



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



ESCUELA TÉCNICA
SUPERIOR INGENIERÍA
INDUSTRIAL VALENCIA

TRABAJO FIN DE GRADO EN INGENIERÍA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL

ESTUDIO DE VIABILIDAD DE EMPRESA CONSULTORA COMPUESTA POR PROFESIONALES SENIOR DESEMPLEADOS

AUTOR: CARLOS PÉREZ MARTÍNEZ
TUTORA: ADELINA BOLTA ESCOLANO
COTUTOR: ENRIQUE TORMO SEVILLA

Curso académico: 2019-20

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Resumen	1
1.2 Objetivos. Asignaturas relacionadas.....	2
2.ANTECEDENTES (SITUACIÓN ACTUAL).....	5
2.1 Motivación	5
2.2 Aproximación al sector. Coyuntura económica.....	6
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	13
3.1 Análisis Macroentorno.....	13
3.1.1 Factores Político-Legales.....	15
3.1.2 Factores económicos.....	16
3.1.3 Factores Sociológicos.....	22
3.1.4 Factores Tecnológicos.....	23
3.2 Análisis microentorno	24
3.3 Análisis competencia directa.....	28
3.4 DAFO/CAME	29
4.PLAN DE OPERACIONES	32
4.1 Localización empresa.....	32
4.2. Distribución en planta.....	34
4.3 Operaciones y procesos	35
4.4 Cartera de productos.....	38
5. PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS	40
5.1 Misión, visión y objetivos	40
5.2. Constitución y forma jurídica-fiscal elegida	41
5.2.1 Personas físicas.....	43
5.2.2 Personas jurídicas	44
5.3 Análisis y descripción de puestos de trabajo.....	49
5.4 Organigrama	52
6. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	53
6.1 Plan de inversión inicial.....	53
6.2 Plan de financiación.....	57
6.3 Previsión de ventas	58
6.4 Plan de tesorería.....	59

6.5 Balance previsional.....	60
6.6 Cuenta de pérdidas y ganancias	61
6.7 Ratios.....	62
7. ANÁLISIS DE MARKETING	66
7.1 Segmento y público objetivo	66
7.2 Política de servicio.....	69
7.3 Estrategias de precio.....	70
7.4 Estrategias de comunicación	73
7.5 Estrategias de distribución	75
8. CONCLUSIONES Y VALORACIÓN	78
BIBLIOGRAFÍA.....	81
ANEXOS	87

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Artículo periódico ABC	5
Figura 2: Ingresos generales del sector de la consultoría	8
Figura 3: Gráfico crecimiento ingresos sector consultoría	8
Figura 4: Gráfico comparación crecimiento sector consultoría y crecimiento del PIB	9
Figura 5: Gráfico comparación crecimiento sector consultoría y crecimiento del PIB	9
Figura 6: Diagrama evolución empleo en las empresas de consultoría	10
Figura 7: Gráfico evolución de la plantilla, ingresos y productividad	10
Figura 8: Gráfico ingresos de los servicios que ofrece una consultora	11
Figura 9: Gráfico distribución ingresos por sectores	12
Figura 10: Modelo PEST	14
Figura 11: Modelo PESTEL	14
Figura 12: Gráfico evolución PIB per cápita en España	18
Figura 13: Gráfico evolución deuda pública en España	19
Figura 14: Gráfico evolución desempleo en España	20
Figura 15: Gráfico evolución % de desempleados mayores de 45 años en España	21
Figura 16: Gráfico evolución IPC general en España	21
Figura 17: Número de empresas por CCAA	22
Figura 18: Porcentaje de startups de cada CCAA	23
Figura 19: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter	25
Figura 20: Competencia directa; empresas del sector	28
Figura 21: Big Four	29
Figura 22: Plano ubicación oficina Barcelona	33
Figura 23: Plano distribución oficina	34
Figura 24: Diagrama de flujo de proceso	36
Figura 25: Esquema funcionamiento consultora	38
Figura 26: Clasificación formas jurídicas	42
Figura 27: Organigrama	52
Figura 28: Variables segmentación del mercado	67
Figura 29: Enfoques de segmentación del mercado	68
Figura 30: Pasos en una estrategia de fijación de precios	70
Figura 31: Logo de la empresa	74
Figura 32: Logo de las redes sociales empleadas	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Justificación de asignaturas relacionadas	2
Tabla 2: Evolución PIB anual en España	17
Tabla 3: Evolución de la deuda en España	19
Tabla 4: Análisis DAFO	30
Tabla 5: Clasificación Formas Jurídicas: Personas Físicas	43
Tabla 6: Clasificación Formas Jurídicas: Personas Jurídicas; Sociedades Mercantiles	44
Tabla 7: Clasificación Formas Jurídicas: Personas Jurídicas; Sociedades Mercantiles Especiales	45
Tabla 8: Clasificación Formas Jurídicas: Personas Jurídicas; Sociedades Mercantiles Especiales 2	46
Tabla 9: Gasto salario medio mensual socios	55
Tabla 10: Cálculo capital circulante	55
Tabla 11: Inversión inicial	56
Tabla 12: Previsión de ventas en los próximos 5 años	58
Tabla 13: Tesorería en los próximos 5 años	59
Tabla 14: Balance Previsional de los próximos 5 años	60
Tabla 15: Cuenta de pérdidas y ganancias de los próximos 5 años	61
Tabla 16: Ratios análisis del balance	63
Tabla 17: Cálculo umbral de rentabilidad	64
Tabla 18: Cálculo rentabilidad	65
Tabla 19: Cálculo VAN y TIR	65

AGRADECIMIENTOS

Me gustaría, en primer lugar, dar las gracias a mis tutores Adelina Bolta Escolano y Enrique Tormo Sevilla por su inestimable ayuda a lo largo de la realización de mi trabajo fin de grado.

También me gustaría agradecer a mis amigos los cuales siempre han estado ahí para apoyarme en los momentos más difíciles.

Por último y no menos importante, agradecer a mis padres los cuales han sido una pieza fundamental en este largo proceso. Sin ellos esto hubiera sido una utopía, más si cabe después de los meses tan duros que hemos tenido que pasar debido a la crisis sanitaria que hemos vivido. Agradecerles los sabios consejos y la comprensión que han tenido conmigo cuando las cosas no salían como esperaba. Han sido mi gran apoyo en el día a día.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Resumen

A lo largo de dicho trabajo de fin de grado vamos a desarrollar de forma exhaustiva la creación de una consultora senior ubicada en la ciudad de Barcelona.

Uno de mis principales objetivos a la hora de desarrollar un plan de creación de empresa era dar solución a un problema actual palpable en nuestra sociedad. Siguiendo esta consigna, y apoyándome en una experiencia de carácter familiar, empecé a indagar sobre el paro en personas adultas (+50 años) y el problema que tienen estas hoy en día para poder acceder de nuevo al mercado laboral. Después de reunirme con varias personas que se encontraban en dicha situación, me di cuenta del gran conocimiento que tienen sobre el sector en el cual han estado ejerciendo durante su etapa laboral y la extensa red de contactos y relaciones interpersonales creadas a lo largo de los años.

En dicha consultora, ofreceríamos un servicio al cual las empresas o emprendedores pueden recurrir para la asesoría o ayuda en la solución de diversos problemas de estrategia, orientación o posicionamiento en el mercado e implantación de procesos de mejora continua. El principal objetivo de la consultora senior sería proporcionar recomendaciones óptimas e implantar medidas apropiadas para aumentar la competitividad y la productividad de las empresas ofreciendo siempre el punto de vista de profesionales expertos en el sector en el cual se ubique la empresa.

Primeramente, realizaremos una aproximación al sector en el cual queremos ubicar nuestra empresa, la motivación que nos ha llevado a embarcarnos en este proyecto y la situación económica del nicho de mercado en el cual nos encontramos. A continuación, realizaremos un profundo análisis estratégico analizando el macroentorno (mediante la herramienta PEST) y el microentorno de la empresa (5 fuerzas de Porter), un análisis de la competencia directa y un análisis DAFO.

Una vez realizado el análisis estratégico, estableceremos el plan de operaciones, donde inicialmente sopesaremos y decidiremos la localización exacta de la empresa teniendo en cuenta diversos factores como el económico o el estratégico para mejorar la red de contactos. Posteriormente detallaremos la distribución en planta de los puestos de trabajo y nuestros recursos materiales y expondremos las operaciones y los procesos necesarios para poder ofrecer nuestra cartera de servicios disponibles para nuestros clientes.

A continuación, realizaremos el plan organizacional y de recursos humanos definiendo la misión, visión y valores de la empresa, definiendo la forma jurídica-fiscal de nuestra empresa, analizando y describiendo los puestos de trabajo en nuestra consultora y dibujando y plasmando el organigrama que tendríamos.

Una vez completado dicho plan, llevaremos a cabo uno de los puntos más importantes a la hora de constituir una empresa, que es el económico-financiero. En dicho plan realizaremos un balance, una CyP (cuenta de pérdidas y ganancias) y calcularemos los ratios que nos darán unos valores sobre los cuales deberá orbitar nuestra empresa.

Finalmente, plasmaremos el análisis de marketing definiendo el segmento donde nos moveremos y el público objetivo, estableceremos la política de servicio y trazaremos tres tipos de estrategias:

- Estrategias de precio
- Estrategias de comunicación
- Estrategias de distribución

1.2 Objetivos. Asignaturas relacionadas

A la hora de considerar las asignaturas relacionadas y a las cuales he acudido para obtener información para poder realizar dicho trabajo son las siguientes:

- Análisis contable y financiero para la Organización Industrial
- Análisis de costes y selección de inversiones industriales
- Análisis y comercialización de productos y servicios de base tecnológica
- Competitividad e innovación en la empresa
- Dirección Estratégica
- Diseño de Sistemas Productivos y Logísticos
- Empresa y Economía Industrial
- Equipos de alto rendimiento para la mejora continua
- Estudio del Trabajo
- Fundamentos de Organización de Empresas
- Logística de distribución directa e inversa
- Programación y Control de Producción y Operaciones
- Proyectos
- Recursos Humanos en empresas industriales
- Sistemas de Información y Gestión del Conocimiento
- Sistemas de Producción y Fabricación
- Sistemas Integrados de Información para la Organización Industrial

A continuación, desglosaremos en la tabla 1 cada punto del trabajo indicando las asignaturas impartidas en mi grado que se pueden relacionar con dicho capítulo y realizaremos una breve justificación.

Tabla 1: Justificación de asignaturas relacionadas

Capítulo del TFG	2. Antecedentes (Situación actual)
Asignaturas relacionadas	Empresa y Economía Industrial Dirección Estratégica
Breve justificación	Definimos y analizamos la empresa que voy a crear, el sector donde se encuentra y la gran problemática que resuelve

	acerca del desempleo en personas mayores.
--	---

Capítulo del TFG	3. Análisis estratégico
Asignaturas relacionadas	Competitividad e innovación en la empresa Dirección Estratégica Empresa y Economía Industrial Proyectos
Breve justificación	Desarrollamos un estudio sobre el entorno donde se va a situar la empresa realizando diferentes modelos de análisis como el PEST, las 5 Fuerzas de Porter y el DAFO/CAME y analizando la competencia directa de nuestra empresa.

Capítulo del TFG	4. Plan de operaciones
Asignaturas relacionadas	Dirección Estratégica Empresa y Economía Industrial Equipos de alto rendimiento para la mejora continua Estudio del Trabajo Programación y Control de Producción y Operaciones
Breve justificación	Ubicamos estratégicamente nuestra empresa teniendo en cuenta diversos factores. Además, elaboramos un plan de operaciones y procesos y definimos la cartera de productos que ofreceremos a nuestros clientes.

Capítulo del TFG	5. Plan organizacional y de recursos humanos
Asignaturas relacionadas	Empresa y Economía Industrial Estudio del Trabajo Fundamentos de Organización de Empresas Recursos Humanos en empresas industriales

Breve justificación	Dotamos a nuestra empresa de la forma jurídica adecuada, establecemos la misión visión y valores y presentamos a los tres socios y los cargos que ocuparán dentro de la empresa reflejados en un organigrama.
---------------------	---

Capítulo del TFG	6. Plan económico-financiero
Asignaturas relacionadas	Análisis contable y financiero para la Organización Industrial Análisis de costes y selección de inversiones industriales
Breve justificación	Analizamos la inversión y la financiación iniciales. A continuación, definimos el plan de tesorería, la cuenta de resultados y el balance. Finalmente calculamos una serie de ratios y evaluamos la recuperación de la inversión por medio del VAN y el TIR.

Capítulo del TFG	7. Análisis de marketing
Asignaturas relacionadas	Análisis y comercialización de productos y servicios de base tecnológica Competitividad e innovación en la empresa Sistemas Integrados de Información para la Organización Industrial
Breve justificación	Realizamos un plan de marketing global basándonos en la segmentación del mercado y el público objetivo y realizando estrategias de servicio, precio, promoción y distribución

2. ANTECEDENTES (SITUACIÓN ACTUAL)

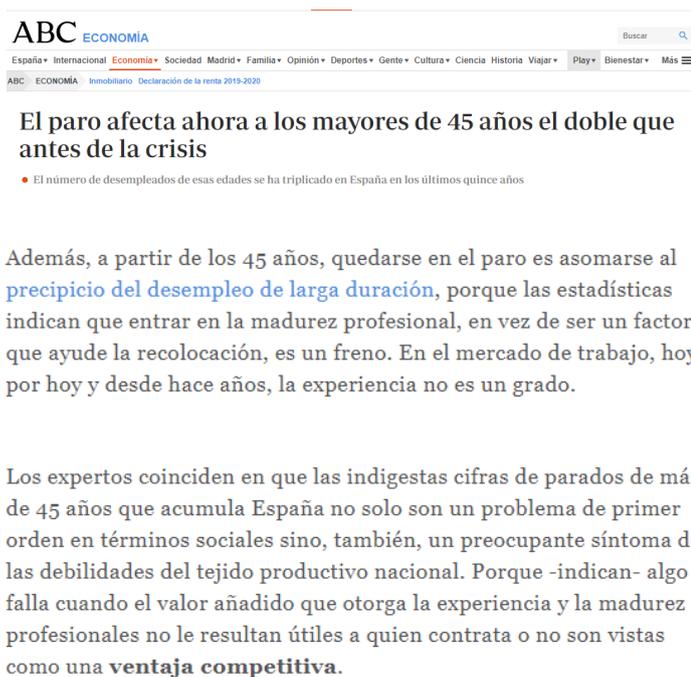
2.1 Motivación

A la hora de elaborar mi trabajo de final de grado, tenía claro que este quería que abarcara la parte de creación de empresas, la cual fue la que me motivo en gran medida a estudiar dicho grado. A lo largo de los cuatro años que dura la titulación, además de estar llevando al día mis asignaturas, he ido documentándome y buscando por mi cuenta información sobre este tema. Además de estas búsquedas, he ido hablando e informándome con personas inmersas en el mundo de la creación de empresas que me han hecho aprender y desarrollar esa parte práctica que a veces por falta de tiempo o recursos es inviable de ver a lo largo de los cursos académicos.

Cuando se me presentó la oportunidad de hacer un trabajo de final de grado sobre este tema, quería que, además de que se quedara plasmado como un trabajo universitario más, sirviera para desarrollar una idea de negocio en la cual poder ayudar a personas vulnerables que por diversas circunstancias no tienen empleo a una avanzada edad. Esta problemática, por desgracia, es cada vez más común en España. Personas con altos conocimientos sobre un sector determinado y con una amplia red de contactos dentro del mismo, a una edad avanzada se ven desplazados de su empresa por diversos factores (económicos...).

Dichas personas no tienen ninguna facilidad para volver a acceder al mercado laboral, ya que actualmente la gran mayoría de las empresas demandan gente joven, con idiomas y dispuestas a hacer un plan de carrera con las empresas a las cuales se afilien.

Figura 1: Artículo periódico ABC



The image shows a screenshot of a news article from ABC Economía. The article title is "El paro afecta ahora a los mayores de 45 años el doble que antes de la crisis". A sub-headline states: "El número de desempleados de esas edades se ha triplicado en España en los últimos quince años". The main text begins with: "Además, a partir de los 45 años, quedarse en el paro es asomarse al precipicio del desempleo de larga duración, porque las estadísticas indican que entrar en la madurez profesional, en vez de ser un factor que ayude la recolocación, es un freno. En el mercado de trabajo, hoy por hoy y desde hace años, la experiencia no es un grado." The text continues: "Los expertos coinciden en que las indigestas cifras de parados de más de 45 años que acumula España no solo son un problema de primer orden en términos sociales sino, también, un preocupante síntoma de las debilidades del tejido productivo nacional. Porque -indican- algo falla cuando el valor añadido que otorga la experiencia y la madurez profesionales no le resultan útiles a quien contrata o no son vistas como una **ventaja competitiva**."

Este problema, por desgracia, me tocó vivirlo desde muy cerca. Un familiar muy cercano, pasados los 50 años, fue despedido de su trabajo en el cual llevaba más de 25 años. Al hablar con él, siempre me recalca lo siguiente:

- Lo difícil y complicado que es para gente de su edad acceder al mercado laboral y las múltiples trabas que se les presentan para el simple hecho de realizar una entrevista dentro de un proceso de selección.

- La imposibilidad de montar alguna empresa por su cuenta con algún socio. Ante esta situación, lo último que te puedes permitir es perder dinero en algún intento fallido creando alguna empresa. Se trata de un riesgo muy grande el cual no pueden asumir, ya que la mayoría de ellos tienen a gente a su cargo y son el sustento económico de la familia.

- La gran agenda de contactos dentro de su empresa, así como de empresas externas dentro del sector donde trabajaba. Esta, junto a la experiencia dentro del sector, es una de las ventajas competitivas que quiero explotar en mi consultora.

Por todo lo comentado anteriormente, decidí plantear la creación una empresa de consultoría para dar cabida a las personas adultas en paro y aprovecharme así de sus numerosas ventajas debido a su dilatada experiencia en los diferentes sectores que hubieran ejercido.

2.2 Aproximación al sector. Coyuntura económica

Antes de aventurarnos a montar la empresa, es conveniente realizar una aproximación al sector para saber en que segmento del mercado nos vamos a mover y si resulta rentable invertir en una empresa de estas características.

El auge del sector de la consultoría viene dado por el miedo de las empresas al ver peligrar su posición competitiva dentro de su nicho de mercado por las novedades tecnológicas, las nuevas tendencias, los cambios en la estructura económica mundial o los cambios en legislaciones. Las consultoras llevan a cabo una serie de acciones para minimizar el impacto negativo que podrían acarrear dichos cambios y anticiparse a las fluctuaciones del entorno que les rodea para sacar cierto beneficio.

Un factor muy importante a la hora de realizar una aproximación al sector de la consultoría es el número de empresa que componen dicho sector y el número de empresas de nueva creación que se adhieren anualmente al sector.

En 2018 había un total de 53300 empresas de consultoría en el territorio nacional según un informe del Observatorio Sectorial DBK de Informa, cifra que aumentó un 7% respecto al año anterior y un 30% desde el año 2013. Estos resultados pueden tener dos lecturas un tanto dispares:

- El hecho de que cada año aumente el número de empresas en este sector es indicativo de la viabilidad y rentabilidad económica que podemos adquirir con la creación de nuestra empresa.

- Así, al no cesar el aumento de nuevas empresas en dicho sector, la competencia es más atroz, por lo que deberemos buscar ciertas fórmulas que nos hagan distinguirnos de las demás empresas para poder ser más competitivos. Esta idea se refuerza con la concentración de la oferta en unas pocas empresas. Las cinco primeras empresas contaban en este último año con una cuota de mercado conjunta del 42%, un punto y medio superior a la cifra del año 2018.

Es decir, nos encontramos ante un sector que cada año ofrece multitud de posibilidades a los emprendedores que deciden crear una consultora ya que se trata un mercado en auge donde cada vez hay más demanda y se mueve mucho dinero como posteriormente veremos en la coyuntura económica del sector de la consultoría.

Si bien, esta ventaja se puede revertir en un inconveniente ya que la competencia es muy alta, por lo que deberemos saber movernos con agilidad por nuestro nicho de mercado para consolidar una cartera de clientes en un corto/medio plazo que nos garantice la viabilidad económica de la empresa.

En cuanto a los tipos de servicio de consultoría, generalmente encontramos cuatro tipos:

- Consultora financiera: se centran en la viabilidad económica y el saneamiento de las cuentas de las empresas a las cuales les ofrecen sus servicios.
- Consultora de marketing y publicidad: se centran en la fidelización y captación de clientes estudiando sus patrones y criterios de compra y realizando estudios sobre sus hábitos y sus tendencias.
- Consultora estratégica: su principal objetivo es conseguir un negocio más productivo mediante la realización de planes estratégicos.
- Consultora especializada: determinadas actividades que requieren de consultores expertos (recursos humanos, sistemas de gestión...)

Además de distinguir cuatro tipos de consultoría dependiendo de la actividad que abarcan, esta ayuda puede realizarse de forma interna (personal que posee la empresa para analizar situaciones con riesgo sobre las cuales generará soluciones) o de forma externa u outsourcing (entes o personas independientes dispuestas a brindar sus servicios a las empresas que les reclamen).

Las empresas de consultoría externa ofrecen a sus clientes tres tipos de servicios: consultoría, outsourcing y desarrollo e integración. En nuestro caso, nos encontramos dentro de la consultoría de carácter externo. Este tipo de consultoría tiene las siguientes ventajas:

- Ideas imparciales, objetivas y frescas
- Ente independiente de la empresa, no tiene ninguna ligadura ni ningún compromiso con la propia empresa
- Vivencias adquiridas con otras empresas hacen aportar una visión diferente y novedosa corrigiendo los errores de empresas anteriores.

Uno de los mayores inconvenientes que presenta este tipo de consultoras es que no conocen la totalidad de la estructura general de la empresa, lo que puede perjudicar a algún miembro o a algún departamento.

A la hora de analizar la coyuntura económica, en primer lugar, hemos obtenido las cifras generales de los ingresos que dicho sector ha experimentado en el último año y el crecimiento que ha tenido. Así, se puede observar en la figura 2 que el sector de la consultoría ha movido alrededor de 13714 millones de euros de los cuales 10705 millones pertenecen al mercado nacional y 3009 millones al mercado exterior o internacional, obteniendo un 5,9% de crecimiento.

Figura 2: Ingresos generales del sector de la consultoría



Como hemos comentado anteriormente, el crecimiento del pasado año estaba entorno al 6%, si bien, esta tendencia ascendente se lleva registrando desde el año 2013, pasando de los 10.537 millones de euros a los 13.714 millones de euros el año 2018. Estas cifras muestran el dinamismo del sector durante los últimos años, especialmente desde 2014, con crecimientos sostenidos por encima del 5% como se puede apreciar en la figura 3.

Este crecimiento tan sólido ha venido marcado en gran parte por el cambio metodológico que se produjo a finales de 2015 el cual permitió la continuación del auge económico en dicho sector. Además, estos incrementos también se pueden explicar por la buena coyuntura y el dinamismo de la inversión a proyectos de consultoría en particular por los procesos de implantación de nuevas tecnologías y transformación digital de las organizaciones, en los que se ven implicadas las áreas de gestión empresarial y las áreas TI.

Según un informe del Observatorio Sectorial DBK de Informa, la previsión es que se produzca un crecimiento en la facturación del sector entorno al 4-5% anual en el periodo 2019-2020, alcanzando así los 14.399.7 millones de euros.

Figura 3: Gráfico crecimiento ingresos sector consultoría



El crecimiento sostenido en el tiempo ha tenido una mayor repercusión en el ámbito nacional en detrimento del ámbito internacional o exterior. Como podemos observar en la figura 4, el comportamiento es similar al de la gráfica anterior ya que los ingresos del mercado nacional representan la mayor parte de los ingresos del sector de la consultoría. En dicha gráfica, se aprecia un ascenso de los ingresos a partir del 2013 acentuándose este aumento cuando se introdujo el cambio metodológico a finales de 2015.

Figura 4: Gráfico crecimiento ingresos nacionales sector consultoría



En la figura 5 se compara la evolución de los ingresos de las empresas de consultoría con la tasa de crecimiento del producto interior bruto (PIB) español. Se puede observar que el sector de la consultoría crece, de forma estructural, por encima del PIB. Esto significa que su aportación a la creación de riqueza nacional ha sido, a lo largo de los años, superior a la media de la economía. En 2018, el crecimiento porcentual de los ingresos del sector de la consultoría se situó más de dos puntos porcentuales por encima del PIB nominal.

Figura 5: Gráfico comparación crecimiento sector consultoría y crecimiento del PIB



Fuentes: de los ingresos del sector, AEC, del PIB a precios corrientes, INE [Contabilidad Nacional de España, base 2010, y Contabilidad Nacional Trimestral de España, base 2010].

Otro de los aspectos importantes al analizar la coyuntura económica del sector en el cual vamos a crear nuestra empresa es el desempleo. Si se trata de un sector en el que apenas hay desempleo y además se genera empleo de forma constante, es un buen indicativo de la viabilidad económica de nuestro proyecto.

En nuestro sector se produce un crecimiento en la creación de empleo cada año, pasando de 113.000 empleados nuevos en el sector de la consultoría en el año 2009 hasta los 186.000 empleados nuevos en el año 2018 (crecimiento de un 9,4%) como se recoge en la figura 6. El aumento del empleo ha sido una constante desde 2004. El sector de la consultoría es un sector generador de empleo de calidad e intensivo en conocimiento: el 68% de los profesionales tiene estudios superiores y el 67% de los titulados lo son en disciplinas STEM.

Figura 6: Diagrama evolución empleo en las empresas de consultoría



En 2018, tal y como podemos ver en la figura 7, se aprecia una tasa de incremento de la plantilla superior a la de los ingresos, de forma que la facturación por empleado sufre una leve caída. Esta tendencia, que viene produciéndose desde hace algunos años, es debida fundamentalmente a la presión sobre los precios, con la correspondiente caída de márgenes, aunque no por ello el sector ha dejado de invertir en talento.

Figura 7: Gráfico evolución de la plantilla, ingresos y productividad



En cuanto a los ingresos de los distintos tipos de servicios que ofrecen las empresas de consultoría, vamos a distinguir entre la consultoría, el outsourcing y el desarrollo e integración.

En el año 2018, la consultoría registró el 24,4% de los ingresos, el outsourcing el 50,9% y el desarrollo e integración el 24,7% de los ingresos tal y como se puede observar en la figura 8. Estos ingresos han ido variando y fluctuando a lo largo de los años. En el año 2009, la consultoría representaba el 19% de los ingresos, el outsourcing el 39% y el desarrollo e integración registraban el 42% de los ingresos.

Los servicios de outsourcing han registrado una tasa media anual de crecimiento del 7,4% entre el 2009 y el 2018. Esto es debido a la creciente tendencia de las empresas a externalizar las actividades las cuales no constituyen su core business y pueden ser realizadas con una mayor eficacia por otras empresas especializadas. Este aumento ha ido ligado con un aumento de los ingresos en este campo, creciendo un 8% respecto al 2017.

Los ingresos en los servicios de consultoría han evolucionado de manera muy dispar y diferente. Entre el 2009 y el 2012 (coincidiendo con la crisis económica que sufrió España), la consultoría mantuvo una línea descendente hasta registrar el 16% de los ingresos del sector. A partir del año 2012 se produjo un aumento anual y prolongado de los ingresos hasta el día de hoy, donde en 2018 se alcanzó un 24,4% de los ingresos del sector, un 14% más que en el año anterior.

Por último, los servicios de desarrollo e integración han perdido mucho peso, pasando de un 42% de los ingresos en 2009 a un 24,7% en el año 2018.

Figura 8: Gráfico ingresos de los servicios que ofrece una consultora



Finalmente vamos a analizar la distribución de ingresos por sectores. Como se puede observar en la figura 9, en 2018 la demanda de servicios del sector financiero es de manera consistente la más importante con un 34%, seguido por la demanda de las administraciones públicas con un 17,6% de los ingresos y la demanda de las energías y utilities (petróleo, agua, gas, minería...) con un 13,8% de los ingresos totales.

Por el contrario, la demanda de la fabricación y de los transportes y viajes son los que registran un valor más bajo de ingresos, con un 3,6% y un 4,9% respectivamente. De los

sectores que se sitúan a la cabeza, el de servicios financieros es el que ha presentado una mejor evolución a lo largo de los años, incrementando de forma anual su peso relativo en el total de ingresos, pasando de representar un 23% en 2009 a tener un peso del 34% en 2018, registrando un crecimiento medio anual del 8,9%.

Figura 9: Gráfico distribución ingresos por sectores



Según un informe del Observatorio Sectorial DBK de Informa, la previsión es que se produzca un crecimiento en la facturación del sector entorno al 4-5% anual en el periodo 2019-2020, alcanzando así los 14399.7 millones de euros.

Según las estimaciones de la asociación española de empresas de consultoría (AEC), se prevé que los ingresos en los servicios de consultoría seguirán creciendo, siguiendo la tendencia de los últimos años. En cuanto a la distribución de los ingresos por sectores, no se registrarán grandes cambios, siendo el sector de los servicios financieros el mayor demandante de servicios de las empresas españolas de consultoría, seguido por el de las administraciones públicas y el de las energías y utilities.

Estos datos no son de gran utilidad para situarnos y conocer la realidad económica en la que está inmersa nuestro país. Sin embargo, estos factores y tendencias sufrirán drásticos cambios en los próximos años debido a la pandemia mundial del Covid-19. Nos enfrentamos en los próximos años a una más que probable recesión económica. Esta información la deberemos conocer y manejar a la hora de proseguir con la creación de nuestra consultora.

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1 Análisis Macroentorno

A la hora de realizar el análisis estratégico de nuestra empresa, uno de los pasos más importantes es conocer el entorno que nos rodea para conocer a nuestro cliente, desarrollar nuestra ventaja competitiva y realizar estrategias de carácter empresarial para conseguir que nuestro servicio tenga una oportunidad dentro del mercado. Este concepto hoy en día goza de mayor importancia que en antaño debido a que nos encontramos en un mundo interconectado y globalizado donde el tiempo y la distancia no resultan un obstáculo.

El macroentorno de una empresa son aquellas fuerzas o factores de carácter externo que van a tener un impacto indirecto sobre la organización sobre los cuales la empresa no tiene una potestad directa para modificarlos o cambiarlos, por lo que la empresa empieza a formar parte de dicho sistema.

En cuanto al análisis del macroentorno, este es vital que se revise y actualice constantemente para tener en cuenta las últimas tendencias y cambios que se puedan registrar. Dicho análisis no afecta a todas las empresas por igual. En las empresas de consumo básico (supermercados, estancos...), el macroentorno que las envuelve no les afecta demasiado ya que siempre tienen una demanda más o menos constante independientemente de la economía. En cambio, las industrias cíclicas, las cuales son empresas que producen servicios y bienes que no son esenciales para la población, están muy influenciadas por el macroentorno.

Realizando el análisis del macroentorno, las empresas tienen mayor facilidad para tomar mejores decisiones y tener en cuenta una serie de factores los cuales pueden influirles, como son:

- Inflación: afecta al poder adquisitivo de un amplio espectro de población, haciendo que el dinero o cada unidad de divisa sea menos valiosa conforme aumenta la inflación en el país.
- Empleo: un número de desempleados elevado es síntoma de estar en una etapa de mayor convulsión social. Conforme aumenta esta tasa, el poder adquisitivo de una gran parte de la población disminuye y por ende disminuye el PIB.

Para realizar dicho análisis de una forma satisfactoria, debemos tener en cuenta algunos elementos básicos que serán de gran utilidad para la consecución de nuestro análisis, los cuales son:

- Tener incidencia, pero no control. Este es uno de los errores más comunes a la hora de realizar este tipo de análisis, ya que se trata de cosas sobre las que la empresa no tiene ningún control. La verdadera acción de dicho análisis debe estar enfocada a determinar el grado de incidencia de ellos o en los factores que más influyan en la actividad.
- Identificar contextos favorables. Debido a un ejercicio de este tipo las organizaciones pueden definir proyectos de expansión, crecimiento, fusión, internacionalización, entre

otros, es decir, identifica contextos que pueden ser favorables en el futuro más inmediato de la empresa.

A la hora de desarrollar nuestro análisis, realizaremos el modelo PEST (factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos) en el cual se llevará a cabo una clasificación de los factores más relevantes e influyentes en el contexto o entorno en el cual se va a ubicar nuestra empresa. Los factores de este modelo están recogidos en la figura 10.

Dicho análisis se encarga de identificar e investigar los factores generales que afectan a las empresas para establecer y desarrollar una estrategia eficaz y adecuada. Esta herramienta permite prever tendencias a corto y medio plazo ofreciendo a la sociedad un margen de acción más amplio y una mayor capacidad para adaptarse a los cambios que se anticipan. Además, les facilita los criterios objetivos para definir su posición estratégica y aporta información para aprovechar las oportunidades que se presentan en determinados mercados.

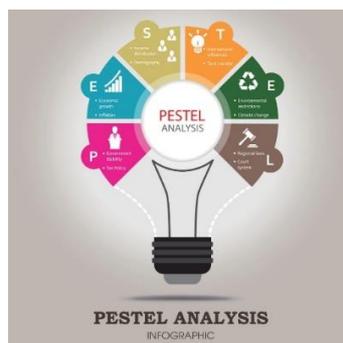
Figura 10: Modelo PEST



En ocasiones el modelo PEST se compara con el análisis DAFO, pero en este caso la diferencia es que el análisis PEST se centra de manera directa en el contexto de nuestra sociedad mientras que el análisis DAFO analiza campos internos como las fortalezas o las debilidades que tiene nuestra empresa.

En algunos casos, se añaden otros dos factores (ecológicos y legales), conformando el modelo PESTEL, el cual está representado en la figura 11. Lo más normal es que estos factores se integren en algunos de los factores anteriores si así lo requieren las características de nuestra nueva sociedad.

Figura 11: Modelo Pestel



En nuestro caso, hemos decidido realizar el análisis abreviado (PEST) ya que el factor ecológico no influye en la actividad que vamos a desarrollar. En nuestro caso, vamos a proporcionar un servicio a diversas empresas, por lo que la variable ecológica no la consideraremos un inductor clave del cambio.

Si bien, empresas externas que nos ayuden en algunos cometidos como puede ser publicidad (impresión de flyers, folletos...) sí que deberán incluirlo en su análisis del macroentorno ya que probablemente puedan afectar de forma considerable en el éxito o fracaso de su estrategia.

En segundo lugar, el factor legal, el cuál sí que es necesario para realizar un completo y exhaustivo análisis del macroentorno, lo integraremos dentro de la variable política lo que nos permitirá tener una visión más global.

3.1.1 Factores Político-Legales

En esta categoría plasmaremos el marco institucional que existe en un determinado contexto socio- económico. En cuanto a los factores o variables a tener en cuenta en este contexto político-legal, tendremos en cuenta la transparencia, madurez y solidez del sistema político, el nivel de estabilidad del gobierno, las características y el tipo de gobierno vigente, las políticas monetarias y financieras y las políticas de bienestar.

En estos últimos años, España está inmersa en un clima de inestabilidad política. El año pasado fue uno de los más inestables a nivel político de la historia reciente de la democracia, tras dos elecciones generales que no sirvieron para formar un gobierno. Todo comenzó con el rechazo del plan presupuestario en 2019 en el Congreso de los Diputados, lo que inició el bloqueo político español.

Ante tal escenario, el líder del Partido Socialista Obrero Español (PSOE), Pedro Sánchez, convocó un adelanto electoral a finales de abril en el cual se afianzó el PSOE como la primera fuerza política nacional, pero fue incapaz de encontrar estabilidad después de que la crisis económica hiciera saltar por los aires el clásico bipartidismo (PP-PSOE) y propiciara una mayor fragmentación de la política nacional.

La falta de cultura pactista quedó patente tras las elecciones y en junio se rechazó la investidura en el Congreso de los Diputados para formalizar gobierno con la fuerza más votada. Tras este rechazo, se realizaron unos nuevos comicios generales a principios de noviembre.

En estos nuevos comicios, al ver el auge de la ultraderecha en nuestro país, finalmente el bloque progresista de izquierdas alcanzó un acuerdo para formar gobierno. Actualmente, en nuestro país tenemos un gobierno progresista teniendo al franco más conservador en la oposición.

Desde 2015 no ha habido estabilidad institucional y los Presupuestos Generales del Estado han estado años y años sin aprobarse aplicándose prórrogas. La razón principal de la desaceleración económica es la falta de un gobierno con capacidad para encarar una legislatura completa en la que abordar la modernización de los sistemas productivos y continuar con el programa de reformas que permitieron que España creciese por encima de la media europea.

Un panorama político inestable dificulta el acceso y aleja a los nuevos socios o socios potenciales que pueden sentirse atraídos por la actividad a desarrollar de una compañía, poniendo trabas al crecimiento y desarrollo.

Este contexto de inestabilidad política puede tener dos lecturas dispares desde el prisma de la creación de empresas o compañías, el cual es nuestro caso. Por un lado, la incertidumbre política inicial será perjudicial para nosotros ya que se reducirá considerablemente el número de clientes potenciales que requerirán nuestros servicios, lo que complicaría en exceso nuestros comienzos ya que una de las claves en el inicio de este tipo de compañías es, en un corto o medio plazo, consolidar una cartera de clientes de carácter fijo que siempre que tengan un problema acudan a nosotros y soliciten nuestros servicios.

Por otro lado, podemos aprovecharnos de esta situación donde las empresas están más perdidas e inestables para ofrecer unos servicios excelentes con unos precios competitivos que hagan consolidar una relación consultora-compañía que pueda perdurar durante muchos años.

Además, durante estos años, el número de emprendedores que se animarán a crear una sociedad será más reducido que en años anteriores, por lo que tendremos menos problemas para situarnos y conseguir una posición de privilegio dentro de nuestro nicho de mercado.

Además del contexto económico comentado anteriormente, también debemos tener en cuenta la legislación que regula el segmento en el cual nos movemos.

3.1.2 Factores económicos

Los factores económicos gozan de una importancia capital a la hora de analizar el macroentorno de la sociedad que vamos a crear. En 2008 nuestro país se vio sumido en una profunda recesión económica hasta aproximadamente el año 2014, aunque la economía nacional ha tardado algún año más en recuperar los niveles previos a la crisis de algunas variables como el desempleo. Sin embargo, aunque la economía española sigue recuperándose de dicha crisis, se puede observar mediante un seguimiento de la evolución del PIB que en los últimos años se ha registrado una evolución positiva.

El PIB (Producto Interior Bruto), es el conjunto de servicios y bienes producidos en un país en un espacio determinado de tiempo, el cual suele ser un año. Se trata de un indicador económico que se emplea para medir la riqueza de un país.

El PIB per cápita en España, también conocido como “PIB por habitante”, se obtiene dividiendo el PIB entre el número de habitantes de nuestro país. Este indicador es muy útil para comparar el bienestar de los habitantes de distintos países, ya que representan el valor de los servicios y bienes producidos por cada país.

En la tabla 2 podemos observar cómo ha evolucionado el PIB en nuestro país a lo largo de los años y en el último año, en el cual la variación anual del PIB trimestral ronda entorno al 2% tras subir un 0,5% en el cuarto trimestre, una décima por debajo de lo previsto por el gobierno y cuatro décimas menos que el 2,4% anotado en el año anterior.

El crecimiento de este último año vino muy marcado por las tensiones comerciales, la pérdida de fuelle de China, el Brexit y las dificultades del automóvil. Este crecimiento de un

2% en el 2019 supone el menor ritmo de avance desde el año 2014, curso donde se inició la recuperación económica del territorio español, aunque acumula de este modo ya seis años de avances. La ralentización del crecimiento ha sido en gran parte consecuencia del empeoramiento del contexto exterior y la pérdida de dinamismo de la demanda interna.

Antes de la crisis económica, la cual empezó en 2008, nuestro país contaba con crecimientos de los valores del PIB cercanos al 4%. Durante la recesión económica, se llegaron a registrar valores negativos como en el año 2012, donde se registró un -3%, encadenando de esta forma tres anualidades con valores negativos en la variación del PIB en porcentaje. A partir del 2015 estos valores volvieron a recuperarse del duro mazazo de la recesión económica, si bien es cierto que los valores obtenidos hasta ahora distan mucho de los existentes en los años previos a la acentuada crisis económica.

Tabla 2: Evolución PIB anual en España

Evolución: PIB anual España		
Fecha	PIB anual	Var. PIB (%)
2019	1.244.757M.€	2,0%
2018	1.202.193M.€	2,4%
2017	1.161.878M.€	2,9%
2016	1.113.840M.€	3,0%
2015	1.077.590M.€	3,8%
2014	1.032.158M.€	1,4%
2013	1.020.348M.€	-1,4%
2012	1.031.099M.€	-3,0%
2011	1.063.763M.€	-0,8%
2010	1.072.709M.€	0,2%
2009	1.069.323M.€	-3,8%
2008	1.109.541M.€	0,9%
2007	1.075.539M.€	3,6%

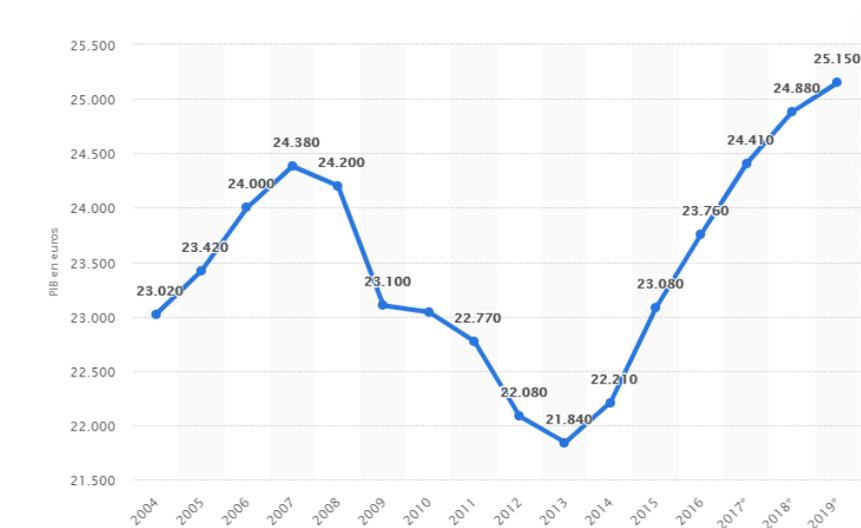
En cuanto al PIB por cápita, normalmente dicho valor se incrementa a lo largo del tiempo siempre que la tasa de crecimiento de la producción supere la tasa de crecimiento de la población. Este indicador muestra una imagen más fiel del nivel de vida real de los ciudadanos y su capacidad de consumo.

Para hacer posible este crecimiento ha sido necesario llevar a cabo un intenso proceso de transformación de la estructura productiva española, así como de internacionalización y liberalización de la misma en línea con las ideas que venían desarrollándose en Europa desde los últimos años de la década de los setenta, con un mayor protagonismo de políticas

económicas de corte liberal y en pro de un menor intervencionismo, lo que ha venido acompañado de un paulatino decremento de la población.

La figura 12 representa el producto interior bruto real per cápita a precios de mercado en España de 2004 a 2019. En el último año se registró el PIB per cápita más alto desde el inicio del siglo actual, con un total de 25.000€ por habitante.

Figura 12: Gráfico Evolución PIB per cápita en España



En cuanto a la deuda pública, ha alcanzado 1.188.862 millones de euros en el último año, lo cual supone un 95,50% del PIB y una deuda per cápita de 25.330€. En la tabla 3 podemos observar la evolución que ha registrado la deuda pública en nuestro país.

Antes de la crisis económica del 2008, en el año 2007, la deuda total se situaba en 383.798 millones de euros, representando un 35,80% de la deuda en porcentaje del PIB y una deuda per cápita de 8404€. Desde el año 2008, podemos apreciar una tendencia al alza de la deuda total en España y por ende, de la deuda per cápita.

En cuanto a la deuda (% PIB), registró un aumento hasta el año 2014, año en el que la recesión económica menguó ostensiblemente.

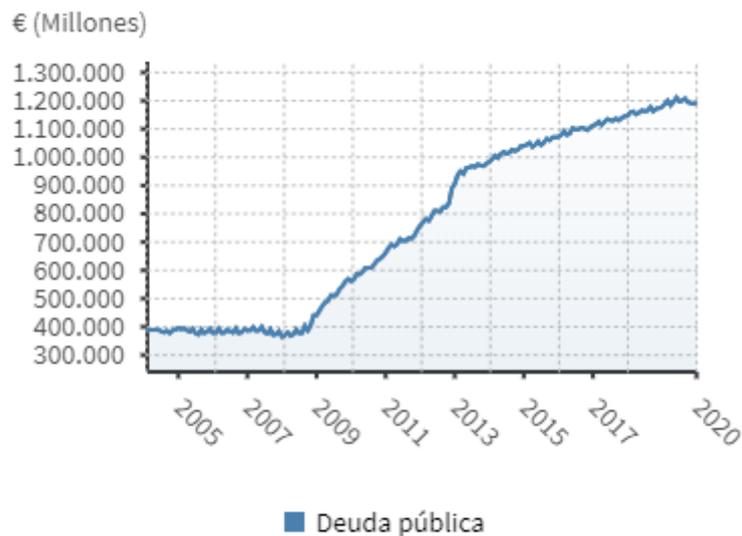
A partir de ese curso, dicho valor ha adquirido una sutil tendencia descendente hasta situarse en el último año en un 95,50% del PIB, si bien es cierto que aún estamos lejos de alcanzar los valores que registrábamos antes de adentrarnos en una de las peores crisis económicas y sociales de la historia del estado español.

Tabla 3: Evolución de la deuda en España

España: Evolución de la deuda			
Fecha	Deuda total (M.€)	Deuda (% PIB)	Deuda Per Cápita
2019	1.188.862	95,50%	25.330€
2018	1.173.348	97,60%	25.000€
2017	1.145.097	98,60%	24.542€
2016	1.104.554	99,20%	23.740€
2015	1.070.079	99,30%	23.042€
2014	1.039.388	100,70%	22.377€
2013	978.272	95,80%	21.033€
2012	890.726	86,30%	19.062€
2011	743.530	69,90%	15.881€
2010	649.259	60,50%	13.913€
2009	568.700	53,30%	12.234€
2008	439.771	39,70%	9.511€
2007	383.798	35,80%	8.404€

En la figura 13 podemos apreciar el aumento de la deuda pública en nuestro país. De esta forma podemos tener una representación más gráfica y visual sobre el incremento ininterrumpido de la deuda pública en España.

Figura 13: Gráfico evolución deuda pública en España



Fuente: Banco de España, www.epdata.es

Otro de los factores económicos imprescindibles para medir y estudiar la economía de un país es el desempleo existente. Para nuestro proyecto, esta es una de las variables más importantes ya que con la creación de nuestra sociedad vamos a ayudar a uno de los grupos más vulnerables con este problema.

La tasa de paro representa la proporción de parados que hay respecto al total de activos teniendo en cuenta que desempleado es aquel trabajador que no tiene empleo y lo busca de forma activa. Tanto los datos recopilados sobre el PIB per capita como los datos referentes a la inflación los cuales veremos a continuación, guardan correlación con los datos que podemos observar en cuanto a la evolución del desempleo en nuestro país.

Como podemos observar en la figura 14, el número total de parados en España se mantenía constante entorno a los dos millones de desempleados. A partir del inicio de la crisis económica, dicho valor registró un aumento notable hasta situarse en los 5 millones de desempleados en el año 2013, más del doble de personas sin trabajo que en el año 2007. Desde el año 2014, este valor ha experimentado una bajada situándose entre los 3-3,5 de millones de desempleados en nuestro país, aun muy lejos de las cifras que se registraban antes de la recesión económica.

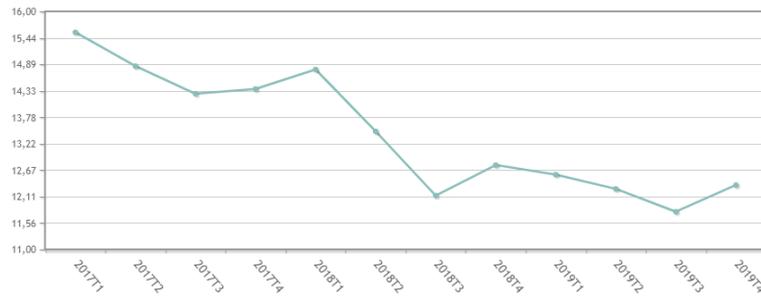
Figura 14: Gráfico evolución desempleo en España



En la figura 15 podemos observar la evolución de desempleados en nuestro país mayores de 45 años. Como ya hemos comentado, este grupo personas son los más vulnerables ante este problema ya que las empresas no cuentan con ellos. Si bien, esta situación está mejorando estos últimos años.

En el primer trimestre del año 2017, el porcentaje de personas desempleadas mayores de 45 años estaba entorno al 15,5%. En los últimos meses del pasado curso, dicho valor se estableció en 12,4%. Esta bajada denota una leve mejoría de dicho problema, aunque el problema aún sigue latente en nuestra sociedad.

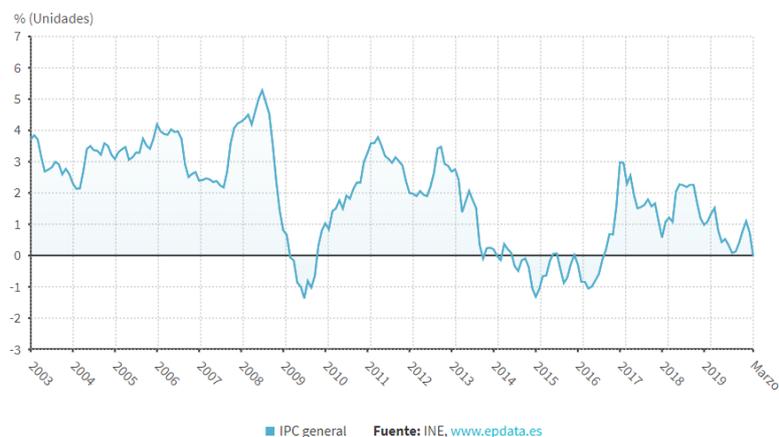
Figura 15: Gráfico evolución % de desempleados mayores de 45 años en España



Por último, respecto a la inflación, esta nos sirve para medir y estudiar el entorno económico de nuestro país. La inflación se mide mediante el cálculo del IPC (Índice de Precios de Consumo), el cual es un indicador que mide la variación de los precios de una cesta de bienes y servicios en un lugar concreto durante un determinado periodo de tiempo. Para ello se selecciona productos concretos los cuales se asemejan al consumo de una familia (comestibles, carburante, textil, calzado...) y mide los cambios en los precios de este grupo cerrado de servicios y productos.

Si el IPC es positivo diremos que el IPC ha crecido, es decir, que el coste de vida se ha incrementado ya que los productos básicos han aumentado sus precios. Por el contrario, si el IPC es negativo, diremos que el IPC ha decrecido, es decir, que el coste de vida se ha reducido.

Figura 16: Gráfico evolución IPC general en España



En la figura 16 podemos observar la evolución del IPC general desde el año 2003 hasta el mes de marzo del año 2020. En dicha imagen se puede observar como el coste de vida se ha reducido en el año 2009 y desde el año 2014 al 2017 (momento en el que España se recuperaba de una de las peores crisis económicas de su historia). En el resto de las anualidades el IPC se ha mantenido positivo, es decir, los productos básicos han aumentado sus precios por lo que el coste de vida se ha incrementado.

Actualmente, el IPC tiene un valor positivo alrededor del 1%, si bien, ha sufrido un desplome desde el 2017 donde se registró un IPC del 3%.

Debido a la crisis sanitaria que estamos viviendo en estas fechas, lo más probable es que vivamos una recesión económica grave por lo que lo deberemos tener en cuenta a la hora de crear una empresa.

3.1.3 Factores Sociológicos

Cuando nos enfocamos en dichos factores, hemos de tener en cuenta que se trata de una variable donde las personas adquieren una relevancia vital y serán las responsables de marcar las pautas que guíen a nuestros productos en el desarrollo de estrategias.

A diferencia de otros factores analizados en el macroentorno, el factor social es el que mayor observación requiere por parte de los equipos de marketing, siendo esencial mantener un contacto directo y real con las personas las cuales van a ser los potenciales consumidores de mis servicios.

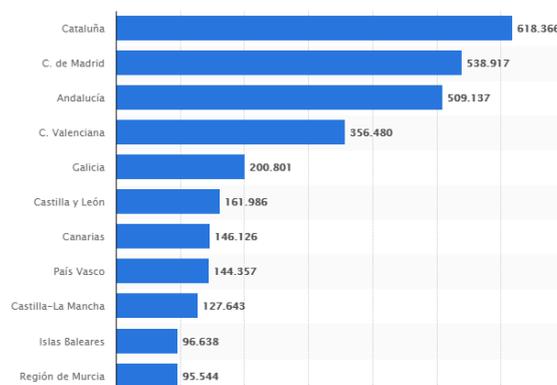
Para poder evaluar el entorno sociológico de nuestra empresa es vital definir hacia quien van a ir dirigidos nuestros servicios, es decir, empezar a perfilar nuestra cartera de clientes y el público objetivo al cual vamos a prestar nuestros servicios.

En nuestro caso, nos vamos a dirigir a todo tipo de empresas, desde empresas de nueva creación o startups hasta empresas más longevas y con más experiencia en su sector. Así mismo, tampoco vamos a hacer distinción en cuanto al tamaño de la empresa, atendiendo y ayudando desde empresas pequeñas o medianas (PYMES) hasta empresas más grandes.

Nuestra empresa, como comentaremos posteriormente, está ubicada en Barcelona. Una de las variables que nos han hecho decantarnos por este lugar es la cantidad de empresas que tienen su sede en este territorio.

Como podemos ver en la figura 17, la comunidad autónoma de Catalunya lidera el ranking de número total de empresas de España por comunidad autónoma con 618.366 empresas. En segundo lugar, se encuentra la comunidad de Madrid y en tercer lugar Andalucía con 509.137 empresas.

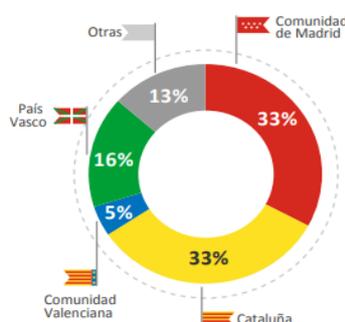
Figura 17: Número de empresas por CCAA



Una vez conocidos estos datos, vamos a ver en que comunidades autónomas existen más startups o empresas de nueva creación. Anteriormente hemos comentado que nuestra empresa quería tener un amplio abanico de clientes abarcando todo tipo de empresas, si bien, es cierto que las startups son más propensas a demandar ayuda a empresas externas para iniciarse en su sector ya que en las etapas iniciales es más habitual que se encuentren algo desorientadas en cuanto a las herramientas que deben escoger para manejar y dominar ciertos aspectos de la entidad.

Como podemos observar en la figura 18, Cataluña (comunidad autónoma donde ubicaremos nuestra empresa) es el lugar donde más startups existen dentro del territorio nacional junto con la Comunidad de Madrid.

Figura 18: Porcentaje de startups de cada CCAA



Además, el directivo debe ser consciente de los múltiples cambios sociodemográficos del entorno que rodea a la empresa, los cuales son los siguientes:

- Aumento/descenso de la tasa de natalidad y mortalidad
- Aumento esperanza de vida
- Hábitos de consumo y esperanza de vida
- Endeudamiento de las familias

En general, existen muchos factores que determinan la evolución del entorno en su dimensión social y, como se ha indicado, todo ello influye en el posicionamiento y en las estrategias desarrolladas por las entidades.

3.1.4 Factores Tecnológicos

Los factores tecnológicos tienen un papel muy importante y se convierten en una herramienta diferenciadora a la hora de enfrentarse a la competencia. Tus posibilidades de éxito aumentarán si incorporas innovaciones técnicas modernas que te hagan ser más eficiente que otras empresas de tu sector que trabajen con tecnologías más obsoletas.

Actualmente, las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) tienen un papel muy importante en la mayoría de las empresas, y sobre todo en la nuestra. Dicho concepto engloba a todos aquellos recursos, programas o herramientas que sirven para

administrar, procesar y compartir la información mediante soportes de carácter tecnológico (ordenadores, teléfonos...).

Las TIC no solo han permitido la creación de negocios en sectores emergentes, sino que ha ayudado a expandir proyectos mediante la incursión de dichos negocios en el mundo digital, pudiendo presentar sus productos o servicios online o realizar una segmentación de su público objetivo con una buena campaña de marketing.

En nuestro caso, dichas tecnologías son vitales para el desarrollo de nuestra actividad ya que con ellas nos pondremos en contacto con los clientes que soliciten nuestros servicios y con los proveedores (personal desempleado cualificado) que realizarán dichos servicios. Además, nos servirán para conocer el segmento de la empresa implicada, sus competidores y las estrategias que están llevando a cabo, información sobre la promoción y el marketing, estar en contacto con la empresa interesada para estar al día y ponerle al tanto de las últimas novedades, etc.

Una vez visto en que consiste el análisis de macroentorno, sus elementos básicos los cuales son de gran utilidad para realizar dicho análisis, los factores que pueden influir en este estudio y el análisis PEST, podemos concluir que el análisis del macroentorno es algo mucho más complejo que el simple hecho de conocer cuáles son los elementos que rodean nuestra actividad comercial. Entender el macroentorno nos ayuda a redefinir el papel que jugamos como empresas en la sociedad, algo que va ligado a aspectos esenciales como nuestra visión, misión, plan corporativo y otros elementos de la identidad de la marca.

3.2 Análisis microentorno

El microentorno engloba a todos aquellos aspectos relacionados de forma permanente con la empresa y que influyen en los resultados y en las numerosas operaciones diarias que realiza la empresa. A diferencia del concepto explicado anteriormente (macroentorno), el microentorno rodea a las fuerzas cercanas a la empresa, es decir, a las que tienen un impacto sobre la producción o los resultados y va a existir siempre que haya actividad comercial.

Analizar y estudiar de forma exhaustiva el microentorno es vital ya que un producto o servicio debe pasar por muchas etapas antes de que el cliente final lo reciba, por lo que gozar de una buena relación con las partes involucradas en el microentorno es fundamental.

A la hora de analizar los agentes o fuerzas que componen el microentorno, clasificaremos dichos agentes en internos o externos. Así:

- Agentes internos:
 - Compañía

- Agentes externos:
 - Competidores
 - Proveedores
 - Clientes
 - Intermediarios

- Stakeholders (grupo de interés)

A través del modelo de las cinco fuerzas de Porter evaluaremos el microentorno de nuestra nueva empresa analizando las características del segmento o nicho de mercado donde va a comenzar a operar nuestra compañía. Con este análisis trataremos de identificar las ventajas que obtendremos al operar en dicho mercado y las dificultades con las que se va a topar al entrar a competir en el sector de la consultoría.

Las 5 fuerzas de Porter, la cuales están representadas en la figura 19, son las siguientes:

- Poder de negociación con los clientes
- Poder de negociación de los proveedores
- Rivalidad entre las empresas
- Amenaza de productos sustitutos
- Amenaza de nuevos competidores entrantes

Figura 19: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter



En primer lugar, nos encontramos con el poder de negociación con los clientes, es decir, el poder o la capacidad que tienen los consumidores de nuestros servicios sobre nosotros. Al ser una empresa de nueva creación, el poder de negociación de los clientes es alto debido esencialmente a dos factores: la integración hacia atrás y la concentración de clientes.

En cuanto a la integración hacia atrás, este factor evalúa la capacidad que tienen nuestros clientes potenciales de ser ellos mismos sus propios proveedores de los servicios que ofrecemos. Esta característica está muy desarrollada e implementada en grandes multinacionales y empresas de gran calibre las cuales cuentan con diversos departamentos encargados de realizar y prestar servicios similares a los que ofertamos de forma interna, sin tener que recurrir a servicios o empresas externas. Sin embargo, las empresas de nueva creación o empresas de pequeño tamaño no suelen contar con departamentos con profesionales cualificados para realizar dichos servicios, por lo que en estos casos aumenta nuestro poder sobre los clientes, disminuyendo así el poder de negociación de los clientes.

Respecto a la concentración de clientes, si existen más clientes potenciales que empresas que ofertan los servicios demandados por dichos clientes, el poder de negociación de los clientes aumenta considerablemente ya que estos tienen la opción de escoger entre diferentes opciones, obligando así a las empresas a ajustarse a los requerimientos que dictamine el propio cliente o empresa.

En nuestro caso, esto no resultará un problema ya que el público objetivo al que nos dirigimos cuenta con grandes dimensiones. El problema reside en qué al tratarnos de una nueva compañía, no existirá un gran número de clientes potenciales que conozcan nuestros servicios, por lo que en un principio estaremos supeditados a las exigencias del consumidor. Una vez vayamos consolidándonos en el sector, el poder de negociación con los clientes irá aumentando.

En cuanto al poder de negociación con los proveedores, este en un principio y para cualquier empresa de nuestro sector será nulo o inexistente ya que no comercializamos ni ofertamos ningún producto, sino que ofrecemos servicios, por lo que no requeriremos tener trato directo con proveedores como el de materia prima.

En nuestro caso, nuestros proveedores son los consultores desempleados que depositarán sus currículums en nuestra base de datos para realizar los proyectos demandados por los clientes. Tenemos un alto poder de negociación con los proveedores ya que será la propia empresa la que imponga las condiciones a la hora de llegar a un acuerdo.

Otro factor es la amenaza de nuevos entrantes. Para comentar dicha fuerza, comentaremos las diversas barreras a las que podemos vernos enfrentados al entrar por primera vez en dicho segmento del mercado.

Las barreras de entrada son ventajas que gozan los miembros establecidos en comparación con los nuevos aspirantes.

Una de las primeras barreras para poder completar la admisión a este sector, son las **barreras económicas**. Al iniciar un proyecto, hay varias formas de conseguir dinero para poner en marcha tu proyecto, las cuales pueden ser:

- *Financiación bancaria*: esta es una de las formas más difíciles para un emprendedor, ya que la entidad financiera reclama proyectos solventes, realistas y explicados con todo lujo de detalles. Esta forma de financiación tiene la ventaja de que es rápida y sólida.
- *Subvención pública*: tipo de financiación lenta. Generalmente suele considerarse más como un incentivo que como financiación.
- *FFF (family, Friends and fools)*: útil para pequeños proyectos. Se trata de inversores próximos al emprendedor, lo que supone un gran riesgo. La ventaja de esta opción es que goza de una gran flexibilidad en cuanto a la forma de devolución y no requiere grandes justificaciones, ya que prima la relación personal entre inversor y emprendedor.

- *Business angels*: inversores privados que aportan tanto su capital como su conocimiento y sus contactos en el mercado (know-how). Pueden llegar a invertir demasiado tiempo en el negocio.
- *Capital riesgo*: entidades que tienen como objetivo la toma de participaciones en el capital de empresas no cotizadas en el principal mercado bursátil. Este tipo de financiación es poco flexible, pero son inversores solventes y con grandes recursos.
- *Préstamos participativos*: en dicha modalidad, el prestamista realiza una apuesta por el proyecto uniéndose a él. Se trata de una herramienta financiera que se caracteriza por la participación del prestamista en los beneficios de la empresa a la que se adhiere, además del cobro de un interés fijo. Este tipo de financiación está pensado para empresas de un riesgo elevado.
- *Crowdfunding*: el emprendedor demanda a través de internet la financiación de su proyecto a la colectividad. Las aportaciones se suelen ver recompensadas con algún tipo de contraprestación relacionada con el proyecto. El problema de esta modalidad es que se trata de una financiación discontinua la cual es casi imposible de planificar.

Otra de las **barreras** que nos vamos a encontrar es con la **falta de experiencia** de nuestra empresa en comparación con la dilatada experiencia y extenso reconocimiento de muchas empresas que llevan operando muchos años en dicho segmento.

Estas empresas, ya conocen el comportamiento de los clientes de dicho sector y como deben ofrecerles sus servicios para seducirlos y fidelizarlos. Esta práctica para nuestra empresa es muy complicada ya que desconocemos casi por completo la forma de actuar de los clientes y estos no saben de la calidad que podemos llegar a ofrecer debido a que no está ni avalada ni testada. Dicho desconocimiento por parte del cliente nos sitúa en una posición de clara desventaja frente al resto de compañías ya asentadas en el segmento.

La **obtención de permisos** necesarios para poder constituir nuestra empresa de acuerdo a la legislación vigente actualmente en nuestro país es una de las barreras con las que podemos toparnos a la hora de entrar a operar en el sector.

Además de las barreras comentadas anteriormente, existen otras barreras, como pueden ser:

- Economías de escala por parte de la demanda
- Coste por el cambio de clientes
- Acceso desigual a los canales de distribución
- Beneficios de escala por parte de la demanda

En cuanto a la intensidad de la competencia o la rivalidad entre las empresas existentes en el segmento, es muy importante dar a conocer a nuestros clientes la ventaja competitiva con la que contamos y la cual es la seña de identidad de nuestro proyecto y de nuestra empresa. Esto hará que un gran núcleo de los clientes potenciales nos pueda conocer y al ver la calidad de los servicios que prestamos, quieran volver a contar con nosotros a la vez que

se transmiten buenas opiniones sobre nuestra empresa. Una base clara y definida sobre como actuar y como lo queremos proyectar (acciones publicitarias, marketing) en los primeros meses, serán claves para poder competir en cierto modo con empresas con un recorrido profesional más extenso.

Por último, respecto a los servicios sustitutivos, estos serán las demás compañías de nuestro sector las cuales podrán ser elegidas por los potenciales clientes para realizar los servicios que el propio cliente demande. En este punto es vital que realcemos de nuevo la ventaja competitiva con la cual contamos y que será una de las principales razones que harán que los clientes nos seleccionen a nosotros.

Pese a este punto a favor respecto al resto de empresas de nuestro segmento, debemos ser conscientes que la inexperiencia y falta de reconocimiento juegan en nuestra contra, ya que existen una gran cantidad de empresas cuya calidad de servicio es por todos conocida y reconocida como excelente, por lo que este hecho puede hacer que sobre todo en las etapas iniciales tengamos problemas en este aspecto.

3.3 Análisis competencia directa

En cuanto al modelo de negocio que queremos implantar, el cual se basa en ofrecer a nuestros clientes diversos servicios llevados a cabo por gente experimentada del sector, no encontramos competidores locales que ofrezcan una actividad similar a la nuestra.

En la ciudad condal, ubicación donde se encuentra nuestra empresa, no tenemos constancia de que existan o tengan ambición de existir empresas de idéntico perfil al de nuestra entidad.

Si analizamos exclusivamente la actividad de la consultoría sin tener en cuenta la ventaja competitiva que nos diferencia del resto, la competencia es feroz. En cada área de asesoramiento que tenemos disponible existen multitud de consultoras ofreciendo servicios similares a los nuestros.

En la figura 20 podemos ver algunos ejemplos de consultoras en la ciudad condal las cuales ofrecen diferentes servicios similares a los que ofrecemos en nuestra empresa.

Figura 20: Competencia directa; empresas del sector



Además de contemplar y tener en cuenta la competencia que tenemos en Barcelona, no debemos olvidar que la competencia no es exclusivamente local. Esto es debido a las múltiples campañas de marketing digitales realizadas por cada empresa, con las cuales es relativamente asequible y sencillo abarcar un gran número de clientes potenciales del territorio nacional.

Al hablar de la competencia en el sector de la consultoría, es necesario analizar la influencia que tiene las “Big Four” en dicho sector. Este grupo está formado por cuatro consultoras con un amplio reconocimiento y una dilatada experiencia dentro del sector entre las cuales se encuentran: Deloitte, Ernst & Young, PWC y KPMG. El logo de estas empresas se puede apreciar en la figura 21.

Figura 21: Big Four



El punto fuerte de estas empresas es la auditoría, si bien, en los últimos ejercicios se ha observado un aumento en el área de la consultoría. En 2019, dichas empresas ingresaron 759 millones de euros mediante los servicios de consultoría prestados, incrementando así un 11,7% los ingresos obtenidos el año anterior. Con este aumento buscan un balance equilibrado donde se refuerce el área de la consultoría la cual en estos últimos años está en auge.

3.4 DAFO/CAME

El análisis DAFO (iniciales de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) es una herramienta idónea que permite al empresario analizar la realidad y realizar un diagnóstico fiable de nuestra empresa en relación a un determinado proyecto al que queramos tomar una decisión estratégica en el futuro.

Dicha metodología puede ser un excelente punto de partida cuando arrancamos un nuevo proyecto empresarial ya que nos ayuda a definir y establecer las estrategias para que dicho proyecto sea viable.

El análisis DAFO se divide en dos partes:

Análisis interno (debilidades y fortalezas): se debe poner en cuestión la estrategia, el liderazgo, las personas que forman parte de la entidad y los recursos con los que cuenta la empresa.

- Debilidades: factores internos que limitan tu proyecto y que nos hacen quedar en una posición desfavorable respecto a nuestros competidores.
- Fortalezas: factores propios que te ayudarán a impulsar tu proyecto. Destrezas que tiene la empresa que le hace diferente a sus competidores.

Análisis externo (amenazas y oportunidades): se debe estudiar el sector, el mercado y la competencia.

- Amenazas: factores externos, como la competencia o el entorno, que pueden dificultar el éxito del proyecto y poner en peligro la supervivencia de nuestra empresa.
- Oportunidades: posibilidades beneficiosas para nuestra empresa que se nos brindan y que podemos fijar como objetivos a conseguir.

En la tabla 4 podemos observar el análisis DAFO de nuestra empresa:

Tabla 4: Análisis DAFO

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
<p><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresa de nueva creación • Escasa experiencia en el sector y poco reconocimiento • Poca visibilidad de nuestra sociedad • Inexistente cartera de clientes 	<p><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Integración hacia atrás • Fuerte competencia en el sector (rivalidad entre empresas) • Servicios sustitutos
<p><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventaja competitiva: profesionales con experiencia en el sector • Flexibilidad a la hora de la financiación • Trato cercano y personalizado con el cliente (servicio exclusivo) 	<p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Fidelizar a los clientes • Nuevo modelo de negocio dentro del sector

Una vez realizado dicho análisis, es conveniente establecer una estrategia la cual nos ayude a superar las debilidades, controlar las amenazas, potenciar las fortalezas y sacar provecho de las oportunidades.

El ministerio de industria, comercio y turismo, en su sección de Dirección General de Industria y de la pequeña y mediana empresa nos define y clasifica las estrategias que se pueden llevar a cabo una vez realizada la matriz DAFO:

1. Estrategias ofensivas (relacionando fortalezas y oportunidades)

Son estrategias de crecimiento: buscan relacionar los puntos fuertes externos e internos para conseguir una mejora de la situación.

Ejemplo: si la empresa es líder en un producto (fortaleza) y sube la demanda (oportunidad), se podrán emplear estrategias más agresivas de promociones, ventas...

2. Estrategias defensivas (relacionando fortalezas y amenazas)

Son estrategias reactivas: relacionan los puntos fuertes internos para contrarrestar las amenazas externas.

Ejemplo: si la empresa es líder en un producto (fortaleza) y baja la demanda (amenaza), se podrían crear nuevos productos, bajar precios...

3. Estrategias adaptativas (relacionando debilidades y oportunidades)

Son estrategias de reorientación: se cambia algún elemento en las debilidades para poder sacar partido de las oportunidades.

Ejemplo: si existe un servicio post-venta un tanto deficiente y se detecta que es algo con gran valor en los servicios que se ofrecen, se puede potenciar y crear una campaña publicitaria para divulgarlo.

4. Estrategias de supervivencia: (relacionando debilidades y amenazas)

Son estrategias que buscan relacionar los puntos débiles externos e internos para conocer la situación de la empresa respecto de la competencia y el mecanismo a utilizar para revertir esta situación.

Ejemplo: ante la pérdida de cliente en la empresa y mantenimiento de los mismos en empresas de la competencia, se deberían crear nuevas estrategias de fidelización.

4. PLAN DE OPERACIONES

4.1 Localización empresa

Al tratarse de una consultoría que se está iniciando en este nicho de mercado, no necesitaremos una instalación de grandes dimensiones. En nuestra empresa únicamente tendremos 3 empleados y, al tratarse de una empresa de servicios y no de productos, no necesitaremos ningún espacio voluminoso para desarrollar o producir ningún producto material. Debido a esto, nuestra empresa se localizará en el centro neurálgico de operaciones de la ciudad condal, Barcelona.

Barcelona es una de las mejores ciudades para iniciar tu andadura en el mundo empresarial, por lo que es una de las ciudades más deseadas para empresarios de todo el mundo. Esto es debido a múltiples razones, entre las que se encuentran que es la puerta de entrada al sur de Europa y la capital estratégica de la región del Mediterráneo.

Donde ubicar la empresa es una de las decisiones más importantes que se toman a lo largo del proyecto ya que los factores del espacio donde ubiques tu empresa (económicos, sociales...) y la propia ubicación tienen un papel vital para adquirir una posición competitiva y aumentar las posibilidades de éxito.

A la hora de definir definitivamente donde ubicar nuestra pequeña sede, nos surgieron dos ubicaciones las cuales cumplían con los requisitos demandados: la zona de la diagonal y la zona de la periferia.

- La zona de la diagonal se encuentra en la Avenida Diagonal y acoge la mayoría del tejido empresarial de la ciudad condal. Dicha zona es absolutamente estratégica, situada al lado de las Torres de la Caixa, de Pedralbes Center y a pocos minutos de la Estación de Sants y del aeropuerto.
- La zona de la periferia se ubica principalmente en la localidad de San Cugat, situado a unos 15 km de Barcelona. En los últimos años esta zona se ha convertido en una de las áreas más prometedoras para hacer crecer un negocio.

Uno de los factores que más ha influido a la hora de elegir la ubicación de nuestra empresa ha sido el factor económico. Inicialmente, y después de hacer una ronda de financiación entre amigos, familiares y compañeros y contar con nuestros ahorros, contábamos con un presupuesto limitado el cual queríamos destinar en mayor medida a realizar acciones de marketing y promoción. Debido a esto, con el reducido presupuesto inicial que tenemos debíamos decidir si alquilar un piso en la zona de la periferia o compartir oficinas con otras empresas y gozar de menos espacio en la zona diagonal.

Finalmente, y después de ponerme en contacto con compañeros emprendedores que se habían enfrentado a la misma tesitura y que ahora ya estaban asentados con una cartera de clientes grande y estable, nos decantamos por alquilar un pequeño espacio en una oficina en la **zona diagonal** en el cual compartiremos infraestructuras con otras empresas ajenas a nosotros. Esta decisión viene dada, además de por el factor económico comentado previamente, porque en dicha zona de negocios se ubican más empresa de nuestro sector (asesorías, aceleradoras...). La idea es permanecer en este espacio hasta que tengamos un

4.3 Operaciones y procesos

En dicho apartado, explicaremos el esquema del proceso servuctivo o realización del servicio que ofreceré a mis clientes, es decir, como realizo la oferta de los servicios y realizaremos un esquema de cómo funciona la empresa.

Primeramente, definiremos el tipo de empresa a la cual prestaremos nuestros servicios. Inicialmente, ofreceremos nuestros servicios a todo tipo de empresas, independientemente de su tamaño o del sector en el que operen. Así, atenderemos desde empresas pequeñas o de nueva creación hasta grandes empresas que reclamen nuestros servicios.

Por norma general, las empresas que más nos demandarán serán las empresas de nueva creación o startups, las cuales nos pueden pedir asesoramiento desde la forma de presentar su idea de negocio o servicio a los inversores potenciales hasta la forma de presentar su servicio al consumidor final.

Para plasmar los procesos que llevaremos a cabo, realizaremos un diagrama de flujo el cual está representado en la figura 24.

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso en la cual se representan los pasos que sigue un proceso desde que se inicia hasta que se termina mediante el uso de elementos visuales. Dicha representación ayudará a visualizar mejor el proceso y desarrollar una mejor gestión empresarial.

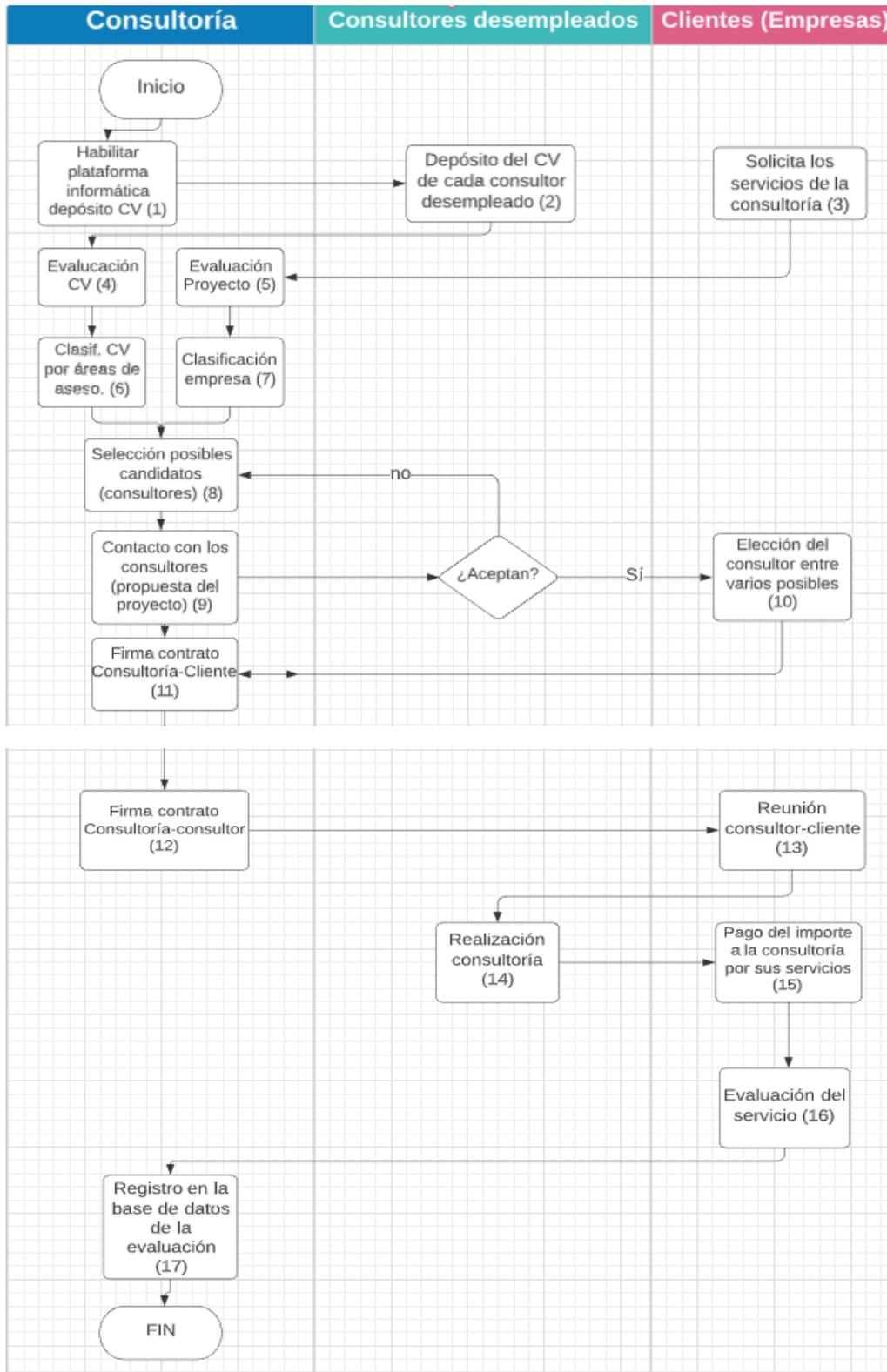
En cuanto a los beneficios que nos reporta la realización de un diagrama de flujo, encontramos los siguientes:

- Facilita la elaboración de procedimientos y la documentación de tus procesos.
- Identifica etapas críticas donde pueda ponerse en riesgo la consecución del objetivo
- Ayuda a analizar la eficiencia y la efectividad de los procesos
- Facilita un impacto visual que hace que podamos comprender el proceso de una forma más global
- Facilita la propuesta de mejoras

Dicha herramienta tiene las siguientes características:

- Herramienta sencilla y esquemática
- Muestra el valor que se aporta a cada una de las etapas o los pasos
- Se emplea una simbología clara y sencilla

Figura 24: Diagrama de flujo proceso



Respecto al diagrama de flujo de nuestra empresa que representa el proceso que llevamos a cabo, este empieza desde las oficinas desde la consultora facilitando una plataforma digital donde los consultores desempleados pueden depositar sus currículums vitae detallando su dilatada experiencia profesional (1).

Conforme se van recibiendo los currículums, se van evaluando uno a uno para corroborar que cumplen con los requisitos que demandamos (4) y se clasifican por áreas de asesoramiento (6). Esta clasificación es sumamente importante, pues nos ahorrará una gran cantidad de trabajo posteriormente.

Como ya hemos comentado previamente, el factor diferenciador de nuestra empresa con el resto de las empresas que operan en nuestro sector es que los consultores que les brindarán el servicio demandado serán consultores muy experimentados, con altos conocimientos del sector y que conocerán y sabrán a la perfección que soluciones implementar y llevar a cabo para mejorar la empresa y hacerla crecer en la buena dirección.

A su vez, recibimos las demandas de los clientes (5), las cuales agruparemos en 5 categorías (7): estratégica, marketing, económica-financiera, tecnológica y producción y operaciones dependiendo de los intereses que persigue nuestro cliente potencial, que objetivos quiere lograr, cuál es su idea de negocio y en qué sector opera.

Con la propuesta firme de nuestro cliente, y los currículums clasificados, se procede a una minuciosa selección de candidatos los cuales puedan cumplir con garantías el servicio demandado por la empresa solicitante (8). Una vez seleccionados, nos ponemos en contacto con los consultores (9), a los cuales les detallaremos con todo lujo de detalles si están por la labor de abordar el proyecto o, por el contrario, no se ven capacitados para realizar el proyecto.

La empresa que solicita nuestros servicios será quién elija el consultor con el cual quiere trabajar (10), y tras la firma de contratos con nuestro cliente y con el consultor (el cual tiene que estar dado de alta como autónomo), se procede a la realización del servicio (11) (12).

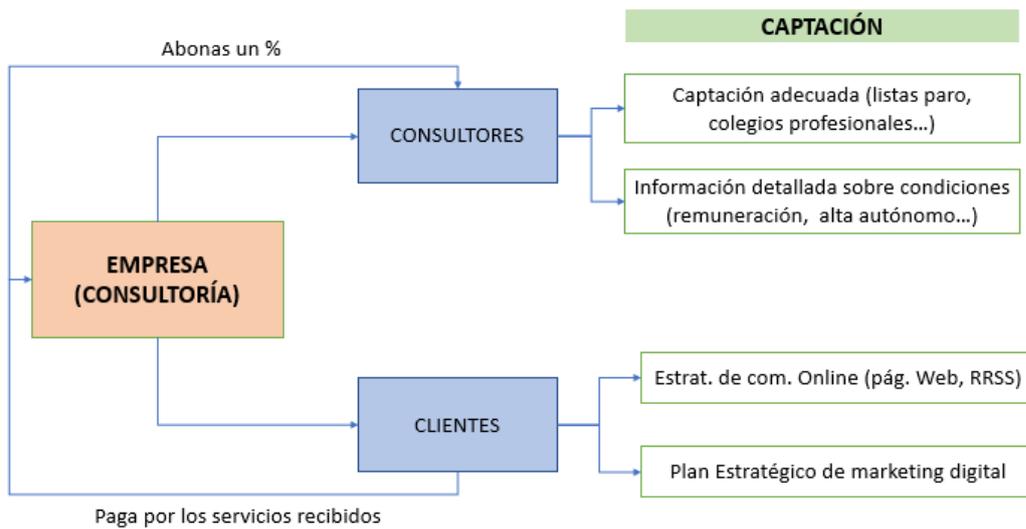
Una vez finalizado el servicio (14), se procederá a remunerar el servicio prestado (15). El cliente nos pagará el importe total dependiendo de las horas en las que el consultor ha estado trabajando y las condiciones previamente pactadas en el contrato. Una vez recibido la totalidad del importe por parte de nuestro cliente, se le abonará a nuestro consultor el % pactado anteriormente en el contrato.

Por último, nuestro cliente nos valorará el servicio recibido en un cuestionario que le haremos llegar vía telemática (16) donde evaluará la calidad del servicio y el trato con el consultor entre otros factores. Estos datos se registrarán en nuestra base de datos (17) y servirán para mejorar y potenciar el perfil de cada consultor en nuestro registro.

Dicha valoración juntos con los currículums quedarán depositados en nuestra base de datos. Además de ofrecer los servicios de consultoría, las empresas que lo deseen podrán ponerse en contacto con nuestra empresa para contratar a uno de nuestros consultores si le ha gustado el servicio recibido. Así, tendremos un espacio dentro de nuestra consultora donde un buen servicio te puede abrir las puertas de una empresa.

A continuación, mediante un esquema representado en la figura 25, explicaremos el funcionamiento de la empresa de forma resumida y comentaremos brevemente la captación de nuestros clientes y de los consultores que realizarán los proyectos.

Figura 25: Esquema funcionamiento consultora



La captación de los clientes será detallada de forma exhaustiva en el último punto del trabajo. Para la captación de consultores, además de emplear también las herramientas usadas para atraer a los clientes, haremos uso de las listas de consultores en paro del SEPE y de la información que nos puedan facilitar diversos colegios profesionales.

A la hora de contactar con ellos, haremos hincapié en las condiciones que les ofreceremos, especialmente las económicas. Además, para realizar los proyectos de las empresas que demanden nuestros servicios, se deberán dar de alta como autónomos.

4.4 Cartera de productos

Cada vez son más las empresas conscientes en contar con la ayuda de una consultoría empresarial. Adaptarse a las tendencias, reducir gastos, aumentar la rentabilidad, mejorar el posicionamiento o lograr el éxito empresarial son algunas de las ventajas que ofrecen las consultorías.

En nuestra empresa, ofreceremos una serie de servicios los cuales se podrán dividir en 5 grupos. Una de nuestras ventajas es nuestra gran flexibilidad y adaptabilidad a lo que nos demanda el cliente, ya que contamos con consultores de todos los ámbitos con una gran experiencia.

Por esta razón, el cliente seleccionará uno de los cinco servicios que ofrecemos y, tras ponernos en contacto con los consultores desempleados que han depositado su currículum en nuestra base de datos y cumplen todos los requisitos, perfilaremos el proyecto a realizar atendiendo todas las peticiones de nuestro cliente.

Los servicios que ofrecemos son los siguientes:

- **Servicios estratégicos:** estos servicios están enfocados a ayudar a los gerentes y directivos para solucionar sus problemas y maximizar eficiencias a nivel estratégico y organizacional. Básicamente, la función principal es orientar a las empresas a la hora de gestionar su crecimiento. A la hora de realizar dichos servicios, se suelen ejecutar planes estratégicos globales, planes de empresa y planes de diversificación e internacionalización.
- **Servicios de marketing y comercialización:** se ocupan de promocionar nuestros productos o servicios. Para ello, ayudaremos a nuestro cliente en los siguientes temas:
 - Estudios de mercado.
 - Planes de posicionamiento de redes sociales (SEO y SEM) e interacción con los motores de búsqueda.
 - Planes de marketing
 - Estudios sectoriales
 - Planes de posicionamiento de marca
- **Servicios económico-financieros:** se encargan de las finanzas de las empresas. Ayuda al empresario o propietario a conocer sus cuentas de explotación y sus balances para dotar de sentido a las decisiones operativas que llevarán a cabo. Para ello, si el cliente solicita dichos servicios, trabajaremos en realizar, entre otras, las siguientes acciones:
 - Planes financieros
 - Planes de viabilidad
 - Análisis de proyectos de inversión
 - Reducción de costes
 - Optimización de costes
- **Servicios tecnológicos:** ayuda a las empresas a todo lo referente en la tecnología. Pensamos que debe ser un servicio indispensable que debemos proporcionar a nuestros clientes debido a la gran digitalización que están sufriendo hoy en día las empresas. Para ello, realizaremos desde implantaciones de sistemas informáticos (SAP, ERP...) hasta desarrollos de softwares especializados.
- **Servicios de producción y operaciones:** realizaremos proyectos de consultoría de producción basada en una gestión por procesos. Primeramente, realizaríamos el layout de las instalaciones para optimizar el flujo y reducir el desperdicio. Posteriormente, definiríamos la planificación y secuencialización trabajando con la metodología TOC (identificando cuellos de botella) y empleando herramientas LEAN para aumentar su capacidad sin la necesidad de realizar ningún tipo de inversión. Finalmente, diseñaremos los procesos productivos óptimos y los estandarizaremos, calculando los recursos necesarios y realizando una formación a los empleados para garantizar la gestión del cambio.

5. PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS

5.1 Misión, visión y objetivos

Tener definido de forma clara la misión, visión y valores es muy importante, ya que marcará la forma en que se cumplirán las metas propuesta. Estos tres parámetros son fijos, es decir, no deberían modificarse en un corto o medio plazo y representan el por qué y para qué existe la organización. Todas las líneas laborales se trazarán en relación a estos conceptos.

La misión es el motivo o razón de ser de una empresa y hace referencia a la actividad que ejerce la empresa dentro del conjunto del mercado. Depende del entorno, de la actividad y los recursos de la empresa y va más allá de cualquier planteamiento económico.

La visión refleja la imagen que quiere transmitir la empresa en un futuro, es decir, su proyección. La visión o meta a alcanzar debe ser realista, pero con un cierto margen de ambición para motivar al equipo y debe incluir una meta que se pueda lograr en un tiempo razonable.

Los valores son unos principios éticos sobre los cuales se asienta la cultura de nuestra empresa. Dichos principios nos ayudan a aclarar y definir cuales serán nuestras pautas de comportamiento. Deben ser coherentes entre sí, deben formularse conjuntamente y deben prever situaciones que pueden ocurrir en el plazo propuesto.

En nuestra empresa, nuestra misión, visión y valores serán los siguientes:

- Misión: prestar servicios de consultoría empresarial en diversas áreas a todo tipo de organizaciones para conseguir que sus procesos o procedimientos sean más eficientes y óptimos. Contaremos con un equipo de profesionales altamente calificados con amplios conocimientos del sector de actuación debido a su dilatada experiencia.
- Visión: convertirnos en una empresa de referencia en el sector por nuestra profesionalidad y nuestra calidad de servicio. Sentirnos partícipes de las empresas a las cuales asesoramos favoreciendo una total integración de nuestros servicios con sus actividades estableciendo una comunicación directa y sincera.
- Valores:
 - *Honestidad:* es uno de los pilares sobre los cuales trabajaremos. Para nosotros es vital hacer las cosas desde el respeto a nuestra profesión y la honradez para encontrar soluciones óptimas y un servicio al cliente útil que proporcione valor.
 - *Profesionalidad:* contamos con un amplio abanico de profesionales con una dilatada experiencia en el sector de actuación demandado por el cliente y altamente cualificados. La versatilidad de nuestro equipo nos permitirá abordar cualquier necesidad de forma eficaz y ágil.

- *Innovación*: nuestro grupo de profesionales y la forma en que ofrecen el servicio es único en el sector, facilitando soluciones con altas garantías de éxito por su dilatada experiencia en el sector. En este tipo de empresas es muy importante apostar por la originalidad y la frescura debido a la alta competencia que existe.
- *Ambición*: además de ofrecer los servicios demandados por nuestros clientes, les ayudaremos a alcanzar la excelencia en su sector para brillar y destacar por encima del resto. Por lo que respecta a nuestra empresa, somos inconformistas, por lo que buscaremos estar en crecimiento continuo para convertirnos en una de las empresas punteras y referencia dentro de nuestro sector.

Estos conceptos presentan una doble función de gran relevancia para las organizaciones, el carácter comunicador y el carácter estratégico.

Estos tres parámetros deben presentarse y comunicarse de forma pública en nuestros clientes, empleados, proveedores y demás entorno de nuestra empresa.

Por otro lado, tienen un gran poder estratégico ya que son herramientas fundamentales para elaborar cualquier plan e incluso los objetivos estratégicos.

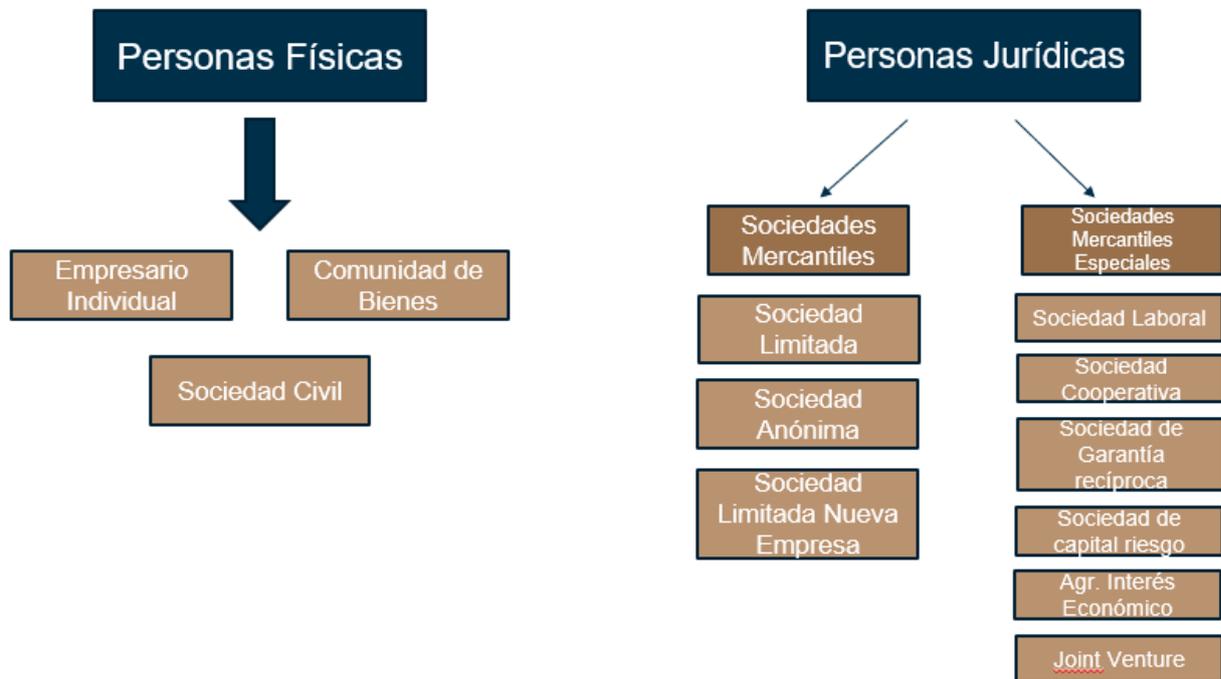
5.2. Constitución y forma jurídica-fiscal elegida

A la hora de establecer la forma jurídica-fiscal de nuestra empresa, hemos hecho un exhaustivo análisis de las diferentes opciones y fórmulas que podemos adoptar para tener las mayores ventajas posibles.

Así, hemos estudiado las diferentes características específicas de cada posibilidad y hemos tenido en cuenta las obligaciones en cuanto a la financiación (factor económico) para poder constituir nuestra empresa.

Primeramente, realizaremos una clasificación de las formas jurídicas existentes la cual se encuentra en la figura 26. Dichas formas jurídicas las iremos desglosando en subcategorías explicando minuciosamente las características de cada una de ellas.

Figura 26: Clasificación Formas Jurídicas



En la figura 26 podemos observar dos grandes categorías: las personas físicas y las personas jurídicas. Dentro de las personas físicas encontramos tres tipos de forma jurídica-fiscal posibles: el empresario individual, la comunidad de bienes y la sociedad civil.

En la categoría de personas jurídicas, es conveniente dividir dicha categoría en dos subcategorías; las sociedades mercantiles y las sociedades mercantiles especiales. En las sociedades mercantiles encontramos la sociedad limitada (SL), la sociedad anónima (SA) y la sociedad limitada nueva empresa.

En las sociedades mercantiles especiales tenemos la sociedad laboral, la sociedad cooperativa, la sociedad de garantía recíproca, la sociedad de capital riesgo, la agrupación de interés económico y joint Venture.

A continuación, detallaremos las características principales de las diferentes formas jurídico-fiscales de cada categoría en la tabla 5,6,7 y 8.

5.2.1 Personas físicas

Tabla 5: Clasificación Formas Jurídicas: Personas Físicas

	Empresario individual	Comunidad de bienes	Sociedad civil
Definición	Persona física que ejerce por cuenta propia y de forma individual una actividad comercial, industrial o profesional. También es conocido como autónomo	La propiedad de una cosa o de un derecho pertenece por contrato a varias personas	Dos o más personas ponen en común dinero o bienes para realizar una actividad industrial en común y repartir entre si las ganancias
Constitución	Ninguna formalidad previa	Escritura pública si se aportan bienes inmuebles o derechos reales	Ningún trámite, carecen de personalidad jurídica
Número de socios	1	Mínimo 2, no existe un número máximo	Mínimo 2
Desembolso fundacional	Ilimitado, no existe un mínimo legal	Ilimitado, no existe un mínimo legal	Ilimitado
Derechos y obligaciones de los socios	Control exclusivo por parte del titular. Obligaciones mercantiles, fiscales, laborales y civiles	Participan en proporción a su aportación, en la gestión de la sociedad y en las pérdidas y ganancias	Participan en proporción a su aportación, en la gestión de la sociedad y en las pérdidas y ganancias
Responsabilidad frente a terceros	Responsabilidad personal del titular de la empresa	Ilimitada y personal por las deudas de la CB si los bienes de ésta no son suficientes	Ilimitada
Denominación social	Libre. Nombre comercial	Cualquier nombre + Comunidad de Bienes o CB	Sociedad Civil o SCP
Régimen fiscal	IRPF	IRPF	IRPF

5.2.2 Personas jurídicas

5.2.2.1 SOCIEDADES MERCANTILES

Tabla 6: Clasificación Formas Jurídicas: Personas Jurídicas; Sociedades Mercantiles

	Sociedad Limitada	Sociedad Anónima	Sociedad Limitada nueva empresa
Definición	Sociedad de tipo capitalista. El capital social está integrado por las aportaciones de todos los socios y este se encuentra dividido en participaciones acumulables e iguales las cuales no pueden incorporarse a títulos negociables. No acciones.	Sociedad de tipo capitalista. Capital social está integrado por las aportaciones de todos los socios y este se encuentra dividido en acciones. Los socios no responden personalmente a las deudas.	Empresa de nueva creación. Especialidad de la Sociedad Limitada.
Constitución	Escritura pública (incluyendo estatutos)	Escritura pública (incluyendo estatutos)	Escritura pública
Número de socios	Mínimo 1	Mínimo 1	Mínimo 2
Desembolso fundacional	Total capital aportado. Las aportaciones sociales serán mínimo de 3000€.	Desembolso mínimo del 25%. Aportaciones sociales: 60.000€	Total del capital aportado. Aportaciones sociales: - Capital social mínimo: 3012€ - Capital social máximo: 120.202€
Derechos y obligaciones de los socios	Participan en proporción a su aportación, en la gestión de la sociedad y en las pérdidas y ganancias	Participan en proporción a su aportación. Derecho de suscripción preferente	Participan en proporción a su aportación, en la gestión de la sociedad y en las pérdidas y ganancias Derecho preferente de suscripción, a votar en Juntas Generales, a ser informados y a ser elegidos administrador
Responsabilidad frente a terceros	Responsabilidad limitada al capital aportado a la SL.	Limitada al patrimonio social.	Limitada a sus aportaciones sociales
Denominación social	Libre y exclusivo. Añadir	Libre y exclusivo. Añadir	Apellidos y nombre de un socio fundador +

	obligatoriamente SL o SRL	obligatoriamente SA	código alfanumérico + SLNE
Régimen fiscal	Impuestos sobre sociedades	Impuestos sobre sociedades	Impuesto sobre sociedades

5.2.2.2 SOCIEDADES MERCANTILES ESPECIALES

Tabla 7: Clasificación Formas Jurídicas: Personas Jurídicas; Sociedades Mercantiles Especiales 1

	Sociedad Laboral	Sociedad cooperativa	Sociedad de garantía recíproca
Definición	Las sociedad limitadas o anónimas donde la mayoría del capital es propiedad de los trabajadores (SLL O SAL). Dichos trabajadores prestan unos servicios por los cuales se les retribuye de forma directa y personal por tiempo indefinido	Sociedad constituida por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria para la realización de actividades empresariales, encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democrático	Entidades financieras cuyo objetivo principal consiste en facilitar el acceso al crédito de las pequeñas y medianas empresas y mejorar, en términos generales, sus condiciones de financiación a través de la prestación de avales ante entidades financieras o administraciones.
Constitución	Escritura pública	Escritura pública que se inscribirá en el registro de sociedades cooperativas	Escritura pública
Número de socios	Mínimo 3	Mínimo 5, en cooperativas de trabajo asociado; 3	Mínimo 150
Desembolso fundacional	Mínimo del 25% del capital en SAL. Todo el capital aportado en SLL. Aportaciones sociales: -Mínimo: 60.000€ en SAL -Mínimo: 3000€ en SLL	Mínimo 25% capital + 3006€. Ningún socio aportará más del 45% del capital.	Variable entre una cifra mínima fijada y el triple de dicha cantidad. La aportación social no podrá ser inferior a 1.803.036 €.

Derechos y obligaciones de los socios	Participan en proporción a su aportación, en la gestión de la sociedad y en las pérdidas y ganancias	Participar en la actividad social y económica.	-Impugnar acuerdos sociales -Votar en juntas generales -Participar en el patrimonio resultante de la liquidación -Participar en los beneficios sociales -Solicitar el desembolso de la participación social
Responsabilidad frente a terceros	Limitada a aportaciones sociales en SLL Limitada al patrimonio social en SAL	Limitada al importe nominal de las aportaciones sociales.	Limitada
Denominación social	SAL o SLL	Exclusiva. S. Coop.	Exclusiva, se añadirá SGR.
Régimen fiscal	Impuestos sobre sociedades	Impuestos sobre sociedades. Régimen especial	Impuesto sobre sociedades

Tabla 8: Clasificación Formas Jurídicas: Personas Jurídicas; Sociedades Mercantiles Especiales 2

	Sociedad de capital riesgo	Agrupación de interés económico	Joint Venture
Definición	Sociedades anónimas cuyo objeto social principal consiste en la toma de participaciones temporales en el capital de empresas no financieras. Suelen invertir en empresas ubicadas en sectores dinámicos e innovadores de la economía	Figura asociativa creada con el objetivo de desarrollar o facilitar la actividad económica de sus miembros.	Colaboración empresarial. Dos o más empresas toman la decisión de introducirse en un nuevo mercado o desarrollar un negocio durante un determinado tiempo.
Constitución	Escritura pública	Escritura pública	Escritura pública
Número de socios	Mínimo 3: consejo de administración	Mínimo 2	Mínimo 2 empresas
Desembolso fundacional	Mínimo 1.200.000€. Desembolso mínimo del 50% en	Ilimitado, no existe un mínimo legal	No existe un mínimo

	la constitución y el resto en un plazo de 3 años.		
Derechos y obligaciones de los socios	Mantener como mínimo el 60% de su activo en acciones y participaciones en el capital de empresas que sean objeto de su actividad.	Participan en proporción a su aportación, en la gestión de la sociedad y en las pérdidas y ganancias	Compartir objetivos y beneficios hasta el final de la vinculación.
Responsabilidad frente a terceros	Limitada	-Votar adopción acuerdos en la asamblea -Estar informados sobre el desarrollo de la agrupación e impugnar acuerdos sociales -Ser elegidos para desempeñar cargos en los órganos del gobierno de la agrupación	Ilimitada
Denominación social	Se añadirá obligatoriamente "SCR"	Incluirá "AIE"	Joint Venture
Régimen fiscal	Impuesto de sociedades	Impuesto de sociedades	Impuesto de sociedades

A la hora de realizar dicho análisis, hemos descartado 2 formas jurídico-fiscales rápidamente. La primera de ellas es la de empresario individual o autónomo debido a que la forma de autónomo se compone únicamente por un socio y nuestra empresa estará compuesta por 3 socios:

- Carlos Pérez Martínez
- Laura García Quiroga
- Francisco López Martín

Otro factor que debemos tener en cuenta es la responsabilidad con el objetivo de no asumir riesgos que no sean estrictamente necesarios los cuales nos obliguen a entregar nuestros bienes personales para evitar la quiebra. Por dicha razón, descartamos de forma automática la comunidad de bienes.

A la hora de estudiar las opciones disponibles, hemos estado en una dicotomía entre crear una sociedad anónima o una sociedad limitada. A la hora de analizar ambas opciones, hemos priorizado estos aspectos para decantarnos por una de las dos formas:

- Desembolso inicial a realizar: en una sociedad limitada el desembolso inicial es de 3000€, por los 60.000€ de la sociedad anónima. Por ello, las sociedades limitadas son un modelo mucho más común y extendido entre las PYMES (pequeñas y medianas empresas) mientras que las sociedades anónimas se dan en empresas más grandes (este tipo de empresas suelen transmitir mayor fiabilidad y buena imagen).

Nuestro desembolso inicial será de 3000€ por socio, lo que hace un total de 9000€ entre los tres socios que formarán parte de esta empresa.

- Venta de las acciones por parte de un socio: en una sociedad limitada dicha venta se debe comunicar en primer lugar a los socios ya que existe un derecho preferente de compra por parte de los socios de la empresa.

La responsabilidad de los socios por deudas sociales se limita a las aportaciones de capital. En cambio, en una sociedad anónima se pueden vender las acciones sin ningún tipo de restricción.

- Régimen jurídico: en dicho aspecto, las sociedades limitadas son más flexibles que las sociedades anónimas y conllevan una menor complejidad en su puesta en marcha (la responsabilidad recae exclusivamente sobre los administradores, no sobre los socios)
- La sociedad limitada permite organizar el órgano de administración de numerosas maneras sin modificar los estatutos. Además, se puede controlar la entrada de personas extrañas o anónimas a la sociedad
- La constitución de una sociedad limitada es más económica y simple que si constituyéramos una sociedad anónima.

Una vez analizadas todas las opciones de tipos de sociedades jurídico-fiscales a través de sus características más importantes, podemos determinar que la forma jurídica que resulta más adecuada para nuestra empresa es la **Sociedad Limitada o Sociedad de Responsabilidad Limitada (SL o SRL)**.

Es cierto que este tipo de sociedad jurídico-fiscal cuenta con algunos inconvenientes, los cuales no tendrán mayor relevancia en las primeras etapas de la creación de nuestra empresa, pero que deberemos tener en cuenta en un futuro. Entre los inconvenientes, se encuentran los siguientes:

- No puede cotizar en Bolsa
- Los socios deben ser siempre identificables y están obligados a llevar la contabilidad de una manera formal y rigurosa (esencialmente por el cálculo de impuesto de sociedades)
- Los gastos que comporta son más elevados que los que tiene un autónomo, una sociedad civil o una comunidad de bienes.
- Forma jurídica muy restrictiva con la transmisión de las participaciones sociales (se necesita una escritura pública). Esto a priori es una ventaja, pero puede tornarse en un gran inconveniente si lo que pretendemos es conseguir un gran número de aportaciones para conseguir muchas inversiones.

5.3 Análisis y descripción de puestos de trabajo

En primer lugar, detallaremos la composición societaria de nuestra empresa la cual estará formado en las primeras etapas por tres socios fundadores los cuales desempeñarán diversos puestos de trabajo en la empresa en función de sus estudios y su experiencia previa.

En etapas posteriores, si la evolución de nuestra empresa es favorable y aumenta considerablemente el volumen de trabajo, además de contratar a algún empleado más, podemos considerar la contratación de un becario.

En cuanto a los requisitos indispensables que le demandaremos a un becario, además de estar en el último curso de su grado, le pediremos lo siguiente:

- Nivel alto de inglés
- Jornada a convenir
- Residir en Barcelona o alrededores
- Carne de conducir
- Vehículo propio

Respecto a la composición societaria de nuestra entidad, esta esta formada inicialmente por 3 socios fundadores, los cuales son los siguientes:

Carlos Pérez Martínez

- Titulación
 - Licenciado en Ingeniería de Organización Industrial por la Universidad Politécnica de Valencia.
 - Máster “MBA” (Máster in Business Administration) en EADA Business School, Barcelona. Dicha escuela es una de las mejores escuelas de negocios de Europa, según el ránking de “The Financial Times”.
- Experiencia
 - Prácticas en empresa donde participó en la implantación de proyectos reales en campo, estandarización de procesos de venta, comercialización...
 - Estancia de 12 meses en Dublín (Irlanda) para perfeccionar y mejorar su inglés.
 - Árbitro de Baloncesto en la FEB (Federación Española de Baloncesto). Esta actividad le repercute muchos aspectos positivos tanto en su vida personal como en su faceta laboral. Adquiere una eficiente comunicación, gran desarrollo de las relaciones interpersonales y toma de decisiones importantes en poco espacio de tiempo.

Laura García Quiroga

- Titulación
 - Licenciada en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Politécnica de Valencia.
 - Máster Universitario en Dirección y Gestión de Proyectos en la Universidad Politécnica de Valencia.

- Experiencia
 - Realización de prácticas en su último año de grado en compañías que operaban en el sector del marketing y la publicidad.
 - Empleada los tres últimos años en una consultora donde desempeñaba tareas como previsión de tendencias, estudios y análisis de mercado...

Francisco López Martín

- Titulación
 - Licenciado en Ingeniería de Tecnologías Industriales por la Universidad Politécnica de Valencia.
 - Máster Universitario en Dirección y Gestión de Proyectos en la Universidad Politécnica de Valencia.

- Experiencia
 - Desde que está licenciado, ha estado trabajando en diversas empresas en proyectos de mejora continua y supervisión de procesos industriales teniendo en cuenta todos los factores que intervienen en los mismos: cadenas de producción, personal...
 - Estancia de 18 meses en Colonia, donde además de perfeccionar su nivel de alemán, trabajo el último año en una empresa donde desarrollaba tareas de lean manufacturing (mejora continua y optimización del sistema de producción).
 - Formación/curso de lean manufacturing financiado por la empresa durante su estancia allí. Dicho curso lo complementaba mientras desarrollaba su trabajo en la empresa.

En cuanto al análisis de los puestos de trabajo, es necesario detallar e identificar las aptitudes y habilidades que consideramos necesarias para poder desempeñar de una manera óptima las tareas relacionadas con cada puesto de trabajo.

Los trabajadores de la empresa deben contar con una serie de requisitos entre los que se encuentran el haber obtenido un grado universitario que se ajuste en gran medida al trabajo que va a desempeñar en el puesto de trabajo y tener un alto nivel de inglés. Con estos requisitos lo que buscamos es intentar atender a todos los clientes que nos soliciten nuestro servicio, independientemente del lugar de procedencia, dotándonos así de una imagen de

marca global e internacional y no regional o local, la cual se nos podría atribuir en nuestros inicios por tratarse de una compañía pequeña en crecimiento.

De este modo, los puestos de trabajo definidos para el desarrollo de la actividad de la compañía son los siguientes:

Gerente

El responsable de dicho puesto debe saber gestionar y dirigir un equipo de forma óptima dotando a cada empleado de sus responsabilidades y su espacio. El gerente debe tener la capacidad necesaria para que sus empleados ejecuten y respondan de forma clara sus directrices.

Sin embargo, debe dotarles de un protagonismo importante dentro de la empresa evitando absorber y acaparar todo el trabajo y confiando y delegando ciertas responsabilidades en sus empleados consiguiendo así motivación personal en los empleados.

Además, el gerente debe hacer gala de una comunicación efectiva con sus compañeros en todos los escenarios, tanto cuando las cosas van bien como cuando las cosas se tuercen. Es importante que en momentos delicados reconozca errores y de un paso al frente haciéndose cargo de la situación, proponiendo soluciones y mejoras.

Por último, el responsable de este puesto debe ser una persona íntegra, honesta y con actitud positiva y optimista ya que será la cara visible de la empresa y lo que esta proyecta al exterior y debe tener altos conocimientos de la industria y de los futuros cambios o tendencias que se puedan dar en el sector.

Analista financiero y comercial

El encargado de realizar las tareas del puesto de Analista financiero y comercial deberá tener un amplio conocimiento en la gestión empresarial y financiera y estar en un continuo proceso de aprendizaje. Dicho analista deberá dominar la materia económica para definir las inversiones y el presupuesto con el que deberá contar la empresa para desarrollar las estrategias recomendadas por nuestros empleados y el riesgo que suponen dichas inversiones.

Además, debe ser un hábil negociador capaz de desarrollar relaciones que formen parte del accionariado y el cliente.

Por último, debe ser analítico, es decir, debe ser capaz de evaluar y estudiar las características y los entornos de las compañías o clientes a los que prestemos nuestros servicios para la elaboración del plan de marketing con el propósito de detectar tras dicho estudio la estrategia de acción más conveniente para la empresa.

Producción o realización del servicio

El responsable de dicho puesto se encarga de ordenar y verificar la base de datos donde los desempleados depositan su currículum vitae. Se encarga de clasificarlos por áreas de asesoramiento y verificar que cumplen los requisitos exigidos.

Uno de los puntos fuertes de dicho empleado debe ser la comunicación efectiva con todos los factores que rodean a nuestra sociedad. Será el encargado de hablar con los clientes o empresas que solicitan nuestros servicios y con los desempleados que cumplan con los requisitos que nos exige nuestro cliente (tipo de actividad, sector donde se encuentra la empresa...).

Una vez conocidos los problemas del cliente, el responsable de este puesto de trabajo contacta con los candidatos que más se ajusten y después de una serie de entrevistas personales selecciona a la persona adecuada para realizar el servicio, proporcionándole toda la información y datos necesarios de la sociedad donde deberá actuar.

Una vez realizado el servicio, nuestro cliente nos ingresará el montante pactado previamente. De dicho montante, le daremos un % prefijado anteriormente a la persona que ha realizado el servicio. De dicho asunto se encarga el analista financiero de la empresa.

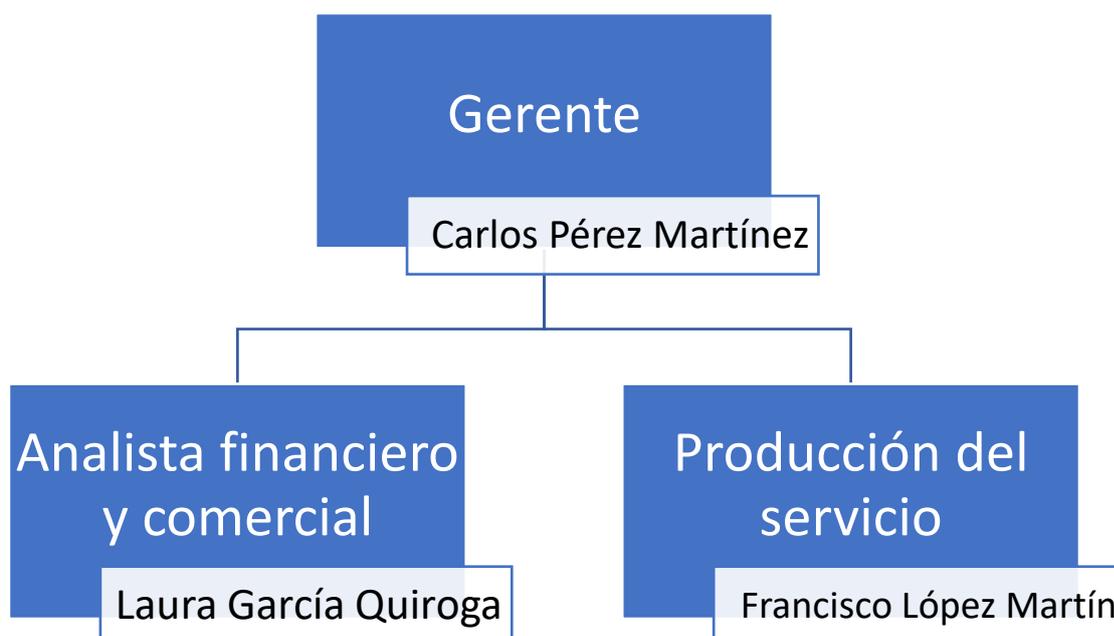
5.4 Organigrama

En el organigrama de la empresa podemos observar que no se incluye a ningún becario que podamos contratar en etapas posteriores. En un principio no se realizará la contratación de ningún becario, aunque no descarta que, si aumenta el volumen de trabajo, podamos contar con uno.

Esto es debido a que estará supeditado a realizar tareas de apoyo de los tres socios sin tener ninguna tarea concreta. Además, el becario tendrá un contrato de carácter temporal por lo que no se incluye en el organigrama que dictamina las jerarquías de la empresa.

Así, el organigrama de la empresa queda reflejado en la figura 27.

Figura 27: Organigrama



6. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

Dicho plan debe recoger toda la información económica y financiera respecto al proyecto que estamos realizando, en este caso la creación de una consultora, para determinar si es viable económicamente y si reúne las condiciones de solvencia, rentabilidad y liquidez necesarias.

En todo proyecto de negocio es fundamental presentar y plantear una serie de cálculos económicos básicos relativos a la inversión necesaria que va a suponer la creación y puesta en marcha del proyecto, determinando al mismo tiempo las necesidades de financiación.

Para ello, en primer lugar, definiremos el plan de inversión para poder dar comienzo nuestra actividad y el plan de financiación con las fuentes de recursos propios o ajenos necesarias para realizar las inversiones, así como el funcionamiento de la empresa.

En segundo lugar, realizaremos la previsión de ventas y la previsión de gastos la cual recogerá los gastos del personal, alquiler, suministros... A partir del plan de ingresos y gastos, realizaremos el plan de tesorería o cash flow para controlar el dinero que la empresa tendrá disponible cada año en base a las operaciones de entrada y salida de dinero de la empresa garantizando la liquidez de la empresa.

Finalmente, elaboraremos el balance previsional, la cuenta de pérdidas y ganancias y analizaremos una serie de ratios que nos indicarán características importantes de la inversión realizada y nos permitirán garantizar la viabilidad del funcionamiento y la puesta en marcha de la empresa.

6.1 Plan de inversión inicial

En este apartado, se analizará la inversión necesaria para poder iniciar la actividad diaria en nuestra empresa. Se analizará el activo fijo o no-corriente (inmovilizado material, inmovilizado inmaterial e inmovilizado financiero) y el activo corriente o circulante (tesorería).

A la hora de desarrollar el plan de inversión inicial, hemos seleccionado los activos de nuestra empresa cñiéndonos al binomio calidad-precio, dando una importancia capital al precio sin descuidar la calidad.

El **activo no-corriente** son inversiones que se incorporan a la empresa y que participarán a largo plazo en el desarrollo de su actividad. Entre dichas inversiones podemos encontrar las siguientes:

- *Inmovilizado material* (terrenos, instalaciones, edificios, bienes de equipo...)
 - Mobiliario y material
 - 3 mesas/escritorios de oficina
 - 1 mesa alargada y rectangular la cual se ubicará en la sala de reuniones
 - 3 sillas de escritorio ergonómicas con ruedas
 - 8 sillas confidentes para la sala de reuniones
 - 2 impresoras

- 4 estanterías
- 1 proyector ubicado en la sala de reuniones
- Material de oficina

- Equipos informáticos

- 3 ordenadores fijos ubicados en las mesas

- *Inmovilizado inmaterial* (concesiones administrativas, aplicaciones informáticas...): se trata de las inversiones que realizaremos para obtener las licencias de los distintos programas y softwares necesarios para poder desarrollar nuestra actividad.
 - Licencias aplicaciones informáticas

 - 3 Microsoft Office
 - 3 Antivirus
 - 2 Programa de contabilidad Contasol
 - Software ERP (Enterprise Resource Planning)

- *Gastos constitución*: dentro de dichos gastos, podemos encontrar los siguientes:
 - Solicitud de certificado de denominación social ante el Registro Mercantil Central
 - Gastos de notaria
 - Inscripción en el Registro Mercantil Provincial y publicación en BORME
 - Alta de los administradores de la sociedad en Seguridad Social

- *Capital circulante*: capital que una empresa requiere para llevar adelante sus actividades cotidianas, es decir, se trata del capital o recursos financieros de los que debemos disponer para mantener vigente la empresa hasta que me de beneficios para poder cubrir el capital circulante invertido.

Para calcularlo, realizamos la diferencia entre los ingresos que tendremos el primer año y los gastos fijos y variables.

Los ingresos que tendremos el primer año, tal y como podremos ver posteriormente en el apartado 6.3, son 143935€. Así, el primer mes tendremos unos ingresos de:

$$\text{Ingresos Mes 1} = 143935 / 12 \text{ meses} = 11994,58 \text{ €}$$

Gastos fijos:

- Salario medio mensual del personal (con su % de coste de la seguridad social)

Tabla 9: Gasto salario medio mensual socios

Nº empleados	3
Salario medio mensual	1500€ (cada empleado)
% Coste seguridad social	31%
Total gastos personal (mensual)	5895 €

- Alquiler de las instalaciones: **580€/mes**
- Suministros: **125€/mes**
- Teléfono: **17€/mes**
- Material oficina: **150€/mes**
- Limpieza: **95€/mes**
- Seguros: **293€/mes**
- Otros: **12,50€/mes**

TOTAL GASTOS FIJOS: 7167,5€

Gastos variables: importe total que pagaremos a los consultores por la prestación de servicios.

En nuestro caso, se llevarán el 35% de los ingresos totales de cada ejercicio. Así, los gastos variables en el primer ejercicio serán de:

$$143935 * 0.35 = 50377,25€ \text{ (4198,10 €/mes)}$$

Una vez realizada la diferencia explicada previamente, para seleccionar el valor de capital circulante que pondremos en el activo no corriente, escogeremos el mayor valor negativo de la fila de "Diferencia". Como podemos observar en la tabla 10, y teniendo en cuenta los criterios de selección, emplearemos el **7167,5**.

En el mes 1 no tendremos gastos variables puesto que pagaremos a los consultores por sus servicios prestados en un plazo de 30 días.

Tabla 10: Cálculo capital circulante

	M1	M2	M3	M4	M5	M6
INGRESOS	0	11994,58	11994,58	11994,58	11994,58	11994,58
Gastos fijos	7167,5	7167,50	7167,50	7167,50	7167,50	7167,50
Variables		4198,10	4198,10	4198,10	4198,10	4198,10
DIFERENCIA	-7167,5	-6538,52	-5909,54	-5280,56	-4651,58	-4022,60
			628,98	628,98	628,98	628,98

	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13
INGRESOS	11994,58	11994,58	11994,58	11994,58	11994,58	11994,58	11994,58
Gastos fijos	7167,50	7167,50	7167,50	7167,50	7167,50	7167,50	7167,50
Variables	4198,10	4198,10	4198,10	4198,10	4198,10	4198,10	4198,10
DIFERENCIA	-3393,63	-2764,65	-2135,67	-1506,69	-877,71	-248,73	380,25
	628,98	628,98	628,98	628,98	628,98	628,98	628,98

El **activo corriente** son inversiones a corto plazo que participan en el ciclo normal de explotación de la empresa:

- Existencias
- Tesorería (Caja Bancos): dicho valor será la diferencia entre el total de financiación y el total del activo no corriente. En nuestro caso:

$$18.000\text{€} - 17839,76\text{€} = \mathbf{160,24\text{€}}$$

La tabla 11 recoge la totalidad de la inversión inicial diferenciando el activo no corriente y el activo corriente obteniendo la totalidad de la inversión en el inicio de la actividad.

Tabla 11: Inversión inicial

	INICIO ACTIVIDAD	VIDA ÚTIL (años)	(%) Amort
ACTIVO NO CORRIENTE (A)			
Maquinaria			
Mobiliario y material	2395,84	10	10
Licencias aplicaciones informáticas	3187	1	100
Equipos informáticos	3750	3	33
Gastos constitución	689,42	1	100
Circulante	7167,5	1	100
Otros	650	5	20
TOTAL NO CORRIENTE	17839,76		
ACTIVO CORRIENTE (B)			
Existencias iniciales			
Tesorería (Caja Bancos)	160,24		
TOTAL CORRIENTE	160,24		
TOTAL INVERSIÓN (A + B)	18000		

6.2 Plan de financiación

En dicho plan detallaremos como la empresa define sus fuentes de financiación para poder comenzar con su actividad, por lo que el importe total de dicho plan deberá ser igual al plan de inversión inicial, que en nuestro caso alcanza los 18.000 €.

Existen dos grandes tipos de financiación, los recursos propios (capital aportado por los accionistas y el acumulado obtenido por la empresa) y los recursos ajenos (préstamos, créditos...).

No tiene porqué existir una sola vía de financiación, sino que pueden convivir varios tipos de financiación para lograr los objetivos de puesta en funcionamiento, consolidación y expansión. A la hora de financiar nuestro proyecto, emplearemos una forma de financiación mixta (financiación propia y financiación ajena) debido a la cantidad de dinero necesaria.

Para financiar todas las inversiones, ya sean de los activos no corrientes como de los activos corrientes, se emplearán los siguientes métodos:

- Recursos o financiación propia
 - 3000€ aportados por cada socio, haciendo un total de 9000€. Es aconsejable que el porcentaje de financiación propia o de los recursos propios oscile entre el 30 y el 50% de la financiación total. En nuestro caso, representará aproximadamente el 50% de la financiación.
- Recursos o financiación ajena
 - 9000€ obtenidos mediante un préstamo bancario con duración de 2 años, sin comisiones ni gastos de apertura, con un tipo de interés del 5% y teniendo como método de pago una cuota fija mensual.

Con dicho método de financiación se deberá tener en cuenta los intereses que pueda generar el préstamo los cuales se devolverán en el plazo establecido previamente.

6.3 Previsión de ventas

La previsión de ventas es una conjetura de lo que puede suceder en un negocio si tienen lugar una serie de condicionantes y de requisitos. Se trata de una proyección, no de una aproximación. Toda previsión de ventas debe reunir cuatro características esenciales: alcanzable, realista, contextualizada y objetiva.

Dicha previsión nos reporta una serie de beneficios, entre los cuales se encuentran:

- Mejora la rentabilidad de los procedimientos
- Mejora la previsión del capital humano
- Prevé situaciones anómalas facilitando poder aportar soluciones para solventarlas
- Mejora la atención al cliente

A la hora de ofertar nuestro servicio, vamos a ofrecer paquetes de horas a nuestros clientes. En nuestro caso, al principio fijaremos el mismo precio en los paquetes de horas independientemente del tipo de servicio que vayamos a realizar (estratégicos, marketing, económico-financieros, tecnológicos y de producción y operaciones). Los servicios ofrecidos y sus respectivos precios los podemos apreciar en la tabla 12.

Así, los paquetes o bonos que tendremos disponibles serán los siguientes:

- 10 horas: 885€; 88,5€/h
- 20 horas: 1550 €; 77.5€/h
- 50 horas: 3400€; 68€/h
- 100 horas: 6400€; 64€/h

El precio de los desplazamientos de nuestros consultores a las empresas de nuestros clientes variará dependiendo de la zona donde se ubique la sociedad. El importe de la cuota de traslado será íntegro para los consultores, de este modo, no incluiremos los desplazamientos como posibles beneficios de la empresa.

Tabla 12: Previsión de ventas en los próximos 5 años

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PAQUETE 10H	unidades	11	12	13	14	15
	precio	885	885	885	885	885
	ingresos	9735	10620	11505	12390	13275
PAQUETE 20H	unidades	8	9	10	11	12
	precio	1550	1550	1550	1550	1550
	ingresos	12400	13950	15500	17050	18600
PAQUETE 50H	unidades	17	19	21	23	25
	precio	3400	3400	3400	3400	3400
	ingresos	57800	64600	71400	78200	85000
PAQUETE 100H	unidades	10	11	12	13	14
	precio	6400	6400	6400	6400	6400
	ingresos	64000	70400	76800	83200	89600

**TOTAL
INGRESOS**

143935 159570 175205 190840 206475

6.4 Plan de tesorería

El plan de tesorería es un documento que refleja las operaciones que producen movimientos reales de dinero (pagos y cobros) en un horizonte temporal determinado, en nuestro caso, a 5 años. Dicho plan sirve como instrumento de control, informando en todo momento de la situación de liquidez de la empresa y de las necesidades de financiación a corto plazo.

Con este documento debemos procurar que a la empresa no le falte dinero y pueda hacer frente a todas sus obligaciones de pago, evitando así situaciones poco agradables como suspensiones de pagos.

En el año 1, deberemos tener en cuenta la tesorería del año 0 o inicio de actividad para sumársela al beneficio neto. En este caso tendremos 160,24€. Además, deberemos tener en cuenta las amortizaciones, las cuales hemos calculado en una tabla aparte que se encuentra en "Anexos".

Como se puede observar en la tabla 13, el saldo final de los dos primeros ejercicios es negativo. Si dicha tendencia fuera la tónica habitual en los siguientes años, deberíamos replantearnos seriamente si la empresa que queremos crear tendría liquidez a medio-largo plazo. A partir del tercer año el saldo final es positivo, incrementándose año a año, por lo que tendremos liquidez en la empresa y podremos cumplir con las obligaciones de pago.

Tabla 13: Tesorería en los próximos 5 años

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo inicial	160,24	-21791,61335	11527,9165	12719,6481	46213,2817
+ Beneficio	-6564,5655	2275,837084	11114,5679	19770,3808	28415,991
+ Amortizaciones	15850,504	19037,504	22224,504	25411,504	28598,504
+ Prestamos obtenidos					
+ Ampliaciones de capital					
+ Crédito de proveedores					
- Crédito a clientes	23660,54795	2570,136986	2570,13699	2570,13699	2570,13699
- Dividendos		682,7511252	3334,37037	5931,11425	8524,79729
- Devoluciones de préstamos	4390,243902	4609,756098			
- Inversiones	3187	3187	3187	3187	3187
- Existencias					
Saldo final	-21791,61335	-11527,91647	12719,6481	46213,2817	88945,8424

6.5 Balance previsional

En la elaboración de un plan de empresa, dentro del plan económico-financiero, el balance previsional reflejará y plasmará una estimación de la situación patrimonial de nuestro proyecto cuando concluya su primer año de vida (generalmente se hace al menos para los tres primeros años).

Dicho balance previsional tendrá una estructura similar a la de un balance de una empresa en funcionamiento, donde se reflejará de forma clara el activo y el pasivo- neto. Por un lado, el activo incluirá la valoración de las inversiones y de los bienes de la empresa, junto a las deudas de los clientes y la tesorería existente. Por otro lado, el pasivo representará como se va a financiar la empresa (recursos propios y ajenos).

En la tabla 14 podemos observar el balance previsional de nuestra empresa con un horizonte de 5 años.

Tabla 14: Balance Previsional de los próximos 5 años

	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Inmovilizado	17839,76	21026,76	24213,76	27400,76	30587,76	33774,76
Amortizaciones	0	15850,504	34888,008	57112,512	82524,016	111122,52
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	17839,76	5176,256	-10674,248	-29711,752	-51936,256	-77347,76
Existencias	0	0	0	0	0	0
Clientes	0	23660,54795	26230,68493	28800,82192	31370,9589	33941,09589
Tesorería	160,24	0	0	12719,64807	46213,28167	88945,84237
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	160,24	23660,54795	26230,68493	41520,46999	77584,24058	122886,9383
TOTAL ACTIVO	18000	28836,80395	15556,43693	11808,71799	25647,98458	45539,17826
PASIVO						
Recursos propios	9000	9000	9000	9000	9000	9000
Reservas		0	1593,085959	9373,28349	23212,55008	43103,74376
Resultados negativos		-6564,5655	-6564,5655	-6564,5655	-6564,5655	-6564,5655
Prestamos	9000	4609,756098	0	0	0	0
TOTAL NO CORRIENTE	18000	7045,190598	4028,520459	11808,71799	25647,98458	45539,17826
Proveedores		0	0	0	0	0
Tesorería negativa		21791,61335	11527,91647	0	0	0
TOTAL CORRIENTE	0	21791,61335	11527,91647	0	0	0
TOTAL PASIVO	18000	28836,80395	15556,43693	11808,71799	25647,98458	45539,17826

6.6 Cuenta de pérdidas y ganancias

La cuenta de pérdidas y ganancias se trata de un documento contable el cual consiste en un resumen de todos los ingresos y todos los gastos que genera una organización durante un ejercicio contable. Dicho documento tiene como gran objetivo conocer el resultado económico de la empresa cada año por diferencia entre los ingresos (Ventas) y los gastos.

A la hora de calcular los impuestos, hemos empleado un 25% de impuestos sobre beneficios. Los cálculos de los gastos financieros y las amortizaciones se encuentran en el "Anexo". En cuanto a los gastos financieros, estos solo aparecerán en los dos primeros años ya que el préstamo se debe devolver en 2 años.

Como podemos apreciar, el resultado del primer ejercicio es negativo, convirtiéndose positivo en los años posteriores. Este hecho no afectará en gran medida al funcionamiento de la empresa ya que a largo plazo obtenemos un resultado o beneficio neto positivo.

Respecto a los gastos que imputamos en dicha cuenta, estos se pueden dividir en tres bloques:

- Gastos del personal (salario anual de los tres socios incluido el % de la seguridad social)
- Gastos de alquiler de la parte del inmueble
- Otros gastos (suministros, teléfono, material oficina, limpieza, seguro...)

En la tabla 15 podemos ver la cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa:

Tabla 15: Cuenta de pérdidas y ganancias de los próximos 5 años

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	143935	159570	175205	190840	206475
Aprovisionamiento	0	0	0	0	0
Variación de existencias	0	0	0	0	0
Margen	143935	159570	175205	190840	206475
Gastos de personal	70740	70740	70740	70740	70740
Alquileres	6960	6960	6960	6960	6960
Otros gastos	58687,25	59567,5588	60461,0721	61367,9882	62288,508
EBITDA	7547,75	22302,4413	37043,9279	51772,0118	66486,492
Amortizaciones	15850,504	19037,504	22224,504	25411,504	28598,504
EBIT	-8302,754	3264,93725	14819,4239	26360,5078	37887,988
Gastos financieros	450	230,487805	0	0	0
BAI	-8752,754	3034,44945	14819,4239	26360,5078	37887,988
Impuesto sobre beneficios	-2188,1885	758,612361	3704,85597	6590,12695	9471,99699
Resultado	-6564,5655	2275,83708	11114,5679	19770,3808	28415,991

6.7 Ratios

Para completar el análisis de viabilidad económica y financiera del proyecto, emplearemos unos instrumentos denominados ratios los cuales son cocientes entre varias variables significativas de nuestro estudio que suele expresarse normalmente en porcentaje.

Una empresa será viable si genera beneficios y liquidez suficiente. Además del análisis de viabilidad obtenido con la tesorería, la cuenta de pérdidas y ganancias y el balance, calcularemos una serie de ratios, el punto de equilibrio y la descomposición de la rentabilidad con el objetivo de obtener una versión simplificada de la viabilidad económico-financiera del proyecto.

En el análisis de la viabilidad del proyecto, analizaremos una serie de ratios. Los ratios, de forma general, se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Ratios de situación financiera: nos indican la capacidad para afrontar las deudas a corto, medio y largo plazo y los pagos por parte de una empresa.
 - Ratio de liquidez
 - Ratio de solvencia
 - Ratio de endeudamiento
 - Ratio de autonomía financiera

- Ratios de rentabilidad: miden el grado de rendimiento del capital invertido al crear la empresa. Todos ellos han de ser lo más elevados posibles.
 - Margen de beneficio
 - Ratio de rentabilidad económica (ROI)
 - Ratio de rentabilidad financiera (ROE)

- Ratios de eficiencia: indican la eficiencia con la que se llevan a cabo las diferentes operaciones. Miden la racionalidad con la que una empresa utiliza su capital circulante.
 - Fondo de maniobra (FM)

- Ratios de productividad: miden la productividad de los empleados, la cual se dimensionará respecto a la contribución de éstos para la obtención del resultado final de la empresa.

A continuación, calcularemos el valor de los ratios más característicos realizando un análisis del balance los cuales reflejarán algunas de las características importantes de la inversión realizada. Estos resultados están reflejados en la tabla X.

- El *Fondo de Maniobra (FM)* son la parte de recursos a largo plazo disponibles para financiar el circulante. Mide la cantidad de activo circulante que se encuentra permanente en la empresa, es decir, la cantidad de dicho activo que se encuentra inmovilizado durante el ciclo de explotación.

Si es negativo, nos encontramos ante una situación de desequilibrio financiero. En cambio, si es positivo podemos afirmar que la empresa se encuentra en equilibrio financiero, por lo que la empresa goza de cierta capacidad de maniobra en cuanto a su expansión futura.

$$FM = PNC/ANC \text{ o } FM = AC - PC$$

- El *ratio de tesorería* es la capacidad para atender las obligaciones de pago a corto sin realizar existencias.

$$R. \text{ Tesorería} = \text{Dispon.} + \text{Realizable} / \text{Pasivo Corriente}$$

- El *ratio de liquidez* es la capacidad para hacer frente a las obligaciones a corto basándose en la realización del activo circulante. Informan sobre la capacidad de una empresa para volver a generar recursos líquidos a partir de cantidades de capital invertidas en ella. Dicho valor viene dado por la comparación entre la cantidad de dinero que tienes (más lo que puedo convertir en dinero en poco tiempo) y el total de las deudas registradas a corto plazo.

Para ser adecuado, el valor de dicho ratio debe oscilar entre 1.5 y 2. Si fuera menor de 1.5 nos alerta de que puede haber peligro de suspensión de pagos. Si es mayor de 2, nuestra empresa está desperdiciando rentabilidad por tener activos ociosos.

$$R. \text{ Liquidez} = AC/PC$$

El *ratio de endeudamiento* se calcula dividiendo las deudas por el total del pasivo. Si dicho valor es reducido hay autonomía financiera. Si es elevado, indica estructura arriesgada. El valor adecuado de dicho ratio oscila entre 0,4-0,6.

$$R. \text{ endeudamiento} = \text{Deudas} / \text{Total Pasivo}$$

Tabla 16: Ratios análisis del balance

	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITES
Fondo de maniobra	160,24	1868,934598	14702,76846	41520,47	77584,2406	122886,9383	>0.00
Tesorería	160,24	-21791,61335	-11527,91647	12719,6481	46213,2817	88945,84237	>0,00
Ratio de Tesorería	0	1,085763939	2,275405533	0	0	0	>0,50
Ratio de Liquidez	0	1,085763939	2,275405533	0	0	0	>1,50
Ratio de Endeudamiento	0,5	0,915544229	0,741038358	0	0	0	<0,60

A continuación, calcularemos el umbral de la rentabilidad en la tabla 17, el cual es un valor que nos indica las ventas mínimas para no obtener pérdidas.

Dicho umbral lo calcularemos con la siguiente fórmula, mostrando el resultado en la tabla X:

$$UR = \text{Costes Fijos} / \% \text{ Margen}$$

$$\% \text{ Margen} = \text{Margen} / \text{Ventas}$$

Tabla 17: Cálculo umbral de rentabilidad

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITES
Ventas (V)	143935	159570	175205	190840	206475	
Costes variables (C)	0	0	0	0	0	
Margen (M)	143935	159570	175205	190840	206475	>CF
% Margen s/ventas	100	100	100	100	100	
Costes fijos (CF)	136387,25	137267,559	138161,0721	139067,988	139988,508	<M
Umbral Rentabilidad	136387,25	137267,559	138161,0721	139067,988	139988,508	<V

A la hora de analizar la rentabilidad del proyecto, calcularemos el ROE. Previamente, descompondremos la rentabilidad en económica y financiera.

En cuanto a la económica, tendremos:

- Rotación = Ventas / Activo
- Margen = EBIT / Ventas

Respecto a la financiera, contaremos con:

- Apalancamiento = (Activo / Recursos Propios) * (BAI / EBIT)
- Efecto fiscal = Resultado / BAI

El ROE indica la rentabilidad de los propietarios de la empresa. Nos indica cierta información referente a la rentabilidad media obtenida a partir de los fondos propios durante su actividad.

$$ROE = \text{Rotación} * \text{Margen} * \text{Apalancamiento} * \text{Efecto Fiscal}$$

Tabla 18: Cálculo rentabilidad

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LÍMITES
Económica						
Rotación	4,99	10,26	14,84	7,44	4,53	>0
Margen	-0,06	0,02	0,08	0,14	0,18	>0
Financiera						
Apalancamiento	12,48	3,59	1,00	1,00	1,00	>=1
Efecto fiscal	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	
ROE	-2,70	0,56	0,94	0,77	0,62	>0
ROE en %	-269,54	56,49	94,12	77,08	62,40	>0

Finalmente, para valorar el retorno de la inversión, calcularemos el VAN y el TIR, reflejando el valor de cada parámetro en la tabla 19.

Tabla 19: Cálculo VAN y TIR

VAN	74306,35€
TIR	5,06%

Como podemos apreciar, el VAN es positivo, con un valor de 74306,35€, por lo que el proyecto será rentable, es decir, la inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida.

A la hora de calcularlo, he empleado un 4% el cual es mayor que la de los bonos del tesoro (esta tiene que ser un poco superior), de esta forma lo comparto con una rentabilidad segura.

En cuanto al TIR, se trata de la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto.

En este caso, el TIR ofrece un valor mayor a la tasa mínima que se había fijado, por lo que el proyecto de inversión será aceptado.

7. ANÁLISIS DE MARKETING

7.1 Segmento y público objetivo

La segmentación del mercado divide el mercado en grupos con necesidades y características semejantes (segmentos) para poder ofrecer una oferta adaptada y diferenciada a cada grupo de público objetivo.

La necesidad de realizar la segmentación para el éxito de la empresa es vital debido al gran volumen de elementos que forman y componen el mercado y la variabilidad y la diversidad de cada uno de ellos.

Dicha herramienta permite utilizar de forma eficaz nuestros esfuerzos de marketing y optimizar los recursos, cumpliendo así un doble propósito: alcanzar los objetivos comerciales de una empresa y satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

A la hora de realizar el proceso de segmentación de mercado, primeramente, definiremos el mercado objetivo analizando a fondo cada segmento.

Los segmentos deben reunir una serie de características:

- **Medibles:** han de proporcionar las medidas concretas y poder ser medidos
- **Homogéneos:** fácilmente identificados. Deben poseer una serie de características comunes.
- **Accesibles:** se debe poder acceder a los segmentos con relativa comodidad y facilidad.
- **Sustanciales:** los segmentos deben ser lo suficientemente grandes y amplios para que sea rentable aplicar una determinada estrategia.

A continuación, seleccionaremos las variables de segmentación a emplear. Dichas variables, las cuales están reflejadas en la figura 28, son las siguientes:

- **Demográficas:** fáciles de identificar. Se trata de clasificar segmentos en función de edad, género, educación, clase social, nacionalidad... Dicha variable se basa en la suposición de que los consumidores del mismo grupo demográfico tendrán necesidades similares, lo cual no siempre es cierto.
- **Geográficas:** existen diversas unidades para acotar dicha variable, como pueden ser países, comunidades autónomas, ciudades o códigos postales. Dichas variables a su vez pueden estar clasificadas en función del clima o del tamaño de las ciudades. En base a esta variable, la empresa podrá decidir posicionar su marca y vender sus servicios en un determinado entorno geográfico.
- **Conductuales:** manera en la que el consumidor emplea el producto y sus hábitos de consumo, es decir, dicha variable se centra en el comportamiento del usuario. Mide factores como el nivel de fidelidad, la frecuencia de uso del producto, el comportamiento y la actitud hacia el producto...

- *Psicográficas*: división en segmentos del mercado dependiendo de factores como la personalidad y el estilo de vida, es decir, de los aspectos internos del individuo. Se trata de la variable más transversal y difícil de medir.

Figura 28: Variables Segmentación del mercado



Nuestro público objetivo será todo tipo de empresas, desde grandes compañías hasta empresas que acaban de empezar su andadura empresarial. Dicho esto, somos conscientes que la mayoría de los servicios que prestaremos serán a empresas de nuevas creación o startups las cuales querrán contar con el asesoramiento de profesionales con una gran experiencia en su sector.

Así, el público objetivo que tendremos en las primeras etapas de nuestra empresa no es algo estático e inmóvil por la cual cosa deberemos actualizar nuestro análisis y redirigir nuestro enfoque cada cierto tiempo.

Respecto a los enfoques de la segmentación del mercado, el grado de segmentación que adopte cada sociedad dependerá de los objetivos que tenga marcados y de los recursos de los cuales disponga. Así, en la figura 29 los encontramos reflejados.

Figura 29: Enfoques de Segmentación del mercado



www.robtoespinoza.es

- Marketing masivo o indiferenciado: punto de partida, se caracteriza por producir y distribuir de forma masiva un único producto para todos los clientes sin tener en cuenta las diferencias entre segmentos. El principal objetivo es llegar al máximo número de consumidores y de la misma forma para tratar de minimizar los costes.
- Marketing de segmentos o segmentación diferenciada: tiene como principal objetivo adaptar la oferta de la empresa a las necesidades de los grupos con necesidades y características semejantes. Consiste en segmentar el mercado y seleccionar dos o más segmentos (nuestro público objetivo) y desarrollar una estrategia mix adaptada.
- Marketing de nichos: busca mercados más pequeños donde las necesidades no se encuentran satisfechas. Suelen ser subsegmentos de los segmentos del enfoque anterior. Estos deben ser lo suficientemente grandes como para ser rentables.
- Marketing personalizado: trata a los clientes de forma individual permitiendo así que los propios clientes puedan participar en el diseño del producto o la oferta. Es decir, da la opción de personalizar los productos y las acciones de marketing de la empresa a las necesidades y gustos de las personas.

Respecto a los beneficios que podemos encontrar en la segmentación de mercados, encontramos los siguientes:

1. Focaliza las estrategias de marketing
2. Permite identificar y satisfacer las necesidades específicas de cada segmento del mercado
3. Se aprovechan más los recursos
4. Mayor crecimiento de la empresa y óptimo posicionamiento
5. Facilita el análisis de la competencia
6. Pone de relieve nuevos nichos de mercado

7.2 Política de servicio

En cuanto a la política de servicio de nuestra empresa, nosotros ofreceremos diferentes servicios en función de las características de nuestro cliente. Como ya hemos comentado previamente, el factor diferenciador de nuestra empresa con el resto de empresas que operan en nuestro sector es que los consultores que les brindarán el servicio demandado serán consultores muy experimentados, con altos conocimientos del sector y que conocerán y sabrán a la perfección que soluciones implementar y llevar a cabo para mejorar la empresa y hacerla crecer en la buena dirección.

Respecto al servicio que ofrecemos, primeramente, el cliente nos demandará unos servicios de asesoramiento para su empresa. A continuación, tras conocer los intereses que persigue nuestro cliente potencial, que objetivos quiere lograr, cual es su idea de negocio y en que sector opera, la clasificaremos en nuestra base de datos.

A su vez, se encuentra habilitada una plataforma informática donde los consultores desempleados pueden ir depositando sus currículums vitae. Para captar a dichos consultores, una opción es que ellos mismos los depositen en nuestra base de datos. Además de los currículums recibidos de esta forma, desde nuestra empresa intentaremos captar consultores para que manden su CV a través de bases de desempleo, colegios profesionales, etc.

Conforme se van recibiendo los currículums, se van evaluando uno a uno para corroborar que cumplen con los requisitos que demandamos y se clasifican por áreas de asesoramiento. Esta clasificación es sumamente importante, pues nos ahorrará una gran cantidad de trabajo posteriormente.

Con la propuesta firme de nuestro cliente, y los currículums clasificados, se procede a una minuciosa selección de candidatos los cuales puedan cumplir con garantías el servicio demandado por la empresa solicitante. Una vez seleccionados, nos ponemos en contacto con los consultores, a los cuales les detallaremos con todo lujo de detalles si están por la labor de abordar el proyecto, o, por el contrario, no se ven capacitados para realizar el proyecto.

La empresa será quién elija el consultor con el cual quiere trabajar, y tras la firma de contratos con nuestro cliente y con el consultor (el cual tiene que estar dado de alta como autónomo), se procede a la realización del servicio.

Una vez finalizado el servicio, se procederá a remunerar el servicio prestado. El cliente nos pagará el importe total dependiendo de las horas en las que el consultor ha estado trabajando y las condiciones previamente pactadas en el contrato. Una vez recibido la totalidad del importe por parte de nuestro cliente, se le abonará a nuestro consultor el % pactado anteriormente en el contrato.

Por último, nuestro cliente nos valorará el servicio recibido en un cuestionario que le haremos llegar vía telemática donde evaluará la calidad del servicio y el trato con el consultor entre otros factores. Estos datos se registrarán en nuestra base de datos y servirán para mejorar y potenciar el perfil de cada consultor en nuestro registro.

7.3 Estrategias de precio

La estrategia de precios es una de las decisiones de mayor importancia que debemos tomar en una empresa pequeña o de nueva creación ya que de ellas depende en gran parte la rentabilidad de la empresa. En nuestro caso, al tratarse de una consultora, hablaremos de tarifas u honorarios de servicios.

Como definen Charles Lamb, Joseph Hair y Carl McDaniel en su libro *“Fundamentos del Marketing”*, la estrategia de precios se trata de “un marco de fijación de precios básico a largo plazo que establece el precio inicial para un producto y la dirección propuesta para los movimientos de precios a lo largo del ciclo de vida del producto”

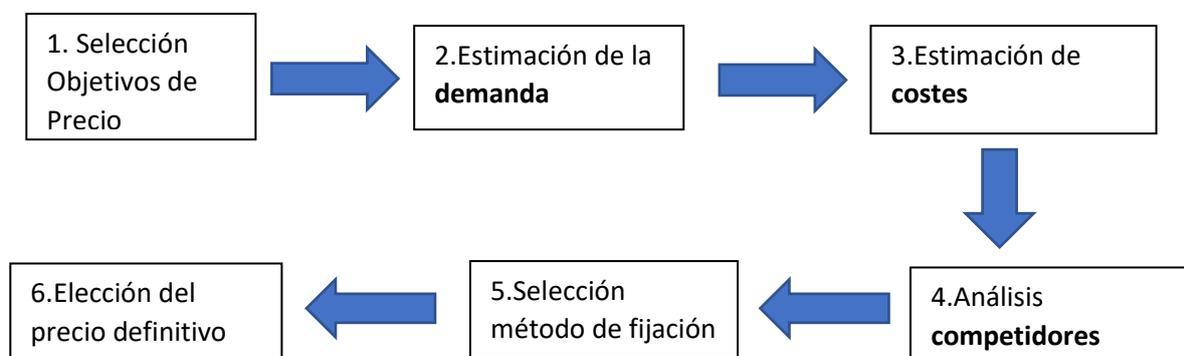
Los sistemas o estrategias de precio deben basarse en modelos en tiempo real que ponderen la situación del mercado, la posición de la competencia, los indicadores de la oferta y la demanda y la estructura de los costes de la empresa, segmentando en todo momento por servicio, canal y tipo de cliente.

La estrategia establecida debe perseguir el liderazgo y la proactividad en materia de precios. En este punto, debemos saber discernir y diferenciar entre fijar precios y poner en marcha una estrategia de precios en nuestra empresa. No nos conviene centrarnos en fijar un precio, ya que se trata de un enfoque táctico y cortoplacista de carácter reactivo.

Para establecer una estrategia de precios adecuada debemos preguntarnos cual es el valor que percibe el mercado por el servicio que ofrecemos. El enfoque del “valor” puede transformar una la simple fijación de precios en una estrategia de pricing rentable, pero de nada servirá tener clara nuestra ventaja competitiva respecto al resto de empresas de nuestro sector para justificar nuestros precios si no somos capaces de comunicarlos de una forma óptima a nuestros clientes. Por ello, una buena estrategia de precios se debe apoyar en tres pilares: competencia, costes y clientes, además de hacer llegar al mercado el porqué de nuestros precios.

El esquema de la figura 30 representa los pasos básicos a seguir en una estrategia de fijación de precios. Dicha representación plasma de forma clara los tres pilares sobre los cuales se debe definir una estrategia de precios adecuada: la demanda de los clientes, los costes y la competencia.

Figura 30: Pasos en una estrategia de fijación de precios



Debido a la gran influencia que ejerce el precio establecido sobre nuestro negocio, hemos de definir y establecer con responsabilidad una política o estrategia adecuada a nuestros intereses y objetivos. Los objetivos que queremos lograr o alcanzar con la estrategia implementada son los siguientes:

- Rentabilidad
- Beneficios
- Imagen
- Cuota de mercado

Para definir o establecer una estrategia de precios adecuada para nuestra empresa, hemos de tener en cuenta una serie de elementos externos e internos que influirán en la fijación del precio de nuestros servicios.

- En cuanto a los factores externos deberemos tener en cuenta la situación económica actual que atraviesa el país donde actuemos, la legislación vigente y la competencia.
- Respecto a los factores internos, las políticas y objetivos de la compañía, la estrategia financiera adoptada y la estructura del personal existente influirán en
- la definición y elaboración de dicha estrategia.

A continuación, se presentan las estrategias más comunes que se pueden utilizar para establecer las tarifas u honorarios por los servicios prestados:

1. Precio basado en el proyecto: el cliente paga una suma acordada por la elaboración y ejecución de un proyecto de manera exitosa. Dicha cantidad se fija previamente a la realización del proyecto. Si el proyecto necesitará más tiempo del previsto, la tarifa se mantiene sin cambios. Si, por el contrario, el proyecto realizado por parte de la consultoría termina antes del tiempo proyectado, la consultora recibirá la cantidad de dinero pactado.

Suele ser habitual en consultorías de marketing, diseño web o diseño gráfico.

2. Precio por hora: este tipo de estrategias se realizan principalmente en proyectos esporádicos o que se pueden llevar a cabo en un corto periodo de tiempo.

El precio medio por hora de contratar un consultor oscila entre los 40-80€/h. Este valor dependerá del tipo de consultoría, de la reputación de la sociedad, de la amplitud del proyecto o de la experiencia y el bagaje de los consultores.

Al tratarse de una empresa de nueva creación sin mucha cuota de mercado y sin una cartera de clientes estable, deberemos ajustar este precio al máximo. Deberemos establecer un precio competitivo y llamativo que atraiga a los potenciales clientes en las primeras etapas. Sin embargo, no nos definiremos como una consultora "low cost" o económica, ya que no se asemejaría a la imagen de marca que queremos proyectar.

Este tipo de estrategia es más común en consultas puntuales o en servicios financieros, legales o TIC.

3. Precio por prestación de servicio: se negocia con el cliente el pago de una tarifa mensual. Suele ser habitual en proyectos que se alargan en el tiempo. A su vez, el

consultor que ejecuta el proyecto se compromete a cumplir con una cantidad mínima de horas mensuales de trabajo.

Esta alternativa beneficia en cierta medida a ambas partes, ya que la consultora dispondrá de un flujo de caja estable y la empresa tendrá la certeza de que cuenta con la disponibilidad de sus servicios en el tiempo contratado.

- 4. Precio basado en el desempeño:** el pago del servicio por parte del cliente depende en gran medida del desempeño y la calidad del trabajo realizado por el consultor y del resultado de los objetivos acordados con el cliente.

Para llevar a cabo dicho método, se debe establecer un criterio de evaluación del desempeño claro y medible de forma objetivo. Por lo tanto, será necesario establecer un desempeño básico y a partir de este, implantar metas de cumplimiento.

En dicho apartado, es muy importante establecer el cronograma de pagos por los servicios prestados. Una opción muy frecuente en los servicios de consultoría es la alternativa de pagos parciales, donde se pueden pactar tres pagos: uno al inicio, otro durante el transcurso del servicio y un tercer y último pago al final. Dichos pagos no deber ser equitativos, pueden tener diferentes proporciones cada uno de los pagos. Otra opción es que el cliente pague el total del montante pactado al final del servicio prestado.

Independientemente del cronograma de pagos acordado, es importante establecer una relación win-win con el cliente, donde el cliente pague según lo acordado y no se vean afectados nuestros flujos de caja y la consultoría se comprometa a brindar servicios de calidad.

En nuestro caso, establecemos unos bonos o tarifas de diferentes categorías:

- Bono de 10 horas —→ 885€
- Bono de 20 horas —→ 1550€
- Bono de 50 horas —→ 3400€
- Bono de 100 horas —→ 6400€

El precio de los desplazamientos de nuestros consultores a las empresas de nuestros clientes variará dependiendo de la zona donde se ubique la sociedad. El importe de la cuota de traslado será íntegro para los consultores.

7.4 Estrategias de comunicación

Las estrategias de comunicación son una parte muy importante del análisis de marketing la cual ayuda a la organización a alinear sus objetivos generales con un plan de marketing enfocado a la consecución de una serie de resultados.

A la hora de diseñar dicha estrategia, esta debe permitir ayudar a la organización a elaborar, definir y lanzar sus mensajes a todo tipo de público de forma efectiva. Actualmente, podemos encontrar dos tipos de estrategias de comunicación.

1. **Estrategias de comunicación offline:** estrategias de corte más tradicional las cuales engloban la organización de eventos y el networking.
2. **Estrategias de comunicación online:** social medial (redes sociales, páginas web...) y blogs son los dos focos donde se centran las empresas que emplean estas estrategias.

En nuestro caso, usaremos en mayor medida las estrategias de comunicación online debido a que son más rentables, ya que con una inversión mucho menor podemos lograr un alcance mucho mayor, la cual cosa se traduce en los resultados. Por ello, será necesario desarrollar un **plan estratégico de marketing digital** el cual nos permita ganar visibilidad para tu marca en internet y posicionarla por encima de la de tus competidores.

A la hora de desarrollar dicho plan, primeramente, registraremos un nombre de dominio “.com” utilizando un nombre fácil de recordar y corto. En nuestro caso, registraremos el siguiente dominio: *https://goldconsultoria.com*.

A continuación, emplearemos cuentas de email profesionales personalizadas con el nombre de la consultora como, por ejemplo: *servicios@goldconsultoria.com*. A continuación, crearemos una página web (explicado en el punto 7.5 detalladamente).

En las primeras etapas realizaremos un desembolso más importante en este campo de acción el cual se irá reduciendo de forma paulatina con el paso de los años según vayamos adquiriendo mayor prestigio, reconocimiento y antigüedad

Además de definir en gran escala por donde llevaremos a cabo la publicidad y comunicación de la empresa, debemos tener claro que imagen queremos proyectar a nuestros potenciales clientes definiendo de forma interna una serie de premisas en cuanto a los objetivos que queremos lograr con nuestro plan de promoción.

Según los expertos en branding de la empresa “Landor”, el 45% de la imagen de una empresa se puede atribuir a lo que dice y como lo dice. Así, la imagen que queremos proyectar y los objetivos principales que queremos alcanzar con nuestra estrategia de comunicación son los siguientes:

- Empresa joven, ambiciosa, con ganas de crecer y de hacerse hueco en su segmento de mercado. Identificada con una serie de valores de gran importancia en la sociedad de hoy en día como la integración y la honestidad.
- Empresa con precios competitivos y orientada a todo tipo de empresas, independientemente de su tamaño o su sector de actuación. Flexibilidad en los precios y en las propuestas de nuestros clientes.

- Equipo de profesionales altamente cualificados. Los consultores que llevarán a cabo los proyectos son profesionales con muchos años de experiencia en el sector los cuales les proporcionarán las mejores soluciones disponibles.

Uno de los pilares fundamentales dentro de las estrategias de comunicación dentro de nuestro sector es la imagen que proyectamos, por lo que la **identidad corporativa** es vital.

El primer estímulo visual que tiene el cliente de nuestra empresa es el logo, por lo que deberemos diseñarlo con precaución y conciencia.

Figura 31: Logo de la empresa



En el logo de nuestra empresa se pueden percibir de forma clara dos palabras: “Gold” y “consultoría” como se puede apreciar en la figura 31.

La primera de ellas es un juego de palabras, donde la palabra “Old” hace referencia a las características de los consultores que realizarán el servicio demandado. Con ella queremos remarcar desde un primer momento la ventaja competitiva que caracteriza a nuestra empresa, asegurando a nuestro cliente que el consultor asignado para la realización del proyecto contará con una dilatada experiencia la cual le facilitará la búsqueda y obtención de la solución más eficiente y adecuada.

Dicha palabra se engloba dentro de la palabra “Gold”, “oro” en español. Con este término abogamos por la ambición por la cual se caracteriza nuestro proyecto, queriéndonos situar en una posición privilegiada dentro de nuestro segmento de mercado.

La segunda palabra de nuestro logo hace referencia al sector donde nos ubicaremos, en este caso, la consultoría.

Respecto a los colores que conforman nuestro logotipo, como se puede observar, el color mayoritario es el azul. Dicho color simboliza frescura, profundidad y estabilidad y representa la honestidad, la lealtad, la inteligencia y la sabiduría. Además del color azul, en la parte superior del logo encontramos ciertos matices verdosos, los cuales sugieren resistencia, estabilidad y sensación calmante.

Por último, el color amarillo o dorado que encontramos en la palabra “old” de nuestro logotipo pretende hacer referencia a la excelsa calidad de nuestros consultores a la hora de realizar un proyecto y a la posición destacada a la que queremos hacer llegar a la empresa que solicite nuestros servicios.

7.5 Estrategias de distribución

Una vez identificada la imagen que queremos proyectar y los objetivos y las premisas que queremos alcanzar con nuestra comunicación, hemos de seleccionar los canales para la distribución de la información de nuestra empresa.

Los medios o canales de distribución de nuestra compañía serán en gran medida digitales (realizando un plan estratégico de marketing digital). Estos medios son plataformas a través de las cuales tienes la oportunidad de hacer visible tu marca para atraer a una gran cantidad de clientes potenciales y proyectar la información más relevante de tu sociedad.

En primer lugar, será importante tener una **página web optimizada, intuitiva y accesible** ya que es la primera impresión que el cliente se genera sobre nosotros. Es indispensable que nuestra página web esté adaptada a la visualización en todo tipo de pantallas, es decir, que tenga un “responsive design” adecuado.

Esta debe contener toda la información acerca de nosotros (al compartir la historia de tu empresa y los valores que predicas, los visitantes son más propensos a sentir una fuerte conexión con tu empresa) y de los servicios que ofrecemos, ofreciendo toda la información sobre la oferta de nuestra empresa.

Además, debe incluir un apartado exclusivo sobre el contacto de la empresa donde aparezca el número de teléfono, un correo electrónico y un espacio donde el cliente pueda poner sus ruegos o cuestiones las cuales serán contestada con la mayor brevedad posible.

Además, otros apartados vitales que debe contener nuestra página web son la geolocalización (incrustando la ubicación de las oficinas mediante la aplicación de Google Maps) y un blog corporativo.

En dicho blog corporativo es necesario crear contenido y artículos con palabras clave para que los “bots” de Google puedan posicionar la página en los primeros puestos de búsqueda.

A parte de mejorar el SEO (instrumentos digitales que pueden emplearse de manera gratuita los cuales nos permitirán dotar de visibilidad a nuestra empresa debido a los motores de búsqueda), crear contenido con cierta regularidad sobre temas de actualidad de tu sector te otorgará a tu marca calidad de experto en la materia y fortalecerá el branding de tu empresa.

Además, es muy recomendable realizar campañas de SEM branding donde ubiquemos anuncios en la red de displays de Google Awards o en la publicidad de Facebook en los cuales se hable de nuestra marca a nivel informativo para aparecer habitualmente en las primeras posiciones en los resultados de búsqueda. Esto tendrá una vital importancia sobre todo en nuestros inicios ya que si nadie conoce nuestra página web es muy probable que no se genere ningún contacto de negocio.

En segundo lugar, será importante contar con unos perfiles sólidos en **redes sociales** en los cuales ofreceremos contenido a diario sobre nuestro trabajo, nuestros servicios, información acerca del sector y las últimas novedades. Entre las redes sociales en las cuales nos abriremos un perfil, cuyos logos podemos ver en la figura 32, se encuentran las siguientes:

Figura 32: Logo de redes sociales empleadas



- **Twitter:** se trata de una red social dinámica en la cual la información se comparte en tiempo real, por lo que es una de las mejores redes sociales para promocionar nuestros servicios.
Esto ayuda a saber que tipo de personas son usuarias del servicio que ofrecemos, por lo que tendremos una red de contactos o potenciales clientes eficaz y cribada con los cuales poder tener una comunicación fluida. Esto facilitará el conocer las necesidades de nuestros clientes y tendremos una capacidad de respuesta mucho mayor que en cualquier red social.
Por último, gracias al uso de hashtags o frases virales, se descubren siempre nuevas necesidades y demandas. Además de conocer lo que necesita el usuario, sabemos si la competencia se ha puesto manos a la obra.
- **Facebook:** es una red social que opera a nivel internacional la cual te da la opción de crear una página de Facebook para empresa o Fan Page. Dicha página te otorga una imagen muy profesional, en la cual puedes completar datos muy útiles de tu negocio como el sector, la web o el contacto.
Además, podrás crear eventos de tu negocio o apuntarte a eventos de empresas más reconocidas del sector, la cual cosa es muy recomendable en las primeras etapas de una empresa de nueva creación.
Otra opción que contiene un perfil profesional en esta red social es la de controlar y visualizar las estadísticas de tus publicaciones (alcance, que publicaciones funcionan mejor...) las cuales pueden ser tanto contenido audiovisual como escrito.
Como dato revelador, más de la mitad de las empresas que se encuentran en el IBEX 35 cuentan con un perfil en esta red social y en torno al 70% de las empresas que figuran en Fortune 500 cuentan con una cuenta en Facebook.
- **Instagram:** la ventaja principal de esta red social es el contenido visual, donde imperan las publicaciones de vídeos y fotos limitando únicamente para los pies de foto o los comentarios que genere la publicación.

Según un estudio de Zabisco, el 40% de la gente responde mejor ante la información visual que ante un texto. El carácter visual que nos aporta este canal de distribución de los servicios de nuestra empresa es sumamente importante.

Además de la ventaja comentada previamente, dicha red social nos aporta una serie de ventajas como:

- Aumento de tráfico a tu web
 - Aumento del engagement (nivel de interacción)
 - Conocer y llegar a tu público objetivo
 - Humanizar tu marca
- *LinkedIn*: es una red social de con un perfil muy diferente a las explicadas anteriormente. Se trata de una red social de carácter profesional donde ponerte en contacto con profesional y empresas del sector. A su vez, se divulgan artículos y escritos técnicos relacionados con tu actividad y se ofertan eventos y congresos que nos pueden interesar.

Somos conscientes que en la actualidad el mundo de las redes sociales no está muy vinculado con el sector de la consultoría. Tras un estudio realizado de carácter interno, hemos podido observar la poca utilización que le dan las empresas de nuestro sector a las redes sociales, limitándose a subir alguna publicación de carácter formal sin preocuparse por el público que va a recibir dicha información.

Por ello, hemos pensado que, al tratarnos de un equipo joven el cual está a diario en contacto con las redes sociales, podemos ser pioneros en explotar y exhibir nuestro trabajo y servicios de una manera dinámica y fluida nos puede repercutir grandes beneficios en un futuro.

Además de los canales digitales gratuitos donde vamos a difundir y divulgar la información de nuestra empresa, la mayor parte del presupuesto destinado a publicidad irá destinada a pagar los costes que puedan conllevar la promoción de nuestra empresa **mediante anuncios en publicaciones o revistas especializadas** en nuestro sector las cuales leen un amplio abanico de nuestros clientes potenciales.

Finalmente, otra parte del montante destinado para publicidad y promoción se gastará en la participación de **eventos, conferencias, congresos...** donde podamos ofertar nuestro producto y realizar networking con otras empresas de nuestro sector. Con dicho dinero sufragaremos desplazamientos, dietas, cuotas de participación...

8. CONCLUSIONES Y VALORACIÓN

- **Conclusión 1:** Empresa situada en un sector muy competitivo con más de 50.000 consultoras en todo el territorio nacional en constante crecimiento. Doble lectura. Por un lado, el hecho de que cada año aumente el número de empresas en este sector es indicativo de la viabilidad y rentabilidad económica.

Por otro lado, al no cesar el aumento de nuevas empresas en dicho sector, la competencia es más atroz, por la cual cosa deberemos buscar ciertas fórmulas que nos hagan distinguirnos de las demás empresas para poder ser más competitivos que ellos.

- **Conclusión 2:** El sector donde se ubicará la empresa cuenta con unos ingresos de más de 13.000 millones de euros mostrando una tendencia ascendente desde 2013 creciendo por encima del PIB por lo que la aportación de dicho sector a la riqueza nacional está siendo superior a la media de la economía.

Además, se produce un crecimiento en la creación de empleo cada año, llegando a los 186.000 empleados nuevos en el año 2018 lo que se traduce en un crecimiento del 9,4% desde el año 2009.

- **Conclusión 3:** A la hora de crear la empresa, contamos con una inexistente cartera de clientes (la cual iremos creando con un buen plan de marketing basándonos en una excelente estrategia de precios, comunicación y distribución), y con una escasa experiencia y reconocimiento en el sector. Además, contamos con una fuerte competencia en el sector.

Para paliar los inconvenientes que pueden surgir sobre todo en las primeras etapas, es vital tener clara las fortalezas de nuestra empresa. En nuestro caso, contamos con una gran ventaja competitiva respecto a la competencia (profesionales con experiencia en el sector de actuación), ofrecemos un trato cercano y personalizado al cliente y tenemos una gran flexibilidad a la hora de recibir los pagos por parte de nuestros clientes.

- **Conclusión 4:** A la hora de definir la forma jurídica de nuestra empresa, hemos optado por la Sociedad Limitada (SL) o Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), la cual es el modelo más común y extendido entre las PYMES (pequeñas y medianas empresas).

Dicha elección se ha basado en una serie de criterios o parámetros como el desembolso inicial a realizar (cada socio aportará 3000€, siendo 3 socios, por lo que se supera el desembolso mínimo exigido de 3000€), la venta de las acciones por parte de los socios, el régimen jurídico (flexible y poco complejo), la constitución (económica y simple) y el órgano de administración.

- **Conclusión 5:** La sede se ubicará en la zona de la diagonal de la ciudad Condal. Barcelona se trata de una de las mejores ciudades europeas para iniciar un negocio y la zona de la diagonal cuenta con una conexión ideal, teniendo próximo estaciones de

metro y autobús, la estación de Sants y pudiendo llegar con facilidad hacia el centro de la ciudad o al aeropuerto del Prat.

En esta sede, compartiremos planta de oficinas con diferentes empresas. Contaremos con un espacio suficiente para poder ubicar tres escritorios para los tres socios, una sala de reuniones y un lavabo.

- **Conclusión 6:** Nuestra empresa ofrecerá cinco tipos de servicios, los cuales son:

- Servicios estratégicos
- Servicios de marketing y comercialización
- Servicios económico-financieros
- Servicios tecnológicos
- Servicios de producción y operaciones

- **Conclusión 7:** La empresa contará inicialmente con 3 socios:

- Carlos Pérez Martínez (Ingeniero de Organización Industrial) el cual desarrollará la labor de gerente.
- Laura García Quiroga (Licenciada en Administración y Dirección de Empresa) la cual ejercerá como analista financiera y comercial
- Francisco López Martín (Ingeniero en Tecnologías Industriales) el cual se encargará de la producción de servicio.

- **Conclusión 8:** La inversión inicial que haremos será de 18.000€ (Activo Corriente + Activo No Corriente), por lo que la financiación será del mismo valor, aportando 9000€ mediante financiación propia (3000€ cada socio) y 9000€ a través de un préstamo bancario.

Una vez realizada la cuenta de tesorería, la cuenta de pérdidas y ganancias, el balance previsional y ciertos ratios, hemos obtenido unos resultados con ciertas carencias (sobre todo en los primeros años) como cualquier compañía que comienza una andadura en el mundo empresarial los cuales nos auguran un buen futuro a medio-largo plazo.

- **Conclusión 9:** Para focalizar nuestros esfuerzos, en primer lugar, hemos realizado una segmentación de mercado para definir nuestro público objetivo, que en nuestro caso será todo tipo de empresa que reclame nuestros servicios teniendo en cuenta que la gran mayoría serán startups con escasa experiencia que puedan aprovechar nuestra ventaja competitiva.

Además, hemos establecido las estrategias de precio, comunicación y distribución que realizaremos. En la primera de ellas, establecemos una estrategia de precio por hora ofreciendo diversos bonos de horas (10,20,50 y 100 horas). En cuanto a la estrategia de comunicación, llevaremos a cabo una estrategia de comunicación online realizando un plan estratégico o de marketing digital. Por último, en las

estrategias de distribución nos centraremos en una página web intuitiva y optimizada, redes sociales, anuncios en revistas especializadas y eventos.

- **Conclusión final:** Creación de una consultora senior en un mercado complejo y competitivo donde deberemos hacer valer nuestra ventaja competitiva para hacernos un hueco en el mercado y afianzar una cartera de clientes.

Situaremos nuestra sede central en Barcelona, en la cual contaremos con 3 áreas de trabajo y una sala de reuniones. En ella, trabajarán tres personas las cuales serán las socias de la empresa, ocupando los puestos de gerente, analista financiero y comercial y producción del servicio.

En cuanto a los servicios que ofrecemos, estos serán realizados por los consultores desempleados que han depositado su currículum en nuestra base de datos y se encuentran los siguientes:

- Servicios estratégicos
- Servicios de marketing y comercialización
- Servicios económico-financieros
- Servicios tecnológicos
- Servicios de producción y operaciones

Se realizará una inversión inicial de 18.000€ la cual se financiará de forma equitativa con recursos propios y recursos ajenos. Una vez realizada la cuenta de tesorería, la cuenta de pérdidas y ganancias, el balance previsional y ciertos ratios, obtenemos unos resultados con ciertas limitaciones especialmente en los dos primeros años como la gran mayoría de las compañías que comienzan su andadura en el mundo empresarial pero que nos hacen prever un buen futuro a medio-largo plazo.

Finalmente, se realiza un plan de marketing centrándonos principalmente en estrategias online desarrollando estrategias de precio, distribución y comunicación y definiendo nuestro público objetivo realizando una segmentación de mercado

BIBLIOGRAFÍA

Consultas electrónicas:

La facturación del sector de consultoría según DBK Informa

Disponible en: <https://www.europapress.es/economia/noticia-facturacion-sector-consultoria-aumento-2018-dbk-informa-20190606110659.html> [Consulta: 23.03.2020]

AEC-Asociación española de empresas de consultorías, 2020

Disponible en: <https://aeconsultoras.com/> [Consulta: 23.03.2020]

¿Realmente sirven de algo los consultores de empresas?

Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-41323532> [Consulta: 23.03.2020]

Prater, Meg, 2020, How to become a consultant: 9 steps to doing it right

Disponible en: <https://blog.hubspot.com/sales/how-to-become-a-consultant>
[Consulta: 23.03.2020]

Arthur N. Turner, Consulting is more than giving advice, Harvard Business Review

Disponible en: <https://hbr.org/1982/09/consulting-is-more-than-giving-advice>
[Consulta: 23.03.2020]

Informe anual AEC-Asociación española de empresas de consultorías, 2018

Disponible en: <https://aeconsultoras.com/wp-content/uploads/2019/07/informe-anual-aec-2018.pdf> [Consulta: 23.03.2020]

DBK Informa Observatorio Sectorial, Nota de prensa, La Facturación del sector de la consultoría

Disponible en: <https://www.dbk.es/es/detalle-nota/consultoria-2019> [Consulta: 25.03.2020]

Servicios de consultoría: tipos y beneficios – CTMA Consultores, 2020

Disponible en: <https://ctmaconsultores.com/servicios-consultoria-tipos-beneficios/>
[Consulta: 25.03.2020]

PIB-Producto Interior Bruto, 2020

Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/pib> [Consulta: 25.03.2020]

Maqueda. A, La Economía española cerró 2019 con un crecimiento del 2% tras acelerarse en el último trimestre. El País [en línea]

Disponible en: https://elpais.com/economia/2020/01/31/actualidad/1580457400_291640.html
[Consulta: 25.03.2020]

La deuda pública crece en 7000 millones hasta su segundo máximo histórico, La Vanguardia [en línea]

Disponible en: <https://www.lavanguardia.com/economia/20191115/471622129219/deuda-publica-espana-septiembre-seguridad-social-pensiones.html> [Consulta: 28.03.2020]

El IPC, su evolución en datos y gráficos

Disponible en: <https://www.epdata.es/datos/ipc-datos-graficos/71/espana/106>
[Consulta: 28.03.2020]

Siete tipos de financiación para emprendedores o cómo conseguir dinero para montar un negocio, El Economista [en línea]

Disponible en: <https://www.eleconomista.es/emprendedores-pymes/noticias/5245870/10/13/Siete-tipo-de-emprendedores-a-partir-de-su-manera-de-financiarse.html> [Consulta: 02.04.2020]

Lorente. P, El Macroentorno Factores Socioculturales

Disponible en: <https://pacolorente.es/macroentorno-desarrollo-productos-factor-sociocultural/>
[Consulta: 07.04.2020]

El análisis del macroentorno, CEUPE

Disponible en: <https://www.ceupe.com/blog/el-analisis-del-macroentorno.html>
[Consulta: 08.04.2020]

Kiziryán. M, Análisis DAFO, qué es, definición y concepto

Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-dafo.html>
[Consulta: 11.04.2020]

Ivars. A, 2020, Análisis DAFO: qué es y cómo aplicarlo a mi proyecto, Ana Ivars [en línea]

Disponible en: <https://anaivars.com/analisis-dafo-que-es/> [Consulta: 11.04.2020]

Gobierno de España. Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. Herramienta DAFO.

Disponible en: <https://dafo.ipyme.org/Home> [Consulta: 11.04.2020]

Cómo hacer un DAFO: cosas que a veces olvida el emprendedor principiante, 2020. Emprendedores [en línea]

Disponible en: <https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/a77617/como-hacer-mejor-dafo-foda-paso-a-paso/> [Consulta: 11.04.2020]

TORRES, IVÁN, Diagrama de Flujo - Una Herramienta para Visualizar tus Procesos. IVE Consultores [en línea]

Disponible en: <https://iveconsultores.com/diagrama-de-flujo/> [Consulta: 15.04.2020]

¿Qué tipos de consultora hay? Palomo consultores [en línea]

Disponible en: <http://palomo.net/exactamente-tipos-consultoria/> [Consulta: 16.04.2020]

Qué tipo de consultoría y diferencias con las gestorías. Estrategia y empresa (E&E) [en línea]

Disponible en: <https://www.estrategiayempresa.com/tipos-consultoria-diferencias-gestoria/>
[Consulta: 16.04.2020]

Importancia de la visión y misión de la empresa. *Business Consulting* [en línea]

Disponible en: <https://www.businessconsulting.cl/importancia-de-la-vision-y-mision-de-la-empresa/> [Consulta: 20.04.2020]

La importancia de la misión, visión y valores de una empresa. DCabo Consultores - Servicios de Asesoría y Consultoría [en línea]

Disponible en: <http://www.dcaboconsultores.com/la-importancia-de-la-mision-vision-y-valores-de-una-empresa/> [Consulta: 20.04.2020]

Formas jurídicas. Cámara de valencia [en línea]

Disponible https://www.camaravalencia.com/esES/emprendedores/asesoramos/Documents/5formas_juridicas.pdf [Consulta: 22.04.2020]

Sociedad Limitada: Características, Ventajas e Inconvenientes

Disponible en: <https://anfico.es/sociedad-limitada/> [Consulta: 22.04.2020]

Gobierno de España. Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. Elección Formas Jurídicas

Disponible en:

<http://www.ipyme.org/esES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas.aspx> [Consulta: 22.04.2020]

Sociedad limitada: ventajas y desventajas de esta opción societaria. IMF Business School.

Disponible en: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/mba/sociedad-limitada-ventajas/> [Consulta: 22.04.2020]

Cortés Navajas, Máximo, El balance previsional en un proyecto de negocio. Blog Universidad Europea

Disponible en: <https://blog.universidadeuropea.es/es/business-y-emprendimiento/la-empresa-es-un-mundo-y-el-mundo-es-una-empresa/el-balance-previsional-en#> [Consulta: 29.04.2020]

Cortés Navajas, Máximo, El Plan Financiero. Blog Universidad Europea

Disponible en: <https://blog.universidadeuropea.es/es/business-y-emprendimiento/la-empresa-es-un-mundo-y-el-mundo-es-una-empresa/el-plan-financiero> [Consulta: 29.04.2020]

Cortés Navajas, Máximo, Inversión y financiación inicial en la creación de un negocio. Blog Universidad Europea

Disponible en: <https://blog.universidadeuropea.es/es/business-y-emprendimiento/la-empresa-es-un-mundo-y-el-mundo-es-una-empresa/inversion-y-financiacion> [Consulta: 29.04.2020]

Ruiz, Verónica, 2018, Tipos, Clases y Clasificación de programas ERP. Emprende Pyme [en línea]

Disponible en: <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-erp.html> [Consulta: 29.04.2020]

Zamora, Eva, 21 Programas de Contabilidad para PYMES: Características y Precios

Disponible en: <https://www.contabilidae.com/lista-programas-contabilidad-pymes/> [Consulta: 29.04.2020]

Plan de inversiones y económico-financiero. AJE (Asociación de Jóvenes Empresarios) de Asturias [en línea]

Disponible en: <http://www.ajeasturias.com/wp-content/uploads/2014/04/plan-de-inversiones-economico-financiero.pdf> [Consulta: 29.04.2020]

Como realizar una previsión de ventas, 2016. Revista Escuela de Negocios y Dirección [en línea]

Disponible en:
<https://br.escueladenegociosydireccion.com/business/emprendedores/prevision-de-ventas/> [Consulta: 02.05.2020]

Segmentación de mercados: Variables y Beneficios, 2017. EAE Business School [en línea]

Disponible en: <https://retos-directivos.eae.es/variables-y-beneficios-de-la-segmentacion-de-mercado/> [Consulta: 05.05.2020]

Mañez, Rubén, Segmentación de Mercado: Qué es, Tipos y Estrategias. RM (Rubén Mañez) [en línea]

Disponible en: <https://rubenmanez.com/segmentacion-de-mercado/> [Consulta: 05.05.2020]

Segmentación de mercado, Concepto y Enfoque. Roberto Espinosa [en línea]

Disponible en: <https://robertoepinosa.es/2013/09/17/segmentacion-de-mercado-concepto-y-enfoque> [Consulta: 05.05.2020]

Moreno, Ángel, 2020, Segmentación de mercado: tipos y variables. Blog de Marketing de IMF

Disponible en: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/marketing/segmentacion-mercado-tipos-variables/> [Consulta: 05.05.2020]

Deloitte España, Servicios, Estrategias y Operaciones. Estrategia de precios

Disponible en: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/operations/solutions/estrategia-de-precios.html> [Consulta: 08.05.2020]

Fijación de precios en una empresa de servicios, 2018. Emprendedores [en línea]

Disponible en: <https://www.emprendedores.es/gestion/a77497/como-fijar-precios-de-servicios/> [Consulta: 08.05.2020]

Estrategia de precios: cómo utilizarla para conseguir objetivos. Globalkam Consultores.

Disponible en: <https://globalkamconsultoresretail.com/claves-para-fijar-los-precios-de-forma-estrategica/> [Consulta: 08.05.2020]

Coste contratación consultores. Zaask [en línea]

Disponible en: <https://www.zaask.es/cuanto-cuesta/consultores-consultoras>
[Consulta: 11.05.2020]

Tipos de estrategias de precios, 2018. Escuela Europea de Management

Disponible en: <http://www.escuelamanagement.eu/gestion-estrategica/tipos-estrategias-precios-poner-valor-producto> [Consulta: 08.05.2020]

Estrategias de comunicación, 2014. EAE Business School [en línea]

Disponible en: <https://retos-directivos.eae.es/ejemplos-de-empresas-con-buenas-estrategias-de-comunicacion/> [Consulta: 14.05.2020]

González, Yolanda, 2013. Psicología del color en el logo de una marca. Blog ICEMD ESIC [en línea]

Disponible en: <http://blogs.icemd.com/blog-estrategias-de-marketing-percepcion-o-realidad-/psicologia-del-color-en-el-logo-de-una-marca/> [Consulta: 16.05.2020]

Elementos que debe tener una página web profesional. PA Digital [en línea]

Disponible en: <https://www.padigital.es/marketing/7-elementos-que-debe-tener-una-pagina-web-profesional.html> [Consulta: 17.05.2020]

Sospedra, Rafa, Ventajas y Desventajas de Twitter para Empresas

Disponible en: <https://www.rafasospedra.com/twitter-empresas/> [Consulta: 18.05.2020]

Álvarez, Cecilia, 2017, Como promocionar tus servicios de consultoría. Drew [en línea]

Disponible en: <https://blog.wearedrew.co/c%C3%B3mo-promocionar-tus-servicios-de-consultor%C3%ADa> [Consulta: 21.05.2020]

Vallejo Chanal, Antonio, Beneficios de Facebook para tu empresa

Disponible en: <https://www.antoniovchanal.com/beneficios-de-facebook-para-tu-empresa/>
[Consulta: 18.05.2020]

Monografías:

Diego Monferrer Tirado, 2013. Fundamentos de marketing. Publicaciones de la Universitat Jaume I.

Asensio del Arco, E., Vázquez Blömer B. 2008. Cómo crear tu nueva empresa. Editorial PARANINFO CENGAGE Learning.

Domingo Ribeiro Soriano, 1998. Asesoramiento en dirección de empresas: La consultoría Editorial Díaz de Santos

Milán Kubr, 2015. La consultoría de empresas, guías para la profesión. Editorial Grupo Noriega Editores.

Thomas L.Greenbaum, 1991. Manual del consultor. Editorial Díaz de Santos.

Ferrando de Andrés, J.M. 2007. Marketing en Empresas de Servicios. Editorial UPV.

José de Jaime Eslava, 2010. Las claves del análisis económico-financiero de la empresa. Editorial ESIC.

Herrero, A., Ribes, G. 2012. Los recursos Humanos en la empresa. Editorial UPV

Oriol Amat, 2008. Análisis económico financiero: 20ª Edición (Finanzas y Contabilidad). Editorial Gestión 2000.

Marí Vidal, S., Mateos Ronco, A., Polo Garrido F. 2014. Análisis económico-financiero: supuestos prácticos. Editorial UPV.

ANEXOS

Anexo 1: Total Activo No Corriente en 5 años

TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Maquinaria	0	0	0	0	0	0
Mobiliario y material	2395,84	2395,84	2395,84	2395,84	2395,84	2395,84
Licencias aplicaciones informáticas	3187	6374	9561	12748	15935	19122
Equipos informáticos	3750	3750	3750	3750	3750	3750
Gastos constitución	689,42	689,42	689,42	689,42	689,42	689,42
Circulante	7167,5	7167,5	7167,5	7167,5	7167,5	7167,5
Otros	650	650	650	650	650	650
TOTAL	17839,76	21026,76	24213,76	27400,76	30587,76	33774,76

Anexo 2: Dotación Amortizaciones en 5 años

DOTACIÓN AMORTIZACIONES	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Maquinaria						
Mobiliario y material		239,584	239,584	239,584	239,584	239,584
Licencias aplicaciones informáticas		6374	9561	12748	15935	19122
Equipos informáticos		1250	1250	1250	1250	1250
Gastos constitución		689,42	689,42	689,42	689,42	689,42
Circulante		7167,5	7167,5	7167,5	7167,5	7167,5
Otros		130	130	130	130	130
TOTAL		15850,504	19037,504	22224,504	25411,504	28598,504

Anexo 3: Amortización Acumulada en 5 años

AMORTIZACIÓN ACUMULADA	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Maquinaria						
Mobiliario y material		239,584	479,168	718,752	958,336	1197,92
Licencias aplicaciones informáticas		6374	15935	28683	44618	63740
Equipos informáticos		1250	2500	3750	5000	6250
Gastos constitución		689,42	1378,84	2068,26	2757,68	3447,1
Circulante		7167,5	14335	21502,5	28670	35837,5
Otros		130	260	390	520	650
TOTAL		15850,504	34888,008	57112,512	82524,016	111122,52

Anexo 4: Capital vivo

CAPITAL VIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamos año0	9000	4609,7561				
Préstamos año1						
Préstamos año2						
Préstamos año3						
Préstamos año4						
Préstamos año5						
TOTAL Préstamos	9000	4609,7561	0	0	0	0

Anexo 5: Gastos financieros

GASTOS FINANCIEROS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamos año0		450	230,487805			
Préstamos año1						
Préstamos año2						
Préstamos año3						
Préstamos año4						
TOTAL Préstamos	0	450	230,487805	0	0	0

Anexo 6 : Devolución Préstamos

DEVOLUCIÓN PRESTAMOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamos año0		4390,2439	4609,7561			
Préstamos año1						
Préstamos año2						
Préstamos año3						
Préstamos año4						
TOTAL Préstamos	0	4390,2439	4609,7561	0	0	0