su correcto desarrollo en el futuro.

## 6- Gestión y control

La gestión de la empresa se realizará por el Director Gerente y su equipo directivo, que asumirán la responsabilidad de planificación, ejecución y control de todas las áreas funcionales del proyecto.

## 7- Antigüedad de la empresa

El proyecto se desarrolla en el ámbito de una nueva empresa.

## 8- Conocimientos de gestión

Los promotores que intervendrán en el proyecto tienen experiencia contrastada en la creación y desarrollo de proyectos de estas características, donde se combina un interés empresarial con un fin social (en materia de integración laboral de personas con discapacidad).

Por parte de la entidad promotora, la trayectoria en la gestión de Centros Especiales de Empleo tiene más de 20 años.

#### 9- Calidad del equipo directivo

El equipo directivo, así como cada una de los puestos de trabajo que refleja el proyecto, serán seleccionados de acuerdo a un Modelo de Gestión Integral por Competencias.

De esta manera, se pretende a partir de las competencias necesarias en cada ámbito funcional, adecuar las personas a los puestos en la mayor medida posible, y establecer una evaluación permanente de los miembros del proyecto que permita identificar las necesidades formativas y potenciar al máximo la aportación de los trabajadores al proyecto.

#### 10-Responsabilidad por áreas

En principio distinguimos las siguientes áreas funcionales:

Producción.  
Administración / Financiera.  
Comercial.

Por lo que entendemos que cada área sea liderada por su Director correspondiente.

El Equipo de Dirección estará formado por el Director Gerente y los 3 directores de área con el apoyo de un Psicólogo en materia de integración laboral de personas con discapacidad.

#### 11-Seguros

Los propios de la actividad: Contenido, Continente, Vehículos, etc. además de los previstos para el seguro de cobros a través de Crédito y Caución o CESCE.

Se prevé también la contratación de un Seguro de Responsabilidad Civil.

Dichos seguros deben ser contratados en importes suficientes para cubrir las posibles eventualidades que puedan ocurrir (incendios, inundaciones, robos, accidentes, etc.)





## **ANALISIS DAFO DEL PROYECTO**

### **PUNTOS FUERTES o FORTALEZAS:**

- Licencia Exclusiva en España para explotación de la patente del producto.
- Centro Especial de Empleo como sistema de trabajo protegido.
- Amplio conocimiento en materia de integración laboral de personas con discapacidad.
- Desarrollo de Tecnología propia para la fabricación del producto.
- Nave e instalaciones en régimen de propiedad.
- Inferior precio del producto con respecto a sus sustitutivos en el mercado.
- Sencillez del proceso productivo en materia de competencias profesionales.
- Costes de explotación inferiores al normal al estar subvencionado.
- Nivel de endeudamiento razonable.
- Buena Imagen en el mercado de un Proyecto de "doble" Interés Social innovador.
- Proyecto de carácter medioambiental.
- Producto de gran eficacia y duradero en el tiempo.

### **PUNTOS DÉBILES o DEBILIDADES:**

- Necesidad elevada de inversión en activo fijo (> 800.000 euros)
- Necesidad elevada de financiación externa ( 460.000 euros )
- Productividad inferior de los trabajadores con respecto al mercado ordinario.
- Dependencia exclusiva sobre un único producto y proveedores.
- Capacidad de producción limitada y dependiente de una sola maquina robotizada.
- Rotación nula del producto por su longevidad y posibilidad de reciclaje.
- Escasa diversificación en la cartera de clientes potenciales.
- Coste elevado de sustitución y suministro en caso de averías.
- Estacionalidad alta de las ventas.

### **OPORTUNIDADES:**

- Gran interés por la mejora del Medioambiente y la integración de personas con discapacidad.
- Interés creciente de la sociedad por proyectos de I + D.
- Subvenciones para la mejora del Medioambiente, Integración laboral e I + D.

- No existe una herramienta eficaz de protección individual de plantas frente a herbívoros.
- Red de colaboración y expansión nacional a traves de FEAPS y CERMI.
- Posición geográfica estratégica para la introducción del producto en Portugal.
- El sector primario en Extremadura triplica en porcentaje al nacional.
- La deforestación es cada año mayor por lo que la necesidad de medidas para la regeneración de dehesas y montes es cada día más importante y necesaria.
- El Plan Forestal Español (2002-2032) relacionado directamente con el proyecto.
- Mercado definido y especializado (empresas de reforestación al servicio de la Admón.)
- Interés de que exista un Marco de colaboración con la Universidad y la Administración para el desarrollo del proyecto.
- Altos índices de reforestación en la Comunidad Autónoma y zonas limítrofes.
- Limitada competencia.

#### **AMENAZAS:**

- Excesiva dependencia de un fabricante extranjero de la maquinaria.
- Fuerte implantación de productos sustitutivos en el mercado.
- Desconocimiento de los clientes sobre un nuevo producto.
- Estacionalidad de las labores de reforestación limitadas a unas épocas del año.
- Posición geográfica del proyecto en la periferia nacional y europea.
- Excesiva dependencia de las ayudas de la Administración.
- Mal posicionamiento en la comercialización de los productos forestales
- Disminución progresiva de las ayudas económicas procedentes de Europa.

## MATRIZ DAFO DEL PROYECTO

La siguiente matriz presenta resumidos los puntos más relevantes del anterior Análisis DAFO o SWOT, permitiendo su confrontación para visualizar posibles estrategias orientadas a compensar debilidades y amenazas aprovechando nuestras fortalezas y las oportunidades que hemos identificado en el mercado.

<p><b><u>Matriz DAFO</u></b></p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>Excesiva dependencia con proveedores Fuerte implantación sustitutos Desconocimiento nuevo producto Estacionalidad Posición geográfica desfavorable Excesiva dependencia Adm. Publica. Mal posicionamiento de los productos forest. Disminución ayudas económicas de Europa.</p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Interés y ayudas Medioambiente Interés y ayudas Integración social Interés y ayudas I+D Red de colaboración FEAPS y CERMI El Plan Forestal Español(2002-2032) Interés Universidad y Junta Extrem. Problema creciente deforestación Novedad del producto. Limitada competencia.</p>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>Patente y Exclusividad. Centro Especial Empleo. Experiencia + discapacidad. Tecnología propia Activos en propiedad Producto inferior en precio Sencillez proceso productivo. Costes de producción inferiores. Ratio de endeudamiento + Buena Imagen en el mercado. Proyecto medioambiental. Producto eficaz y duradero.</p>	<p><b>Estrategias defensivas:</b></p> <p>Colaboración con la Administración. Expansión a mercados internacionales.</p>	<p><b>Estrategias ofensivas:</b></p> <p>Colaboración con la Administración. expansión Nacional FEAPS-CERMI Política agresiva de precios.</p>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>Inversión elevada. Necesidad de financ. alta. Productividad baja. Empresa monoproducción. Producción limitada. Tecnología costosa. Producto de larga duración. Escasa diversificación de clientes Coste elevado averías. Estacionalidad de las ventas</p>	<p><b>Estrategias de supervivencia:</b></p> <p>Colaboración con la Administración. Participación de Socio Financiero Diversificación de la cartera de productos.</p>	<p><b>Estrategias de orientación:</b></p> <p>Colaboración con la Administración. Centro Especial de Empleo Implicación de grandes empresas con Interés en la Responsabilidad Social Corporativa. Ley de Medidas Alternativas a la LISMI</p>

## FACTORES CLAVE DE ÉXITO DEL PROYECTO

En el siguiente cuadro se resumen los factores claves de éxito así como su importancia y presencia en el proyecto tanto en el momento de puesta en marcha como en el futuro de la organización.

AREA	FACTORES CLAVE DE ÉXITO	IMPORTANCIA		PRESENCIA	
		Presente	Futura	Presente	Futura
PERSONAL	Programa de Formación Especializado	SI	NO	SI	SI
	Subvencionar parcialmente costes salariales	SI	SI	SI	SI
	Inscripción en el Registro de Centros Especiales de Empleo. ( 70% de la plantilla con discapacidad )	SI	SI	SI	SI
TECNICO	Patente y Licencia de Explotación	SI	SI	SI	SI
	Acceso a la tecnología necesaria	SI	SI	SI	SI
	Adaptación de la capacidad productiva	NO	SI	NO	SI
FINANCIERA	Financiar activos a través de Subvenciones	SI	NO	SI	SI
	Participación de socio-financiero	SI	NO	SI	NO
	Financiación del circulante ( estacionalidad )	SI	NO	SI	NO
COMERCIAL	Posibilidad de colaboración con la Admon. para la utilización extensiva del producto.	SI	NO	SI	NO
	expansión Comercial a nivel nacional	NO	SI	NO	SI
	Mantener una política de bajo precio.	SI	SI	SI	SI

### PERSONAL

Destacamos aquí la calificación de la empresa como CENTRO ESPECIAL DE EMPLEO que le da acceso a las ayudas y subvenciones económicas necesarias para la financiación de activos y costes salariales. Requiere que un 70% mínimo de la plantilla sean personas con discapacidad superior al 33%.

### TECNICO

Principalmente la existencia de una Patente y Licencia de Explotación en exclusiva a favor de nuestra empresa impide la entrada de competidores directos en nuestro mercado.

## **FINANCIERA**

Una de las claves del proyecto, que requiere de una inversión importante en activos fijos, es la combinación de ayudas procedentes del ámbito social (por creación de puestos de trabajo para personas con discapacidad) con las existentes en el mercado para proyectos industriales.

## **COMERCIAL**

Dado a que el éxito del negocio radica en una rápida expansión a nivel nacional, ya que vendemos un producto económico a gran escala, entendemos clave el establecimiento de Convenios de Colaboración en materia Medioambiental y de Integración Laboral de Personas con Discapacidad, así como el aprovechamiento de la red de asociaciones pertenecientes al sector de la discapacidad en España (FEAPS / CERMI).





## OBJETIVO GENERAL ESTRATEGICO

El objetivo general de nuestro proyecto consiste en la implantación a nivel nacional de nuestro dispositivo (PROTEXPLANT) como herramienta eficaz y eficiente en las actuaciones de iniciativa pública y privada orientadas a la reforestación de áreas con presencia ganadera.

Al mismo tiempo, y como elemento clave a nivel filosófico, no hay que olvidar la implicación de nuestro proyecto en la integración laboral de personas con discapacidad, que condiciona las líneas estratégicas esenciales a desarrollar y nuestra misión, visión y valores.

### A. TIPO DE ESTRATEGIA

Podemos definir nuestra estrategia como una ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO, en el cual nos especializaremos en un tipo de producto ("Protector de plantas frente a herbívoros") y en un nicho de cliente muy concreto (las empresas de reforestación y administración pública).

Al mismo tiempo un elemento clave de nuestro proyecto se fundamenta en una ESTRATEGIA DE BAJO COSTE, ya que están previstas inversiones considerables en su importe destinadas a obtener economías de escala y por tanto un precio reducido para un producto cuya rentabilidad depende de la existencia de un gran volumen de venta.

### B . OBJETIVOS DE VENTA

Ejercicio	1	2	3	4	5
Tamaño del Mercado	27.068,00	27.068,00	27.068,00	27.068,00	27.068,00
Cuota del Mercado	4,5%	5,5%	6,5%	7,5%	8,5%
Hectareas reforestadas	1.218	1.489	1.759	2.030	2.301
<b>Unidades Vendidas</b>	<b>60.903</b>	<b>74.437</b>	<b>87.971</b>	<b>101.505</b>	<b>115.039</b>

Nuestro objetivo mínimo de crecimiento de las ventas para el primer ejercicio será superior a un 20%.



### C. OBJETIVOS ECONOMICOS

OBJETIVOS	1	2	3	4	5
Retorno sobre Inversion	7,09%	17,14%	20,17%	24,17%	24,60%
Retorno sobre Activo	6,26%	11,01%	13,00%	16,60%	18,59%

Como vemos, si alcanzamos nuestros objetivos, la rentabilidad económica y financiera del proyecto se multiplicaran a lo largo de los ejercicios económicos analizados.

### D. OBJETIVOS SOCIALES

Dado el carácter social de nuestro proyecto, uno de nuestros objetivos fundamentales será la correcta integración laboral de nuestros trabajadores en el mercado ordinario, ya sea a través de contrataciones directas en empresas relacionadas o mediante el establecimiento de enclaves laborales.

Al mismo tiempo, nuestro objetivo al finalizar el quinto ejercicio será la creación de una nueva línea de producción que permita diversificar nuestra cartera de productos orientados a la reforestación y mejora del medioambiente.

### E . ASPECTOS GENERALES

En caso de participación en el proyecto de algún socio-financiero nuestro objetivo es el retorno de la inversión realizada por este en un plazo no superior a 5 años.

Este periodo es el que se exige en la concesión de subvenciones para el mantenimiento de las inversiones y el nivel de empleo inicial, por lo que consideramos oportuno también asociar dicha participación financiera al mismo periodo para, transcurrido este poder disponer de autonomía financiera y de disposición de los recursos de la empresa.



## PLAN DE MARKETING

### EL SECTOR FORESTAL

Según se indica en el cuadro adjunto, la superficie forestal en España asciende a la cifra de 26.273.235 hectáreas de las cuales un 56% corresponde a superficie arbolada.

#### DISTRIBUCIÓN DE LA SUPERFICIE FORESTAL EN ESPAÑA (ha)

CC.AA.	Superficie Forestal	%	Superficie arbolada	%
Andalucía .....	4.325.378	16,46	2.106.252	14,30
Aragón .....	2.478.760	9,43	1.185.531	8,05
Canarias .....	485.980	1,85	104.914	0,71
Cantabria .....	359.459	1,37	214.257	1,45
Castilla-La Mancha .....	3.473.536	13,22	1.851.221	12,57
Castilla y León .....	4.516.386	17,19	2.119.139	14,38
Cataluña .....	1.855.944	7,06	1.394.074	9,46
C.Foral Navarra .....	586.483	2,23	462.634	3,14
C.Valenciana .....	1.215.078	4,62	628.280	4,26
Extremadura .....	2.278.587	8,67	1.457.591	9,89
Galicia .....	2.039.575	7,76	1.405.452	9,54
Baleares (Illes) .....	223.601	0,85	186.377	1,27
La Rioja .....	294.404	1,12	128.917	0,88
Madrid .....	420.093	1,60	330.086	2,24
País Vasco .....	469.355	1,79	390.005	2,65
P. de Asturias .....	764.597	2,91	451.116	3,06
R. de Murcia .....	486.019	1,85	316.401	2,15
<b>ESPAÑA .....</b>	<b>26.273.235</b>	<b>100,00</b>	<b>14.732.247</b>	<b>100,00</b>

*Fuente:* Ministerio de Medio Ambiente. Plan Forestal Español 2002.

En Extremadura, la superficie forestal es de 2.278.587 hectáreas de superficie forestal, correspondiendo a la Dehesa Extremeña, donde conviven ganado y arbolado, un total de 1.429.958 hectáreas.

A priori, las Comunidades Autónomas con una mayor presencia de superficie forestal son **Castilla y León, Andalucía, Castilla-La Mancha, Aragón, Extremadura y Galicia**, que superan todas ellas los 2 millones de hectáreas.

Con respecto a Europa, la superficie forestal es de 136 millones de hectáreas.

Es relevante el hecho de que España es el segundo país con mas superficie forestal ( aprox. 26 millones de hectáreas), tan solo superado por Suecia con mas de 30 millones de hectáreas.

Por tanto, podemos determinar que España es un mercado atractivo para productos orientados al sector forestal, dada la importancia en superficie.

Además, Extremadura es la quinta Comunidad Autónoma por superficie forestal.

**DISTRIBUCIÓN DE LA SUPERFICIE FORESTAL  
EN LOS PAÍSES DE LA UE (miles de ha)**

Países	Superficie forestal total	Bosques			Otras superficies forestales	Régimen de propiedad %	
		Total	Para extracción de madera	Otros		Público	Privado
Alemania .....	10.740	10.740	10.142	598	0	53,6	46,4
Austria .....	3.924	3.840	3.352	488	84	18,1	81,9
Bélgica .....	672	646	639	7	26	43,0	57,0
Dinamarca .....	538	445	440	5	93	28,4	71,6
<b>España .....</b>	<b>25.984</b>	<b>13.509</b>	<b>10.479</b>	<b>3.030</b>	<b>12.475</b>	<b>21,6</b>	<b>78,4</b>
Finlandia .....	22.768	21.883	20.675	1.208	885	29,7	70,3
Francia .....	16.989	15.156	14.470	686	1.833	24,9	75,1
Grecia .....	6.513	3.359	3.094	265	3.154	53,6	46,4
Holanda .....	339	339	314	25	0	51,0	49,0
Irlanda .....	591	591	580	11	0	66,2	33,8
Italia .....	10.842	9.857	6.013	3.844	985	34,0	66,0
Luxemburgo .....	89	86	86	0	3	46,7	53,3
Portugal .....	3.467	3.383	1.897	1.486	84	7,7	92,3
Reino Unido .....	2.489	2.469	2.108	361	20	43,1	56,9
Suecia .....	30.259	27.264	21.236	6.028	2.995	20,3	79,7
<b>UE 15 .....</b>	<b>136.204</b>	<b>113.567</b>	<b>95.525</b>	<b>18.042</b>	<b>22.637</b>		

Fuente: TBFRA 2000 (Evaluación de recursos forestales de las zonas templada y boreal) (UNECE/FAO).

**Tamaño del Mercado**

SUPERFICIE REFORESTADA				MEDIA	
1995-2000	%	2001-2006	%	2001-2006	%

Andalucía	140.609	26,8%	20.043	12,3%	3.341	12,3%
Aragón	4.630	0,9%	5.606	3,5%	934	3,5%
Asturias	12.919	2,5%	1.136	0,7%	189	0,7%
Baleares	1.083	0,2%	0	0,0%	0	0,0%
Canarias	145	0,0%	139	0,1%	23	0,1%
Cantabria	723	0,1%	898	0,6%	150	0,6%
Castilla-La Mancha	87.393	16,7%	24.498	15,1%	4.083	15,1%
Castilla y León	102.413	19,5%	50.934	31,4%	8.489	31,4%
Cataluña	1.766	0,3%	0	0,0%	0	0,0%
Extremadura	63.373	12,1%	12.743	7,8%	2.124	7,8%
Galicia	49.432	9,4%	21.432	13,2%	3.572	13,2%
Madrid	7.482	1,4%	2.461	1,5%	410	1,5%
Murcia	8.512	1,6%	0	0,0%	0	0,0%
Navarra	2.920	0,6%	1.620	1,0%	270	1,0%
Pais Vasco	33.608	6,4%	16.423	10,1%	2.737	10,1%
La Rioja	2.311	0,4%	4.476	2,8%	746	2,8%
C. Valenciana	5.155	1,0%	0	0,0%	0	0,0%

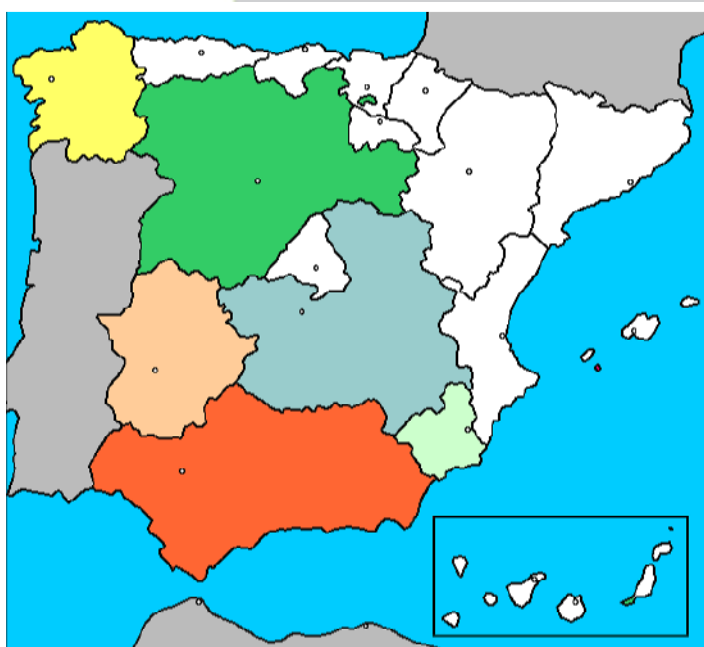
<b>TOTAL</b>	<b>524.474</b>	<b>100%</b>	<b>162.409</b>	<b>100%</b>	<b>27.068</b>	<b>100%</b>
--------------	----------------	-------------	----------------	-------------	---------------	-------------

Como se puede apreciar en el cuadro anterior la superficie reforestada durante el periodo 2001-2006 es de 162.409 hectáreas en la totalidad de la geografía española, con una media de 27.068 hectáreas anuales.

Podemos apreciar que el 90% de la superficie forestada esta concentrada en 6 Comunidades Autónomas: Castilla y León, Andalucía, Castilla-La Mancha, Extremadura, Galicia y el país Vasco.

### **Mercado Objetivo**

Considerando que el tamaño del mercado de la reforestación es de 27.068 hectáreas anuales, estableceremos nuestro mercado siguiendo, en primer lugar, un criterio geográfico:



#### Mercado Objetivo :

Extremadura  
Andalucía  
Castilla y León  
Castilla-La Mancha  
Galicia

#### Cuota de Mercado :

**4,5%**

1.218 hectareas

60.903 protectores

### **Nicho de Mercado**

Nuestra empresa se especializara en atender la demanda de **Protección Individualizada de regenerado o repoblado frente al ganado domestico y caza mayor** en zonas de buena calidad pascicola o de alto valor cinegético.

Tan solo en Extremadura, durante el periodo 1994-2000 la superficie reforestada por el Programa de Forestación de Tierras Agrarias asciende a 51.587 hectáreas.

## PRODUCTOS COMPETIDORES ACTUALMENTE UTILIZADOS

Los sistemas de protección son instrumentos técnicos que tienen por objeto proteger los árboles individuales o en masa en sus primeros estadios del ataque por diente o empuje del ganado domestico y caza.

El principal producto competidor de PROTEXPLANT es:

### **PROTECTOR INDIVIDUAL DE REGENERADO:**



De forma cilíndrica, con diámetro aproximado entre 40 y 60 cms, esta formado por una malla metálica o plástica de gran resistencia, con alturas que oscilan entre 1,5 y 2 metros.

#### Tipo de proteccion :

Individual contra ganado y caza mayor. Se puede conseguir una proteccion integral con luces de malla muy pequeñas o complementando este protector con un interior tipo malla o invernadero.

#### Influencia sobre el medio:

Negativa de carácter estético.



Modo de colocación / durabilidad:

Manual uniendo la malla cilíndrica con postes a modo de tutores firmemente hincados al terreno. Deben de ser capaces de soportar grandes empujes sin ceder su posición.

Duran entre 5 y 10 años.

Costes / mantenimiento:

Su coste aproximado es de 12 euros / unidad.  
De alto mantenimiento (por la presión ganadera constante).

Ventajas:

Protección eficaz.

Inconvenientes:

Coste de instalación. Debido a su rigidez puede perjudicar la conformación de la planta en su crecimiento.

En Extremadura son suministrados por el proveedor CERCAFOR ubicado en Mérida (Badajoz).

**DESCRIPCION DEL PRODUCTO (PROTEXPLANT)**



Características Básicas del Producto

Protector individual de plantas que simula una protección natural mediante secciones circulares dotadas de espinas, regulables en número y altura, eficaz ante cualquier tipo de especie de ganado doméstico y caza mayor, de fácil instalación sobre cualquier terreno, en cuestión de minutos con herramientas básicas.

**PROTEXPLANT: PROTECTOR EXTREMEÑO DE PLANTAS**

Esta previsto el registro del nombre comercial del producto en la OEPM.

### Atributos funcionales del producto

Coste reducido de instalación.

Mayor durabilidad al no estar sujeto a fuerzas de empuje animales.

No produce efectos negativos en la planta (opresión, falta de luz, etc.)

Impacto visual mínimo.

El mantenimiento es prácticamente nulo.

Efectivo tanto para ganado domestico como caza.

### Atributos intangibles del producto

Producto realizado por personas con discapacidad

Cumplimiento de la ley de medidas alternativas

## **POLITICA DE PRECIOS**

### **Sistema de determinación de precios**

El precio se ha fijado en función del coste de fabricación y previsiones de venta.

Para un volumen de ventas de 60.903 unidades:

Coste Materia Prima unitario: 3,00 euros

Coste de Mano de obra: 3,03 euros

Coste Gener. Fabricación: 3,36 euros

Total Coste Unitario: 9,38 euros

Margen s/ ventas mínimo: 6 %

Precio de Venta Unitario: Entre 9,75 - 10 euros / unidad.

### **Listado de precios**

El Precio Unitario será de 9,99 euros ( Iva no incluido ), siendo nuestra cartera Monoproducto, al menos en el periodo de lanzamiento del proyecto.

### **Elementos que se incluyen en el precio**

El precio incluye un protector PROTEXPLANT que consiste en:

- 3 barras sustentadoras de 1,5 metros cada una.
- 5 elementos protectores configurados por 15 secciones.
- 15 pasadores metálicos.
- 1 manual de montaje.



El transporte nacional esta incluido en el precio para pedidos superiores a 1.000 unidades.

### Sistema de cobro y política de descuentos y rebajas

La forma de pago establecida es transferencia bancaria del 30% antes de la entrega de la mercancía. El resto se pagara a 30 y 60 días.

No obstante, siempre estará condicionado el aplazamiento de pago a que exista aseguramiento del pago por parte de compañía de Crédito y Caucción contratada.

## **POLITICA DE COMUNICACIÓN**

### **Publicidad**

OBJETIVO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Difusion
MAIL		Rec.				Rec.			Rec.			Rec.	Directa
PRENSA	Captacion				Rec.				Captacion				Regional
RADIO									Captacion				Local

COSTE	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
MAIL		500				500			500			500	2000
PRENSA	900	900			900				900	900	900	900	6300
RADIO									500	500	500	500	2000
<b>TOTAL</b>	1800	2800			1800	1000			12600	11600	2800	3800	<b>10300</b>

### **Promoción de ventas**

Nuestra política de promoción de ventas se limita a la concesión de descuentos sobre compras por volumen de pedido según la siguiente tabla:

Volumen	PRECIO		DESCUENTO		
	Unitario	Total	%	P. Unitario	TOTAL
5000	12	60.000	2%	11,76	58.800
10000	12	120.000	3%	11,64	116.400

## **Relaciones Públicas**

<b>Fuerza de ventas</b>	<b>ENE</b>	<b>FEB</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAY</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SEP</b>	<b>OCT</b>	<b>NOV</b>	<b>DIC</b>	<b>TOTAL</b>
Extremadura	500			500			500			500			<b>2.000</b>
Castilla y Leon		750							750			750	<b>2.250</b>
Andalucia			750								750		<b>1.500</b>
Galicia					750								<b>750</b>
Castilla-La Mancha						750							<b>750</b>
<b>TOTAL</b>	500	750	750	500	750	750	500	0	750	500	750	750	<b>7.250</b>

### **PLAN DE VENTAS**

#### **Gestión de ventas**

La gestión de las ventas se realizara directamente desde la fábrica, tanto la recepción de los pedidos como la expedición, facturación y gestión de cobro.

Los clientes no institucionales serán previamente clasificados en una compañía de crédito y caución para valorar su límite de crédito y asegurar la operación de venta.

#### **Canales de comercialización**

Utilizaremos dos canales de comercialización del producto:

##### Canal directo:

La Administración Publica, a través de las diferentes Comunidades Autónomas, que tiene la titularidad sobre los terrenos públicos objetivo de labores de densificación y repoblación.

##### Canal indirecto:

Las empresas de privadas dedicadas a labores de reforestación, que prestan sus servicios a propietarios privados de tierras agrícolas que subcontratan este tipo de trabajos.

Este último tipo de cliente, podrá acceder a exclusividad en su zona de influencia, mediante un acuerdo que garantice un volumen mínimo de compra.

## OBJETIVOS DE VENTAS

### Ventas por periodo (unidades de producto)

COMUNIDAD AUTONOMA	EJERCICIO				
	1	2	3	4	5
Extremadura	60.903	62.121	63.363	64.631	65.923
Castilla y Leon		12.316	12.562	12.814	13.070
Andalucia			12.045	12.286	12.532
Galicia				11.775	12.011
Castilla-La Mancha					11.504
<b>TOTAL</b>	<b>60.903</b>	<b>74.437</b>	<b>87.971</b>	<b>101.505</b>	<b>115.039</b>

### Ventas por segmento de clientes (unidades de producto y hectáreas)

TIPOLOGIA DE CLIENTE	EJERCICIO					%
	1	2	3	4	5	
Empresas Especializadas	42.632	52.106	61.580	71.054	80.527	70%
Administracion Publica	12.181	14.887	17.594	20.301	23.008	20%
Usuario Final	6.090	7.444	8.797	10.151	11.504	10%
<b>TOTAL</b>	<b>60.903</b>	<b>74.437</b>	<b>87.971</b>	<b>101.505</b>	<b>115.039</b>	<b>100%</b>

50 protectores / hectarea	EJERCICIO					%
	1	2	3	4	5	
Empresas Especializadas	853	1.042	1.232	1.421	1.611	70%
Administracion Publica	244	298	352	406	460	20%
Usuario Final	122	149	176	203	230	10%
<b>TOTAL</b>	<b>1.218</b>	<b>1.489</b>	<b>1.759</b>	<b>2.030</b>	<b>2.301</b>	<b>100%</b>

### **Plantilla comercial necesaria**

Para la planificación, coordinación y evaluación de las diferentes acciones se estima necesario únicamente la figura de un Director Comercial, ya que nuestra producción esta dirigida a un grupo muy especializado de clientes (empresas de reforestación y Administración Publica) que no requieren de una estructura comercial compleja.

Por tanto el Director Comercial, con el apoyo de la Gerencia, asumirá directamente la gestión de las acciones comerciales previstas.

### **Cuota de mercado**

<b>ANALISIS CUOTA MERCADO</b>	1	2	3	4	5
Tamaño Mercado ( Hectareas )	27.068	27.068	27.068	27.068	27.068
<b>Cuota de Mercado</b>	4,5%	5,5%	6,5%	7,5%	8,5%
Crecimiento de las Ventas		22,2%	18,2%	15,4%	13,3%
Hectáreas reforestadas	1.218	1.489	1.759	2.030	2.301
Densidad Protectores / Hta.	50	50	50	50	50
Unidades Vendidas	<b>60.903</b>	<b>74.437</b>	<b>87.971</b>	<b>101.505</b>	<b>115.039</b>
Precio Unitario	9,99	9,99	9,99	9,99	9,99
<b>Cifra de negocio</b>	608.421	743.626	878.830	1.014.035	1.149.240

### **Presupuesto de marketing**

El siguiente cuadro refleja los gastos previstos en materia de Publicidad (en los diferentes medios), promoción del producto estimada y gastos derivados de las relaciones públicas (visitas comerciales, etc.) para el primer ejercicio económico.

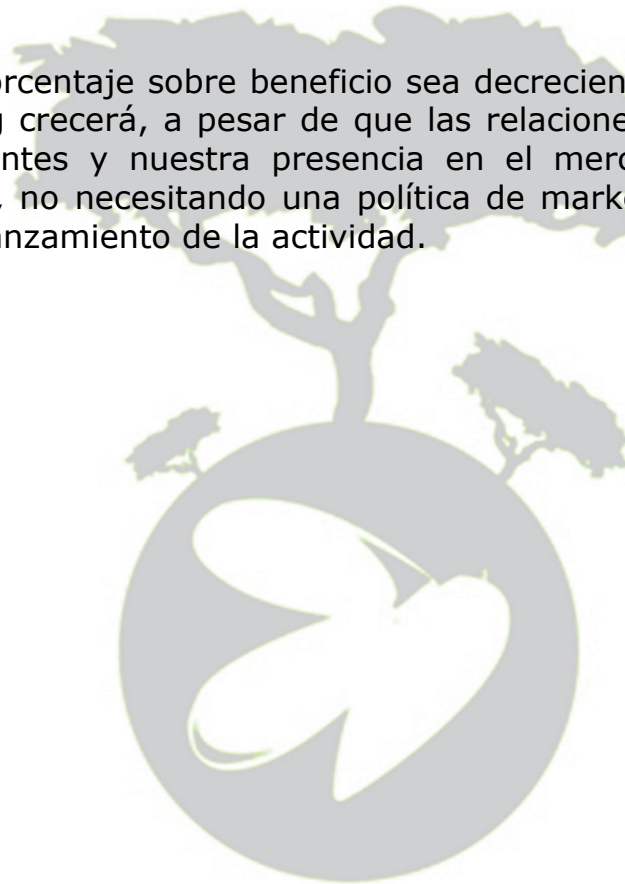
Presupuesto	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Publicidad	900	1.400	0	0	900	500	0	0	1.900	1.400	1.400	1.900	<b>10.300</b>
Promocion	1.460	1.339	1.095	608	608	487	487	608	1.095	1.339	1.460	1.582	<b>12.168</b>
R.R.P.P.	500	750	750	500	750	750	500	0	750	500	750	750	<b>7.250</b>
	2.860	3.489	1.845	1.108	2.258	1.737	987	608	3.745	3.239	3.610	4.232	<b>29.718</b>

### **Acciones futuras de marketing**

Para sucesivos ejercicios económicos, se prevee dotar un presupuesto de marketing en función del beneficio obtenido en una cuantía equivalente al 50% del mismo para el segundo ejercicio hasta un 20% en el quinto.

	1	2	3	4	5
Beneficio		37.143	158.888	234.626	327.511
%		95%	40%	30%	25%
Presupuesto	<b>29.718</b>	<b>35.286</b>	<b>63.555</b>	<b>70.388</b>	<b>81.878</b>
Publicidad	10.300	17.643	31.778	35.194	40.939
Promocion	12.168	10.586	19.067	21.116	24.563
R.R.P.P.	7.250	7.057	12.711	14.078	16.376

Aunque el porcentaje sobre beneficio sea decreciente, el presupuesto de marketing crecerá, a pesar de que las relaciones comerciales con nuestros clientes y nuestra presencia en el mercado estarán mas consolidados, no necesitando una política de marketing tan agresiva como en el lanzamiento de la actividad.





## PLAN DE OPERACIONES

### DESARROLLO DEL PRODUCTO

El principio de funcionamiento de PROTEX-PLANT esta basado en la propia naturaleza, ya que existen plantas y árboles dotados del mismo mecanismo de protección (por ejemplo un naranjo o una acacia).

Este consiste en una protección física a base de púas o pinchos colocados en lugares estratégicos los cuales impiden al animal acceder a la planta o a alguna parte de la misma.

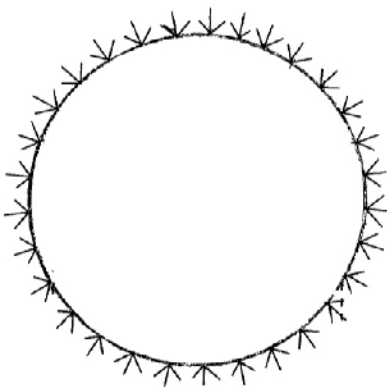
El objetivo es el de proteger a la planta rodeándola de una protección física donde la planta se situara en el centro de la misma. Para evitar que los animales alcancen la planta, esta quedara rodeada de una estructura formada por unas coronas circulares dotadas de una serie de púas situadas a diferente altura y con diferentes orientaciones.

#### **Descripción técnica del producto.**

El protector se puede dividir en dos partes:

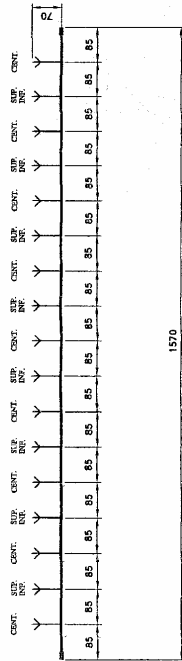
- las coronas de protección de la planta, que denominaremos "unidades protectoras"
- las varillas de sustentación del conjunto, que denominaremos "unidades sustentadoras"

En la figura que se acompaña se detalla técnicamente el diseño del protector.

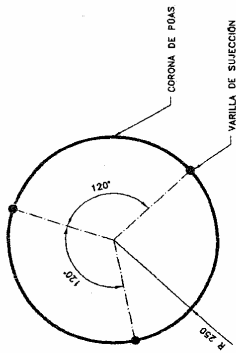


Plano Técnico del Producto

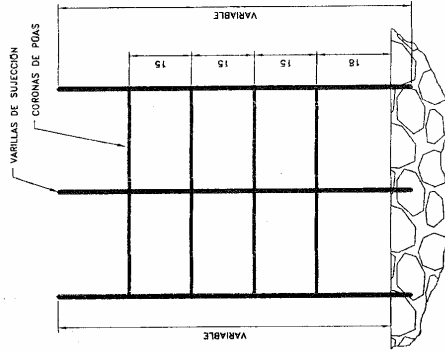
DESARROLLO CORONA DE POAS



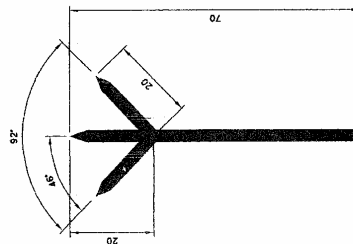
VISTA EN PLANTA:



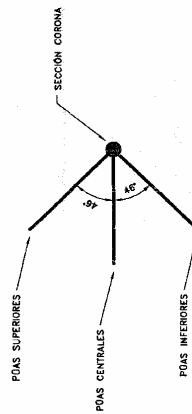
ALZADO PROTECTOR:



DETALLE POAS



SECCION TRANSVERSAL CORONA ORIENTACION DE LAS POAS



SERVICIOS DE INGENIERIA TECNICA  
TELEFONOS 824.245502. 603281295

**SISTEMA DE PROTECCION DE PLANTAS: PROTECTOR ERIZO**

TITULO:	DETALLES PROTECTOR.	ESCALA:	VARIAS.	PLANO N.º:	7
FIRMA:		FECHA:	FEB. 2007		
	LUIS FRANCISCO ALONSO, IRI INGENIERO TECNICO INDUSTRIAL, D.L. 203 - C.I.F. R452442 9	PETICIONARIO:	APROSUBA-3		
		EMPLAZAMIENTO:	CARRETERA BADAJOZ - CÁDIZ Km 8 Finca Colibrejo del Monte, Givore (BADAJOZ).		



Las Unidades Sustentadoras tienen la finalidad de anclar el protector al suelo rodeando la planta. Para ello, se emplearan 3 varillas metálicas por protector con una longitud variable en función de la altura de la planta a proteger. Estas varillas se colocaran alrededor de la planta utilizando un martillo o similar y formando una circunferencia exacta con un ángulo entre cada varilla de 120 grados.

Estas varillas serán de hierro corrugado de 6 mm. de grosor y 150 cms de altura.

Por su parte, las Unidades Protectoras consistirán en unas varillas de acero de 3 mm. de espesor divididas en 3 secciones en su conjunto formando una corona de espinas cuya longitud será el perímetro de la circunferencia que tiene que formar cuando se monta el protector, con una longitud de 1,57 m.

A lo largo de la varilla se colocaran separadas a una distancia aproximada de 8,5 cms las púas de protección, formando ángulos entre ellas de 46 y de 92 grados según se trate de las púas horizontales, superiores o inferiores.

Estas púas tendrán serán de acero de 70 mm. de longitud y 1 mm. de diámetro terminando en forma de tridente.

En cada extremo de cada sección existe un rebaje que junto a un pasador mediante un cierre tipo clic servirá de unión a las tres secciones que forman la corona protectora, el pasador dispondrá además de un pernio para unir las coronas al elemento sustentante.

Cada Unidad Protectora dispondrá de 5 pasadores por barra para formar el conjunto.

El diámetro estándar de las Unidades Protectoras será de 50 cms y la altura será variable en función de la altura de la planta a proteger, teniendo en cuenta que a mayor altura hace falta mayor numero de unidades protectoras.

Para la correcta protección de una planta la separación entre cada corona de púas que garantiza que el animal no alcance la planta debe ser alrededor de 15 cms. montando la primera corona a una distancia de 15 cms. del suelo.

En resumen, cada protector estará configurado por 3 unidades sustentadoras y en función de la altura de la planta a proteger de varias unidades protectoras.

Por tanto consideramos oportuno a efectos del análisis del proceso de producción y determinación de costes hablar de unidades protectoras y no de protectores de plantas, ya que estos últimos pueden tener una configuración diferente en cada caso.

## **APROVISIONAMIENTOS**

### **MATERIAS PRIMAS**

- Varillas de hierro corrugado de 6 mm.
- Acero bajo al carbono de 3 y 1 mm. de diámetro
- Pasadores cilíndricos de acoplamiento.

Las cantidades necesarias por Unidad Protectora son:

- 450 cms. de hierro corrugado de 6 mm.
- 785,4 cms. de acero bajo al carbono de 3 mm. de espesor. (5 coronas)
- 924,0 cms. de acero bajo al carbono de 1 mm. de espesor (5 coronas)
- 30 pasadores cilíndricos.

El peso aproximado para cada Unidad Sustentadora es de 1000 gramos (set de 3 varillas).

El peso aproximado para cada conjunto de Unidades Protectoras (5 Coronas) es de 564 gramos.

### **PROVEEDORES**

El proveedor más importante dentro del sector es ARCELORMITTAL con distribuidor local en nuestra ubicación de fábrica.

También a nivel local se encuentra GRUPO ALFONSO GALLARDO que concentra una gran parte de la producción de acero nacional.

Las varillas de hierro corrugado de 6 mm. se comprarán en barras de 6 metros.

El acero bajo al carbono de 3 y 1 mm. se comprarán en rollo de 50 kg. (700 m. y 5100 m.)

Los pasadores cilíndricos se comprarán en cajas de 1.000 unidades.

### **PROCEDIMIENTO DE COMPRA**

El sistema de compra y suministro se establecerá mediante un contrato anual con el proveedor.

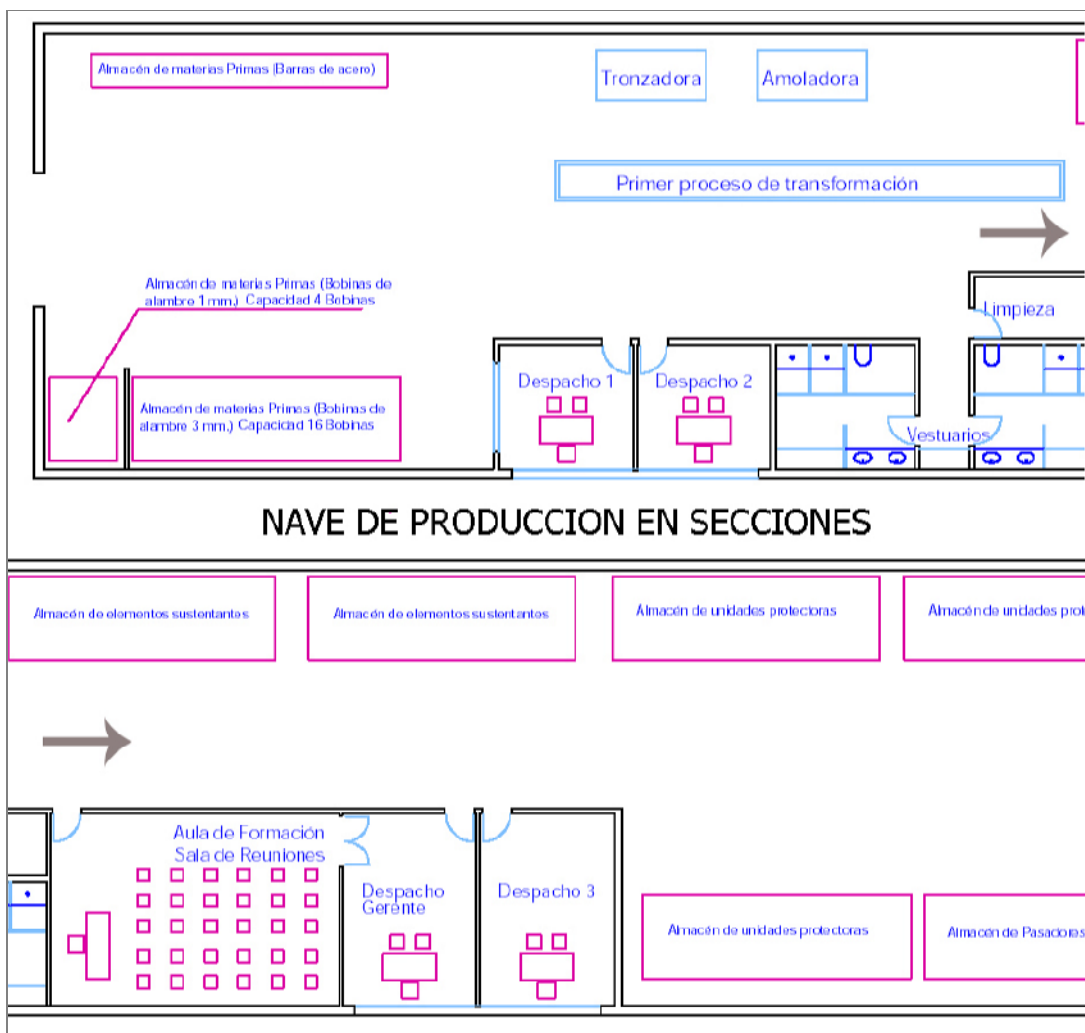
Este contrato debe garantizar el suministro de las materias primas en cantidad, precio y plazo, para el correcto funcionamiento del proceso productivo.

## PROCESO DE FABRICACION Y TECNOLOGIA

### Instalaciones. Maquinaria. Procesos de Producción.

Las instalaciones para la fabricación de PROTEX-PLANT se ubican en una nave industrial de 1.000 m<sup>2</sup> donde distinguimos cuatro áreas principales:

- Almacén de Materias Primas.
- Zona de Producción robotizada.
- Almacén de Productos Terminados.
- Administración y dirección



Nota: Ampliación de las diferentes partes de la nave de producción.

El proceso productivo de los protectores se divide en dos procesos:

- Una primera transformación: que se realiza en nuestra fábrica y se realiza con maquinaria.
- Una segunda transformación, que se realiza en campo, en la zona de instalación del producto

A continuación describimos la **PRIMERA TRANSFORMACION:**

Todos los procesos que se describen a continuación se efectúan con tres máquinas, dos sencillas para las barras sustentadoras y una autónoma programable para las coronas

### **Unidades sustentadoras**

Por un lado tenemos la fabricación de las unidades sustentadoras, en las que se realizan dos procesos, en el primero las barras se cortan en secciones de 1,5m. se aprovecha todo el material, luego con una amoladora se conseguirá una cabeza puntiaguda en una de las puntas, para facilitar la labor de hincas.

### **Unidades protectoras**

En una máquina diseñada para esta actividad se realizarán las coronas protectoras. Esta dispone de dos alimentadores una para alambre de 2 mm. que forma el cuerpo central y otro para las púas de 1 mm. las espinas protectoras.

El alambre grueso sufre un corte cada 524 mm., una de las tres secciones que forma la unidad protectora.

A esta barra mediante una serie de procesos automatizados se van soldando las púas al eje central, cada 24 cm. Una central de 7mm. y dos puntas que conforman el tridente de cada espina.

Una vez soldadas en toda su longitud, la barra se gira y se vuelve a repetir la mecánica de adherir las púas, esta secuencia se efectúa tres veces, los ángulos de espinas tendrán orientaciones de  $46^\circ$  y  $92^\circ$  respecto a la espina central. Tras esta secuencia las barras espinadas se retiran para su almacenaje y reparto a los centros repobladores.

Por economía de costos el material en una primera entrega no se da completamente terminado, el elemento protector se transporta de manera lineal, ocupa mucho menos volumen y se consigue un ahorro significativo en el transporte.

A continuación describimos la **SEGUNDA TRANSFORMACION:**

Se efectúa en donde se va a repoblar. Es muy sencilla y consiste simplemente en doblar las barras hasta conseguir el ángulo de curvatura necesario en función de la planta a proteger, debido al mínimo espesor del alambre esta tarea se efectúa de manera manual, ayudados con un escantillón para conseguir la forma deseada.

Tras los procesos anteriores el material está listo para colocarse con una simple marra y los pasadores. El método de montaje sería el siguiente, se clavan los tres elementos sustentantes, se introducen pasadores por cada barra, alrededor de cada uno de ellos se pone cada porción de alambre hasta completar el círculo (tres piezas por anillo) y se introducen las puntas en cada pasador hasta oír un clic (ver documentación anexa), una vez completada todos los anillos, estos se lleva a su altura, que queda fijada con un pernio. (Ver anexo)

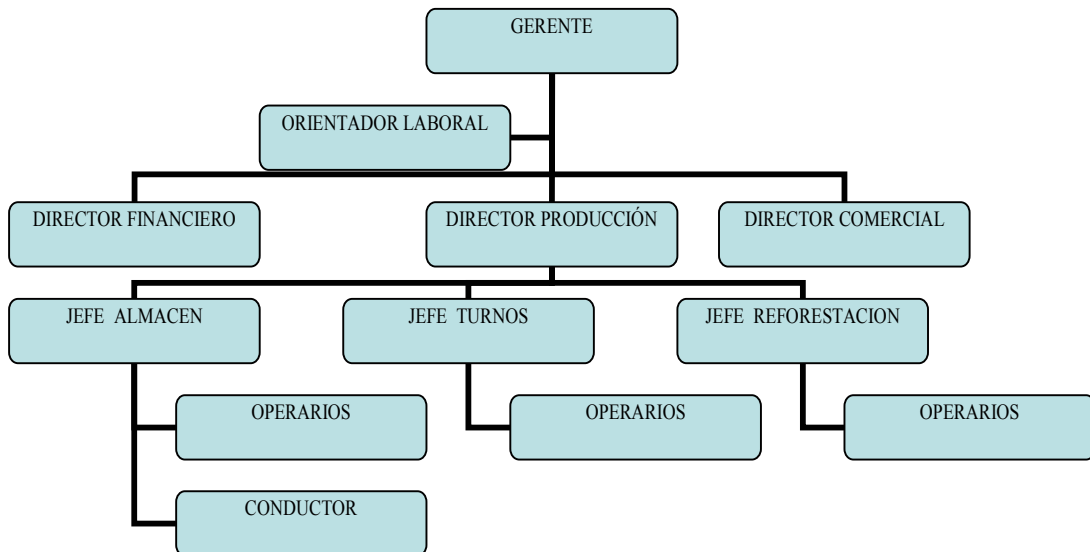
### PREVISIÓN DE RECURSOS MATERIALES (5 AÑOS)

EJERCICIO		1	2	3	4	5
UNIDADES VENDIDAS	SET	60.903,00	74.437,00	87.971,00	101.505,00	115.039,00
Unidades Protectoras	5	304.515	372.185	439.855	507.525	575.195
Unidades Sustentadoras	3	182.709	223.311	263.913	304.515	345.117
Pasadores Cilindricos	15	913.545	1.116.555	1.319.565	1.522.575	1.725.585
Metros Acero 3 mm.	1,57	478.331,04	584.626,83	690.922,62	797.218,41	903.514,19
Metros Acero 1 mm.	1,85	562.742,40	687.796,27	812.850,14	937.904,01	1.062.957,87
Mts Acero Corrugado 6 mm.	1,50	274.063,50	334.966,50	395.869,50	456.772,50	517.675,50
Kg Acero 3 mm.	0,06	28.699,86	35.077,61	41.455,36	47.833,10	54.210,85
Kg Acero 1 mm.	0,01	5.627,42	6.877,96	8.128,50	9.379,04	10.629,58
Kg Acero Corrugado 6 mm.	0,22	60.293,97	73.692,63	87.091,29	100.489,95	113.888,61
Coste Acero 3 mm.	0,9	25.829,88	31.569,85	37.309,82	43.049,79	48.789,77
Coste Acero 1 mm.	0,9	5.064,68	6.190,17	7.315,65	8.441,14	9.566,62
Coste Acero 6 mm.	1	60.293,97	73.692,63	87.091,29	100.489,95	113.888,61
Coste Pasadores	0,1	91.354,50	111.655,50	131.956,50	152.257,50	172.558,50
<b>COSTE APROVISIONAMIENTOS</b>		<b>182.543,03</b>	<b>223.108,15</b>	<b>263.673,26</b>	<b>304.238,38</b>	<b>344.803,50</b>

## PREVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS (5 AÑOS)

Tanto nuestro proceso productivo, como nuestra instalaciones están preparadas para una fabricación "just in time"; pero al ser una empresa de nueva creación hemos optado en un principio por un sistema mixto mantenemos un stock mínimo tanto de materias primas y de producto terminado en función de las previsiones de los pedidos, este sistema no deja de ser una búsqueda de la excelencia, primando la eliminación de inventarios, con ello conseguimos abaratar el servicio. Para conseguir este sistema de producción nuestro centro de trabajo se ha diseñado siguiendo este criterio, el robot automatizado no está saturado de carga de trabajo y posible aumentar la producción, según los requerimientos del momento. Tras afianzamiento de la platilla buscaremos la implantación total de este sistema en aras de conseguir la excelencia.

### ORGANIGRAMA PRODUCTIVO



### PERSONAL DE PRODUCCION

#### **Director de Producción:**

Responsable de la planificación de la producción y de la logística de la empresa, su cometido serán:

- Encargado de los pedidos de las materias primas en función de los pedidos, siempre en contacto con el responsable del jefe de taller por asegurarnos un stock mínimos.
- Responsable que el producto se sirva en el plazo previsto.
- Se encargará de organizar los repartos de los pedidos, mediante la furgoneta propiedad de al empresa o alquilando el transporte que se requiera en función del volumen a desplazar.
- De manera directa será el encargado de implantar el sistema EFQM

### **Jefe de Taller:**

Máximo responsable del proceso productivo, sus cometidos serán:

- Organización de los turnos de operarios tanto para el manejo de maquinarias como de almacén
- Encargado del correcto funcionamiento del proceso productivo así como de la organización de los diferentes turnos de trabajo y almacén.
- Responsable de la programación numérica del robot autómatas en función de la producción necesaria.

### **Jefe de Reforestación:**

Encargado del correcto funcionamiento de las labores de reforestación así como de la organización de los enclaves laborales a su cargo; además será el responsable de supervisión de los trabajos de la segunda transformación.

### **Responsable de Almacén:**

Supervisor de la correcta organización del almacenaje:

- Encargado de controlar la cantidad de materias primas disponibles: barras, bobinas de alambre y pasadores que hay en stock. Transmitirá al jefe de producción las necesidades de pedido.
- Controlará hasta su devolución las bobinas vacías
- Controlará en todo momento los volúmenes de producto terminado, se responsabilizará que los paquetes de montaje estén completos.

### **Responsable de Turno:**

Supervisor de la organización y correcto funcionamiento de las maquinas de producción de cada turno de trabajo. Se ocupará del mantenimiento de las maquinarias utilizadas: robot, tronzara y amoladora.

**Operario de Almacén:**

Persona encargada del almacenaje de materias primas y del suministro de producto terminado.

**Operario de Turno:**

Empleados encargados del manejo de las maquinas de producción, sus misiones serán:

- Cargar las bobinas de alambre de 3 y 1 mm. en la máquina automática.
- Cortar las barras que forman las unidades sustentantes
- Afilar las barras anteriores para facilitar su colocación

**Operario de Reforestación:**

Empleado encargado de las labores de reforestación, previamente será el encargado de efectuar la segunda transformación del las barras sustentantes previas a su colocación.

NECESIDADES DE PERSONAL ( D. PRODUCCION )

En el siguiente cuadro se refleja la previsión de plantilla para los diferentes puestos de trabajo del departamento de producción.

PUESTO	CATEGORIA	NUMERO
Director de Produccion	Titulado GS	1
Responsable de almacen	Adjunto de Taller	1
Operario de almacen	Operario	2
Responsable de turno	Adjunto de Taller	2
Operario de Maquina	Operario	4
Conductor	Conductor	1
Responsable de Reforestacion	Adjunto de Taller	1
Operario de reforestacion	Operario	4
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>



La plantilla anteriormente detallada esta prevista para atender la producción esperada durante los primeros 5 ejercicios económicos.

Está prevista la existencia de 2 turnos de producción diferenciados:

- Turno de mañana : 07:00 – 15:00
- Turno de tarde : 15:00 – 23:00

De esta manera podremos garantizar atender la demanda sin ningún problema de rotura de stock.

El diseño de una maquinaria que permita una producción mínima de 45 unidades / hora nos capacitara para producir mensualmente en un turno aproximadamente 7.000 unidades, y en dos turnos, 14.000 unidades.

## DETERMINACION DE COSTES OPERATIVOS

### COSTE DE PRODUCCION

El cuadro siguiente resume la determinación del coste unitario del producto a lo largo de los próximos cinco ejercicios:

<b>PRODUCCION</b>	1	2	3	4	5
	60.903	74.437	87.971	101.505	115.039
Coste Unitario de MP	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Coste Mano de Obra	3,03	2,71	2,52	2,36	2,27
Gastos Generales Fabric.	3,36	2,98	2,99	2,76	2,64
<b>TOTAL COSTE UNITARIO</b>	<b>9,38</b>	<b>8,68</b>	<b>8,50</b>	<b>8,12</b>	<b>7,90</b>
PRECIO DE VENTA	9,99	9,99	9,99	9,99	9,99
Beneficio Unitario	0,61	1,31	1,49	1,87	2,09
Margen Comercial	6,50%	15,11%	17,49%	23,10%	26,41%

### VOLUMEN MÍNIMO

PRODUCCION	1	2	3	4	5
	60.903	74.437	87.971	101.505	115.039
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>608.421</b>	<b>743.626</b>	<b>878.830</b>	<b>1.014.035</b>	<b>1.149.240</b>
INGRESOS UNITARIOS	9,99	9,99	9,99	9,99	9,99
<b>COSTE TOTAL</b>	<b>571.278</b>	<b>646.031</b>	<b>747.995</b>	<b>823.736</b>	<b>909.138</b>
COSTES FIJOS	346.115	370.832	422.760	448.464	483.831
COSTES VARIABLES	225.163	275.199	325.235	375.272	425.308
COSTE FIJO UNITARIO	5,68	4,98	4,81	4,42	4,21
COSTE VARIABLE UNITARIO	3,70	3,70	3,70	3,70	3,70
<b>BENEFICIO TOTAL</b>	<b>37.143</b>	<b>97.594</b>	<b>130.835</b>	<b>190.299</b>	<b>240.101</b>
BENEFICIO UNITARIO	0,61	1,31	1,49	1,87	2,09
<b>VOLUMEN MINIMO</b>	<b>55.001</b>	<b>64.668</b>	<b>74.874</b>	<b>82.456</b>	<b>91.005</b>
% VOLUMEN S/ VENTAS	90,31%	86,88%	85,11%	81,23%	79,11%

### GESTIÓN DE COMPRAS Y VENTAS

El siguiente cuadro describe la gestión de compras y fabricación del primer ejercicio.

MES	AÑO 1				
	UNIDADES				EUROS
	COMPRA	FABRIC.	VENTA	STOCK	CONSUMOS
1	7.500	7.500	7.308	192	22.480
2	7.000	7.000	6.699	492	20.981
3	6.000	6.000	5.481	1.011	17.984
4	4.000	4.000	3.045	1.966	11.989
5	3.000	3.000	3.045	1.921	8.992
6	3.000	3.000	2.436	2.485	8.992
7	3.000	3.000	2.436	3.049	8.992
8	3.000	3.000	3.045	3.003	8.992
9	4.000	4.000	5.481	1.522	11.989
10	6.000	6.000	6.699	823	17.984
11	7.000	7.000	7.308	514	20.981
12	7.403	7.403	7.917	0	22.189
	60.903	60.903	60.903	3.049	182.543

No hemos contemplado la necesidad de stock de materias primas, ya que nuestro proveedor será local y el sistema de almacenaje de las bobinas y barras de acero precisan de muy poco espacio físico, al poder ser almacenados en estanterías.

Con respecto al almacenaje de productos terminados, el stock máximo previsto para los 5 ejercicios siguientes será de:

EJERCICIO		1	2	3	4	5
STOCK MAXIMO	SET	3.048,50	3.781,50	2.014,50	3.247,50	3.480,50
<b>Unidades Protectoras</b>	5	15.243	18.908	10.073	16.238	17.403
<b>Unidades Sustentadoras</b>	3	9.146	11.345	6.044	9.743	10.442
<b>Pasadores Cilíndricos</b>	15	45.728	56.723	30.218	48.713	52.207

El almacenaje de los productos terminados se realizara en estanterías para el caso de las unidades protectoras y sustentadoras, y en cajas de cartón para los pasadores cilíndricos.

La producción mensual máxima prevista será de 14.000 unidades, trabajando en 2 turnos, que será necesario durante el ejercicio 5.

#### TRANSPORTE DE MERCANCIA

El transporte de la mercancía se realizara por carretera mediante una furgoneta propiedad de la empresa.

La capacidad media de un será de 1.200 Unidades, en el primer año el mes con más ventas estimadas es de 15.280 unidades, esto supone suponiendo pedidos homogéneos y suponiendo que sólo se hace un reparto por día, que tendríamos que utilizar nuestro medio de transporte 13 días de los 20 laborables que tiene el mes. En principio con un solo vehículo propiedad de la empresa tendríamos cubiertas las necesidades de transporte

#### CONTROL DE CALIDAD

El control de calidad será responsabilidad del Director de Producción y se implantará a través de un modelo EFQM, cuyo objetivo será la de mejorar la posición competitiva de la empresa, acelerando la aceptación de la calidad como estrategia y estimulando y ayudando al desarrollo de actividades de mejora constante.

Nos basaremos para ello en el análisis de los factores que nuestra organización pone en juego para lograr nuestros fines (liderazgo, política y estrategia, personas, recursos y alianzas, procesos) y los elementos que miden el impacto provocado por la actividad de la organización en la consecución de nuestros logros (resultados en los clientes, en las personas, en la sociedad y resultados claves).

Se implantará el sistema EFQM, con sus nueve criterios:

- **Liderazgo**, el gerente de reIntegra es el mayor conocedor del proyecto está en el desde el principio ha mantenido reuniones con los inventores, con la parte financiera y con el resto de los departamentos involucrados en el desarrollo del producto. Nuestro líder conoce a todos los empleados de la empresa además realizará visitas a los clientes para conocer sus necesidades, el grado de satisfacción con el servicio ofertado, etc.
- **Política y estrategia**, la empresa en todo momento ejecutará los procesos con la mayor calidad posible, sus líneas de producción se adaptará a las expectativas de ventas, en todo momento se hará un seguimiento del producto para conocer si el mismo es efectivo y los resultados obtenidos con su implantación.
- **Personas**, estará presente desde el principio se establecerá un modelo de competencias y este nos servirá para escoger a la plantilla de la empresa. Se fomentará la comunicación entre los empleados, se les formará convenientemente en función de los puestos que van a desarrollar, se implantará una política de motivación y reconocimiento personal, acompañado de incentivos económicos.
- **Sociedades y recursos**, se cuidará la relación con el proveedor suministrado de acero y alambrón, se cuidará de manera especial las finanzas al ser un producto de venta estacional y sin embargo la producción es anual. Se realizará un mantenimiento continuo de las instalaciones. Se estudiará en todo momento las posibles mejoras en la máquina autónoma.
- **Procesos**, se controlara en todo momento el proceso desde el inicio el producto está diseñado exclusivamente para el uso que se le va a dar, se han efectuado multitud de pruebas siendo estas satisfactorias, una vez que hemos desarrollado el producto intentamos mejorarlo en todo momento.

Para dar un producto de calidad partiremos desde las materias primas realizando ensayos a las materias primas, en nuestro proceso productivo la única materia prima que tenemos es el acero, todo el material que entre en la fábrica dispondrá de marcado CE, aún así se mandará a ensayar un lote cada 20.000 Kg. de acero que entre en nuestro almacén, los ensayos que haremos serán los de determinación de sus características físicas y geométricas, s/UNE 36068 o 36065 y mecánicas s/UNE-EN 10020-1. Estos ensayos se realizarán por un laboratorio independiente y que este homologado para la realización de los mismos.

Controlaremos el proceso productivo, encaminado a la excelencia, con el objetivo de reducir costes y aumentar rentabilidad, desde el punto de vista tanto de valor estratégico como de ventaja competitiva. Realizaremos diagrama de tiempo hombre-máquina para diseñar el proceso productivo y reducir los tiempos muertos.

- **Resultados del Cliente**, se solicitará de manera continuada la opinión del cliente para mejorar el producto, los plazos de entrega o facilitar el montaje en el campo.
- **Resultados de la Gente**, se buscará la satisfacción de los empleados con la empresa, haciéndolos partícipes del proyecto se buscará su opinión, se comprobará periódicamente los niveles de competencia.
- **Resultados de la Sociedad**, el proyecto además de los beneficios económicos, tiene una gran labor social en dos líneas se integran personas con discapacidad y se ayuda a reducir el CO<sub>2</sub> de la atmósfera.
- **Resultados**, los indicadores nos enseñan los puntos clave para la organización en función de nuestra estrategia.



**PLAN DE RECURSOS  
HUMANOS**

## PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

### Equipo Directivo / Socios

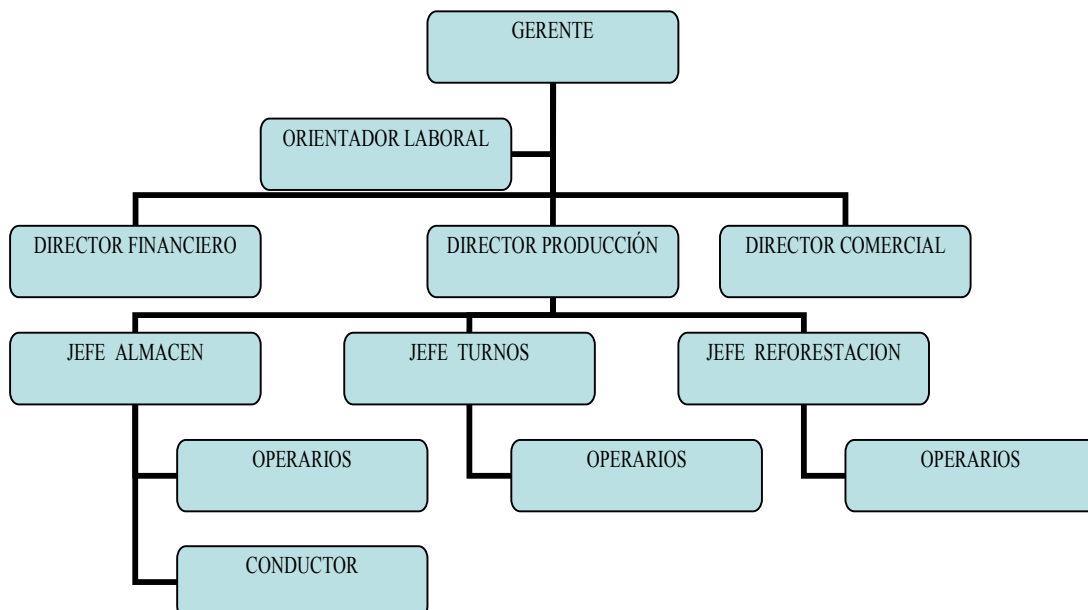
La entidad promotora de este proyecto es APROSUBA 3 (Asociación Protectora de Personas con Discapacidad Intelectual de Badajoz), que lleva trabajando más de 30 años por la integración social del colectivo de las personas con discapacidad y que cuenta, entre otros servicios, con varios Centros Especiales de Empleo, de reconocido prestigio en esta materia.

Teniendo en cuenta el carácter mercantil de la empresa, nos hace optar por buscar a aquellos inversores/socios (físicos o jurídicos) necesarios para completar el Capital Social que deberá responder a dos necesidades, por un lado vinculado con el sector de la reforestación de la dehesa, y por otro con el de la integración laboral de personas con discapacidad mediante el desarrollo de una actividad productiva orientada a la mejora y mantenimiento del medioambiente.

También está prevista la participación de una entidad o socio financiero local aportando su conocimiento de la realidad administrativa e industrial de la Región e incrementando nuestro valor intangible.

### Organigrama

El organigrama de la estructura de personal queda reflejado en el siguiente cuadro:



En el mismo se puede apreciar la existencia de un equipo directivo formado por un Director Comercial, un Director de Producción y un Director Financiero, coordinado todos ellos por el Gerente de la organización.

También existe la figura del Orientador Laboral, psicólogo, encargado de la correcta inserción laboral y apoyo en el puesto de trabajo a la persona con discapacidad y de los empresarios interesados en realizar un enclave laboral.

En dependencia directa del Director de Producción nos encontramos con un nivel jerárquico que agrupa al Jefe de Turnos (como encargado de la producción interna), al Jefe de Almacén, y al Jefe de Reforestación (como encargado de labores externas de reforestación en un enclave laboral).

### **Centro Especial de Empleo**

Una de las características más importantes de nuestro proyecto es que, desde un primer momento, estará calificado como CENTRO ESPECIAL DE EMPLEO, mediante su correspondiente inscripción en el registro de Centros Especiales de Empleo de la Comunidad Autónoma de Extremadura.

Es requisito, para ello, estar configurada su plantilla por un 70% mínimo de personas con discapacidad superior al 33% (reconocida esta mediante Certificado de Minusvalía).

Esta circunstancia dará cumplimiento a uno de los elementos principales de nuestra misión: integración laboral de personas con discapacidad.

En la Orden de 16 de octubre de 1998, del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, por la que se establecen las bases reguladoras para la concesión de las ayudas y subvenciones públicas destinadas al fomento de la integración laboral de los minusválidos en centros especiales de empleo y trabajo autónomo, se contemplan una serie de ayudas de gran importancia para nuestro proyecto en materia de costes salariales:

- La bonificación del 100% de la cuota empresarial a la seguridad social, incluidas las de accidentes de trabajo y enfermedad profesional y las cuotas de recaudación conjunta.



- La subvención del coste salarial correspondiente al puesto de trabajo ocupado por minusválido por un importe del 50% del salario mínimo interprofesional.

Esta circunstancia supone una gran reducción del coste salarial de nuestro proyecto.

### **Enclave Laboral**

El Real Decreto 290/2004 de 20 de Febrero, regula los Enclaves Laborales como medida de fomento de empleo de las personas con discapacidad.

Se entiende por enclave laboral el contrato entre una empresa del mercado ordinario, en nuestro caso una empresa de reforestación a la que le suministremos nuestro producto, llamada empresa colaboradora, y nuestro centro especial de empleo para la realización de obras o servicios que guarden relación directa con la actividad empresarial desarrollada, y para cuya realización un grupo de trabajadores con discapacidad del centro especial de empleo se desplaza temporalmente al centro de trabajo de la empresa colaboradora.

Nuestro objetivo es el establecimiento de este tipo de contrato con aquellos clientes interesados como elemento de integración laboral de personas con discapacidad en el mercado ordinario, ya que las ventajas para nuestros clientes son numerosas:

- Mano de obra a un coste inferior del habitual en el mercado.
- Personal motivado.
- Cumplimiento de la cuota de reserva.
- Responsabilidad social corporativa.
- Subvenciones en caso de contratación directa del personal.
- Atiende a necesidades temporales de mano de obra.

### **Convenio Laboral**

El convenio laboral aplicable a nuestra empresa es el XII Convenio Colectivo General de Centros y Servicios de Atención a Personas con Discapacidad, que contempla, en su art. 3 (ámbito funcional) entre sus centros adscritos a todos los Centros Especiales de Empleo, independientemente del sector de actividad al que pertenezcan.

La jornada anual de trabajo es de 1.758 horas.

La jornada semanal de carácter regular tendrá una duración máxima de 39 horas de tiempo efectivo de trabajo.

El número de horas de trabajo diarias no será superior a las 8 horas.

El periodo de vacaciones será de 30 días naturales.

### Plantilla

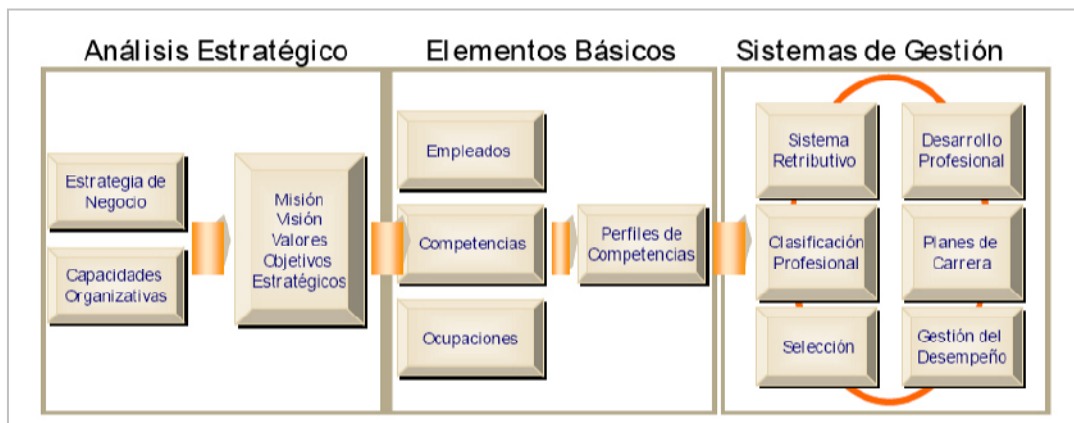
La plantilla de la empresa esta configurada según el cuadro adjunto:

<b>PUESTOS DE TRABAJO</b>	<b>contrato</b>	<b>Nº Personas</b>
Gerente	fijo	1
Psicólogo	fijo	1
Director Financiero = economista	fijo	1
Director Comercial = marketing	fijo	1
Director de Producción = ingeniero	fijo	1
Responsable de Almacén	fijo	1
Operario de Almacén	fijo	2
Conductor	fijo	1
Responsable de Turno – Adjunto de Taller	fijo	2
Operario de Maquina	fijo	4
Responsable de Reforestación	fijo	1
Operario de Reforestación	fijo	4
<b>TOTAL</b>		<b>20</b>

La plantilla anteriormente descrita esta prevista para atender las necesidades de la organización durante los primeros 5 ejercicios. La categoría laboral se ajusta al Convenio Laboral aplicable a nuestra empresa.

### Modelo de Gestión por Competencias

El capital humano es el principal de nuestros recursos, por lo que consideramos oportuno el establecimiento de un modelo de Gestión por Competencias:



### Planificación / Organización

Habilidad para fijar objetivos concretos y llevarlos a cabo mediante planes de acción, para captar y establecer prioridades y diseñar la estrategia adecuada para la consecución de objetivos.

### Dirección de Personas

Capacidad para organizar, coordinar y liderar al equipo manteniendo un alto rendimiento y motivación delegando tareas entre sus subordinados y estableciendo responsabilidades hacia la consecución de unos objetivos comunes.

### Consecución de Objetivos

Capacidad para alcanzar los objetivos fijados enfocando y dirigiendo toda su actividad a la consecución y logro de los mismos para la obtención de los resultados esperados.

### Análisis y Resolución de problemas

Habilidad para captar y valorar los distintos factores que intervienen en una situación con el fin de tomar las decisiones más adecuadas.

### Trabajo en equipo

Capacidad de colaboración y trabajo con los demás miembros de un área, proyecto o equipo, enfocada a la consecución de unos objetivos colectivos, compartiendo información, apoyando a los demás en su trabajo y adaptándose a las circunstancias, personas y comportamientos del grupo.

### Orientación al Cliente

Capacidad de dirigir la actividad hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes.

## **Descripción de Puestos de Trabajo**

### **DIRECTOR GERENTE**

Máximo responsable de la dirección, control y consecución de los Objetivos de la Empresa. Con Titulación Universitaria Superior, preferiblemente en Dirección y Administración de Empresas, con estudios postgrado de un Master MBA y conocimiento de legislación.

	ELEMENTAL	MEDIO	AVANZADO	EXCELENTE
PLANIF./ORG.				
DIREC. PERS.				
CONSEC. OBJ.				
AN. RES. PROB				
TRAB. EQUIPO				
ORIENT. CLIENTE				

MISION DEL PUESTO Y FUNCIONES PRINCIPALES

Dirigir y formular la política de una empresa u organismo.  
 Dirigir, planificar y coordinar las actividades generales de los Departamentos en colaboración con sus respectivos Directores.  
 Representar a la compañía ante otras empresas o Instituciones.  
 Evaluar las operaciones y los resultados obtenidos, y en su caso informar al Consejo Directivo.

**PSICOLOGO/ ORIENTADOR LABORAL**

Será uno de los dos trabajadores de la empresa que no tengan ningún grado de discapacidad Con Titulación Universitaria Superior en Psicología.

Con gran habilidad para motivar, madurez emocional, capacidad para el dialogo y aportación constructiva para resolver conflictos.

	ELEMENTAL	MEDIO	AVANZADO	EXCELENTE
PLANIF./ORG.				
DIREC. PERS.				
CONSEC. OBJ.				
AN. RES. PROB				
TRAB. EQUIPO				
ORIENT. CLIENTE				

MISION DEL PUESTO Y FUNCIONES PRINCIPALES

Mediar entre las personas con discapacidad y el mercado de trabajo  
 Dirigir la selección, evaluación y orientación de personal, adecuando los programas y metodologías a las características del colectivo  
 Confección y ejecución de programas formativos para el cumplimiento de objetivos marcados en el Plan de Gestión

**DIRECTOR FINANCIERO**

Máximo responsable de controlar los flujos de dinero que entran y salen de la empresa, Con Titulación Universitaria en Económicas o Administración de Empresas. Conocimientos de contabilidad, matemáticas financieras, legislación mercantil y fiscal, análisis de inversiones, mercados de capitales.

Se valorará el haber trabajado de controller / assistant de la dirección financiera o tesorería, o como auditor interno o externo.

	ELEMENTAL	MEDIO	AVANZADO	EXCELENTE
PLANIF./ORG.				
DIREC. PERS.				
CONSEC. OBJ.				
AN. RES. PROB				
TRAB. EQUIPO				
ORIENT. CLIENTE				

MISION DEL PUESTO Y FUNCIONES PRINCIPALES

Gestionar y supervisar los recursos económicos y financieros de la compañía para poder trabajar con las mejores condiciones de coste, liquidez, rentabilidad y seguridad.

Desarrollar y supervisar los procedimientos operativos y administrativos.

Coordinar las tareas de contabilidad, tesorería, auditoria interna y análisis financiero.

Realizar y mantener negociaciones con las entidades financieras y otros proveedores.

Analizar, definir y dirigir las inversiones de la empresa.

**DIRECTOR COMERCIAL**

Responsable de dirigir el conjunto de estrategias y políticas en el área de ventas, marketing, promoción y publicidad. Con Titulación universitaria Superior o media, preferentemente Administración de Empresas o similar. Con estudios en Marketing y ventas y con conocimientos de planificación de estrategias comerciales, canales de distribución, producto/mercado/competencia de su empresa.

Imprescindible idiomas (oral y escrito) por una posible expansión a otros mercados, y coche propio para el desarrollo de su trabajo.

	ELEMENTAL	MEDIO	AVANZADO	EXCELENTE
PLANIF./ORG.				
DIREC. PERS.				
CONSEC. OBJ.				
AN. RES. PROB				
TRAB. EQUIPO				
ORIENT. CLIENTE				

MISION DEL PUESTO Y FUNCIONES PRINCIPALES

Planificar y dirigir la política de promoción, venta y distribución del producto de nuestra compañía.

Elaborar los planes y acciones a corto y medio plazo para conseguir los objetivos marcados por la empresa, diseñando las estrategias necesarias y supervisando su aplicación.

Investigar el mercado, previendo la evolución del mismo y anticipando las medidas necesarias par adaptarse a las nuevas tendencias.

Fijar tanto la política de precios y condiciones de venta como los canales de distribución.

### **DIRECTOR DE PRODUCCIÓN**

El candidato deberá tener una experiencia de entre 5 y 10 años, en un

puesto de Responsable o de Director de Producción, preferentemente en el sector de la fabricación y del montaje de estructuras.

Con titulación universitaria Superior, preferiblemente en Ingeniería, deberá dirigir un equipo de 10 colaboradores, a los que deberá motivar.

Sólida experiencia en el lanzamiento, la planificación, la fabricación y gestión de Producción. Calificación logística para la gestión de las compras, el stock y de las expediciones, así como gran maestría de las máquinas de control numérico, análisis de procesos.

	ELEMENTAL	MEDIO	AVANZADO	EXCELENTE
<b>PLANIF./ORG.</b>				
<b>DIREC. PERS.</b>				
<b>CONSEC. OBJ.</b>				
<b>AN. RES. PROB</b>				
<b>TRAB. EQUIPO</b>				
<b>ORIENT. CLLIENTE</b>				

#### MISION DEL PUESTO Y FUNCIONES PRINCIPALES

Planificar, dirigir y coordinar las actividades de producción de la empresa, la política de compras y logística de materias primas, diseñando planes a corto, medio y largo plazo.

Gestionar los recursos disponibles, determinando los procedimientos y los niveles de calidad para garantizar un producto competitivo.

Cooperar con el Departamento Comercial para adaptar la producción a las necesidades del cliente.

Coordinar y supervisar el diseño, construcción y montaje de las nuevas instalaciones productivas, así como vigilar el mantenimiento de las existentes.

### **RESPONSABLE DE ALMACEN**

Preferiblemente nuestro candidato debe tener conocimiento en gestión de stocks y técnicas de planificación.

Su trabajo estará coordinado y supervisado por el Director de Producción, a quien deberá rendir cuentas por la gestión de los 2 operarios y el conductor que están bajo su responsabilidad.

	ELEMENTAL	MEDIO	AVANZADO	EXCELENTE
<b>PLANIF./ORG.</b>				
<b>DIREC. PERS.</b>				
<b>CONSEC. OBJ.</b>				
<b>AN. RES. PROB</b>				
<b>TRAB. EQUIPO</b>				
<b>ORIENT. CLIENTE</b>				

**MISION DEL PUESTO Y FUNCIONES PRINCIPALES**

Planificar, dirigir y coordinar las actividades de abastecimiento, almacenamiento y distribución de los materiales necesarios para la producción.

Coordinar todo el movimiento de entradas y salidas de materiales de la compañía

Elaborar y aplicar sistemas de control de existencias para la planificación de las compras.

Diseñar la organización de los materiales y productos almacenados.

Coordinar las funciones de logística con el conductor de la empresa

Controlar que la mercadería adquirida cumpla los requisitos de calidad y costo.

**OPERARIOS DE ALMACÉN**

Las posibilidades de formación de nuestros operarios puede ser muy amplia tal y como técnico en control de calidad, gestor de almacén, logística y distribución, sistemas avanzados de gestión de almacén, entre otros.

	ELEMENTAL	MEDIO	AVANZADO	EXCELENTE
<b>PLANIF./ORG.</b>				
<b>DIREC. PERS.</b>				
<b>CONSEC. OBJ.</b>				
<b>AN. RES. PROB</b>				
<b>TRAB. EQUIPO</b>				
<b>ORIENT. CLIENTE</b>				

**MISION DEL PUESTO Y FUNCIONES PRINCIPALES**

Mantener y controlar las condiciones óptimas de almacén, vigilando los parámetros de humedad, temperatura, ventilación e iluminación.

Controlar y cumplimentar los albaranes y actualizar inventarios

Organizar el almacén y los productos almacenados, realizando la rotación de stocks.

## CONDUCTOR (COMPRAS / REPARTIDOR)

El perfil de los Conductores será el de una persona de entre 25 a 35 años con carné de conducir tipo B, que les permite conducir vehículos hasta 3.500 Kg. Se le valorara experiencia en el sector de la distribución y en el conocimiento de las rutas donde desempeñaran su trabajo.

	ELEMENTAL	MEDIO	AVANZADO	EXCELENTE
PLANIF./ORG.				
DIREC. PERS.				
CONSEC. OBJ.				
AN. RES. PROB				
TRAB. EQUIPO				
ORIENT. CLLIENTE				

### MISION DEL PUESTO Y FUNCIONES PRINCIPALES

Carga y descarga de mercancía, con objeto de optimizar los espacios disponibles y garantizar la seguridad del transporte de las mismas.  
Realizar mantenimiento preventivo del vehículo, así como localizar, diagnosticar y reparar averías simples en ruta que garanticen la fiabilidad y seguridad en la utilización del vehículo.  
Cumplimentar la documentación pertinente.

### RESPONSABLE DE TURNO

Nuestro candidato debe tener conocimiento al menos de Producción por Mecanizado. Se valorará sus conocimientos en mecánica y electricidad.

Su trabajo estará coordinado con el Jefe de Almacén y supervisado conjuntamente por el Director de Producción, a quien deberá rendir cuentas por la gestión de los 4 operarios que están bajo su responsabilidad

	ELEMENTAL	MEDIO	AVANZADO	EXCELENTE
PLANIF./ORG.				
DIREC. PERS.				
CONSEC. OBJ.				
AN. RES. PROB				
TRAB. EQUIPO				
ORIENT. CLLIENTE				

### MISION DEL PUESTO Y FUNCIONES PRINCIPALES

Realizar proyectos de mantenimiento general y dirigir el funcionamiento, conservación y reparación de máquinas, maquinaria e instalaciones, equipos y sistemas, para conseguir unos óptimos resultados en la producción y la seguridad en general.



Establecer normas de procedimientos de control para garantizar el eficaz funcionamiento y la seguridad de máquinas, mecanismos herramientas, motores, dispositivos, instalaciones...  
 Coordinar y supervisar el diseño, construcción y montaje de las nuevas instalaciones o maquinaria, así como vigilar su mantenimiento. Verificar que las medidas con los aparatos son las adecuadas, siguiendo las instrucciones indicadas en los documentos técnicos, condiciones de calidad y seguridad idónea.

### OPERARIOS DE TURNO

Nuestros operarios al menos deberán tener, como mínimo, la formación profesional de ciclo medio de Mecanizado. Agudeza visual, destreza manual, capacidad de precisión y observación serán algunas de las características que deba poseer.

	ELEMENTAL	MEDIO	AVANZADO	EXCELENTE
PLANIF./ORG.				
DIREC. PERS.				
CONSEC. OBJ.				
AN. RES. PROB				
TRAB. EQUIPO				
ORIENT. CLIENTE				

### MISION DEL PUESTO Y FUNCIONES PRINCIPALES

Ejecución de operaciones de mecanizado y ajuste.  
 Labores de limpieza de máquinas, así como mantenimiento preventivo  
 Mantener las máquinas e instalaciones en óptimas condiciones operativas según los procedimientos de la empresa, tanto eléctricas, como mecánicas.

### RESPONSABLE DE REFORESTACIÓN

Nuestro candidato será preferiblemente un Técnico con conocimientos en Medioambiente.  
 Su trabajo coordinado y supervisado por el Director de Producción, y tendrá bajo su mando a 4 operarios.

	ELEMENTAL	MEDIO	AVANZADO	EXCELENTE
PLANIF./ORG.				
DIREC. PERS.				
CONSEC. OBJ.				
AN. RES. PROB				
TRAB. EQUIPO				
ORIENT. CLIENTE				

### MISION DEL PUESTO Y FUNCIONES PRINCIPALES

Planificar, dirigir y coordinar los proyectos de reforestación, cuidando su control práctico y organizando el trabajo de acuerdo con el proyecto que los defina

Liderar decisiones relacionadas con el desarrollo de un sistema de leyes y regulaciones que guíen la aplicación del uso del bosque y que promuevan su aceptación por parte de los clientes

Inspeccionar las materias primas y materiales, exigiendo si es preciso las comprobaciones para su aceptación.

Ordenar la elaboración y puesta en obra de cada una de las unidades, comprobando las dimensiones y correcta disposición de los elementos, de acuerdo al proyecto redactado.

Suscribir, en su caso las actas y certificaciones sobre el comienzo y desarrollo de las obras que dirija.

### **OPERARIOS DE REFORESTACIÓN**

Se exigirá a nuestros operarios la formación profesional de grado medio de Trabajo Forestales y Conservación del medio, perteneciente a la familia de Actividades Agrarias.

Es importante que el trabajador/a esté sensibilizado respecto a la conservación del medio ambiente y que sea un buen observador de la naturaleza, así como que son labores difíciles, con un intenso esfuerzo físico y riesgo de golpes, caídas y alergias.

	ELEMENTAL	MEDIO	AVANZADO	EXCELENTE
<b>PLANIF./ORG.</b>				
<b>DIREC. PERS.</b>				
<b>CONSEC. OBJ.</b>				
<b>AN. RES. PROB</b>				
<b>TRAB. EQUIPO</b>				
<b>ORIENT. CLIENTE</b>				

### MISION DEL PUESTO Y FUNCIONES PRINCIPALES

Preparar y conservar el material a utilizar, con el fin de desarrollar un trabajo eficaz y seguro

Conocer las especies forestales más importantes, preparar el terreno para la repoblación y plantar los árboles correctamente

Conservar los espacios naturales, vigilando y controlando accesos y manteniendo las instalaciones e infraestructura.

### **Sistemas de Retribución**

El sistema de retribución aplicable a nuestra empresa será de carácter mixto :

Retribución fija :

Según tablas salariales correspondientes al convenio colectivo aplicado a la empresa.

Retribución variable :

Se establece un sistema de incentivos para la plantilla en función de los beneficios obtenidos al final del ejercicio.

En función del porcentaje que ocupe el salario bruto anual de cada trabajador sobre el total de la empresa, recibirá la parte correspondiente a dicho porcentaje del importe obtenido de aplicar un 10% sobre el beneficio anual.

De esta manera, se vincula económicamente el resultado de la empresa con todos y cada uno de los trabajadores.

**Tabla de Costes Salariales ( primer ejercicio )**

PUESTO	BRUTO	SEG. SOCIAL		SCS	COSTE
		Cuota	Bonif.		
Gerente	28.065,31	9.121,23	9.121,23	4.200	23.865,31
Director Comercial	21.588,70	7.016,33	7.016,33	4.200	17.388,70
Director Financiero	21.588,70	7.016,33	7.016,33	4.200	17.388,70
Director de Produccion	21.588,70	7.016,33	7.016,33	4.200	17.388,70
Psicologo	21.588,70	7.016,33	7.016,33	4.200	17.388,70
Responsable de almacen	14.720,72	4.784,23	4.784,23	4.200	10.520,72
Operario de almacen	8.400,00	2.730,00	2.730,00	4.200	4.200,00
Operario de almacen	8.400,00	2.730,00	2.730,00	4.200	4.200,00
Conductor	10.944,78	3.557,05	3.557,05	4.200	6.744,78
Responsable de turno	14.720,72	4.784,23	4.784,23	4.200	10.520,72
Responsable de turno	14.720,72	4.784,23	4.784,23	4.200	10.520,72
Operario de Maquina	8.400,00	2.730,00	2.730,00	4.200	4.200,00
Operario de Maquina	8.400,00	2.730,00	2.730,00	4.200	4.200,00
Operario de Maquina	8.400,00	2.730,00	2.730,00	4.200	4.200,00
Operario de Maquina	8.400,00	2.730,00	2.730,00	4.200	4.200,00
Responsable de Reforestacion	14.720,72	4.784,23	4.784,23	4.200	10.520,72
Operario de reforestacion	8.400,00	2.730,00	2.730,00	4.200	4.200,00
Operario de reforestacion	8.400,00	2.730,00	2.730,00	4.200	4.200,00
Operario de reforestacion	8.400,00	2.730,00	2.730,00	4.200	4.200,00
Operario de reforestacion	8.400,00	2.730,00	2.730,00	4.200	4.200,00
<b>TOTAL</b>	<b>268.247,77</b>	<b>87.180,53</b>	87.180,53	84.000,00	<b>184.247,77</b>

- SCS : Subvención del 50% del SMI por cada puesto de trabajo.

Análisis del Coste Anual de la Empresa:

AREA	COSTE	%
DIRECCION	93.420,11	50,70%
PRODUCCION	63.506,94	34,47%
REFORESTACION / ENCLAVE	27.320,72	14,83%

El coste salarial anual de nuestro negocio es inicialmente de 184.247,77 euros.

La empresa tiene un coste mensual de 15.353,98 euros.

El hecho de ser Centro Especial de Empleo supone un ahorro de prácticamente un 50% del coste de personal que hubiera tenido una empresa ordinaria, lo que supone un ahorro de 171.180,53 euros.

**Tabla de Costes Salariales ( mensual x 12)**

PUESTO	Neto	IRPF	% IRPF	SS Trab.	BRUTO
Gerente	1.664,54	190,44	9,5%	149,68	2.004,67
Director Comercial	1.318,97	107,94	7,0%	115,14	1.542,05
Director Financiero	1.318,97	107,94	7,0%	115,14	1.542,05
Director de Produccion	1.318,97	107,94	7,0%	115,14	1.542,05
Psicologo	1.318,97	107,94	7,0%	115,14	1.542,05
Responsable de almacen	941,43	31,54	3,0%	78,51	1.051,48
Operario de almacen	555,20			44,80	600,00
Operario de almacen	555,20			44,80	600,00
Conductor	723,40			58,37	781,77
Responsable de turno	941,43	31,54	3,0%	78,51	1.051,48
Responsable de turno	941,43	31,54	3,0%	78,51	1.051,48
Operario de Maquina	555,20			44,80	600,00
Operario de Maquina	555,20			44,80	600,00
Operario de Maquina	555,20			44,80	600,00
Operario de Maquina	555,20			44,80	600,00
Responsable de Reforestacion	941,43	31,54	3,0%	78,51	1.051,48
Operario de reforestacion	555,20			44,80	600,00
Operario de reforestacion	555,20			44,80	600,00
Operario de reforestacion	555,20			44,80	600,00
Operario de reforestacion	555,20			44,80	600,00
<b>TOTAL</b>	<b>16.981,51</b>	<b>748,39</b>		<b>1.430,65</b>	<b>19.160,56</b>

Por tanto, el detalle de la nomina para el primer ejercicio económico queda reflejado en el siguiente cuadro:

PUESTO	Neto	IRPF	SS Trab.	BRUTO
MENSUALIDADES	<b>16.981,51</b>	748,39	1.430,65	<b>19.160,56</b>
EXTRA DE VERANO	<b>18.412,16</b>	748,39		<b>19.160,56</b>
EXTRA DE NAVIDAD	<b>18.412,16</b>	748,39		<b>19.160,56</b>

### Evolución de Plantilla y Costes ( 5 años )

EJERCICIO	1	2	3	4	5
PLANTILLA	20	20	20	20	20
COSTE SALARIAL	<b>184.247,77</b>	<b>201.374,48</b>	<b>221.502,60</b>	<b>239.613,83</b>	<b>261.086,75</b>

Como vemos no se ha previsto la incorporación de nuevos empleados durante los primeros 5 ejercicios, salvo que por acuerdos de colaboración con empresas del sector podamos crear lo que hemos denominado un Enclave Laboral ( un responsable de reforestación y cuatro operarios de reforestación ), cuyo coste neto seria facturado a la empresa destinataria del enclave.

En cuanto a los costes salariales se ha previsto un incremento anual del 5% acumulable cada año de subida del Convenio Laboral aplicado a la empresa.

La tabla de arriba también incluye el reparto del 10% del beneficio del ejercicio en concepto de incentivo por cumplimiento de objetivos.

Nuestra empresa será un proyecto generador de empleo para personas con discapacidad ya sea directamente en fábrica o en enclaves laborales, dados los recursos que es capaz de generar anualmente.

### Formación

#### PLAN DE FORMACION INICIAL

Se recomienda un Plan de Formación a medida realizado en el año 0 ( previo al inicio de la actividad ) subvencionado por el Servicio Extremeño de Empleo de la Junta de Extremadura, con compromiso de contratación.

Estos cursos tienen una subvención de 12 euros x alumno x hora, por lo que para el supuesto de un curso de 300 horas y 15 alumnos se podría acceder a una ayuda de 54.000 euros, que cubrirían los costes de los profesores ( director de producción y orientador laboral ), el material necesario para la impartición del curso ( materia prima, etc. ) y las amortizaciones de los equipos utilizados ( maquinaria, vehículos, etc. )

El curso, en su definición, es un presupuesto aplicado al 100%.

## PLAN DE FORMACION ANUAL

Para posibles incorporaciones futuras a la plantilla se recomienda los Cursos de Formación Profesional para Personas con discapacidad con compromiso de contratación, subvencionados por Fundosa Social Consulting, los cuales tienen una dotación parecida a la anteriormente señalada, pero tienen mayor especialización en alumnos con discapacidad.

### Política de Personal

#### Selección

Una experiencia en integración podría resultar negativa por una mala selección del puesto de trabajo, o porque no esté adecuado.

Se adoptarán procesos de selección más flexibles y tendremos en cuenta las necesidades de nuestra empresa y del trabajador, sin tener por ello que eximir al empleado del régimen de disciplina y rendimiento que tendría una plantilla sin discapacidad, para que sea una integración efectiva.

Será el Gerente, junto al Orientador (quien evaluará a cada trabajador según el puesto a ocupar), quien defina la política de contratación, dentro de los márgenes legales y el convenio al que estamos sometidos.

#### **Motivación:**

Es un ingrediente que hace estar en sintonía al trabajador con la empresa y viceversa.

La formación, flexibilidad y la responsabilización de todos como estrategia general.

Sistema de retribución variable eleva el nivel de colaboración e inciden en la motivación, aunque no será nada sin un buen clima de la organización

**Formación:**

Habrá una sesi3n prelaboral, relativa a las habilidades sociales, higiene y seguridad en el trabajo, y sobre los derechos y deberes del trabajador.

***"Lo mejor que puedes hacer por los demás no es enseñarles tus riquezas sino hacerles ver la suya propia".***





**PLAN ECONOMICO  
FINANCIERO**



## PLAN FINANCIERO

### PLAN DE INVERSION Y FINANCIACION INICIAL

#### Plan de inversión del Proyecto

<b>Inmovilizado Material</b>	<b>664.000,00</b>	<b>79,37%</b>
Terrenos y bienes naturales	0,00	0,00%
Edificios y construcciones	220.000,00	26,30%
Instalaciones	30.000,00	3,59%
Maquinaria	360.000,00	43,03%
Utillaje, Herramientas,...	10.000,00	1,20%
Mobiliario	5.000,00	0,60%
Elementos de transporte	28.000,00	3,35%
Equipos informáticos	9.000,00	1,08%
Otro Inmovilizado Material	2.000,00	0,24%
<b>Inmovilizado Inmaterial</b>	<b>2.000,00</b>	<b>0,24%</b>
Aplicaciones Informáticas	2.000	0,24%
<b>Gastos Amortizables</b>	<b>2.000,00</b>	<b>0,24%</b>
De primer establecimiento	500,00	0,06%
De constitución	1.500,00	0,18%
<b>Realizable</b>	<b>106.880,00</b>	<b>12,78%</b>
Hacienda Pública IVA soportado	106.880,00	12,78%
<b>Disponible</b>	<b>61.726,00</b>	<b>7,38%</b>
Tesorería Inicial	61.726,00	7,38%
<b>TOTAL INVERSION NECESARIA</b>	<b>836.606,00</b>	<b>100,00%</b>

La inversión inicial prevista es e 836.606 euros, de los cuales un 79,% corresponde al Inmovilizado.

No hay necesidad de inversión en Terrenos ya que el promotor del proyecto cuenta en propiedad con la parcela necesaria de 5.000 m2.

## **Plan de financiación del Proyecto**

<b>Recursos Propios</b>	<b>376.606,00</b>	<b>45,02%</b>
Capital Social	3.006,00	0,36%
Subvencions Oficiales de Capital	373.600,00	44,66%
<b>Recursos Ajenos</b>	<b>460.000,00</b>	<b>54,98%</b>
Prestamos a l/p con Entidades Bancarias	460.000,00	54,98%
<b>TOTAL FINANCIACION PREVISTA</b>	<b>836.606,00</b>	<b>100,00%</b>

### Desglose del importe de Subvenciones de Capital

#### **Subvención por creación de puestos de trabajo indefinidos para personas con discapacidad en Centros Especiales de Empleo.**

$$20 \text{ empleados} \times 12.000 \text{ euros} = 240.000 \text{ euros}$$

Esta ayuda se regula por la Orden de 16 de Octubre de 1998 por la que se establecen las bases reguladores para la concesión de las ayudas y subvenciones públicas destinadas al fomento de la integración laboral de minusvalidos en centros especiales de empleo y trabajo autónomo. Publicada en el BOE num. 279 de 21 de noviembre de 1998.

#### **Subvención de Incentivos Extremeños Industriales**

$$20\% \times 668.000 = 133.600 \text{ euros}$$

<b>TOTAL SUBVENCIONES = 372.800 euros.</b>
--------------------------------------------

Esta subvención se regula por Decreto 20/2007 de 6 de Febrero por el que se establece un régimen de incentivos industriales a la inversión para el tejido empresarial de Extremadura.

### Acreeedores a L.P. financieros

Corresponde a un préstamo bancario en las siguientes condiciones :

Capital : 460.000 euros  
 Interés : 5,75 %  
 Años : 5 años.

El cuadro de amortización del préstamo para el ejercicio 1 es:

AÑO	MES	CUOTA		INTERES	CAPITAL	
		ORDEN	IMPORTE		AMORT.	PTE
<b>1</b>	ENERO	1	8.839,71	2.204,17	6.635,55	453.364,45
	FEBRERO	2	8.839,71	2.172,37	6.667,34	446.697,11
	MARZO	3	8.839,71	2.140,42	6.699,29	439.997,82
	ABRIL	4	8.839,71	2.108,32	6.731,39	433.266,43
	MAYO	5	8.839,71	2.076,07	6.763,65	426.502,79
	JUNIO	6	8.839,71	2.043,66	6.796,05	419.706,73
	JULIO	7	8.839,71	2.011,09	6.828,62	412.878,11
	AGOSTO	8	8.839,71	1.978,37	6.861,34	406.016,77
	SEPTIEMBRE	9	8.839,71	1.945,50	6.894,22	399.122,56
	OCTUBRE	10	8.839,71	1.912,46	6.927,25	392.195,31
	NOVIEMBRE	11	8.839,71	1.879,27	6.960,44	385.234,86
	DICIEMBRE	12	8.839,71	1.845,92	6.993,80	<b>378.241,07</b>

### PLAN DE INVERSION Y FINANCIACION ( 5 años )

INVERSIONES	EJERCICIO				
	1	2	3	4	5
<b>Inmovilizado Material</b>	<b>664.000</b>	<b>10.000</b>	<b>29.000</b>	<b>13.000</b>	<b>27.000</b>
<b>Terrenos y bienes naturales</b>	0	0	0	0	0
<b>Edificios y construcciones</b>	220.000	0	0	5.000	10.000
<b>Instalaciones</b>	30.000	5.000	0	0	0
<b>Maquinaria</b>	360.000	0	20.000	5.000	10.000
<b>Utilillaje, Herramientas,...</b>	10.000	3.000	5.000	2.000	5.000
<b>Mobiliario</b>	5.000	1.000	2.000	0	1.000
<b>Elementos de transporte</b>	28.000	0	0	0	0
<b>Equipos informáticos</b>	9.000	0	2.000	1.000	1.000
<b>Otro Inmovilizado Material</b>	2.000	1.000		0	0
<b>Inmovilizado Inmaterial</b>	<b>2.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>
<b>Aplicaciones Informáticas</b>	2.000			1.000	1.000
<b>Gastos Amortizables</b>	<b>2.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>De establecimiento</b>	500				
<b>De constitución</b>	1.500				
<b>Inversion Total Anual</b>	<b>668.000</b>	<b>10.000</b>	<b>29.000</b>	<b>14.000</b>	<b>28.000</b>

Las inversiones renejadas se financiarán directamente con recursos propios.

**CUADRO DE AMORTIZACION DEL PERIODO ( 5 años )**

Concepto	Inicial	%	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
			Invers.	Cuota	AA	Invers.	Cuota	AA	Invers.	Cuota	AA	Invers.	Cuota	AA	Invers.	Cuota	AA
<b>Inmovilizado Material</b>	664.000		0	64.230	64.230	10.000	67.230	131.460	29.000	71.330	203.290	13.000	73.430	276.720	27.000	76.780	353.500
Terrenos y bienes naturales	0	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E edificios y construcciones	220.000	3%	0	6.600	6.600	0	6.600	13.200	0	6.600	19.800	5.000	6.750	28.550	10.000	7.050	33.600
Instalaciones	30.000	12%	0	3.600	3.600	5.000	4.200	7.800	0	4.200	12.000	0	4.200	16.200	0	4.200	20.400
Maquinaria	360.000	12%	0	43.200	43.200	0	43.200	86.400	20.000	45.600	132.000	5.000	46.200	178.200	10.000	47.400	225.600
Uillaje, Herramientas,...	10.000	30%	0	3.000	3.000	3.000	3.900	6.900	5.000	5.400	12.300	2.000	6.000	18.300	5.000	7.500	25.800
Mobiliario	5.000	10%	0	500	500	1.000	600	1.100	2.000	800	1.900	0	800	2.700	1.000	900	3.600
E lementos de transporte	28.000	18%	0	4.480	4.480	0	4.480	8.960	0	4.480	13.440	0	4.480	17.920	0	4.480	22.400
E quipos informáticos	9.000	25%	0	2.250	2.250	0	2.250	4.500	2.000	2.750	7.250	1.000	3.000	10.250	1.000	3.250	13.500
Otro Inmovilizado Material	2.000	30%	0	600	600	1.000	2.000	2.600	0	2.000	4.600	0	2.000	6.600	0	2.000	8.600
<b>Inmovilizado Inmaterial</b>	2.000		0	660	660	0	660	1.320	0	660	1.980	1.000	990	2.970	1.000	1.320	4.290
Aplicaciones Informáticas	2.000	33%	0	660	660	0	660	1.320	0	660	1.980	1.000	990	2.970	1.000	1.320	4.290
<b>Gastos Amortizables</b>	2.000		0	400	400	0	400	800	0	400	1.200	0	400	1.600	0	400	2.000
De establecimiento	500	20%	0	100	100	0	100	200	0	100	300	0	100	400	0	100	500
De constitución	1.500	20%	0	300	300	0	300	600	0	300	900	0	300	1.200	0	300	1.500
<b>Total Anual</b>	668.000		0	65.290	65.290	10.000	68.290	133.580	29.000	72.990	208.470	14.000	74.820	281.290	28.000	78.500	359.790

## ESTADOS FINANCIEROS ( Primer Ejercicio )

### Cuenta de Resultados del primer ejercicio

<b>CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>														
<b>EJERCICIO 1</b>														
Conceptos	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCTUB.	NOVIE.	DICEMI.	Total	%
<b>Ventas</b>	73.011	66.926	54.758	30.421	30.421	24.337	24.337	30.421	54.758	66.926	73.011	79.095	608.420,97	100,0%
Costes variables de compra y venta	22.480	20.981	17.984	11.989	8.992	8.992	8.992	8.992	11.989	17.984	20.981	22.189	182.543,03	30,0%
Coste de la M.O.D.	14.618,03	14.618,03	14.618,03	14.618,03	14.618,03	14.618,03	14.618,03	14.618,03	14.618,03	14.618,03	14.618,03	14.618,03	175.416,36	28,8%
<b>Margen Bruto s/ Ventas</b>	<b>35.913</b>	<b>31.327</b>	<b>22.156</b>	<b>8.814</b>	<b>6.811</b>	<b>727</b>	<b>727</b>	<b>6.811</b>	<b>28.151</b>	<b>34.325</b>	<b>37.412</b>	<b>42.288</b>	<b>250.461,58</b>	<b>41,2%</b>
Sueldos y Salarios	7.735,95	7.735,95	7.735,95	7.735,95	7.735,95	7.735,95	7.735,95	7.735,95	7.735,95	7.735,95	7.735,95	7.735,95	92.831,41	15,3%
Cargas Sociales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	
Tributos: IAE, IBI, ...	600	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	600,00	0,1%
Suministros: luz, agua, teléfono, gasoil	5.000	5.000	4.000	4.000	4.000	3.000	3.000	1.000	3.000	4.000	5.000	5.000	46.000,00	7,6%
Servicios de profesionales indep.	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600,00	0,6%
Material de oficina	200	200	200	200	200	200	200	0	200	200	200	200	2.200,00	0,4%
Publicidad y propaganda	2.860	3.489	1.845	1.108	2.258	1.737	987	608	3.745	3.239	3.610	4.232	29.718,42	4,9%
Primas de Seguros	3.000	0	0	0	0	0	3.000	0	0	0	0	0	6.000,00	1,0%
Trabajos realizados por otras empresas	1.460	1.339	1.095	608	608	487	487	608	1.095	1.339	1.460	1.582	12.168,42	2,0%
Mantenimiento y reparación	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000,00	2,0%
Arrendamientos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	
Varios	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000,00	0,5%
Derechos de Explotación	3.654	3.350	2.741	1.523	1.523	1.218	1.218	1.523	2.741	3.350	3.654	3.959	30.451,50	5,0%
Dotación Amortizaciones	5.441	5.441	5.441	5.441	5.441	5.441	5.441	5.441	5.441	5.441	5.441	5.441	65.290,00	10,7%
Subvenciones de capital trans. Ejerc.	-3.012	-3.012	-3.012	-3.012	-3.012	-3.012	-3.012	-3.012	-3.012	-3.012	-3.012	-3.012	-36.139,05	-5,9%
Otros Ingresos/Gastos Explotación	-7.000	-7.000	-7.000	-7.000	-7.000	-7.000	-7.000	-7.000	-7.000	-7.000	-7.000	-7.000	-84.000,00	-13,8%
<b>Total Gastos Explotación</b>	<b>21.490</b>	<b>18.092</b>	<b>14.596</b>	<b>12.155</b>	<b>13.305</b>	<b>11.357</b>	<b>13.607</b>	<b>8.455</b>	<b>15.496</b>	<b>16.842</b>	<b>18.640</b>	<b>19.688</b>	<b>183.720,70</b>	<b>30,2%</b>
<b>Res. Ord. antes Int. e Imp. (B.A.I.I.)</b>	<b>14.423</b>	<b>13.235</b>	<b>7.560</b>	<b>-8.341</b>	<b>-6.493</b>	<b>-10.630</b>	<b>-12.880</b>	<b>-1.643</b>	<b>12.655</b>	<b>17.483</b>	<b>18.772</b>	<b>22.600</b>	<b>66.740,88</b>	<b>11,0%</b>
Ingresos Financieros													0,00	
Gastos Financieros	2.324,17	2.292,37	2.260,42	2.228,32	2.196,07	2.283,66	2.131,09	2.098,37	2.065,50	2.032,46	1.999,27	2.085,92	25.997,63	4,3%
<b>Resultado Financiero</b>	<b>-2.324,17</b>	<b>-2.292,37</b>	<b>-2.260,42</b>	<b>-2.228,32</b>	<b>-2.196,07</b>	<b>-2.283,66</b>	<b>-2.131,09</b>	<b>-2.098,37</b>	<b>-2.065,50</b>	<b>-2.032,46</b>	<b>-1.999,27</b>	<b>-2.085,92</b>	<b>-25.997,63</b>	<b>-4,3%</b>
<b>Res. Ord. antes Imp. (B.A.I.)</b>	<b>12.099</b>	<b>10.943</b>	<b>5.300</b>	<b>-10.569</b>	<b>-8.689</b>	<b>-12.913</b>	<b>-15.011</b>	<b>-3.742</b>	<b>10.589</b>	<b>15.450</b>	<b>16.772</b>	<b>20.514</b>	<b>40.743,25</b>	<b>6,7%</b>
+ - Res. Extraordinarios	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-3.600,00	-0,6%
<b>Resultado del Periodo antes Imp.</b>	<b>11.799</b>	<b>10.643</b>	<b>5.000</b>	<b>-10.869</b>	<b>-8.989</b>	<b>-13.213</b>	<b>-15.311</b>	<b>-4.042</b>	<b>10.289</b>	<b>15.150</b>	<b>16.472</b>	<b>20.214</b>	<b>37.143,25</b>	<b>6,1%</b>
<b>Res. Acumulado Ejercicio a/Imp.</b>	<b>11.799</b>	<b>22.442</b>	<b>27.442</b>	<b>16.573</b>	<b>7.583</b>	<b>-5.630</b>	<b>-20.941</b>	<b>-24.983</b>	<b>-14.694</b>	<b>456</b>	<b>16.929</b>	<b>37.143</b>		
<b>Beneficio Bruto:</b>	<b>37.143</b>					<b>11.143</b>							<b>26.000</b>	
													<b>Beneficio Neto:</b>	
<b>UNIDADES VENDIDAS</b>	7.308	6.699	5.481	3.045	3.045	2.436	2.436	3.045	5.481	6.699	7.308	7.917	60.903	

## Análisis de la cuenta de resultados .

### INGRESOS

Las ventas suponen un 84% de los ingresos del ejercicio y ascienden a 608.420,97 euros.

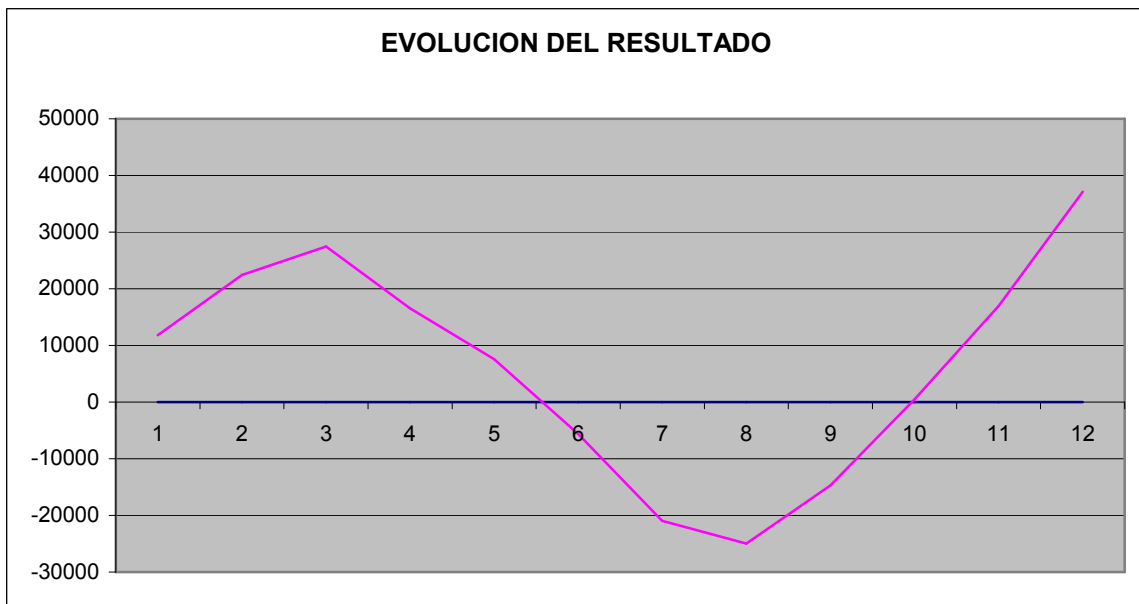
Las subvenciones de capital traspasadas al ejercicio y los ingresos provenientes de la subvención de los costes salariales de los empleados suponen un 16% de los ingresos del ejercicio, y ascienden a 120.139,05 euros.

### GASTOS

El coste de personal asciende a 268.247,77 euros, que suponen un 36,82% de los ingresos del ejercicio.

Es importante señalar al respecto que el Coste de Seguridad Social a cargo de la Empresa esta bonificado al 100% y, por tanto, se traduce en un ahorro aproximado de 87.180,53 euros, que supondrían un 11,97% de los ingresos del ejercicio.

Los servicios exteriores agrupan el 20% de los gastos del ejercicio, destacando entre ellos el coste de publicidad y promoción ( 4,08% de los ingresos ) y el coste de la licencia de explotación de la patente ( 4,18% de los ingresos para este ejercicio ).



El resultado del ejercicio, 37.143,25 euros, suponen un 5,10% de los ingresos totales del ejercicio y un 6,10% sobre las ventas.

## Balance de Situación del primer ejercicio

	Año 0	%	Año 1	Diferencia
	€		€	€
<b>Activo Fijo</b>	<b>668.000,00</b>	<b>79,8%</b>	<b>602.710,00</b>	<b>-65.290,00</b>
Inmovilizado Material Neto	664.000,00		664.000,00	0,00
Inmovilizado Inmaterial Neto	2.000,00		2.000,00	0,00
Inmovilizado Financiero	0,00		0,00	0,00
Gastos Amortizables Netos	2.000,00		2.000,00	0,00
AA Inmovilizado	0,00		-65.290,00	-65.290,00
<b>Activo Circulante</b>	<b>168.606,00</b>	<b>20,2%</b>	<b>184.872,79</b>	<b>16.266,79</b>
Existencias	0,00			0,00
Clientes	0,00		89.433,48	89.433,48
H.P. deudor por IVA	0,00		67.266,97	67.266,97
H.P. deudor por Subvenciones	0,00		0,00	0,00
Tesorería	61.726,00		28.172,34	-33.553,66
<b>Total Activo</b>	<b>836.606,00</b>		<b>787.582,79</b>	<b>-49.023,21</b>
<b>Recursos Propios</b>	<b>376.606,00</b>	<b>45,0%</b>	<b>343.547,72</b>	<b>-33.058,28</b>
Capital	3.006,00		3.006,00	0,00
Reservas	0,00		0,00	0,00
Pérdidas y Ganancias del Ejercicio	0,00		3.080,77	3.080,77
Subvenciones	373.600,00		337.460,95	-36.139,05
<b>Pasivo Exigible a largo Plazo</b>	<b>460.000,00</b>	<b>55,0%</b>	<b>378.315,03</b>	<b>-81.684,97</b>
Financiación Largo Plazo	460.000,00		378.315,03	-81.684,97
Otros Acreedores (leasing)	0,00		0,00	0,00
C/c de Socios y Administradores	0,00		0,00	0,00
<b>Pasivo Exigible a Corto Plazo</b>	<b>0,00</b>	<b>0,0%</b>	<b>65.720,03</b>	<b>65.720,03</b>
Entidades de Crédito	0,00		0,00	0,00
Acreedores Comerciales	0,00		59.975,47	59.975,47
Salarios a Pagar	0,00		0,00	0,00
Otros Acreedores (H.P.)	0,00		5.744,57	5.744,57
<b>Total Recursos Permanentes</b>	<b>836.606,00</b>		<b>721.862,76</b>	<b>-114.743,24</b>
<b>Total Recursos Ajenos</b>	<b>460.000,00</b>		<b>444.035,07</b>	<b>-15.964,93</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>836.606,00</b>		<b>787.582,79</b>	<b>-49.023,21</b>
<b>Fondo de Maniobra</b>	<b>168.606,00</b>		<b>119.152,76</b>	<b>-49.453,24</b>

### ACTIVO

Existe una reducción del activo fijo a favor del activo circulante.

### PASIVO

Los recursos propios se reducen en un 8,78% debido a que el beneficio obtenido este ejercicio es menor a la aplicación de la subvención de capital.

El fondo de maniobra se ha reducido un 29,3% ,hasta un importe de 119.152,76 euros lo que refleja una situación de equilibrio financiero.

Como vemos, al iniciarse la actividad, las masas patrimoniales a corto plazo son las que experimentan un cambio más importante.

Política de Cobros y Pagos de la Empresa en el primer ejercicio

COBROS

PAGOS

COBROS AÑO 1															
VENTAS AÑO 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total	PTE	
ENERO	73.010,52	21.903,15	25.553,68										73.010,52	0,00	
FEBRERO	66.926,31	20.077,89	23.424,21	23.424,21									66.926,31	0,00	
MARZO	54.757,89		16.427,37	19.165,26	19.165,26								54.757,89	0,00	
ABRIL	30.421,05			9.126,31	10.647,37	10.647,37							30.421,05	0,00	
MAYO	30.421,05				9.126,31	10.647,37	10.647,37						30.421,05	0,00	
JUNIO	24.336,84					7.301,05	8.517,89	8.517,89					24.336,84	0,00	
JULIO	24.336,84						7.301,05	8.517,89	8.517,89				24.336,84	0,00	
AGOSTO	30.421,05							9.126,31	10.647,37				19.773,68	10.647,37	
SEPTIEMBRE	54.757,89								16.427,37	19.165,26			54.757,89	0,00	
OCTUBRE	66.926,31									20.077,89	23.424,21	23.424,21	66.926,31	0,00	
NOVIEMBRE	73.010,52										21.903,15	25.553,68	47.456,84	25.553,68	
DICIEMBRE	79.094,73											23.728,42	23.728,42	55.366,31	
Total Bruto cob.	608.420,97	21.903,15	45.631,57	65.405,25	51.715,78	38.938,94	28.595,79	26.466,31	26.162,10	35.592,63	39.243,15	64.492,62	72.706,31	516.853,61	91.567,36
IVA Rep. Cobrado	97.347,36	3.504,50	7.301,05	10.464,84	8.274,53	6.230,23	4.575,33	4.234,61	4.185,94	5.694,82	6.278,90	10.318,82	11.633,01	82.696,58	14.650,76
<b>TOTAL Cobros</b>	<b>705.768,33</b>	<b>25.407,66</b>	<b>52.932,62</b>	<b>75.870,09</b>	<b>59.990,31</b>	<b>45.169,17</b>	<b>33.171,11</b>	<b>30.700,92</b>	<b>30.348,04</b>	<b>41.287,45</b>	<b>45.522,06</b>	<b>74.811,44</b>	<b>84.339,31</b>	<b>599.550,19</b>	<b>106.218,12</b>

PAGOS AÑO 1														
COMPRAS AÑO 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total	PTE
ENERO	22.479,56	0,00	0,00	22.479,56									22.479,56	0,00
FEBRERO	20.980,92	0,00	0,00	0,00	20.980,92								20.980,92	0,00
MARZO	17.983,65		0,00	0,00	0,00	17.983,65							17.983,65	0,00
ABRIL	11.989,10			0,00	0,00	0,00	11.989,10						11.989,10	0,00
MAYO	8.991,82				0,00	0,00	0,00	8.991,82					8.991,82	0,00
JUNIO	8.991,82				0,00	0,00	0,00	0,00	8.991,82				8.991,82	0,00
JULIO	8.991,82					0,00	0,00	0,00	0,00	8.991,82			8.991,82	0,00
AGOSTO	8.991,82							0,00	0,00	0,00	8.991,82		8.991,82	0,00
SEPTIEMBRE	11.989,10								0,00	0,00	0,00	11.989,10	11.989,10	0,00
OCTUBRE	17.983,65									0,00	0,00	0,00	0,00	17.983,65
NOVIEMBRE	20.980,92										0,00	0,00	0,00	20.980,92
DICIEMBRE	22.188,83											0,00	0,00	22.188,83
<b>TOTAL</b>	<b>182.543,03</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>22.479,56</b>	<b>20.980,92</b>	<b>17.983,65</b>	<b>11.989,10</b>	<b>8.991,82</b>	<b>8.991,82</b>	<b>8.991,82</b>	<b>8.991,82</b>	<b>11.989,10</b>	<b>121.389,63</b>	<b>61.153,40</b>
IVA soportado	29.206,88	0,00	0,00	3.596,73	3.356,95	2.877,38	1.918,26	1.438,69	1.438,69	1.438,69	1.438,69	1.918,26	19.422,34	9.784,54
<b>Total Pagos</b>	<b>211.749,91</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>26.076,29</b>	<b>24.337,87</b>	<b>20.861,03</b>	<b>13.907,36</b>	<b>10.430,52</b>	<b>10.430,52</b>	<b>10.430,52</b>	<b>10.430,52</b>	<b>13.907,36</b>	<b>140.811,97</b>	<b>70.937,94</b>



Cuadro de Tesorería del Primer Año

Concepto	0	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOVIEM.	DICIEM.	Total
Saldo inicial (1)		61.726	45.636	59.582	100.520	100.089	87.487	56.091	36.107	28.217	53.098	48.407	43.166	
Cobro de ventas		21.903	45.632	65.405	51.716	38.939	28.596	26.466	26.162	35.593	39.243	64.493	72.706	516.854
Desuento comercial										30.000		-30.000		
I.V.A. Reperitudo		3.505	7.301	10.465	8.275	6.230	4.575	4.235	4.186	5.695	6.279	10.319	11.633	82.696,58
Aportaciones de Capital	3.006													
Prestamos Recibidos	460.000													
Subvenciones de Capital recibidas	373.600													
Subvenciones de Explotacion recibidas		6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	12.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	12.000	84.000
<b>Total Entradas (2)</b>	<b>836.606</b>	<b>31.408</b>	<b>58.933</b>	<b>81.870</b>	<b>65.990</b>	<b>51.169</b>	<b>45.171</b>	<b>36.701</b>	<b>36.348</b>	<b>77.287</b>	<b>51.522</b>	<b>50.811</b>	<b>96.339</b>	<b>683.550</b>
Pago de compras		0	0	22.480	17.984	11.989	8.992	16.982	16.982	16.982	16.982	16.982	16.982	121.990
Norminas		16.982	16.982	16.982	16.982	16.982	16.982	16.982	16.982	16.982	16.982	16.982	16.982	240.602
Seguridad Social			1.430,65	1.430,65	1.430,65	1.430,65	1.430,65	1.430,65	1.430,65	1.430,65	1.430,65	1.430,65	1.430,65	15.737,20
Tributos: IAE, IBI, ...		600	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	600
Suministros: luz, agua, teléfono, gasoil		5.000	5.000	4.000	4.000	4.000	3.000	3.000	1.000	3.000	4.000	5.000	5.000	46.000
Servicios de profesionales indep.		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Materia de oficina		200	200	200	200	200	200	200	0	200	200	200	200	2.200
Publicidad y propaganda		2.860	3.489	1.845	1.108	2.258	1.737	987	608	3.745	3.239	3.610	4.232	29.718
Primas de Seguros		3.000	0	0	0	0	0	3.000	0	0	0	0	0	6.000
Trabajos realizados por otras empresas		1.460	1.339	1.095	608	608	487	487	608	1.095	1.339	1.460	1.582	12.168
Mantenimiento y reparacion		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000
Arrendamientos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Varios		250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Derechos de Explotacion		3.654	3.350	2.741	1.523	1.523	1.218	1.218	1.523	2.741	3.350	3.654	3.959	30.452
Resultados extraordinarios		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Gastos financieros ( anticipo subv. Explot. )		120	120	120	120	120	240	120	120	120	120	120	240	1.680
Devolucion de préstamo		8.840	8.840	8.840	8.840	8.840	8.840	8.840	8.840	8.840	8.840	8.840	8.840	106.077
Inversiones realizadas	668.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
I.V.A. Soportado		106.880	2.932	2.388	1.829	5.035	4.188	3.589	2.285	3.412	3.627	3.915	4.562	42.740,48
<b>Total Salidas (3)</b>	<b>774.880</b>	<b>47.498</b>	<b>44.987</b>	<b>40.932</b>	<b>64.176</b>	<b>63.771</b>	<b>76.567</b>	<b>53.691</b>	<b>44.238</b>	<b>52.406</b>	<b>53.967</b>	<b>56.053</b>	<b>79.277</b>	<b>677.565</b>
Impuesto de Sociedades														0
Liquidacion trimestral del I.V.A. (4)														0
Liquidacion trimestral del IRPF					2.245,18			2.993,58			2.245,18			7.483,95
Tesorería del periodo = (2)+(3)+(4)		61.726	-16.090	13.946	40.938	-431	-12.602	-31.396	-19.984	-7.890	-4.691	-5.241	17.062	60.228
Saldo final = Tesorería periodo + (1)		61.726	45.636	59.582	100.520	100.089	87.487	56.091	36.107	28.217	53.098	48.407	43.166	60.228
NECESIDADES DE FINANCIACION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>IVA REPERCUTIDO</b>		11.681,68	10.708,21	8.761,26	4.867,37	4.867,37	3.893,89	3.893,89	4.867,37	8.761,26	10.708,21	11.681,68	12.655,16	
<b>IVA SOPORTADO POR COMPRAS</b>		3.595,73	3.356,95	2.877,38	1.918,26	1.438,69	1.438,69	1.438,69	1.438,69	1.918,26	2.877,38	3.356,95	3.550,21	
<b>IVA SOPORTADO POR GASTOS E INVERSIONES</b>		2.931,94	2.389,27	1.828,95	1.439,31	1.622,31	1.310,55	1.670,85	946,31	1.972,95	2.188,27	2.475,94	2.643,60	
<b>LIQUIDACION IVA TRIMESTRAL</b>					14.170,93			4.461,73			8.236,98			17.952,70
<b>HACIENDA PUBLICA DEUDORA IVA</b>	<b>-1.06.880,00</b>				-92.709,07		-88.247,34				-80.010,36			<b>-62.057,66</b>

## Explicación del cuadro de Tesorería

### **COBROS**

Los cobros por ventas proceden del cobro de la facturación mensual en la siguiente proporción :

- 30% al contado
- 35% a 30 días
- 35% a 60 días

Las subvenciones de explotación recibidas corresponden a la subvención del 50% del Salario Mínimo Interprofesional por cada trabajador minusválido y en cada una de las 14 pagas.

Aunque su cobro suele tener un retraso de varios meses, se anticipa su cobro mensualmente a un coste del 6%.

### **PAGOS**

Los pagos por compras proceden del pago de las compras mensuales a 90 días.

El importe de los seguros sociales corresponde únicamente a la seguridad social a cargo de los trabajadores, retenidos a cuenta y pagados a mes vencido.

Los servicios exteriores ( suministros, publicidad, seguros, etc. ) se pagan en el mes devengado.

Con respecto a la declaración de impuestos, el primer ejercicio no hay pago por impuesto de sociedades como es lógico, y tampoco liquidación positiva de IVA debido al importe acumulado a nuestro favor por inversiones, que nos permitirá compensar hasta el tercer ejercicio.

El pago del IRPF retenido a los trabajadores se paga trimestralmente.

### **TESORERIA**

Como vemos la Tesorería se mantiene positiva a lo largo de todo el ejercicio económico, con un saldo medio de 59.885,53 euros y un mínimo y máximo respectivamente de 28.216,65 y 100.519,98 euros.

Por tanto no existe en ningún momento falta de liquidez ni necesidad de financiación a corto plazo a través de descuento comercial o póliza de crédito.

## ESTADOS FINANCIEROS ( 5 años )

### Cuenta de Resultados a 5 años

EVOLUCION DE LA CUENTA DE RESULTADOS - 5 AÑOS					
Conceptos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ventas</b>	<b>608.420,97</b>	<b>743.625,63</b>	<b>878.830,29</b>	<b>1.014.034,95</b>	<b>1.149.239,61</b>
Costes variables de compra y venta	182.543,03	223.108,15	263.673,26	304.238,38	344.803,50
Coste de la M.O.D.	175.416,36	186.676,20	199.936,47	211.833,80	225.971,88
<b>Margen Bruto s/Ventas</b>	<b>250.462</b>	<b>333.841</b>	<b>415.221</b>	<b>497.963</b>	<b>578.464</b>
Sueldos y Salarios	92.831,41	98.698,29	105.566,14	111.780,04	119.114,87
Cargas Sociales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tributos: IAE, IBI, ...	600,00	630,00	661,50	694,58	729,30
Suministros: luz, agua, teléfono, gasoil	46.000,00	48.300,00	50.715,00	53.250,75	55.913,29
Servicios de profesionales indep.	3.600,00	3.780,00	3.969,00	4.167,45	4.375,82
Material de oficina	2.200,00	2.310,00	2.425,50	2.546,78	2.674,11
Publicidad y propaganda	29.718,42	35.286,09	63.555,20	70.387,68	81.877,68
Primas de Seguros	6.000,00	6.300,00	6.615,00	6.945,75	7.293,04
Trabajos realizados por otras empresas	12.168,42	14.872,51	17.576,61	20.280,70	22.984,79
Mantenimiento y reparación	12.000,00	12.600,00	13.230,00	13.891,50	14.586,08
Arrendamientos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Varios	3.000,00	3.150,00	3.307,50	3.472,88	3.646,52
Derechos de Explotacion	30.451,50	37.218,50	43.985,50	50.752,50	57.519,50
Dotación Amortizaciones	65.290,00	68.290,00	72.890,00	74.820,00	78.500,00
Subvenciones de capital trans. Ejerc.	-36.139,05	-36.139,05	-36.139,05	-36.139,05	-36.139,05
Otros Ingresos/Gastos Explotación	-84.000,00	-84.000,00	-84.000,00	-84.000,00	-84.000,00
<b>Total Gastos Explotación</b>	<b>183.721</b>	<b>211.296</b>	<b>264.358</b>	<b>292.852</b>	<b>329.076</b>
<b>Res. Ordi. antes Int. e Imp. (B.A.I.I.)</b>	<b>66.741</b>	<b>122.545</b>	<b>150.863</b>	<b>205.111</b>	<b>249.388</b>
Ingresos Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos Financieros	25.997,63	21.170,59	16.058,57	10.644,74	4.911,27
<b>Resultado Financiero</b>	<b>-25.998</b>	<b>-21.171</b>	<b>-16.059</b>	<b>-10.645</b>	<b>-4.911</b>
<b>Res. Ordi. antes Imp. (B.A.I.)</b>	<b>40.743</b>	<b>101.374</b>	<b>134.804</b>	<b>194.466</b>	<b>244.477</b>
+ - Res. Extraordinarios	-3.600,00	-3.780,00	-3.969,00	-4.167,45	-4.375,82
<b>Resultado del Periodo antes Imp.</b>	<b>37.143</b>	<b>97.594</b>	<b>130.835</b>	<b>190.299</b>	<b>240.101</b>
<b>Res. Acumulado Ejercicio a/Imp.</b>	<b>37.143,25</b>	<b>97.594,35</b>	<b>130.835,10</b>	<b>190.299,04</b>	<b>240.101,19</b>
<b>UNIDADES VENDIDAS</b>	<b>60.903,00</b>	<b>74.437,00</b>	<b>87.971,00</b>	<b>101.505,00</b>	<b>115.039,00</b>
<b>CASH FLOW</b>	<b>102.433,25</b>	<b>165.884,35</b>	<b>203.725,10</b>	<b>265.119,04</b>	<b>318.601,19</b>

### Comentarios a la cuenta de resultados a 5 años

Como podemos apreciar nuestros ingresos crecerán a lo largo de los primeros 5 ejercicios económicos un 74,23% alcanzando un nivel de producción optimo para nuestra estructura económica.

Los gastos de personal sufrirán un incremento del 28,64%, debido a la subida del convenio e IPC prevista en un 5% y al reparto del 10% del beneficio de la empresa como incentivo.

En cuanto a los servicios exteriores crecerán un 72,64%, destacando entre ellos el presupuesto de Publicidad y Propaganda que se multiplicara por 2,75 y la remuneración al titular de la patente del producto, que prácticamente se duplicara

El beneficio obtenido el quinto año es 6 veces superior al del primer ejercicio, pasando de un margen comercial del 6,10% a principio del periodo hasta un 20,89% en el último.

Balance de situación a 5 años

	Año 0	%	Año 1	%	Año 2	%	Año 3	%	Año 4	%	Año 5	%
<b>Activo Fijo</b>	<b>668.000,00</b>	<b>79,8%</b>	<b>602.710,00</b>	<b>72,5%</b>	<b>544.420,00</b>	<b>67,0%</b>	<b>500.530,00</b>	<b>60,4%</b>	<b>439.710,00</b>	<b>50,8%</b>	<b>389.210,00</b>	<b>41,8%</b>
Inmovilizado Material Neto	664.000,00		664.000,00		674.000,00		703.000,00		716.000,00		743.000,00	
Inmovilizado Inmaterial Neto	2.000,00		2.000,00		2.000,00		2.000,00		3.000,00		4.000,00	
Inmovilizado Financiero	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
Gastos Amortizables Netos	2.000,00		2.000,00		2.000,00		2.000,00		2.000,00		2.000,00	
AA Inmovilizado	0,00		-65.290,00		-133.580,00		-206.470,00		-281.290,00		-359.790,00	
<b>Activo Circulante</b>	<b>168.606,00</b>	<b>20,2%</b>	<b>228.503,45</b>	<b>27,5%</b>	<b>268.303,22</b>	<b>33,0%</b>	<b>327.520,99</b>	<b>39,6%</b>	<b>426.690,54</b>	<b>49,2%</b>	<b>541.537,65</b>	<b>58,2%</b>
Existencias	0,00											
Clientes	0,00		106.218,13		142.173,11		180.872,74		222.317,02		266.505,96	
H.P. deudor por IVA	106.880,00		62.057,66		6.686,40							
H.P. deudor por Subvenciones	0,00		0,00		0,00							
Tesorería	61.726,00		60.227,65		119.443,71		146.648,25		204.373,51		275.031,69	
<b>Total Activo</b>	<b>836.606,00</b>		<b>831.213,45</b>		<b>812.723,22</b>		<b>828.050,99</b>		<b>866.400,54</b>		<b>930.747,65</b>	
<b>Recursos Propios</b>	<b>376.606,00</b>	<b>45,0%</b>	<b>366.467,23</b>	<b>44,1%</b>	<b>398.644,23</b>	<b>49,1%</b>	<b>454.089,75</b>	<b>54,8%</b>	<b>551.160,03</b>	<b>63,6%</b>	<b>683.091,81</b>	<b>73,4%</b>
Capital	3.006,00		3.006,00		3.006,00		3.006,00		3.006,00		3.006,00	
Reservas	0,00		0,00		26.000,28		94.316,32		185.900,89		319.110,22	
Pérdidas y Ganancias del Ejercicio	0,00		26.000,28		68.316,05		91.584,57		133.209,33		168.070,83	
Subvenciones	373.600,00		337.460,95		301.321,90		265.182,86		229.043,81		192.904,76	
<b>Pasivo Exigible a largo Plazo</b>	<b>460.000,00</b>	<b>55,0%</b>	<b>378.241,07</b>	<b>45,5%</b>	<b>291.655,10</b>	<b>35,9%</b>	<b>199.957,11</b>	<b>24,1%</b>	<b>102.845,29</b>	<b>11,9%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,0%</b>
Financiación Largo Plazo	460.000,00		378.241,07		291.655,10		199.957,11		102.845,29		0,00	
Otros Acreedores (leasing)	0,00		0,00									
C/c de Socios y Administradores	0,00		0,00									
<b>Pasivo Exigible a Corto Plazo</b>	<b>0,00</b>	<b>0,0%</b>	<b>86.505,15</b>	<b>10,4%</b>	<b>122.423,89</b>	<b>15,1%</b>	<b>174.004,13</b>	<b>21,0%</b>	<b>212.395,22</b>	<b>24,5%</b>	<b>247.655,84</b>	<b>26,6%</b>
Entidades de Crédito	0,00		0,00									
Acreedores Comerciales	0,00		70.937,94		88.440,35		104.204,34		119.968,32		135.732,31	
Salarios a Pagar	0,00		0,00									
Otros Acreedores (H.P.)	0,00		15.567,21		33.983,54		69.799,80		92.426,90		111.923,53	
<b>Total Recursos Permanentes</b>	<b>836.606,00</b>		<b>744.708,30</b>		<b>690.299,33</b>		<b>654.046,86</b>		<b>654.005,32</b>		<b>683.091,81</b>	
<b>Total Recursos Ajenos</b>	<b>460.000,00</b>		<b>464.746,22</b>		<b>414.078,99</b>		<b>373.961,24</b>		<b>315.240,51</b>		<b>247.655,84</b>	
<b>Total Pasivo</b>	<b>836.606,00</b>		<b>831.213,45</b>		<b>812.723,22</b>		<b>828.050,99</b>		<b>866.400,54</b>		<b>930.747,65</b>	
<b>Fondo de Maniobra</b>	<b>168.606,00</b>		<b>141.998,30</b>		<b>145.879,33</b>		<b>153.516,86</b>		<b>214.295,32</b>		<b>293.881,81</b>	

## Comentarios al balance de situación a 5 años

Durante los primeros 5 ejercicios económicos nuestro proyecto ha sido capaz de devolver la totalidad de la financiación a largo plazo ( 460.000 euros ), incrementar los recursos propios hasta los 683.091,81 euros y pasar de un fondo de maniobra inicial del 17,1% del Activo Total hasta un 31,6% lo que representa una estabilidad patrimonial muy positiva.

La tesorería al final del periodo es de 275.031,69 euros, lo que permite una gran capacidad de autofinanciación de nuevas inversiones destinadas a diversificar o incrementar la producción.

También es importante señalar que al final de este periodo de 5 años, los compromisos adquiridos de mantenimiento de activos y puestos de trabajo relacionados con las subvenciones concedidas se han cumplido, por lo que tendremos una mayor flexibilidad para adaptar la estructura económica a las exigencias del mercado.

## Cuadro de Tesorería a 5 años

Concepto	0	EJERCICIO				
		1	2	3	4	5
<b>Saldo inicial</b>		61.726	60.228	119.444	146.648	204.374
Cobro de ventas		516.854	712.630	845.469	978.307	1.111.146
Descuento comercial		0	0	0	0	0
I.V.A. Repercutido		82.697	114.021	135.275	156.529	177.783
Aportaciones de Capital	3.006	0	0	0	0	0
Prestamos Recibidos	460.000	0	0	0	0	0
Subvenciones de Capital recibidas	373.600	0	0	0	0	0
Subvenciones de Explotacion recibidas		84.000	84.000	84.000	84.000	84.000
<b>Total Entradas</b>	<b>836.606</b>	<b>683.550</b>	<b>910.651</b>	<b>1.064.744</b>	<b>1.218.836</b>	<b>1.372.929</b>
Pago de compras		121.390	208.020	250.084	290.649	331.214
Nominas		240.602	255.969	274.031	290.281	309.549
Seguridad Social		15.737	18.173	19.445	20.615	21.971
Tributos: IAE, IBI, ...		600	630	662	695	729
Suministros: luz, agua, teléfono, gasoil		46.000	48.300	50.715	53.251	55.913
Servicios de profesionales indep.		3.600	3.780	3.969	4.167	4.376
Material de oficina		2.200	2.310	2.426	2.547	2.674
Publicidad y propaganda		29.718	35.286	63.555	70.388	81.878
Primas de Seguros		6.000	6.300	6.615	6.946	7.293
Trabajos realizados por otras empresas		12.168	14.873	17.577	20.281	22.985
Mantenimiento y reparación		12.000	12.600	13.230	13.892	14.586
Arrendamientos		0	0	0	0	0
Varios		3.000	3.150	3.308	3.473	3.647
Derechos de Explotacion		30.452	37.219	43.986	50.753	57.520
Resultados extraordinarios		3.600	3.780	3.969	4.167	4.376
Gastos financieros ( anticipo subv. Explot. )		1.680	1.680	1.680	1.680	1.680
Devolución de préstamo		106.077	106.077	106.077	106.077	106.077
Inversiones realizadas	668.000	0	10.000	29.000	14.000	28.000
I.V.A. Soportado	106.880	42.740	61.195	77.620	84.966	97.730
<b>Total Salidas</b>	<b>774.880</b>	<b>677.565</b>	<b>829.340</b>	<b>967.946</b>	<b>1.038.825</b>	<b>1.152.196</b>
<b>Impuesto de Sociedades</b>		0	11.143	29.278	39.251	57.090
<b>Impuesto del Valor Añadido</b>		0	0	28.618	70.614	79.770
<b>Pagos por retencion IRPF</b>		7.483,95	10.951,68	11.696,93	12.421,17	13.215,17
<b>TESORERIA DEL PERIODO</b>	<b>61.726</b>	<b>60.228</b>	<b>119.444</b>	<b>146.648</b>	<b>204.374</b>	<b>275.032</b>

## ANALISIS ECONOMICO Y FINANCIERO

Mediante el análisis de los siguientes ratios podremos comprobar la eficiencia y viabilidad de nuestro proyecto a lo largo de los cinco ejercicios económicos.

### Ratios de rentabilidad

Retorno sobre inversión	(Benef. Neto X 100 / Recursos Propios )
Retorno sobre activo	(Bº Neto mas intereses X 100 / Activo total)
Margen sobre ventas	(Bº neto mas intereses X 100/ Ventas)

### Ratios de eficiencia

Rotación del activo	(Ventas / Activo total)
Rotación del circulante	(Ventas / Activo Circulante)

### Ratios financieros

Liquidez	(AC – Exist. / Pasivo Exig. a corto )
Disponibilidad	(AC / Pasivo Exigible a corto )
Apalancamiento	(Pasivo Exigible / Rec. Propios )
Cobertura del inmovilizado	(Rec. Prop.+P. Exig. largo / A. fijo )
Plazo medio de cobro	(Clientes x 365 / Ing. Explot.)
Plazo medio de pago	(Acre. com. X 365 / Coste ventas )

### Otros ratios

Fondo de maniobra  
VAN o valor actual neto  
TIR o tasa interna de rentabilidad  
PAY-BACK o plazo de recuperación de la inversión

Podremos comprobar que al final del periodo nuestro proyecto arroja unos ratios de rentabilidad más que aceptables :

RETORNO INVERSION

**24,6%**

RETORNO S/ ACTIVO

**18,5%**

MARGEN S/ VENTAS

**15%**

En el cuadro adjunto se puede ver la evolución de los diferentes ratios durante el periodo de los primeros 5 ejercicios económicos.

## CUADRO DE RATIOS

RATIOS DE RENTABILIDAD	0	1	2	3	4	5
Retorno sobre Inversion ROE ( Return on Equity )		7,09%	17,14%	20,17%	24,17%	24,60%
Retorno sobre Activo		6,26%	11,01%	13,00%	16,60%	18,59%
Margen sobre ventas ROS ( Return on Sales )		8,55%	12,03%	12,25%	14,19%	15,05%
RATIOS DE EFICIENCIA		1	2	3	4	5
Rotacion del Activo		0,73	0,91	1,06	1,17	1,23
Rotacion del Circulante		2,66	2,77	2,68	2,38	2,12
RATIOS FINANCIEROS		1	2	3	4	5
Liquidez		2,64	2,19	1,88	2,01	2,19
Disponibilidad		2,64	2,19	1,88	2,01	2,19
Endeudamiento o apalancamiento		1,27	1,04	0,82	0,57	0,36
Cobertura del inmovilizado		1,24	1,27	1,31	1,49	1,76
Plazo medio de cobro		63,72	69,78	75,12	80,02	84,64
Plazo medio de pago		141,84	144,69	144,25	143,93	143,68
OTROS RATIOS		1	2	3	4	5
Fondo de Maniobra o Working Capital		141.998,30	145.879,33	153.516,86	214.295,32	293.881,81
Flujos de Caja	-836.606,00	102.433,25	165.884,35	203.725,10	265.119,04	318.601,19
VAN o valor actual neto		31.921,77				
TIR o tasa interna de rentabilidad		6,99%				
PAY-BACK o Plazo de recuperacion de la inversion		4 años y 34 días				

### Ratios de Rentabilidad

Los ratios de rentabilidad mejoran considerablemente durante los cinco, especialmente del Retorno sobre Inversión, que pasa de un 7,09% en el primer ejercicio hasta un 24,60%.

### Ratios de Eficiencia

A medida que aumenta la cifra de ventas, la rotación del activo mejora pasando de un 0,73 a un 1,23.

La rotación del circulante se mantiene en unos ratios elevados durante todo el periodo.

### Ratios financieros

La liquidez y disponibilidad de la empresa es muy elevada durante todo el periodo analizado pasando de un 2,64 inicial a un 2,19 en el quinto ejercicio.

El apalancamiento financiero pasa de un 1,27 hasta un 0,36 y la cobertura del inmovilizado mejora desde un 1,24 hasta un 1,76.

Como podemos apreciar los ratios financieros son muy positivos.

### Otros ratios

Como hemos mencionado anteriormente el fondo de maniobra se duplica durante este periodo hasta alcanzar una cifra de 293.881,81 euros.

El VAN o valor actual neto del proyecto es de 31.921,77 euros.

La TIR o tasa interna de rentabilidad es del 6,99%, superior al 5,75% de interés de referencia.

El PAY-BACK del proyecto indica que la inversión inicial se recupera en tan solo 4 años y 34 días.







**PLAN JURIDICO  
FISCAL Y LABORAL**

## PLAN JURÍDICO, FISCAL Y LABORAL

### FORMA JURIDICA DE LA EMPRESA

La forma jurídica que adoptará nuestra empresa será la de sociedad de responsabilidad limitada, cuya la responsabilidad se limita al capital aportado y por entender que es el marco legal más adecuado a su configuración y características, por lo que su régimen legal será el previsto en la Ley 2/1995 de 23 de marzo de Sociedades de Responsabilidad Limitada, modificada por la Ley 7/2003 de 1 de Abril de la Sociedad Limitada Nueva Empresa.

El nombre de la misma será "PROYECTO REINTEGRA, S.L.", incorporándose la correspondiente certificación negativa de denominación expedida por el Registro Mercantil Central.

Su objeto social será la fabricación, venta y distribución de protectores de todo tipo de plantas, así como también la ejecución, construcción y puesta en marcha de cualquier tipo de tareas relacionadas o complementarias a dicha actividad.

El Capital Social será de 3.005'06 euros, dividido en tantas participaciones como socios haya, y será aportado a partes iguales entre los mismos.

La sede social estará ubicada en la dirección que ocupe las instalaciones de la empresa.

### REGIMEN FISCAL

El régimen fiscal que regulará y definirá nuestras actividades será:

- El Impuesto de Sociedades de empresas de reducida dimensión, que tributará por la parte de base imponible comprendida entre 0 y 120.202'41 euros, al tipo del 25 % y por la parte de base imponible restante, al tipo del 30 %.
- El IVA, que estará sujeta al tipo general del 16%.

También estará obligada la sociedad a presentar los modelos correspondientes a:

- pagos fraccionados del Impuesto Sociedades (202).
- retenciones de IRPF de trabajadores y profesionales (110)
- retenciones de alquileres si los hubiera (115)
- adquisiciones y entregas intracomunitarias si procede (349)
- resúmenes anuales, etc.,

además de cualquier otros que la legislación fiscal y social obligase en cada momento.

El marco legal que describe en mayor medida nuestras fuentes de financiación esta configurado por los siguientes textos legales:

- Ley 38/2003, de 17 de Noviembre, General de Subvenciones (BOE 18/11/03).
- Decreto 64/2005, de 15 de marzo, por el que se adaptan los regímenes de ayudas de la Consejería de Economía y Trabajo a la Ley 38/2003, de 17 de Noviembre, general de subvenciones (DOE 26/03/05).
- Decreto 142/2001, de 25 de septiembre, por el que se establece un programa de financiación prioritaria del tejido empresarial de esta Comunidad Autónoma (DOE 02/10/01).
- Decreto 154/2005, de 21 de junio, por el que se establecen medidas complementarias al programa de financiación prioritaria del tejido empresarial reguladas por el decreto 142/2001, de 25 de septiembre.
- Decreto 16/2002, de 19 de febrero por el que se establecen normas complementarias al apoyo del tejido productivo (DOE 26.02.02).

#### REGIMEN LABORAL

El Real Decreto 1368/1985 de 17 de julio ( B.O.E. 08-08-1985), regula la relación laboral de carácter especial de los minusválidos que trabajan en los Centros Especiales de Empleo.

En su artículo 7.1 recoge que los contratos que concierten los Centros Especiales de Empleo podrán ajustarse a cualquiera de las modalidades del contrato de trabajo previstas en el Estatuto de los Trabajadores y en sus normas de desarrollo, con excepción del contrato de trabajo a domicilio.

Todos los trabajadores estarán dados de alta en el régimen general de la Seguridad Social como trabajadores por cuenta ajena.

Su modalidad de contrato, de carácter indefinido, será firmado según el modelo oficial para este tipo de relación laboral de carácter especial.



**CALENDARIO DE  
IMPLANTACION**



## EXPLICACIONES AL CUADRO

### **1 – PRUEBA PILOTO**

Corresponde a la realización mediante un **Convenio de Colaboración** con la Administración y la Universidad de Extremadura de una prueba piloto para la experimentación sobre diferentes terrenos y ganado de la eficacia del protector para su difusión.

Esta prueba piloto servirá como test de mercado y primer contacto con los futuros clientes.

### **2 – CONSTITUCION**

Tramitación necesaria para la constitución de la sociedad ante el registro mercantil, notario, agencia estatal de la administración tributaria, Tesorería General de la seguridad Social, registro de patentes y marcas, etc.

### **3 – PRESUPUESTOS, CALIFICACION CEE Y SUBVENCIONES**

Solicitud de presupuesto final a los diferentes proveedores de inmovilizado para la tramitación de subvenciones.

Solicitud de la calificación de la entidad como Centro Especial de Empleo.

Solicitud de las dos subvenciones que financiaran la inversión:

- Primera subvención asociada solamente a la nave industrial.
- Segunda subvención, asociada a la totalidad de la inversión.

La segunda subvención lleva asociado un préstamo solidario por el 70% de la inversión total.

### **4 – PRESTAMO, PRIMERA INVERSION Y EJECUCION.**

Una vez concedido el préstamo, este financiara íntegramente la primera inversión, que corresponde al primer expediente de subvención.

### **5 – JUSTIFICACION Y COBRO DE LA PRIMERA SUBVENCION**

Se justifica la primera inversión realizada y se cobra el importe de la misma, que junto con el excedente del préstamo servirá para financiar la segunda inversión.

## **6 – SELECCIÓN Y FORMACION DEL PERSONAL**

Inicio del proceso de selección del personal, que puede ser realizado directamente o con cargo a un curso subvencionado con compromiso de contratación del Servicio Extremeño Público de Empleo ( SEXPE ).

## **7 – SEGUNDA INVERSION Y EJECUCION**

Se ejecuta el resto de inversiones y se justifica el expediente de subvención.

## **8 – INICIO DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL DEL EJERCICIO 1**

Inicio de las contrataciones de personal.

Una vez cobrada la subvención correspondiente al segundo expediente justificado al inicio del ejercicio podemos lanzar la actividad en sus diferentes áreas : comercial, operaciones, recursos humanos y financiero.







## PLAN DE CONTINGENCIA

Nuestro proyecto contempla un escenario probable de actuación de nuestra empresa, basado en un análisis del mercado objetivo y de nuestra capacidad de penetración en el y, previo desarrollo de un presupuesto detallado de gastos e ingresos, arroja la obtención de unos resultados muy positivos tanto a nivel económico como financiero.

No obstante, hemos considerado oportuno contemplar dentro de este estudio la posibilidad de que, por razones imprevisibles o ajenas a un desarrollo normal del negocio, no se obtengan aquellos resultados que permitan el sostenimiento de la actividad y, por tanto, se deba valorar las posibles alternativas que debemos tener en cuenta antes de decidir definitivamente poner fin a la actividad de la empresa.

En primer lugar, el nivel de tesorería que hemos querido mantener a lo largo de los primeros 5 ejercicios es elevado, para poder tener mas liquidez si fuera preciso.

En segundo lugar, es necesario recordar que el acceso a determinadas subvenciones recogidas en nuestro proyecto conlleva el compromiso de mantenimiento de un determinado nivel de empleo durante un tiempo determinado.

En el caso de la subvención por creación de puestos de trabajo para personas con discapacidad en Centros Especiales de Empleo, el compromiso de mantenimiento de los puestos de trabajo creados es de 3 años, y de 5 años para los activos fijos subvencionados.

En el caso de la subvención de Incentivos Extremeños Industriales, el compromiso de mantenimiento del nivel de empleo comprometido en la solicitud así como las inversiones se deberá mantener al menos 5 años.

Por tanto, consideremos el periodo de 5 años como referencia para mantenimiento del nivel de empleo y de los activos.

No obstante, las mismas subvenciones que nos obligan a mantener un compromiso nos han permitido obtener los activos sin un endeudamiento excesivo, por lo que nuestra capacidad de financiación, en especial la de carácter hipotecario relacionada con la nave industrial, permanece a priori totalmente disponible.

De esta manera, si los resultados negativos nos acompañan, la primera fuente de financiación a la que podemos recurrir será la de

un PRESTAMO HIPOTECARIO que nos permitirá obtener unos fondos según la información adjunta :

Valor de la nave :		220.000 euros
Importe hipoteca:	70%	154.000 euros
Interés aplicado :		5,75%
Plazo de amortización:		20 años.

Importe de la cuota: 1.081,21 euros.

De esta manera podríamos obtener los fondos necesarios para atender sin problemas, por ejemplo, los pagos relacionados con las nominas y seguros sociales del 80% del segundo año ( 9 meses aproximadamente ).

De la misma manera, los servicios exteriores del segundo año suponen están configurados en un 44% por gastos de publicidad y propaganda y derechos de explotación ( directamente relacionados con los resultados y ventas respectivamente ) se habrían visto reducidos ampliamente en este ejercicio.

No obstante, y como primer elemento de contingencia, nos encontramos nuevamente con la figura de Centro Especial de Empleo y su regulación de carácter especial y que contempla, como medida de prevención del mantenimiento estable de los puestos de trabajo de las personas con discapacidad que lo forman, una medida de gran importancia en el caso de que las circunstancias pongan en grave peligro la subsistencia del centro.

Tal y como recoge literalmente la Orden de 16 de Octubre de 1998 (B.O.E. 21-11-1998), la Administración podrá conceder una ayuda económica que consiste en,

*"Subvención, por una sola vez, destinada a equilibrar y sanear financieramente los Centros Especiales de Empleo: Con carácter excepcional y extraordinario, el centro deberá acreditar que -además de tener viabilidad técnica, económica y financiera- la situación financiera en que se encuentra en el momento de la solicitud pone en grave peligro su subsistencia y, consiguientemente, el mantenimiento de los puestos de trabajo. Para ello, habrá de presentar la documentación económica precisa ( balances, cuentas de explotación, etc. ) que permita determinar la necesidad y cuantía de la ayuda, su concreta finalidad y la garantía de su reestructuración y viabilidad, una vez concedida la subvención."*

Por tanto, recomendamos la realización anual de una Auditoria de Cuentas voluntaria que pueda acreditar la veracidad de nuestros resultados, no solo como herramienta de transparencia, sino también

como compromiso con la Administración y promotores de que la gestión y los resultados son fieles a la realidad ( ya sean positivos o negativos ).

De esta manera, encontramos como elementos para un posible plan de contingencia una herramienta de financiación a corto plazo que consiste en una hipoteca sobre nuestro activo, y una financiación más estructural, que consiste en una ayuda pública que, en teoría, debe reestructurar nuestro proyecto.

Entendemos por reestructuración financiera a través de una ayuda pública destinada a tal fin la cobertura de endeudamiento generado por pérdidas del ejercicio, la reducción de personal por existencia de un volumen de ventas muy inferior al previsto ( con los costes de indemnización por despido o regulación de empleo necesarios ), así como las posibles devoluciones de subvenciones por incumplimiento de los compromisos adquiridos por fuerza mayor.

Vemos, por tanto, que contamos con las herramientas necesarias para afrontar una situación negativa no prevista en el crecimiento normal de la empresa.

En el caso de decidir la suspensión de la actividad de la empresa, y como es lógico de sus gastos e ingresos derivados de la actividad, podremos proceder a la liquidación de sus activos y pago a acreedores.



## CONCLUSIONES

A lo largo del presente estudio hemos podido comprobar que existe un mercado dedicado a la reforestación del medioambiente, bien definido, y de una dimensión muy importante.

además nuestra organización esta ampliamente preparada a nivel interno para afrontar este proyecto, ya que cuenta con la exclusividad de un producto innovador que por su coste, duración y eficacia puede alcanzar una tasa de penetración en el mercado elevada.

Los objetivos marcados no son desproporcionados ni cualitativa ni cuantitativamente, por lo que consideramos que pueden alcanzarse fácilmente si se cuenta con el apoyo de las empresas especializadas y principalmente de la administración pública.

En relación a esta última, nuestro proyecto por su carácter social cumple un doble propósito, medioambiental e integrador de personas con discapacidad en el mercado laboral, por lo que contará con un apoyo importante a nivel financiero tanto para su inversión inicial como para su funcionamiento periódico.

A nivel de producción contaremos con tecnología extremeña desarrollada a medida, en un proceso productivo que en su funcionamiento es sencillo y se basa en la producción a gran escala del producto.

Del análisis financiero realizado a lo largo del Plan Económico-Financiero podemos sacar las siguientes conclusiones:

### PARA EL INVERSOR

La aportación de capital inicial es de 3.006 euros y no se precisa nuevas aportaciones a lo largo del periodo inicial de 5 años, no obstante se precisara de un aval para la concesión de préstamos financieros a largo plazo.

A cambio, al final del periodo, los recursos propios son superiores a los 600.000 euros, debido a las subvenciones de capital recibidas y a los resultados económicos ampliamente positivos, que alcanzan el último ejercicio un importe de 168.070,83 euros después de impuestos.

Por tanto, dada la rentabilidad del proyecto tanto a nivel económico como financiero podemos afirmar con rotundidad que se trata de una buena inversión.

## PARA EL SOCIO FINANCIERO

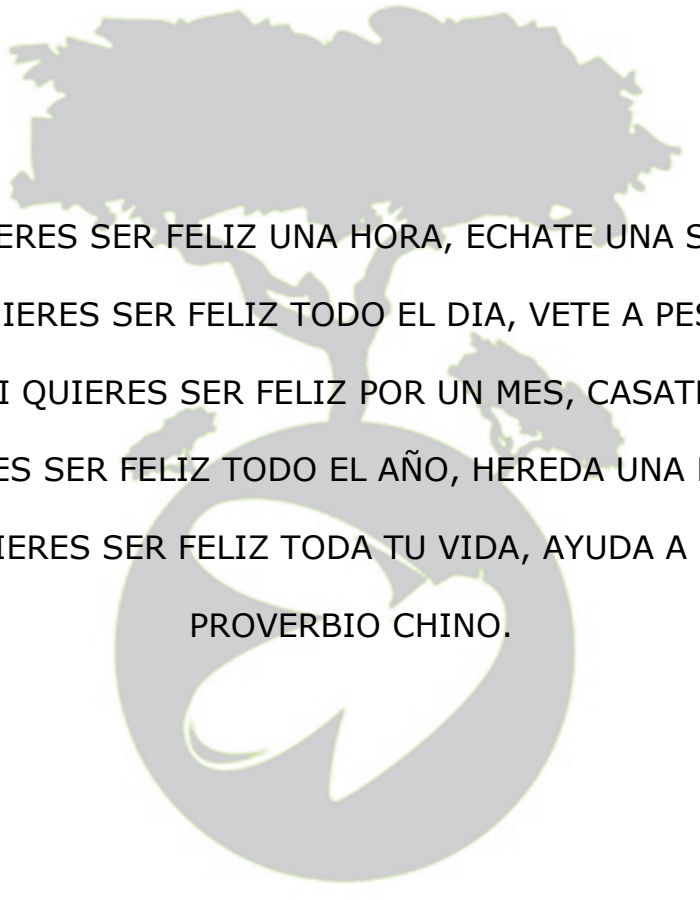
El proyecto requiere de una entidad o socio financiero que aporte unos fondos de 460.000 euros a través de un préstamo a 5 años.

Como vemos, la rentabilidad del proyecto asegura la devolución en el periodo estudiado de la totalidad del préstamo, manteniendo unos niveles altos de equilibrio patrimonial y liquidez.

Los gastos financieros de la financiación a largo plazo mencionada son de 70.382,80 por lo que podemos afirmar que para el socio financiero es una buena inversión con un riesgo mínimo.

**Por tanto, consideramos que el Proyecto Reintegra es un buen proyecto de inversión que en su conjunto puede ser una fuente importante de rentabilidad económica, social y medioambiental para sus promotores y demás compañeros de viaje.**





SI QUIERES SER FELIZ UNA HORA, ECHATE UNA SIESTA.  
SI QUIERES SER FELIZ TODO EL DIA, VETE A PESCAR.  
SI QUIERES SER FELIZ POR UN MES, CASATE.  
SI QUIERES SER FELIZ TODO EL AÑO, HEREDA UNA FORTUNA.  
PERO SI QUIERES SER FELIZ TODA TU VIDA, AYUDA A LOS DEMAS.  
PROVERBIO CHINO.

MASTER DIRECCION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS



# RESUMEN EJECUTIVO



UN COMPROMISO SOLIDARIO CON EL MEDIOAMBIENTE



## RESUMEN EJECUTIVO



<b>1 – PRESENTACION DEL PROYECTO</b>	Pag. 2
<b>2 – ANALISIS EXTERNO</b>	Pag. 3
<b>3 – ANALISIS INTERNO</b>	Pag. 4
<b>4 – OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>	Pag. 5
<b>6 – PLAN DE ACTUACION</b>	
<b>6.1 – PLAN DE MARKETING</b>	Pag. 6
<b>6.2 – PLAN DE OPERACIONES</b>	Pag. 7
<b>6-3 – PLAN DE RECURSOS HUMANOS</b>	Pag. 8
<b>6.4 – PLAN ECONOMICO-FINANCIERO</b>	Pag. 9
<b>8 – PLAN DE CONTINGENCIA</b>	Pag. 10

## PRESENTACION DEL PROYECTO

El proyecto REINTEGRA consiste en la puesta en marcha de un proyecto empresarial orientado a la integración laboral de personas con discapacidad y la mejora del medioambiente.

Para ello, realizando las inversiones necesarias en naves, maquinaria, instalaciones, vehículos, etc. seremos capaces de producir a gran escala un nuevo sistema de protección de plantas frente a herbívoros, que hemos denominado PROTEX-PLANT, del cual contamos en la realidad con la licencia de explotación en exclusiva en España, y que supone una mejora considerable en eficacia y durabilidad frente a los actuales protectores existentes en el mercado.

Este protector será utilizado para reforestar áreas en proceso de degeneración y para densificar aquellas que lo precisen, siendo el mercado potencial a nivel nacional e internacional de un tamaño importante.

El equipo humano estará íntegramente formado por personas con discapacidad, con un porcentaje de minusvalía mínimo del 33%, que actuando en el marco de un Centro Especial de Empleo, se beneficiara de las ventajas en subvenciones para activos fijos y costes de mantenimiento de puestos de trabajo que recoge la legislación vigente.

Aunque en un primer momento, el proyecto se enfoca hacia el mercado extremeño, rápidamente se buscará la expansión nacional fomentando la colaboración de las entidades del movimiento asociativo, las administraciones públicas y las entidades privadas que trabajan en el sector de la reforestación.

Para hacer frente a las inversiones necesarias, aunque el proyecto se beneficiara del acceso a diferentes subvenciones, será imprescindible contar con el apoyo financiero de una entidad bancaria o socio financiero a través de un préstamo que como podremos comprobar será totalmente desembolsado durante el periodo que comprende los 5 primeros ejercicios económicos.

En resumen, veremos cumplidos nuestros objetivos empresariales combinando en un solo proyecto tres elementos básicos en nuestra sociedad: la sostenibilidad económica, la solidaridad y el compromiso con nuestro entorno y el medioambiente.

PROYECTO REINTEGRA.-

## ANALISIS EXTERNO

La Comunidad Autónoma de Extremadura, en cuanto a términos demográficos se refiere, se caracteriza por un envejecimiento progresivo creciente de su población, que ha supuesto una densidad de población 3 veces inferior a la media nacional.

Su Producto Interior Bruto, a pesar de ser el más bajo de España, cuenta con una Tasa de Crecimiento Anual del 3,5%, ligeramente superior a la media nacional que se sitúa en un 3,34%, y el PIB per capita, con un importe de 15.054 euros, también es el más bajo de España, cuya media se sitúa en 22,152 euros.

Pero lo más significativo, al menos para el desarrollo de nuestro proyecto, es que el SECTOR PRIMARIO EN EXTREMADURA representa un 10% del PIB frente a un 3,5% a nivel nacional, lo que nos puede llevar a la conclusión de la gran importancia del sector agrícola.

La Dehesa Extremeña, a pesar de su fuerte retroceso debido a la deforestación creciente que existe, es un pilar importante dentro de este sector, y por tanto existen políticas orientadas a la mejora y recuperación de sus características naturales.

El DESEMPLEO EN EXTREMADURA es claramente superior a la media nacional tanto a nivel general como en el caso de colectivos prioritarios, como es el caso de mujeres y personas con discapacidad. La tasa de paro en Extremadura, en el primer trimestre de 2007, ascendía a un 13% frente a un 8,47% nacional, situándose en la tasa de paro autonómica más alta.

En cuanto al colectivo de las PERSONAS CON DISCAPACIDAD se refiere, Extremadura cuenta con 102.292 personas con alguna minusvalía reconocida, lo que supone un 10,23% de la población.

La tasa de inactividad de las personas con discapacidad en Extremadura ascendía a un 72,6% frente a un 50,1% de las personas sin discapacidad.

La tasa de paro en Extremadura, para este colectivo, es la mas alta a nivel nacional alcanzando un porcentaje del 42,3% frente a una media nacional del 26,1%, es decir casi el doble.

*Por tanto, del análisis de nuestro entorno podemos deducir que Extremadura precisa de proyectos generadores de empleo para personas con discapacidad, y que el sector agrícola-forestal por su importancia puede ser un yacimiento de empleo debido a su mayor peso específico dentro de la economía regional.*

## ANALISIS INTERNO

### **FACTORES HUMANOS**

Nuestra empresa estará formada en su totalidad por un equipo de personas con discapacidad, formando parte de un Centro Especial de Empleo.

APROSUBA 3, Socio Promotor, cuenta con una dilatada experiencia de más de 30 años en la integración social y laboral de este colectivo.

Basaremos nuestra eficiencia organizativa y expansión nacional en una estrecha colaboración con las distintas Comunidades Autónomas y Entidades a favor de la integración de personas con discapacidad en el mundo laboral.

### **FACTORES TÉCNICOS**

Nuestro producto de explotación, PROTEXPLANT, está protegido industrialmente con su registro en la Oficina Española de Patentes y Marcas, y nuestro promotor cuenta con la licencia de explotación en exclusiva del producto.

La tecnología utilizada se basará en una maquinaria diseñada a medida de producción a gran escala y bajo coste de nuestro protector. El proceso productivo es sencillo y no requiere de una formación muy especializada.

### **FACTORES COMERCIALES**

Aunque PROTEXPLANT convivirá en el mercado con otros protectores de plantas, nuestra mayor ventaja competitiva será el precio, duración, sencillez de instalación, así como su alto nivel de eficacia.

Utilizaremos el canal de comercialización directo (Organismos Públicos), e indirectos (bien a través de empresas privadas dedicadas a la reforestación, bien al cliente final).

### **FACTORES FINANCIEROS**

Al cumplir los requisitos para ser calificados como Centro Especial de Empleo, nos podremos beneficiar de diferentes ayudas a la inversión (aprox. 45% de la inversión total) y mantenimiento de costes salariales (aprox. 50% del coste de personal).

El ahorro de costes supone una ventaja competitiva que permitirá un nivel de rentabilidad elevado tanto a nivel económico como financiero.

### **FACTORES DE GESTIÓN**

Nuestra empresa nacerá bajo la forma jurídica de Sociedad Limitada y estará participada al 100% por el Promotor del Proyecto.

## OBJETIVOS ESTRATEGICOS

El objetivo general, la implantación a nivel nacional de PROTEXPLANT como herramienta eficaz y eficiente en las actuaciones de iniciativa pública y privada orientada a la reforestación de áreas con presencia ganadera.

Al mismo tiempo, nuestro objetivo principal es la integración laboral de personas con discapacidad en el mercado laboral.

### TIPO DE ESTRATEGIA

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO, en el cual nos especializaremos en un tipo de producto ("protector de plantas frente a herbívoros") y en un nicho de mercado muy concreto (las empresas de reforestación, clientes finales y administración pública).

Al mismo tiempo un elemento clave de nuestro proyecto se fundamenta en una ESTRATEGIA DE BAJO COSTE, ya que están previstas inversiones considerables en su importe destinadas a obtener economías de escala y por tanto un precio reducido para un producto cuya rentabilidad depende de la existencia de un gran volumen de venta.

### OBJETIVOS DE VENTA

Ejercicio	1	2	3	4	5
Tamaño del Mercado	27.068	27.068	27.068	27.068	27.068
Cuota del Mercado	4,5%	5,5%	6,5%	7,5%	8,5%
Hectáreas reforestadas	1.218	1.489	1.759	2.030	2.301
<b>Unidades Vendidas</b>	<b>60.903</b>	<b>74.437</b>	<b>87.971</b>	<b>101.505</b>	<b>115.039</b>

Nuestro objetivo mínimo de crecimiento de las ventas para el primer ejercicio será superior a un 20%.

### OBJETIVOS ECONOMICOS

OBJETIVOS	1	2	3	4	5
<b>Retorno sobre Inversión</b>	7,09%	17,14%	20,17%	24,17%	24,60%
<b>Retorno sobre Activo</b>	6,26%	11,01%	13,00%	16,60%	18,59%

Como vemos, si alcanzamos nuestros objetivos, la rentabilidad económica y financiera del proyecto se multiplicaran a lo largo de los ejercicios económicos analizados.

## PLAN MARKETING

Europa tiene una superficie forestal de 136 millones de hectáreas (ha) de superficie forestal. España, con sus 26 millones de has., y sólo superado por Suecia, es el segundo país con más superficie forestal. Extremadura es la quinta Comunidad Autónoma por superficie forestal, correspondiéndole más de la mitad a Dehesas, donde conviven ganados y arbolados.

PROTEXPLANT es un sistema de protección que tiene por objeto proteger los árboles individuales en sus primeros estadios del ataque por diente o empuje del ganado doméstico y caza.

Las características que hacen idóneo a nuestro producto entre otras son su coste reducido, su mayor durabilidad (al no estar sujeto a fuerzas de empuje animales), sus efectos negativos en la planta, su impacto visual mínimo, un mantenimiento prácticamente nulo, y sobre todo, su efectividad tanto para el ganado domestico como de caza.

El principal competidor de PROTEXPLANT es el protector individual de regenerado, con una duración entre 5 y 10 años y aunque tiene un impacto negativo sobre el medio, tiene un elevado coste de instalación y su protección es menos eficaz comparado con nuestro producto.

Lanzaremos nuestro producto al mercado con un precio de venta unitario de 9,99 €, ( un 20% inferior al de la competencia ) e implantaremos una política de promoción basado en un rappel por volumen sobre ventas para fidelizar al cliente.

El año 2006 se cerró en España con una media de 27.068 has de superficie reforestada, convirtiéndonos en un mercado atractivo para la venta de nuestro producto. Nuestros clientes potenciales serán las Administración Pública, clientes directos y empresas de reforestación.

Nuestro objetivo es alcanzar una tasa de penetración mínima inicial del 4,5% de este mercado, que supone la venta de 60.903 protectores, llegando al final del quinto año a una tasa del 8,5% comercializando nuestro producto en 5 comunidades autónomas.

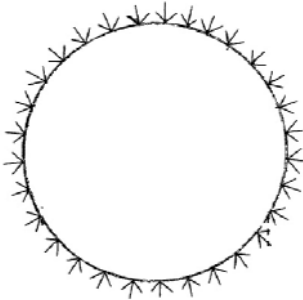
Nuestro sistema de cobro será al contado del 30%, financiando el resto a 30 y 60 días, siempre que la operación este asegurada.

En cuanto a nuestra Política de Comunicación, nos daremos a conocer a través de mailing, radio y prensa especializada.

## PLAN OPERACIONES

PROTEXPLANT, como producto consiste en un sistema de púas o pinchos colocados en lugares estratégicos, los cuales impiden al animal acceder a la planta o alguna parte de la misma.

Se divide en tres partes: las 5 coronas de acero de 3 mm. (unidad protectora), las 3 varillas de sustentación del conjunto en acero de 6 mm. (unidad sustentadora), y los 15 pasadores de unión entre ellas.



El proceso productivo de los protectores se divide en dos procesos:

- Una primera transformación: que se realiza en nuestra fábrica. Con maquinaria sencilla para las unidades sustentadoras y una autónoma para las protectoras.
- Una segunda transformación, que se realiza en campo. Allí se doblarán las barras hasta conseguir el ángulo de curvatura necesario en función de la planta a proteger.

El sistema de compra y suministro se establecerá mediante un contrato anual con el proveedor, siendo los más importantes dentro del sector ARCELORMITTAL y GRUPO ALFONSO GALLARDO con distribuidores locales cerca de nuestra fábrica.

Estimamos una producción mensual máxima de 7.500 unidades, en el primer ejercicio, con una media mensual de 5.075 unidades, para garantizar ninguna rotura de stock.

El stock máximo de producto terminado que alcanzaremos durante el primer año será de 3.049 unidades.

Nuestra estimación de producción para el primer año será de 60.903 unidades (a un coste unitario de 9,38 euros), alcanzando las 115.039 unidades en el quinto ejercicio ( a un coste unitario de 7,90 euros.)

La mercancía se transportará en nuestros vehículos de transporte.

## PLAN RECURSOS HUMANOS

La entidad promotora de este proyecto es APROSUBA 3, que lleva trabajando más de 30 años por la integración social del colectivo de las personas con discapacidad.

Nuestra plantilla estará formada por 20 personas, todas ellas con discapacidad. Contaremos con un equipo directivo formado por 5 profesionales : el Gerente y tres directivos de las distintas áreas (Financiera, Comercial y de Producción). Existirá la figura de un Orientador Laboral a nivel directivo para el apoyo general a la integración laboral de las personas con discapacidad.

Dentro del equipo de producción, nuestro organigrama se dividirá en tres secciones, almacén, producción y reforestación, con una plantilla total de 15 trabajadores.

Estableceremos entre nuestro capital humano un modelo de Gestión por Competencias, siendo estas la Planificación, Dirección de personas, Consecución de Objetivos, Análisis y Resolución de problemas, Trabajo en equipo y la Orientación al cliente.

Una de las características más importantes de nuestro proyecto es que, desde un primer momento, estará calificado como CENTRO ESPECIAL DE EMPLEO, cuyo requisito para ello, es estar configurada su plantilla por un mínimo del 70% de personas con una discapacidad superior al 33%.

Desarrollaremos un Plan de Formación inicial y periódico para ampliar las habilidades profesionales de este colectivo, así como ENCLAVES LABORALES como medida de fomento de integración de las personas con discapacidad, firmando contrato entre una empresa del mercado ordinario ( de reforestación ) y nuestro centro especial de empleo.

El sistema de retribución aplicable será mixto. En su parte fija nos ceñiremos a las tablas salariales correspondientes al convenio aplicado a la empresa. En su parte variable, en función del porcentaje que ocupe el salario bruto anual de cada trabajador sobre el total de la empresa, recibirá la parte correspondiente a dicho porcentaje del importe obtenido de aplicar un 10% sobre el beneficio anual del ejercicio anterior.

El coste salarial anual neto será inicialmente de 184.247,77 €. deducidas las bonificaciones del 100% de la cuota a la S.S, y una subvención 50% SMI por puesto trabajo ocupado por un discapacitado, lo que supone un ahorro general del 50% del coste de personal frente a una empresa ordinaria.



## PLAN ECONOMICO-FINANCIERO

Nuestro proyecto requiere de una inversión de 836.606 euros, destinados principalmente a la construcción de una nave industrial, la maquinaria especializada y el vehículo de transporte.

La inversión estará financiada por subvenciones en un 45%, procedentes principalmente de la contratación indefinida de los trabajadores con discapacidad, y el 55% restante a través de un préstamo complementario a las subvenciones a 5 años.

Estimamos una cifra de negocio el primer ejercicio de 608.420,97 euros, con un beneficio antes de impuestos ( B.A.I.) de 40.743 euros, que crecerá hasta los 1.149.239,61 euros de ventas y 244.477 euros de beneficio en el quinto ejercicio.

El margen sobre ventas pasará de un 8,55% el primer año hasta un 15% el quinto año, y el retorno de inversión (ROE) de un 7% a un 24%.

Nuestro proyecto a 5 años arroja un VAN superior a los 30.000 euros y una TIR próxima al 7%, con un PAYBACK de 4 años.

### VISION DEL INVERSOR

La aportación de capital inicial es de 3.006 euros y no se precisa nuevas aportaciones a lo largo del periodo inicial de 5 años, no obstante se precisara de un aval para la concesión de prestamos financieros a largo plazo.

A cambio, al final del periodo, los recursos propios son superiores a los 600.000 euros, debido a las subvenciones de capital recibidas y a los resultados económicos ampliamente positivos, que alcanzan el ultimo ejercicio un importe de 168.070,83 euros después de impuestos.

Por tanto, dada la rentabilidad del proyecto tanto a nivel económico como financiero podemos afirmar con rotundidad que se trata de una buena inversión.

### VISION DEL SOCIO FINANCIERO

El proyecto requiere de una entidad o socio financiero que aporte unos fondos de 460.000 euros a través de un préstamo a 5 años.

La rentabilidad del proyecto asegura la devolución en los primeros 5 años de la totalidad del préstamo, manteniendo unos niveles altos de equilibrio patrimonial y liquidez.

## PLAN DE CONTINGENCIAS

Nuestro proyecto recoge el acceso a diversas subvenciones que conllevan el compromiso de mantenimiento de un determinado nivel de empleo durante un tiempo.

Estas mismas subvenciones nos permiten obtener los activos sin un endeudamiento excesivo, por lo que nuestra capacidad de financiación, en especial de carácter hipotecario relacionada con la nave industrial, permanece disponible.

Si los resultados negativos nos acompañasen, la primera fuente de financiación a la que recurriríamos sería al préstamo hipotecario sobre nuestra nave industrial, para obtener los fondos necesarios que nos permitiera reestructurar la fuente de desequilibrio financiero.

Como Centro Especial de Empleo, en su regulación especial contempla la posibilidad de una ayuda pública, con carácter excepcional y extraordinario, para garantizar la reestructuración financiera, la viabilidad, así como el mantenimiento estable de los puestos de trabajo, dando cobertura al endeudamiento generado por las pérdidas del ejercicio, la reducción de personal por falta de ventas previstas, así como las posibles devoluciones de subvenciones por incumplimiento de los compromisos adquiridos.

La medida anteriormente descrita supone nuestro principal elemento de contingencia ya que tal y como se recoge la Orden de 16 de Octubre de 1998 ( B.O.E. 21-11-1998 ) esta medida puede ser utilizada una sola vez durante la vida de la empresa, como medida de mantenimiento y garantía de la estabilidad del centro y del puesto de trabajo de las personas que trabajen en el.

Recomendaremos una Auditoría de Cuentas voluntarias que pueda acreditar la veracidad de los resultados, no solo como herramienta de transparencia, sino como compromiso con la Administración y promotores que la gestión y resultados son reales.

En el caso de decidir la suspensión de la actividad de la empresa, y como es lógico de sus gastos e ingresos derivados de la actividad, podremos proceder a la liquidación de sus activos y pago a acreedores.

Por tanto, que contamos con las herramientas necesarias para atender desequilibrios que pudieran surgir, aunque nuestra principal medida de prevención debe ser una buena gestión y control de la actividad desarrollada.