



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Escuela Politécnica Superior de Alcoy

PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN UN NEGOCIO
DE INTERMEDIACIÓN CON DESARROLLADORES
DIGITALES

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Vovea Petrovan, Adriana

Tutor/a: Golf Laville, Emilio Jesus

CURSO ACADÉMICO: 2023/2024



PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN UN NEGOCIO DE INTERMEDIACIÓN CON
DESARROLLADORES DIGITALES

Resumen

En el siguiente Trabajo Final de Grado se desarrollará un plan de empresa para la creación de un negocio dedicado a la intermediación con desarrolladores digitales. Esta empresa, que opera únicamente vía online, tiene el objetivo de captar clientes y fidelizarlos a través del trato personalizado y la alta calidad de los servicios que ofrece. Dentro de estos servicios de innovación abierta se incluyen todo tipo de prestaciones a empresas, desde el diseño de logotipos hasta la creación de páginas web, que se subcontratarán a la compañía *Fiverr*, dedicada a ofrecer un amplio rango de servicios *freelance*.

A lo largo de este Trabajo Final de Grado se analizarán diversos aspectos fundamentales para la creación de esta empresa. Se describirá la idea de negocio, se analizará el entorno interno y externo y se elaborarán los diferentes planes que componen un plan de empresa: estratégico, de marketing y económico-financiero.

Palabras clave: intermediación, desarrolladores digitales, online, personalización, servicios, innovación, subcontratación, *freelance*.



PLA D'EMPRESA PER A LA CREACIÓ D'UN NEGOCI DE CORREDERACIÓ AMB DESENVOLUPADORS
DIGITALS

Resum

Al següent Treball Final de Grau es desenvoluparà un pla d'empresa per a la creació d'un negoci dedicat a la intermediació amb desenvolupadors digitals. Aquesta empresa, que opera únicament via online, té l'objectiu de captar clients i fidelitzar-los a través del tracte personalitzat i l'alta qualitat dels serveis que ofereix. Dins d'aquests serveis d'innovació oberta s'inclouen tot tipus de prestacions a empreses, des del disseny de logotips fins a la creació de pàgines web, que es subcontractaran a la companyia *Fiverr*, dedicada a oferir un ampli rang de serveis *freelance*.

Al llarg d'aquest Treball Final de Grau s'analitzaran diversos aspectes fonamentals per a la creació d'aquesta empresa. Es descriurà la idea de negoci, s'analitzarà l'entorn intern i extern i s'elaboraran els diferents plans que componen un pla d'empresa: estratègic, de màrqueting i econòmic-financer.

Paraules clau: intermediació, desenvolupadors digitals, online, personalització, serveis, innovació, subcontractació, *freelance*.



Abstract

In the following Final Degree Project, a business plan will be developed for the creation of a company dedicated to the intermediation with digital developers. This company, which only operates online, has the objective of attracting customers and retaining them through the personalized treatment and the high quality of the services it offers. These open innovation services include all types of services for companies, from logo design to the creation of web pages, which will be outsourced to Fiverr, a company dedicated to offer a wide range of freelance services.

Throughout this Final Degree Project, various fundamental aspects for the creation on this company will be analyzed. The business idea will be described, the internal and external environment will be analyzed and the different plans that compose a business plan will be developed: strategic, marketing and financial-economic.

Keywords: intermediation, digital developers, online, personalization, services, innovation, outsourcing, freelance.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	1
Resum.....	2
Abstract	3
1. INTRODUCCIÓN.....	10
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO.....	11
1.2. ANTECEDENTES.....	12
1.3. ¿QUÉ ES FIVERR?	12
1.4. OBJETIVOS DEL TFG	15
2. MODELO DE NEGOCIO	16
2.1. PÚBLICO OBJETIVO	16
2.2. BUSINESS MODEL CANVAS	17
2.3. LEAN CANVAS.....	24
2.4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA	28
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	31
3.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO: ANÁLISIS PESTEL	31
3.1.1. FACTORES POLÍTICOS	32
3.1.2. FACTORES ECONÓMICOS	32
3.1.3. FACTORES SOCIOCULTURALES	34
3.1.4. FACTORES TECNOLÓGICOS	35
3.1.5. FACTORES AMBIENTALES	36
3.1.6. FACTORES LEGALES	37
3.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO: 5 FUERZAS DE PORTER.....	38
3.2.1. COMPETIDORES ACTUALES.....	38
3.2.2. COMPETIDORES POTENCIALES	39
3.2.3. PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	41
3.2.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	42
3.2.5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	43
3.3. ANÁLISIS DAFO	43
3.4. ANÁLISIS CAME.....	46
4. ANÁLISIS DE OPERACIONES	49
4.1. DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS.....	49
4.2. PROCESOS	55
5. PLAN DE ORGANIZACIÓN	57

5.1.	FORMA JURÍDICA	57
5.2.	ORGANIGRAMA.....	58
5.3.	DESCRIPCIÓN PUESTOS DE TRABAJO.....	59
5.4.	HORARIO Y CONTACTO	60
5.5.	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	62
5.6.	POLÍTICA RETRIBUTIVA.....	62
6.	PLAN DE MARKETING	64
6.1.	PRODUCTO/SERVICIO.....	64
6.2.	PRECIOS.....	65
6.3.	DISTRIBUCIÓN	68
6.4.	PROMOCIÓN	69
7.	PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	73
7.1.	PLAN DE INVERSIÓN	74
7.2.	PREVISIÓN DE GASTOS	75
7.3.	PREVISIÓN DE VENTAS.....	77
7.4.	PLAN DE FINANCIACIÓN	78
7.5.	CUENTA DE RESULTADOS.....	80
7.6.	CUENTA DE TESORERÍA.....	81
7.7.	BALANCE DE SITUACIÓN.....	83
8.	ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.....	85
8.1.	FONDO DE MANIOBRA	85
8.2.	VAN Y TIR	86
8.3.	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	88
9.	OBJETIVOS DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)	90
10.	CONCLUSIONES.....	92
	Bibliografía	94

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Logotipo Aditec	12
Ilustración 2. Categorías de servicios ofrecidos por Fiverr. Fuente: Fiverr	13
Ilustración 3. Servicios de marketing digital de Fiverr. Fuente: Fiverr	14
Ilustración 4. Servicios de marketing para redes sociales de Fiverr. Fuente: Fiverr	14
Ilustración 5. Business Model Canvas de Aditec. Fuente: Elaboración propia	24
Ilustración 6. Factores del análisis PESTEL	31
Ilustración 7. Componentes del análisis DAFO	43
Ilustración 8. Componentes del análisis CAME	46
Ilustración 9. Organigrama de Aditec	58
Ilustración 10. 4P marketing mix.....	64
Ilustración 11. Canal de distribución indirecto	68
Ilustración 12. Fondo de maniobra positivo. Fuente: Finanzarel	86
Ilustración 13. Fórmula del Valor Actual Neto (VAN)	86
Ilustración 14. Fórmula de la Tasa Interna de Retorno (TIR)	87
Ilustración 15. Objetivos de Desarrollo Sostenible. Fuente: Organización de las Naciones Unidas.....	90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Uso de las TIC en las empresas para los años 2022-2023. Fuente: INE.....	17
Tabla 2. Tamaño empresas del sector de la programación y su porcentaje de ventas. Fuente: Elaboración propia con datos de SABI	39
Tabla 3. Evolución del ROA y ROI del sector de la programación para 2018, 2019 y 2020. Fuente: Elaboración propia con datos de SABI	40
Tabla 4. Crecimiento del ROA, ROI y ventas del sector de la programación para 2019 y 2020. Fuente: Elaboración propia con datos de SABI	40
Tabla 5. Inmovilizado medio y existencias medias para el sector de la programación en el año 2020. Fuente: Elaboración propia con datos de SABI	41
Tabla 6. Matriz resumen DAFO de Aditec	46
Tabla 7. Matriz resumen CAME de Aditec	48
Tabla 8. Tabla resumen características de una Sociedad Limitada (S.L.)	57
Tabla 9. Tabla salarial para el sector de empresas de tecnologías de la información. Fuente: Ministerio de Trabajo y Economía Social	63
Tabla 10. Precios medios en euros de los servicios ofrecidos por Aditec	68
Tabla 11. Redes sociales más usadas en España en 2022, expresado en porcentaje total de uso diario. Fuente: IAB Spain	70
Tabla 12. Mejores días y horas para publicar en redes sociales. Fuente: Elaboración propia con datos de Cyberclick.....	71
Tabla 13. Inversiones previstas para Aditec. Fuente: Elaboración propia	74
Tabla 14. Precios específicos inmovilizado material Aditec	75
Tabla 15. Costes fijos totales de Aditec para los 8 primeros años. Fuente: Elaboración propia.....	75
Tabla 16. Gastos mensuales de Aditec en Office 365, Odoo y página web. Fuente: Elaboración propia.....	77
Tabla 17. Costes variables totales de Aditec para los 8 primeros años. Fuente: Elaboración propia.....	77
Tabla 18. Previsión de ventas de Aditec por grupo de servicios. Fuente: Elaboración propia IDEM	78
Tabla 19. Fuentes de financiación inicial de Aditec. Fuente: Elaboración propia.....	79
Tabla 20. Cuenta de Resultados de Aditec. Fuente: Elaboración propia IDEM	80
Tabla 21. Cuenta de Tesorería de Aditec. Fuente: Elaboración propia IDEM.....	82

Tabla 22. Balance de situación previsional de Aditec. Fuente: Elaboración propia.....	84
Tabla 23. Nivel de endeudamiento de Aditec. Fuente: Elaboración propia.....	84
Tabla 24. VAN, TIR y TIR Capital de Aditec según escenarios. Fuente: Elaboración propia	88
Tabla 25. Punto de equilibrio de Aditec en el escenario base. Fuente: Elaboración propia	89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Poder adquisitivo comparado en la Unión Europea en 2023. Fuente: Eurostat..	33
Figura 2. Evolución del indicador de Índice de Precios de Consumo, base 2021, avance marzo 2024. Fuente: INE	34
Figura 3. Total de ventas por comercio electrónico de empresas de 10 o más trabajadores en 2021, según su sector de actividad. Fuente: INE	35
Figura 4. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Fuente: Wikipedia	38
Figura 5. Diagrama de Gantt de Aditec. Fuente: Elaboración propia	55
Figura 6. Redes sociales más usadas en España en 2022, expresado en porcentaje total de uso diario. Fuente: Elaboración propia con datos de IAB Spain.....	70
Figura 7. Distribución de los costes fijos de Aditec. Fuente: Elaboración propia	76
Figura 8. Financiación inicial de Aditec. Fuente: Elaboración propia	79
Figura 9. Evolución de los Ingresos de Explotación y el BAIT de Aditec. Fuente: Elaboración propia.....	81
Figura 10. Evolución de los cobros y pagos operativos de Aditec. Fuente: Elaboración propia.....	83
Figura 11. Evolución mensual del fondo de maniobra de Aditec. Fuente: Elaboración propia.....	85
Figura 12. VAN y TIR de Aditec según escenarios. Fuente: Elaboración propia	87
Figura 13. Punto de equilibrio de Aditec en el escenario base. Fuente: Elaboración propia	89

1. INTRODUCCIÓN

El Trabajo Final de Grado que se desarrolla a continuación tiene como objetivo principal elaborar un plan de empresa para un negocio dedicado a la intermediación con desarrolladores digitales. Estos desarrolladores, que también reciben el nombre de analistas-programadores, son especialistas en el ámbito de la informática y son capaces de elaborar sistemas informáticos utilizando lenguajes de programación. De esta manera, el modelo de negocio que se pretende desarrollar implica subcontratar a dichos programadores, a través de una plataforma online llamada Fiverr, para que desarrollen todo tipo de servicios, que posteriormente se comercializan y venden al cliente final.

A modo introductorio, se desarrollarán ciertos puntos que describirán de manera clara y sencilla la idea de negocio, contextualizando la situación de partida y justificando la elección de dicho modelo de negocio. Además, también se explicará de manera detallada en qué consiste la plataforma Fiverr, la cual juega un papel muy importante dentro de este proyecto.

Una vez elaborada la introducción del trabajo, se procederá a incidir en la cuestión del modelo de negocio, determinando el público objetivo y la misión, visión y valores de la empresa. Además, se desarrollarán tanto el Business Model Canvas como el Lean Canvas, de tal manera que el proyecto va tomando forma.

A continuación, se confeccionará el análisis estratégico de la empresa a través de diversas herramientas de gran importancia para un plan de empresa. Dichas herramientas son el análisis PESTEL (para analizar el macroentorno), las cinco fuerzas de Porter (para analizar el microentorno) y el análisis DAFO, con su respectivo análisis CAME.

Seguidamente, se hará el análisis de las operaciones empresariales y el plan de organización, donde se especificarán asuntos de vital importancia como la forma jurídica de la compañía, su organigrama o su política retributiva.

Acto seguido, se elaborará el plan de marketing donde se resumirá la planificación de estrategias de marketing para un periodo de tiempo determinado, incluyendo la información más importante para orientar a la empresa. Los factores determinantes de este apartado son el producto/servicio, los precios, la distribución y la promoción.

Una vez desarrollados todos los puntos mencionados anteriormente, se confeccionará el plan y el análisis económico-financiero, usando la herramienta MODELEVA, que es un modelo que se utiliza para valorar la empresa, partiendo desde cero. Estos dos apartados pueden considerarse

unos de los más importantes del proyecto, si no los más importantes, ya que en estas cuestiones es donde se comprobará la viabilidad económica del negocio, es decir, si realmente esta compañía se puede establecer en la realidad.

Por último, en base a todo el proyecto, se elaborarán unas conclusiones generales y se incluirá toda la bibliografía utilizada su desarrollo.

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

Un modelo de negocio es una herramienta que describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder & Pigneur, 2011). Su importancia reside en la determinación de las actividades y recursos necesarios para transformarlos en una oferta de valor atrayente para el consumidor.

La idea de negocio de Aditec es actuar como intermediador entre desarrolladores digitales y cliente final. Estos desarrolladores son captados en el portal online Fiverr y se dedican a producir servicios *freelance* de innovación abierta, como por ejemplo el diseño de un producto industrial. Aditec subcontratará a dichos desarrolladores para que elaboren los servicios digitales que sus clientes soliciten, dentro de una amplia lista de diversas y variadas opciones. Por tanto, la empresa actuará únicamente como intermediadora en dicho proceso, ya que no se encarga directamente de desarrollar los servicios, sino de subcontratarlos en base a las preferencias específicas de cada cliente y venderlos a los compradores finales, cobrando una comisión por esta intermediación. Dichos usuarios finales serán empresas nacionales que busquen ampliar su presencia en internet y en las redes sociales.

La ventaja extra que ofrece Aditec frente a la contratación directa de los servicios a Fiverr es la personalización de los servicios y el trato cercano, familiar y personalizado. Aditec se dedica a captar las necesidades de cada usuario para transmitir las de manera clara y sencilla al desarrollador elegido, de tal manera que éste elabore el servicio deseado por el cliente. Por tanto, el cliente final no debe tratar con el desarrollador, únicamente deberá contactar con Aditec, que se encargará de realizar todas las operaciones necesarias para que el cliente obtenga su servicio ideal. De esta manera, el cliente no debe preocuparse, por ejemplo, por contratar al desarrollador ideal, ni por reclamar en caso de que surja algún problema y deja que Aditec actúe en su nombre.



Ilustración 1. Logotipo Aditec

En el apartado número 2 (modelo de negocio), se explicará de manera más detallada cada uno de los aspectos más relevantes de la empresa, de manera que se esclarecerá y concretará la idea de negocio.

1.2. ANTECEDENTES

La creciente popularización de los negocios a través de internet ha impulsado la creación de Aditec. Los constantes y rápidos avances de las TIC, así como la creciente popularización entre la población, ha creado un entorno perfecto para la expansión de la compraventa de bienes y servicios a través de internet; con lo cual podemos afirmar que la relevancia del *e-commerce* hoy en día es absoluta y está fuera de discusión. De acuerdo con una noticia publicada por Marketing 4 Ecommerce, en el año 2024 el número de usuarios de internet ha crecido un 1,8%, hasta llegar a los 5.350 millones de personas, lo que se traduce en aproximadamente el 67% de la población mundial (Fraguela, 2024).

Partiendo de este contexto tan positivo para el desarrollo de una empresa online, la decisión de crear una compañía que opere únicamente vía internet se puede afirmar que es totalmente razonable y coherente. Además, aprovechando los diferentes servicios que ofrecen empresas como Fiverr, la subcontratación de dichos servicios para venderlos a otras empresas también se puede calificar como lógica. En definitiva, la innovación y la originalidad han incitado la creación de este novedoso proyecto de intermediación con desarrolladores digitales.

1.3. ¿QUÉ ES FIVERR?

Fiverr es un portal online donde se puede subcontratar todo tipo de servicios *freelance*, ofreciendo una experiencia optimizada en la búsqueda de servicios digitales. Dentro de esta

plataforma, los *freelancers* prestan servicios a sus clientes, de tal manera que se presentan sus habilidades y permiten obtener una visión global del perfil de cada *freelancer*. Con lo cual, el cliente podrá identificar y contratar a la persona ideal para sus necesidades específicas (Fiverr, 2024).

Una vez abierta una cuenta dentro de la plataforma, se puede comenzar a comprar ya que se creará automáticamente una cuenta de comprador predeterminada. Para buscar servicios y/o *freelancers*, hay varias maneras muy sencillas para navegar de manera eficiente: con la barra de búsqueda, por categorías y subcategorías, por el nombre de usuario del freelancer, aplicando filtros de búsqueda o usando Fiverr Neo (herramienta que usa IA para conocer tus necesidades).

Las categorías más destacadas que aparecen en su página principal son las siguientes:

- Artes gráficas y diseño
- Marketing digital
- Escritura y traducción
- Video y animación
- Música y audio
- Programación y tecnología
- Negocios
- Estilo de vida
- Datos
- Fotografía

Lo necesitas, nosotros lo tenemos



Ilustración 2. Categorías de servicios ofrecidos por Fiverr. Fuente: Fiverr

Dentro de cada categoría encontramos todos los servicios que se ofrecen relacionados con dicha categoría. Por ejemplo, dentro del apartado de marketing digital encontramos, entre otros, los siguientes servicios:

Explora la categoría Marketing digital



Posicionamiento en buscadores

Posicionamiento web (SEO)
Marketing de motores de búsqueda (SEM)
SEO local
SEO para E-commerce
SEO de video



Redes sociales

Marketing para redes sociales
Redes sociales pagas
Marketing de influencia
Community management



Métodos y técnicas

Video marketing
Marketing para e-commerce
Email marketing
Publicación de invitados
Marketing de afiliados
Publicidad display
Relaciones públicas
SMS Marketing



Análisis y estrategia

Estrategia de marketing
Asesoramiento de marketing **NUEVO**
Web analytics

Ilustración 3. Servicios de marketing digital de Fiverr. Fuente: Fiverr

Si, por ejemplo, seleccionamos el apartado de marketing para redes sociales dentro de la categoría de marketing digital, accederemos a la siguiente página, donde podemos consultar cuáles son los servicios concretos que se ofrecen y cuál es el coste de cada servicio:

Opciones de servicio ▾ Datos del vendedor ▾ Presupuesto ▾ Tiempo de entrega ▾ Servicios Pro

 Parte de la información se ha traducido automáticamente. [Mostrar versión en inglés](#)

100.000+ resultados Ordenar por: Más vendidos ▾

			
<p>Anuncio de Digi Monste... Level 2 ◆◆◆</p> <p>Crearé una página comercial en Facebook.</p> <p>★ 4,9 (523)</p> <p>A partir de 20 €</p> <p><input type="checkbox"/> Ofrece video consultas</p>	<p>Anuncio de Eduela Level 2 ◆◆◆</p> <p>Seré tu administrador de redes sociales.</p> <p>★ 5,0 (485)</p> <p>A partir de 194 €</p>	<p>Anuncio de Shark Garant Level 2 ◆◆◆</p> <p>Te invitaré al chat de Telegram.</p> <p>★ 5,0 (41)</p> <p>A partir de 49 €</p>	<p>Anuncio de Mehehub FL... Level 2 ◆◆◆</p> <p>Crearé un nuevo administrador comercial y solucionaré el problema de...</p> <p>★ 4,8 (22)</p> <p>A partir de 25 €</p>

Ilustración 4. Servicios de marketing para redes sociales de Fiverr. Fuente: Fiverr

El proceso de pedido de cualquier servicio es muy sencillo y consta de únicamente 3 pasos: primero se debe elegir el servicio que se desea; a continuación, se debe elegir el paquete básico, estándar o premium (o recibir una oferta personalizada del propio *freelancer*); por último, se finaliza la compra agregando extras si fuera necesario, seleccionando el método de pago y haciendo clic en "Confirmar y pagar". Una vez el *freelancer* ha entregado el servicio de manera satisfactoria al cliente, recibirá la totalidad del pago del pedido. Por otro lado, Fiverr cuenta con un sistema de comentarios y valoraciones donde se puede opinar y puntuar sobre los servicios



contratados, de tal manera que los clientes potenciales pueden consultar dicha sección y elegir al *freelancer* que deseen en base a los comentarios de clientes anteriores.

1.4. OBJETIVOS DEL TFG

El principal objetivo de este Trabajo Final de Grado es realizar un plan de empresa lo más parecido y realista posible a cómo se debería implementar en la realidad. La originalidad es una parte importante de este trabajo, ya que se busca ser creativo e innovador con una idea ingeniosa y poco conocida por la mayoría de los consumidores. Además, aprender todos los pasos que se deben seguir para montar un negocio también es otro de los objetivos a cumplir, ya que puede que me sea muy útil en un futuro. Aunque personalmente no tenga claro si emprenderé en los próximos años, tener una idea clara y general de todos los aspectos y funciones de una empresa es muy importante para mí desarrollo, tanto personal como laboral. A través de la redacción de este informe, aprenderé a visualizar y coordinar todos los elementos de una empresa y, por consiguiente, tendré una mejor imagen de cómo funciona una compañía en su totalidad. Asimismo, si en un futuro decidiera emprender, ya sea con esta idea de negocio o cualquier otra, tendría una base desde la cual partir para poner en marcha mis proyectos.

2. MODELO DE NEGOCIO

Para describir el modelo de negocio de Aditec, primero se concretará cual es el público objetivo al cual se dirige la empresa. A continuación, se elaborará un Business Model Canvas, herramienta que sirve para trazar un lienzo de nuestro modelo de negocio, donde se mencionarán los principales aspectos relevantes de este mismo. A este Business Model Canvas lo acompañará un Lean Canvas, para completar la identificación del modelo de negocio. Por último, se mencionarán cuáles son la misión, la visión y los valores por los cuales se rige la empresa.

2.1. PÚBLICO OBJETIVO

El público objetivo de este modelo de negocio son todas aquellas empresas interesadas en expandir su presencia en el mundo digital y las redes sociales. Las compañías que deseen darse a conocer y captar clientes a través de Internet son nuestro foco de atención. Es por ello, que se intentará primero captar aquellas empresas más cercanas a nuestra ubicación, es decir, que en un principio el ámbito de actuación estará centrado en las empresas de la zona de la Comunidad Valenciana. Más adelante, cuando la empresa haya crecido lo suficiente y tenga bastante experiencia, se expandirá su ámbito de actuación a nivel nacional. La restricción geográfica que se propone cuando nace la empresa se debe al conocimiento que se posee de las empresas que operan en dicha zona, además de existir la posibilidad de poder concertar reuniones de manera presencial si la ocasión lo exige.

Las características ideales de las empresas que conforman nuestro público objetivo son las siguientes:

- **Tamaño:** El tamaño de la empresa es poco relevante, aunque nos queremos centrar en las PYMEs con poca presencia online. Es decir, empresas que cuentan con un único empleado hasta empresas con un máximo de 249 trabajadores.
- **Actividad:** La actividad de la empresa es totalmente irrelevante, pero apostamos por impulsar y dar visibilidad a las actividades tradicionales que se llevan a cabo en cada zona. Por ejemplo, la industria principal de la zona Ontinyent-Alcoi es la textil. Es por ello que queremos dar visibilidad en la web a estos negocios tradicionales. No obstante, también ofreceremos nuestros servicios a empresas dedicadas a otras actividades menos tradicionales.

- **Facturación:** Se buscará captar a empresas con un volumen de facturación elevado ya que la solvencia de nuestros clientes es importante para nuestra compañía. Si existe riesgo de impago, no se aceptará llevar a cabo los servicios solicitados.
- **Zona geográfica:** Como ya hemos mencionado anteriormente, la zona ideal donde quiere actuar la empresa es la Comunidad Valenciana. Esto se debe al previo conocimiento que se tiene sobre las empresas y las actividades que se realizan en dicha región. La mejor zona sería la comarca de Vall d'Albaida y comarcas cercanas a esta misma.

Según datos publicados por el INE, para el año 2022 más el primer trimestre de 2023, el 9,6% de las empresas con 10 trabajadores o más utilizan Inteligencia Artificial, el 18,6% utiliza Business Intelligence y el 31,7% compra servicios de Cloud Computing (INE - Instituto Nacional de Estadística, 2024 b). Estos datos reflejan el aumento de uso de las TIC en las empresas, lo que se traduce en un aumento de interés por servicios electrónicos como los que ofrece Aditec, lo que supone una gran oportunidad para este tipo de empresas de nueva creación.

Indicadores sobre uso TIC en las empresas - Años 2022-2023

		Empresas con menos de 10 empleados	Empresas con más de 10 empleados
Disponen de ordenadores	1	88,74 	99,50 
Tiene conexión a internet	1	85,03 	98,99 
Tiene conexión a internet y página web	2	30,63 	78,53 
Utilizan medios sociales	2	33,92 	63,57 
Realizan ventas por comercio electrónico	1	14,16 	31,69 
Realizan compras por comercio electrónico	1	21,73 	41,78 

1. Datos medidos en porcentaje sobre el total de empresas de cada tipo

2. Datos medidos en porcentaje sobre el total de empresas con conexión a internet de cada tipo

Tabla 1. Uso de las TIC en las empresas para los años 2022-2023. Fuente: INE

Otros indicadores como “Utilizan medios sociales” se sitúan alrededor del 33% en las empresas con menos de 10 trabajadores y en un 64% para empresas más grandes. Esto se traduce en un gran margen para el crecimiento en este aspecto, sobre todo para las empresas más pequeñas, donde Aditec puede ayudar a dichas empresas a crecer y darse a conocer de manera online.

2.2. BUSINESS MODEL CANVAS

En este mismo apartado, se desarrollarán los nueve puntos clave que conforman un Business Model Canvas. Estos nueve puntos son de vital importancia ya que a través de ellos se identifican los aspectos más relevantes de un modelo de negocio, presentándose de manera estructurada,

de tal manera que se pueden detectar los puntos positivos y, de igual forma, los aspectos en los cuales hay que mejorar (Clavijo, 2023).

Propuesta de valor

La propuesta de valor de una empresa consiste en enumerar los beneficios que sus productos y/o servicios pueden proporcionar al cliente, centrandó la atención en los factores clave que diferencian su oferta de la del resto de la competencia y enfocándose en investigar para entender qué elementos son los más importantes para su mercado objetivo (López Catalán *et al.*, 2016). Su definición es de vital importancia para la empresa ya que una propuesta fuerte y bien definida puede suponer el éxito de un negocio.

Aditec ofrece un servicio de digitalización de empresas con poca presencia en la web a través del ofrecimiento de múltiples servicios, como por ejemplo la creación de una página web corporativa, pero centrandó la atención en el cliente mediante el trato particular y personalizado. De tal manera que el beneficio adicional que percibe el cliente de Aditec frente a la competencia es la familiaridad y el trato cercano que brinda la empresa.

Otro de los beneficios a destacar son los precios asequibles debido a que el desarrollo de los servicios se subcontrata a los *freelancers* que operan en la plataforma Fiverr, una plataforma online muy sencilla de usar donde desarrolladores digitales ofrecen sus servicios de forma segura a posibles clientes interesados (*Trabajos Freelance | Obtén Ofertas de Empleo | Fiverr*, 2024). De esta manera, los precios que se pueden ofrecer al cliente final son más asequibles y los trabajadores de Aditec pueden centrarse más en el trato personalizado.

Segmentos de clientes

La segmentación de clientes se efectúa para conocer el nicho de mercado donde actúa la empresa y para descubrir las oportunidades de negocio. La segmentación puede ser incluso más importante que la propuesta de valor ya que dicha propuesta debe estar enfocada en el cliente (Osterwalder, 2011). En definitiva, los segmentos de clientes son aquellos grupos de consumidores a los cuales nos dirigimos directamente para que adquieran nuestros productos y/o servicios.

En el caso de Aditec, como se ha mencionado anteriormente en el apartado de público objetivo, los clientes a los cuales se dirige son todas aquellas empresas nacionales interesadas en extender

su presencia online. En consecuencia, el foco está en las empresas que desean darse a conocer a través de internet para conseguir captar nuevos clientes, de tal forma que otros aspectos de la empresa no son muy relevantes. Aun así, nos centramos sobre todo en empresas de la zona de Valencia-Alicante que venden productos tradicionales y que desean aumentar su exposición online. Según datos del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI), hay un total de 1.846 empresas en dicha zona que se dedican al sector del textil, que es una industria tradicional de la región. Este nicho de empresas son el tipo de clientes que cumplen el perfil y en las cuales se centrará Aditec.

No obstante, debemos recalcar que atendemos a todas aquellas empresas interesadas en nuestros servicios, aunque no cumplan con el perfil ideal descrito anteriormente.

Canales de ventas

El objetivo principal de los canales de ventas es satisfacer los deseos relacionados con el consumo en las mejores condiciones de tiempo, calidad, lugar, precio y presentación, con el menor coste posible y de la manera más eficiente (Vásquez, 2009). La elección de dichos canales dependerá del producto y/o servicio que se ofrezca, pudiendo utilizar múltiples canales a la vez.

Aditec cuenta con un único canal propio y directo, que es de venta a través de internet ya que la empresa opera únicamente vía online y, por tanto, solo contará con este canal.

Para desarrollar y profundizar más en la explicación del canal, se responderán una serie de preguntas desarrolladas por A. Osterwalder en el Business Model Generation (2010).

- *Conciencia: ¿Cómo alcanza el consumidor conciencia sobre nuestros productos y servicios?*

Para que el consumidor alcance conciencia sobre los servicios que ofrece Aditec, la empresa debe promocionarse intensivamente a través de publicidad de marca y de las redes sociales, de tal manera que el público sea conocedor de la existencia de la firma y sepa a qué se dedica.

- *Evaluación: ¿Cómo vamos a hacer que el consumidor pueda evaluar nuestra propuesta de valor?*

Para que el cliente pueda evaluar la propuesta de valor de Aditec primero deberá disponer de un mínimo de información clara y relevante sobre la empresa y sus funciones. Una vez alcanzado este primer objetivo, los clientes deberán disponer de herramientas para evaluar a Aditec. Entre las más importantes destacamos la interacción en redes sociales a través de comentarios en

nuestros perfiles, opinando sobre nuestro negocio y, por otro lado, la posibilidad de evaluar en las reseñas de Google a la empresa con un ranking de 0 a 5 estrellas. En esta misma página también se pueden escribir comentarios y, de esta manera, los demás posibles clientes podrán hacerse una idea de la calidad de los servicios que ofrecemos.

- *Compra: ¿Cómo vamos a permitir que el consumidor compre nuestros productos y servicios?*

El cliente podrá solicitar y obtener nuestros servicios a través de nuestro único canal a través de internet. La disposición altamente intuitiva de la página web hace que al cliente le resulte muy sencillo contactar con la empresa y gestionar los servicios demandados. Aunque el contacto se hace a través de internet, el cliente podrá solicitar hablar con un trabajador de Aditec si lo considera oportuno, de tal manera que se intenta proporcionar el trato más humano y personal posible, conociendo a cada cliente particularmente, captando sus necesidades y ofreciendo los mejores servicios. Esto se conseguirá a través de llamadas telefónicas, correos electrónicos, videollamadas y, si es posible, reuniones en persona.

- *Entrega/Distribución: ¿Cómo le hacemos llegar la propuesta de valor al consumidor?*

Para hacer llegar la propuesta de valor se apostará por una publicidad y marketing efectivos. Dichas promociones deben definir nuestros atributos diferenciales, de tal manera que el cliente sea capaz de percibir los atributos que hacen a la empresa distinta y superior a sus competidoras (Fernández, 2017).

- *Después de la venta: ¿Cómo proveer de servicios post venta al cliente?*

El servicio post venta es de vital importancia para la empresa ya que un buen servicio se traduce en retención de clientes actuales, además de atraer a potenciales nuevos clientes (Bayona & Poveda, 2019). Por tanto, en la página web de Aditec se facilitarán números de teléfono y correos electrónicos para poner en contacto a los clientes con la empresa de la manera más sencilla posible. Si el cliente tiene alguna consulta o queja, tienen a su disposición, entre otras, estas formas de contacto sumamente convenientes para que el tiempo de respuesta sea mínimo.

Relaciones con el cliente

Las relaciones con el cliente deben estar enfocadas en mantener y desarrollar intercambios de valor a largo plazo que deriven en un compromiso de ambas partes, tanto cliente como empresa (Omil *et al.*, 2007).

La relación de Aditec con sus clientes corresponde a la modalidad conocida como B2B (*Business to Business*). Este concepto hace referencia a que las actividades de la empresa están enfocadas a otras empresas, que adquieren productos y servicios que serán utilizados por la producción de otros productos y/o servicios. Es un modelo de negocio virtual de transacciones electrónicas donde se interactúa entre empresas y no participa el consumidor final (Esumer, 2017).

Generación de ingresos

La generación de ingresos representa las formas en las cuales el proyecto se sustenta de recursos para su supervivencia, donde se incluyen desde sus inversiones hasta sus ventas o cualquier otro ingreso derivado de su actividad (Vargas *et al.*, 2015).

La fuente de ingresos principal de Aditec son las ventas que realiza de sus transacciones comerciales, es decir, de los servicios que ofrece a las empresas. Dependiendo del servicio solicitado y del coste de desarrollar dicho servicio por el programador subcontratado en Fiverr, el precio de dicho servicio se calculará como un porcentaje sobre el coste. Además, dependiendo de la situación y del cliente, este porcentaje puede variar por aplicación de algún descuento si la situación así lo requiere.

Recursos clave

Los recursos clave consisten en los activos que permiten a una empresa desarrollar su actividad y alcanzar sus objetivos, logrando así un buen posicionamiento dentro del mercado. Dichos recursos se encuentran divididos en físicos, financieros, intelectuales y humanos (Magallanes & Antonio, 2001).

Para nuestra empresa de intermediación con desarrolladores digitales, al operar únicamente online, los recursos físicos son casi inexistentes. Aparte de los equipos de hardware utilizados para desarrollar la actividad, no se dispone de otro tipo de recursos físicos.

Por otra parte, los recursos intelectuales y humanos son los más abundantes ya que se dispone de los siguientes:

- Software, redes, servidores y sistemas de almacenamiento de datos.
- Herramientas de gestión de proyectos.
- Capital humano con conocimiento en marketing y ventas, alto grado de motivación, competencias en análisis de datos y habilidades digitales.

- Propiedad industrial e intelectual: marca registrada, página web.
- Relación con los clientes cercana y personalizada.
- Bases de datos de desarrolladores y clientes.
- Marketing y publicidad: presencia en redes sociales y campañas de publicidad.

Por último, los recursos financieros al principio serán escasos debido a que se está poniendo en marcha el negocio y, además, no hará falta una inversión muy cuantiosa para comenzar a operar debido a que no es necesario invertir en numerosos recursos físicos, como por ejemplo inmuebles. Disponiendo únicamente de Tecnologías de la Información es suficiente para tener una primera toma de contacto con el mercado.

Actividades clave

Las actividades clave se definen como el conjunto de funciones más importantes que debe llevar a cabo la empresa para hacer que su modelo de negocio funcione (Sparviero, 2019). Por tanto, las actividades clave de Aditec son las siguientes:

- Investigación y selección de desarrolladores digitales: Creación de una base de datos con los diferentes perfiles de los desarrolladores, incluyendo habilidades, experiencia y precios.
- Captación de clientes: El negocio está enfocado totalmente en el cliente, por lo que la captación y fidelización de clientela es la actividad más importante que desarrolla la empresa.
- Gestión de proyectos: Una vez el cliente ha contratado un servicio, es importante interpretar sus necesidades e intermediar con el desarrollador para que comprenda perfectamente lo que se espera que efectúe.
- Soporte al cliente: Si el cliente tiene algún problema o queja, la empresa le proporcionará soporte técnico y tratará de resolver la incidencia en poco tiempo, proveyendo un trato personal. Esto incluye resolver problemas técnicos, responder dudas, proporcionar asistencia e intermediar en disputas.
- Gestión financiera: Gestionar los recursos financieros de manera efectiva, considerando el contexto en el cual se actúa en cada momento.



Colaboradores clave

Las colaboraciones clave generalmente se forman para reducir los costes, ya que la empresa no puede tener todos los recursos ni desarrollar todas las actividades por sí misma (Amanullah *et al.*, 2015).

En Aditec destacamos a los desarrolladores digitales como colaboradores clave, ya que sin ellos la actividad de la empresa no se podría llevar a cabo. Por tanto, su importancia es máxima ya que son los proveedores de la empresa. Por otra parte, también consideramos a los clientes como colaboradores ya que son los usuarios que contratarán nuestros servicios y su participación y satisfacción son fundamentales. Además, las redes sociales y el marketing son otro punto clave, ya que a través de ellos se atraerá a los clientes mediante campañas que comuniquen los valores y beneficios de Aditec. Por último, los asesores que puedan ser consultados en un momento dado son primordiales para guiar a la empresa en temas empresariales, legales o financieros.

Estructura de costes

La estructura de costes describe los gastos en los cuales incurre la empresa para poder operar y generar ingresos. El objetivo de este apartado es identificar y visualizar todos los costes relevantes para la empresa, para así poder tomar decisiones informadas sobre cómo optimizarlos o reducirlos (Cavero, 2019).

Aditec incurre en una serie de costes, tanto fijos como variables, de manera sistemática. Por una parte, los costes fijos son principalmente los salarios, costes de mantenimiento de la página web, licencias de software, marketing y campañas de publicidad y amortizaciones definidas. Por otra parte, los costes variables vienen definidos fundamentalmente por la cantidad de servicios demandados por los clientes. Dependiendo de los servicios realizados, los costes se verán afectados.

Cabe destacar que no hay costes relacionados con la compra de inmuebles, ya que la empresa opera online y no precisa tener un espacio físico definido. Por tanto, se apostará por un modelo de coworking barato, con la posibilidad de teletrabajar si resulta necesario en ocasiones puntuales.

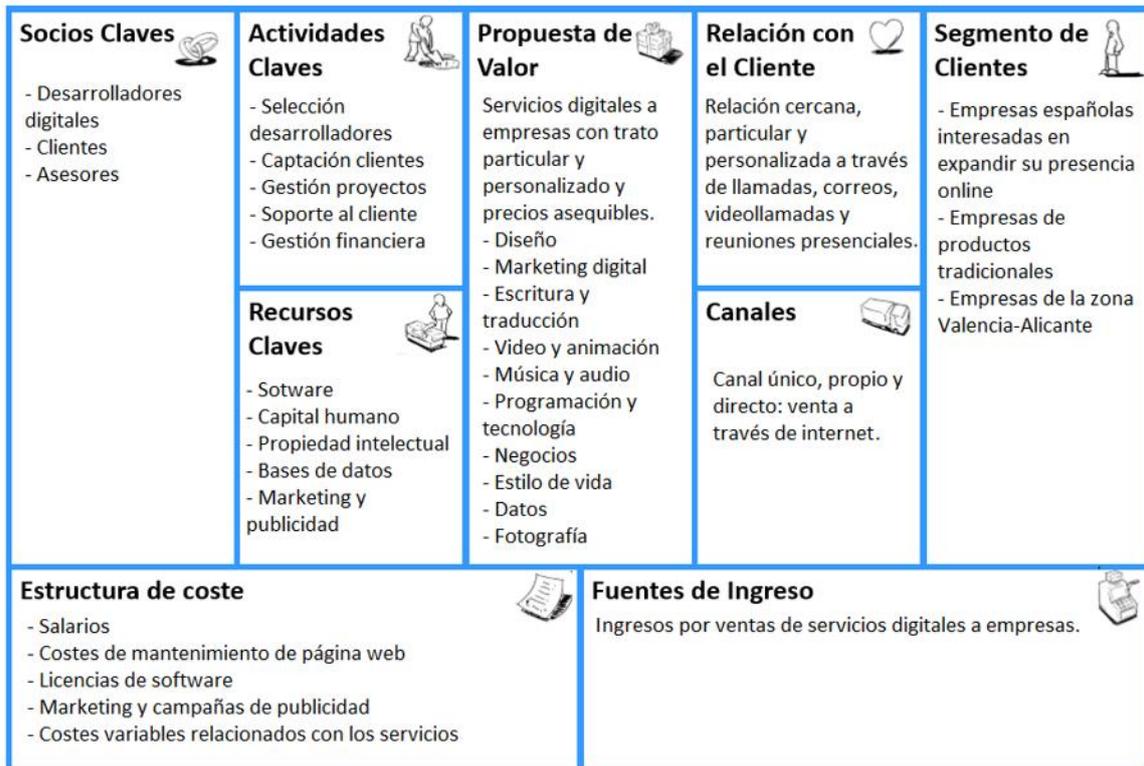


Ilustración 5. Business Model Canvas de Aditec. Fuente: Elaboración propia

2.3. LEAN CANVAS

El Lean Canvas es una herramienta para implementar la idea de una empresa de forma rápida, concisa y eficaz. Aunque el Lean Canvas parta inicialmente de la misma base que el Business Model Canvas, se introducen una serie de cambios clave que se deben comprender para poder utilizarlo para lograr los objetivos del negocio (Razabillah *et al.*, 2023).

Para elaborar el Lean Canvas, se van a desarrollar los siguientes conceptos: problema, solución, alternativas, métricas clave, ventaja única y *early adopters*. Esta herramienta incluye más conceptos, pero dichos conceptos ya han sido explicados anteriormente en el Business Model Canvas, con lo cual no se van a volver a explicar.

Problema

En este apartado, se deben identificar aquellos problemas a los cuales se enfrentan nuestros clientes y que nuestro producto y/o servicio puede resolver. De tal manera que no se está vendiendo un producto y/o servicio, sino una solución para un problema concreto del cliente (*El Lean Canvas Como Forma de Validar Ideas de Negocios Online - Estrategia - Emprendedor - Cecarm, 2015*).

El principal problema que se quiere solucionar con esta propuesta de negocio es ayudar a las empresas a que expandan su presencia online, sobre todo las compañías tradicionales que se han quedado atrasadas en ese aspecto y no le han dado mucha importancia a tener un perfil bien definido en la red. Por lo tanto, lo que ofrece Aditec a las empresas es un acompañamiento a través del mundo de internet y las redes sociales, proporcionando los mejores servicios personalizados para cada tipo de empresa.

Actualmente hay numerosas empresas dedicadas al desarrollo de software, pero la principal diferencia con Aditec es que se ofrece un servicio personalizado para cada cliente, pudiendo contactar con una persona que capte la idea del cliente, la transmita al desarrollador y resuelva todas las dudas y quejas que puedan surgir durante el proceso. En Aditec creemos que el contacto personal es una parte primordial de cualquier transacción de negocios, de ahí que se le otorgue tanto interés e importancia.

Solución

Una vez conocido el problema al cual se enfrentan los clientes potenciales, se ofrece una solución a dicha cuestión. Para ello, a continuación, se describirán las principales características de nuestros servicios, los cuales van a ayudar al cliente a obtener el beneficio buscado.

- **Particular:** Cada servicio estará personalizado para cada cliente. Las diferencias y peculiaridades que presenta cada empresa son incontables y eso requiere una solución particular para cada compañía, recogiendo la esencia de cada cliente en el producto final.
- **Sencillo:** El acompañamiento que hace Aditec a lo largo del proceso de implementación de los servicios hace que al cliente no le resulte pesado contratar este tipo de servicios. La compañía se enfoca en que el cliente encuentre el procedimiento fácil, asequible y agradable, lo que se espera que se traduzca en un gran porcentaje de fidelización de los clientes.
- **Personal:** El contacto de persona a persona es otro aspecto muy importante para Aditec ya que desea involucrarse con cada cliente y proporcionar un trato personal en todo momento. Este trato personal es un factor determinante en la percepción de calidad de los clientes y, por tanto, ha de ser del agrado del consumidor.

Alternativas

En este apartado, vamos a desglosar las diferentes alternativas a Aditec en tres secciones: soluciones existentes, competidores directos y competidores indirectos.

- *Soluciones existentes*

Las soluciones actuales son bastante cuantiosas. Así pues, las empresas en general cuentan con dos opciones: pueden contratar servicios a otras empresas que se dediquen al desarrollo de servicios digitales o desarrollar ellas mismas dichos servicios empleando a un informático que se dedique a estas cuestiones, lo que supondría tener que contratar a un asalariado más.

- *Competidores directos*

Según la Escuela Europea de Empresa, algunas de las empresas españolas más destacadas que se dedican al desarrollo web son: App Design, Dobuss, Dinamiq, Desarrollo Web Total, Edatasoft, Full Web, Itdo, Más Digital, Neo Attack y Xplora (Escuela Europea de Empresa, 2024). La ventaja que tiene Aditec sobre estos competidores es que abarca una selección más amplia de servicios, mientras que estas empresas se enfocan sobre todo en el desarrollo y mantenimiento de páginas web.

- *Competidores indirectos*

Como principal competidor indirecto tenemos Fiverr, ya que el cliente podría contratar los servicios directamente a nuestro subcontratado.

Métricas clave

Una métrica es un cálculo entre magnitudes que cuentan con un cierto grado de relación, por tanto, se pueden comparar. Las métricas no se deben estudiar por sí solas, sino que se deben comparar con métricas históricas, sectoriales y de competidores, entre otras. Estas métricas permiten analizar la productividad, la eficiencia y la eficacia (Doncel, 2007).

A continuación, se nombran y se explican las métricas clave que usaremos para medir el rendimiento de la empresa:

- **Satisfacción del cliente:** Es una de las métricas más importantes para la empresa, ya que resulta imprescindible evaluar la percepción de los usuarios sobre Aditec. Para medir este nivel de satisfacción, se recopilarán todos los comentarios que hagan los clientes en

las redes sociales y en las reseñas de Google, dando prioridad a los comentarios negativos para intentar mejorar en los aspectos más desfavorables.

- **Retención de clientes:** Mide la cantidad de clientes que vuelven a contratar nuestros servicios después de su primera compra, por tanto, se está midiendo el grado de fidelización de la clientela. La retención es clave para un crecimiento sostenible prolongado.
- **Volumen de ventas:** Es una magnitud que mide la cantidad de ventas que realiza la empresa, de forma agregada. A largo plazo, es un indicador que muestra, a grandes rasgos, el funcionamiento y el éxito del negocio.
- **Crecimiento empresarial:** Para medir el crecimiento de Aditec, se utilizarán algunos indicadores clave como el aumento de clientes, las ventas y las expansiones geográficas, entre otros.
- **Cuota de mercado:** Se traduce como la parte del mercado total que una empresa controla en términos de ingresos o ventas. A mayor cuota de mercado, mayor éxito de la empresa, lo que deriva en unas mayores ventas.
- **Tráfico del sitio web:** En este apartado se incluyen los visitantes únicos, las visitas totales, las secciones vistas y la tasa de rebote. Estos elementos proporcionan una visión clara del alcance que está teniendo la página web de la empresa.
- **Tiempo de permanencia en la página:** Otro aspecto relacionado con el punto anterior es el tiempo que pasa un usuario dentro de la página de Aditec. Un tiempo de permanencia elevado puede traducirse en un interés real elevado por parte de los clientes en los servicios que ofrece la empresa.

Ventaja única

Una ventaja competitiva es un aspecto que hace diferente a una organización con respecto a otras organizaciones del mismo sector, que tiene la finalidad de obtener un mejor desempeño y una buena posición dentro del mercado (Rodríguez & Sinohé, 2019).

Para determinar cuál es la ventaja única de Aditec vamos a contestar una pregunta básica: ¿por qué los clientes nos van a elegir a nosotros? En primer lugar, queremos destacar la gran calidad de los servicios que ofrecemos, desde la primera toma de contacto hasta el servicio postventa. Además, la alta implicación que se tiene con cada cliente es otro de los aspectos determinantes de la empresa. Conocer las necesidades individuales de cada cliente y plasmarlas en un servicio personalizado es primordial para el negocio. Es por ello por lo que se le da mucha importancia a

tener un contacto constante con el cliente durante todo el proceso y adaptar los servicios a cada caso particular. En resumen, podemos decir que nuestra ventaja es la calidad y la personalización.

Early adopters

Los *early adopters* son los primeros consumidores que compran un producto o servicio cuando acaba de salir al mercado y todavía no es conocido. Constituyen un perfil muy particular, ya que toman la decisión de comprar cuando el público en general se muestra reacio a hacerlo (*Early Adopters. Consumidores Pioneros y Sin Miedo A Lo Desconocido, 2022*). Son individuos que demuestran un marcado interés y una disposición a adoptar la propuesta de valor desde sus primeras etapas.

Los *early adopters* que puede tener Aditec son los siguientes:

- **Empresas con interés en tener una mayor presencia online:** Son aquellas empresas que desean construir una imagen online y que quieren darse a conocer a través de las redes sociales. Los servicios que ofrece nuestra empresa están enfocados a expandir esta presencia online y, por tanto, son ideales para este tipo de empresas.
- **Empresas que priorizan el trato personal y la calidad del servicio:** Hay empresas que anteponen el trato y la calidad a otros aspectos que pueda ofrecer una empresa, como por ejemplo un precio reducido. Aquellas empresas ponen en primer lugar estos dos aspectos son las que queremos captar en un primer momento.
- **Empresas enfocadas a temas de innovación tecnológica:** Todas aquellas empresas con un fuerte componente de innovación son las que se muestran menos reacias a contratar este tipo de servicios ya que, por definición, son empresas que están habituadas a asumir grandes riesgos.

2.4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

La misión, la visión y los valores de una empresa son los elementos que la definen e identifican. La misión responde a la pregunta de por qué existe la empresa, justificando su razón de ser. La visión proyecta lo que la compañía desea ser en un futuro y los valores representan los principios, normas y creencias por los cuales se rige la empresa (Quiroa, 2022).



Misión

El propósito de Aditec es proporcionar servicios digitales de innovación abierta a empresas que quieran expandir su presencia online.

Para cualquier empresa, una mayor presencia online se traduce en un aumento considerable de las ventas y, por consiguiente, un mayor presupuesto para hacer mejoras en cualquier aspecto de la empresa ya sea en los productos o en la forma de producirlos. Aditec quiere ayudar a que sus clientes consigan desarrollar al máximo su potencial a través de la creación de páginas web, publicidad en redes sociales y análisis de datos, entre otros servicios. Dichos servicios hacen que las empresas se den a conocer a más personas y, en consecuencia, se aumenta el número de ventas realizadas, construyendo así una base de clientes fieles y una imagen de marca consolidada.

Por lo tanto, construir una identidad en el ámbito de internet supone una serie de ventajas muy útiles y beneficiosas para cualquier empresa de cualquier sector existente.

Visión

La visión a largo plazo que tiene la empresa es poder expandirse a nivel internacional y tener una presencia importante en el sector, siendo un referente en el mercado. Otro objetivo es proporcionar los mejores servicios a los clientes, ofreciendo una experiencia excelente en cuanto a la calidad del trato. Además, llevar a cabo la actividad de la empresa conforme su política de responsabilidad social, respetando el medio ambiente y tratando de mejorar la sociedad de la cual es parte.

Valores

Los valores son la base de la cultura empresarial de cualquier compañía. Es por ello que su grado de importancia es muy elevado y deben estar presentes en todas las actividades que lleve a cabo la empresa. Su definición debe ser muy clara y fácil de comprender, así tanto trabajadores como clientes pueden identificarse con la empresa y sentirse que forman parte de ella. Además, la forma de operar de la empresa y la manera en qué se relaciona con el entorno deberá regirse por dichos valores.

Los principales valores por los cuales se guía Aditec son los siguientes:

- **Calidad:** Es la principal prioridad que el servicio ofrecido al cliente sea de alta calidad, ya que se busca fidelizar a la mayor cantidad posible de usuarios. El trato personalizado y la interacción con el cliente son primordiales para conseguir que el servicio sea valioso. Los parámetros marcados por Aditec son muy elevados y si el cliente no queda satisfecho con la prestación se intentará solucionar en la medida de lo posible todos los inconvenientes que se presenten. La satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestra clientela es fundamental para que la empresa consiga posicionarse bien en el mercado y formar una buena imagen de cara al exterior.
- **Transparencia:** La honestidad y la sinceridad son valores que el público exige a todas las corporaciones. Aditec actúa con transparencia en todo su procedimiento para así ganarse la confianza de los usuarios, tanto de los clientes como de los proveedores. Se proporciona a los agentes tanto internos como externos la información que sea necesaria en cada momento, con total franqueza, para que se conozca cómo desempeña sus funciones Aditec.
- **Puntualidad:** Ser respetuosos con los plazos marcados es otro de los valores principales de la entidad. Implica darle importancia al tiempo de clientes, proveedores y cualquier sujeto que interactúe con la empresa. El tiempo es un recurso escaso y la puntualidad ayuda a aumentar la productividad, así como cumplir con eficiencia las tareas.
- **Diferenciación:** Destacar por encima de otras empresas que ofrezcan servicios similares es crucial para Aditec. Si se consigue una buena diferenciación, esto se traduce en una mayor lealtad por parte de los clientes y permite la posibilidad de fijar precios superiores a la competencia. Esta diferenciación sobre todo se conseguirá mediante el trato personalizado que se proporciona a las empresas, conociéndolas y haciéndolas partícipes de todas aquellas decisiones en las cuales puedan intervenir. De esta manera, el servicio ofrecido es único y exclusivo, además de que el cliente ha intervenido en el proceso de creación de dicho servicio.
- **Creatividad:** Las ideas innovadoras y novedosas son bienvenidas en cualquier prestación ya que de esta manera el funcionamiento y la productividad en el trabajo son mejores. La capacidad de generar nuevas ideas y plasmarlas para crear algo novedoso se traduce en una captación y fidelización de clientes más sencilla y duradera. Si la clientela percibe que Aditec ofrece unos servicios originales y diferenciados de la competencia, su grado de lealtad será mayor al del resto de empresas. Por lo que fomentar la creatividad dentro del lugar de trabajo es de gran importancia a fin de generar valor para la empresa.

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico de la empresa es una herramienta que se utiliza para buscar explicaciones a la pregunta de por qué hay organizaciones que logran alcanzar ventajas competitivas sostenidas en el tiempo y logran resultados superiores a los de su competencia en términos de crecimiento, rentabilidad y/o creación de valor para los accionistas (Ventura Victoria, 2008).

Este análisis estratégico se llevará a cabo en dos partes: primero un análisis del macroentorno, a través del análisis PESTEL, y segundo un análisis del microentorno, empleando las 5 fuerzas de Porter.

3.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO: ANÁLISIS PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta de planificación estratégica que sirve para identificar y evaluar el entorno en el cual se establecerá el proyecto empresarial, de manera ordenada y esquemática. Determinará la situación actual de la empresa, con el objetivo de fijar estrategias que actúen de acuerdo con las características del entorno en el que se encuentra (Torres Arriaga, 2019).

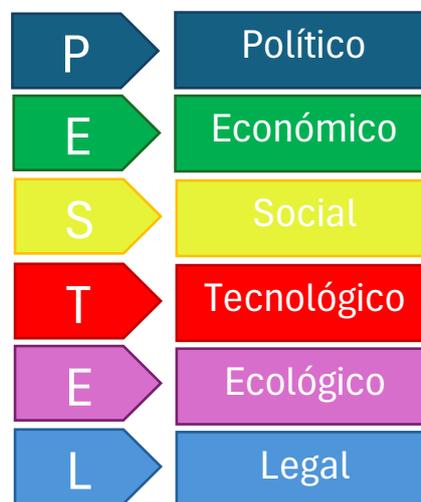


Ilustración 6. Factores del análisis PESTEL

Este análisis hace una distinción en 6 factores diferentes: políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ambientales y legales. A continuación, se analizarán los factores que influyen en la puesta en marcha de Aditec.

3.1.1. FACTORES POLÍTICOS

Un elemento clave que se debe analizar es el panorama político actual de España. El presente gobierno está formado por una coalición política entre el Partido Socialista Obrero Español (PSOE) y Sumar. La legislatura a la que se enfrentan se prevé convulsa, tras un notable aumento de la crispación política entre el gobierno y la oposición.

Según un estudio publicado por el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS), nueve de cada diez españoles consideran que existe una elevada crispación en el país, sobre todo en el ámbito político, y piden que se tomen medidas y se llegue a pactos de Estado (Europa Press, 2024).

Ante esta situación, las empresas ostentan una actitud pesimista, lo que las lleva a reducir sus inversiones productivas. Según el Banco Europeo de Inversiones, uno de los principales motivos de la reducción de inversión productiva es el mal clima político y regulatorio español, que no favorece la inversión. Esto se traduce en que el peso de la inversión en el PIB se sitúe en niveles próximos a los de la crisis financiera (Jorrín, 2024).

Una encuesta del Banco de España revela que la incertidumbre política afecta negativamente en la actividad del 60% de empresas del país. En consecuencia, la facturación del cuarto trimestre del año anterior se estanca y los niveles de empleo caen por primera vez desde el año 2021. Además, casi el 40% de las empresas han visto reducidos sus beneficios debidos a los altos niveles de inflación (Portillo, 2024).

Por otra parte, la política económica aplicada por el gobierno y la falta de mano de obra aminoran la actividad empresarial. La Encuesta del Banco de España sobre la Actividad Empresarial ha situado a estos dos factores como los principales causantes de la disminución de las ventas y la inversión (Gutiérrez, 2024).

En cuanto a la política fiscal, la recuperación de un mayor margen para dicha política frente a posibles crisis requiere, aparte del cumplimiento de las nuevas reglas fiscales establecidas por la UE, un ajuste gradual, continuo y sostenible del déficit de las administraciones públicas en España. Es por ello que la Comisión Europea alerta de la necesidad de reducir la ratio de deuda pública sobre el PIB (Funcas - Fundación de las Cajas de Ahorros, 2023).

3.1.2. FACTORES ECONÓMICOS

Según datos publicados por el INE, la economía española creció un 2,5% en 2023 tras acelerar a finales de año. El PIB aumentó más de lo esperado en el último trimestre del año anterior con

un repunte del 0,6%, dos décimas más que el trimestre previo. España se situó a la cabeza de las economías más importantes de su entorno (Fresneda, 2024).

El BBVA mejora las previsiones económicas a corto plazo, pero empeora las de 2025. Se prevé que España crezca seis décimas más de lo previsto hasta el 2,1% en el año actual, pero cinco menos el próximo año debido a la situación de debilidad de la eurozona, la escasez de inversión y el ajuste de las cuentas públicas (Gijón, 2024).

En cuanto al nivel de poder adquisitivo de la población, España sigue por debajo de la media europea en PIB per cápita en poder de compra. Su valor es equivalente al 90% aproximadamente del promedio de la Unión Europea, es decir, 10 puntos por debajo de la media europea. Esto significa que nuestro país está reduciendo la distancia con el resto de países europeos, siguiendo una tendencia positiva, aunque aún está situado por debajo de la media y todavía no ha recuperado los niveles pre pandemia (Telemadrid, 2024).

■ Por debajo de 100 ■ Entre 100 y 125 ■ Entre 125 y 200 ■ Más de 200

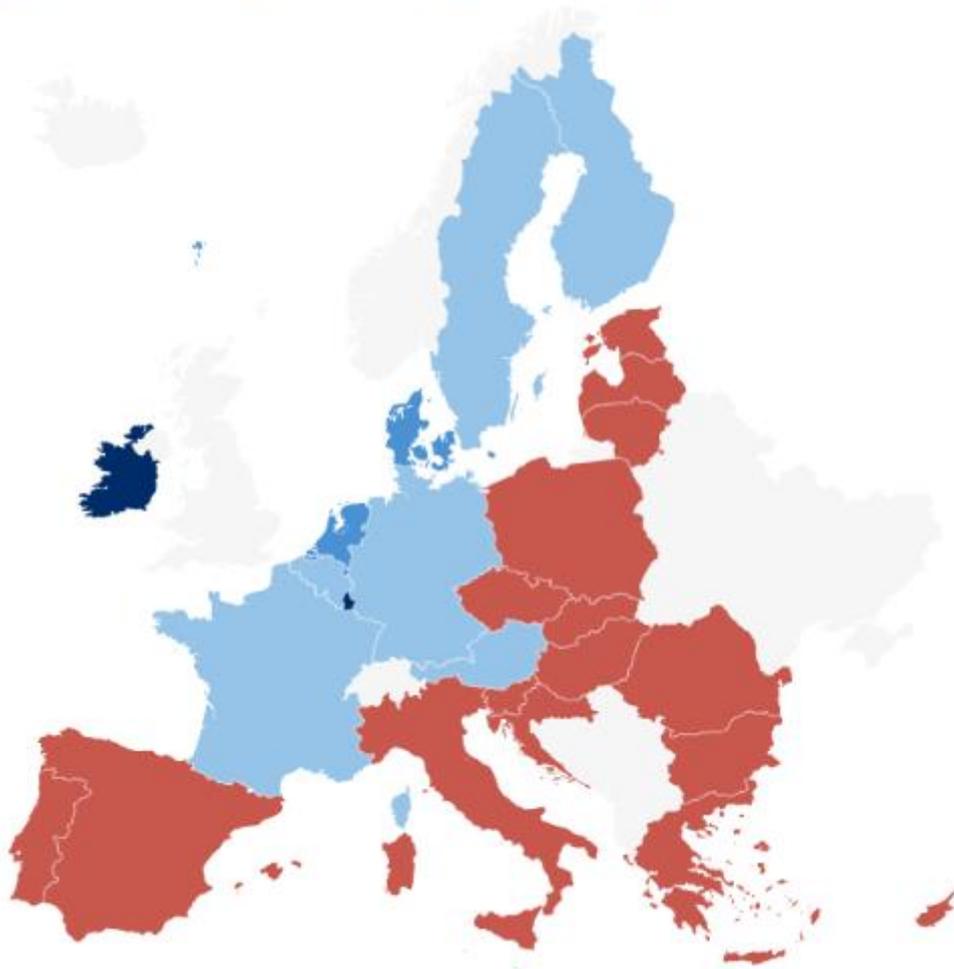


Figura 1. Poder adquisitivo comparado en la Unión Europea en 2023. Fuente: Eurostat

Por otra parte, los salarios de los españoles son de los pocos europeos que aún no se han recuperado tras la pandemia. El crecimiento económico que siguió a la crisis del Coronavirus no se vio reflejado ni en los salarios ni en los ingresos de los hogares españoles (Ubieto, 2024).

Además, según datos publicados por el INE, el Índice de Precios al Consumo (IPC) se sitúa en el 3,2% en marzo, cuatro décimas por encima de la marca registrada el mes precedente. La tasa anual adelantada de este mismo indicador sitúa la inflación subyacente en un 3,3%. Por tanto, la evolución positiva que presenta el IPC para el año 2024 puede considerarse preocupante para la economía (INE - Instituto Nacional de Estadística, 2024 a).

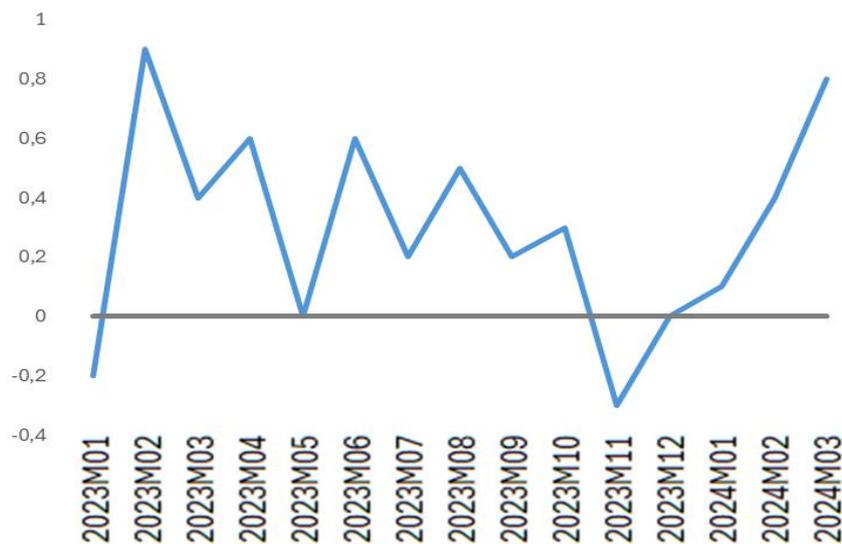


Figura 2. Evolución del indicador de Índice de Precios de Consumo, base 2021, avance marzo 2024. Fuente: INE

3.1.3. FACTORES SOCIOCULTURALES

El comercio electrónico ha aumentado asombrosamente su popularidad en los últimos tiempos, tanto es así que en la actualidad el 74% de los consumidores prefieren realizar sus compras a través de sus dispositivos móviles. Además, el 69% de los españoles entre 55 y 64 años realizan al menos una compra online al mes. Esto se debe sobre todo a la comodidad que conlleva hacer estas compras online, desde cualquier localización y a cualquier hora del día (PuroMarketing, 2024).

Según datos publicados por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), en el año 2022, el comercio online en nuestro país alcanzó los 72.000 millones de euros, un 25% más que el año anterior. Los sectores que más atraen a los compradores en línea son los

siguientes: moda, viajes/alojamientos, electrónica/electrodomésticos, alimentación/supermercados y hostelería/restauración (Díaz, 2023).

Por otra parte, cerca del 70% de los consumidores ha cambiado sus hábitos de compra para conseguir mayores ahorros, retrasando o adelantando sus compras para aprovechar los periodos de rebajas. Los otros dos factores que más influyen a los consumidores a parte de los precios son la rapidez de entrega y la calidad de los productos/servicios. Una política de devoluciones sencilla también es bien apreciada entre los usuarios (Escudo Digital, 2024).

Si nos centramos en la perspectiva de la empresa, según datos publicados por el INE, durante el año 2021 un 31,59% de las empresas de 10 o más trabajadores realizaron ventas por comercio electrónico. Si nos centramos en el sector, podemos observar que los servicios de alojamientos son los que más ventas electrónicas realizan, con un 88,43% del total de servicios prestados (INE - Instituto Nacional de Estadística, 2024 c).

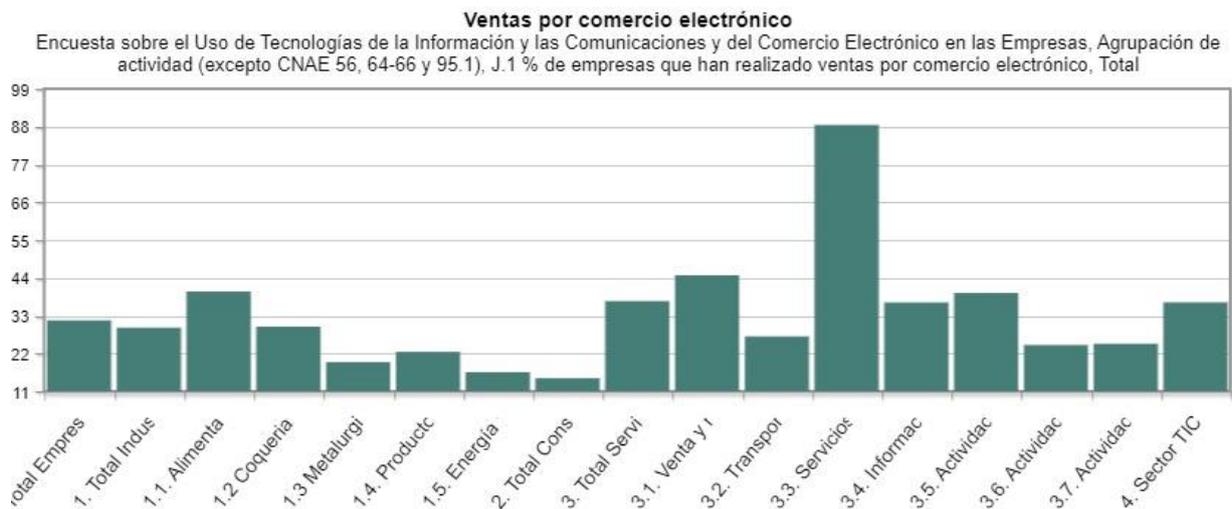


Figura 3. Total de ventas por comercio electrónico de empresas de 10 o más trabajadores en 2021, según su sector de actividad. Fuente: INE

3.1.4. FACTORES TECNOLÓGICOS

En la última década ha aumentado de manera exponencial la presencia de tecnologías revolucionarias en las empresas. De hecho, el 36% de las empresas españolas han adoptado la Inteligencia Artificial en sus procesos productivos. Consideran la IA como motor de crecimiento diferencial para las compañías y sus trabajadores. Esta tecnología ayuda a impulsar la productividad y la cooperación entre empresas (Redacción, 2024).

Además, España es considerado uno de los *hubs* de la innovación tecnológica, encontrándose en el ‘top 10’ de países más atractivos para el desarrollo digital. En consecuencia, existe una gran atracción para las empresas tecnológicas de establecerse en España debido a un ambiente prolífico para el desarrollo de esta actividad y la existencia de profesionales altamente cualificados y competitivos (Ramos, 2023).

Por otra parte, las PYMEs españolas han aumentado su presencia en las redes sociales, que han demostrado ser un canal eficaz para promocionarse y realizar campañas de marketing. Las redes se han convertido en una herramienta clave para el crecimiento y visibilidad de las empresas en este nuevo mercado digital. La principal razón de este aumento ha sido la posibilidad de alcanzar audiencias masivas y específicas a través de la segmentación de anuncios (Rentero, 2023).

Asimismo, la comunicación corporativa y la presencia de las empresas en internet han impulsado sus reputaciones y, en consecuencia, han aumentado sus ventas. De hecho, casi el 90% de los consumidores confía más en las empresas que han conseguido comunicar de forma transparente y efectiva su mensaje al público. Este aumento de confianza se traduce en una mayor fidelidad por parte del cliente y en preferencia de marca (Redacción, 2023).

3.1.5. FACTORES AMBIENTALES

Las regulaciones ambientales, en el caso de Aditec, no son pertinentes ni se deben tomar en consideración ya que es una empresa que opera online y no tiene relación ninguna con el medio ambiente. Aun así, se comentarán a continuación algunos de los factores medioambientales que afectan a la sociedad y a las empresas españolas en la actualidad, que de manera indirecta podrían llegar a afectar a Aditec de manera indirecta ya que sus clientes son empresas.

A nivel comunitario, la Conselleria de Medio Ambiente, Agua e Infraestructuras y Territorio de la Comunidad Valenciana, ha invertido más de 600 mil euros en equipamiento para el control de la contaminación, recalando que es necesario incorporar nuevas medidas para cumplir con la normativa medioambiental (Plaza, 2024).

A nivel estatal, el sector industrial no lleva el ritmo esperado en cuanto a cumplimiento de medidas climáticas. Un estudio publicado por Esade y la Fundación La Caixa revela que, por sexto año consecutivo, la contribución de las 101 empresas españolas más importantes a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) posee un elevado riesgo de no cumplimiento con la Agenda 2030 (Minaya *et al.*, 2023).

A nivel europeo, la Comisión Europea ha establecido la reducción del 55% de las emisiones contaminantes para el año 2030, para posteriormente alcanzar una neutralidad climática en el año 2050 (*Normativas Sostenibilidad 2024 | Pacto Mundial, 2024*).

3.1.6. FACTORES LEGALES

El Estado español dispone de una legislación que regula los comercios y las transacciones que se hacen a través de Internet. A continuación, destacaremos algunas de estas leyes recogidas en el Boletín Oficial del Estado (BOE):

- *Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico*: Esta ley regula aspectos relacionados con las actividades económicas realizadas por comercio electrónico. Establece una serie de responsabilidades para los prestadores de servicios en casos de infracciones, como la vulneración de derechos de propiedad intelectual. Además, se regulan las comunicaciones comerciales que se hacen online y se reconoce la validez jurídica de los documentos y procedimientos electrónicos.
- *Ley 47/2002, de 19 de diciembre, de reforma de la Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista*: Esta ley regula las transacciones comerciales a distancia que se realizan sin presencia física simultánea de vendedor y consumidor, como las compras por internet u otros medios electrónicos. Se establecen disposiciones para que el comprador reciba información clara y completa, se reconoce el derecho de desistimiento del consumidor y se establecen medidas de protección de datos, entre otras regulaciones.
- *Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias*: Esta ley establece disposiciones para la protección de los derechos de los consumidores, incluyendo el comercio online. Se reconocen una serie de derechos básicos como la información veraz, la protección de la salud y seguridad o la indemnización por daños y perjuicios. Además, se regulan prácticas desleales como las cláusulas abusivas o la publicidad engañosa con el objetivo de proteger a los consumidores.

Otras regulaciones a tener en cuenta para cumplir con la legalidad son el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) y la Ley Orgánica de Protección de Datos y Garantía de los Derechos Digitales (LOPDGDD).

3.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO: 5 FUERZAS DE PORTER

Las Cinco Fuerzas de Porter es un modelo que establece un marco para analizar la rentabilidad y la competencia de cualquier industria. Constituye una herramienta de gestión que tiene la finalidad de analizar el entorno de una empresa a través del análisis de su sector. Se elabora mediante un esquema simple y práctico, a partir del cual la empresa determinará su posición actual en el mercado para, seguidamente, formular las estrategias a seguir (Porter, 1979).

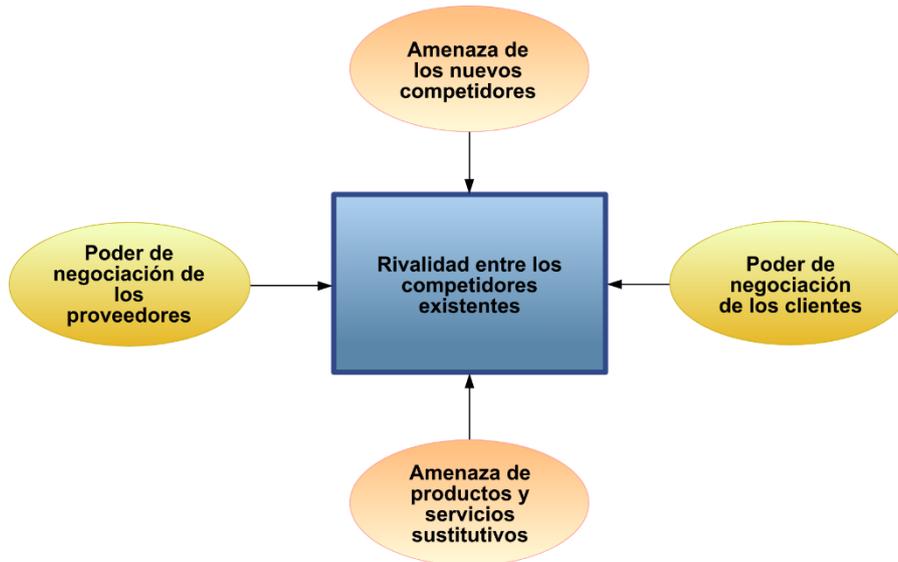


Figura 4. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Fuente: Wikipedia

Para su elaboración, se seguirá el siguiente orden: primero se mencionan los competidores potenciales y los actuales, a continuación, se nombran los productos sustitutivos existentes y, por último, se evalúa el poder de negociación, tanto con proveedores como con clientes.

3.2.1. COMPETIDORES ACTUALES

Según datos del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI), en España actualmente existen 27.819 empresas dedicadas a la programación, consultoría y otras actividades relacionadas con la informática (SABI Informa, 2024). Este dato corrobora que la cantidad de competidores actuales es muy elevada y que la tendencia esperada para los próximos años es que esta cantidad aumente significativamente.

Por otra parte, si nos fijamos en el índice de Herfindahl del sector comprobamos que su valor es de 0,004862. Esta medida estadística de concentración tiene un valor entre 0 y 1, donde un valor próximo a cero, como es en este caso, significa que no existe concentración en el mercado. En otras palabras, el mercado responde a un modelo de competencia perfecta con empresas

pequeñas que se reparten dicho mercado, compitiendo en precios y costes. Esta estructura se ve reflejada en la siguiente tabla, donde podemos comprobar que la mayoría de empresas son pequeñas y tienen una participación de ventas también muy pequeña. En contraste, las compañías más grandes, que son la minoría, poseen un porcentaje de ventas elevado (de casi el 50%).

Tamaño	Nº Empresas	% Empresas	Ventas 2020 (miles €)	% Ventas
1	1.844	62,07%	888.402 €	7,19%
2	396	13,33%	516.297 €	4,18%
3	355	11,95%	1.466.298 €	11,87%
4	142	4,78%	941.418 €	7,62%
5	106	3,57%	1.679.774 €	13,60%
6	27	0,91%	820.951 €	6,64%
7	101	3,40%	6.041.394 €	48,90%
Total Sector	2.971	100%	12.354.535 €	100%

Tabla 2. Tamaño empresas del sector de la programación y su porcentaje de ventas. Fuente: Elaboración propia con datos de SABI

Algunos de los competidores más importantes son los siguientes: App Design, Dobuss, Dinamiq, Desarrollo Web Total, Edatasoft, Full Web, Itdo, Más Digital, Neo Attack y Xplora (Escuela Europea de Empresa, 2024).

3.2.2. COMPETIDORES POTENCIALES

Los competidores potenciales son aquellas empresas que por el momento no participan en la industria, pero tienen capacidad para hacerlo si así lo deciden. Por tanto, cuanto mayor sea la cantidad de compañías nuevas que entren en el sector, más difícil es mantener la participación en el mercado de las empresas existentes. Por consiguiente, si el riesgo de nuevo ingreso es muy elevado supone una amenaza para las compañías ya establecidas (*Las Cinco Fuerzas de Porter*, 2012).

Para analizar este grado de amenaza de nuevo ingreso, se calcula el ROA (*Return on Assets*) y el ROI (*Return on Investment*), para evaluar la rentabilidad de una empresa en relación a sus activos e inversiones. En este caso, se calcularán estas métricas para los años 2018, 2019 y 2020.

Tamaño	ROA 2020	ROA 2019	ROA 2018	ROI 2020	ROI 2019	ROI 2018
1	5,52%	3,88%	3,49%	13,00%	8,07%	7,32%
2	4,49%	4,57%	5,72%	10,19%	10,26%	12,79%
3	5,37%	1,01%	4,27%	10,36%	1,94%	8,39%
4	2,50%	3,65%	6,59%	4,81%	7,07%	13,84%
5	6,63%	6,24%	3,42%	16,54%	15,33%	8,64%
6	4,85%	4,48%	7,70%	11,18%	10,17%	18,16%
7	1,22%	0,66%	2,71%	4,51%	2,77%	12,13%
Total Sector	2,61%	1,73%	3,54%	7,68%	5,45%	11,49%

Tabla 3. Evolución del ROA y ROI del sector de la programación para 2018, 2019 y 2020. Fuente: Elaboración propia con datos de SABI

La tendencia general de ambos indicadores es a la baja, lo que podría indicar desafíos para el sector de los servicios digitales, aunque se debe tener en cuenta que el año 2020 fue un período recesivo a causa de la pandemia mundial de Coronavirus. Pero por lo general, ambas ratios presentan importantes fluctuaciones durante el lapso analizado, por lo que se puede afirmar que es un sector que presenta bastante volatilidad.

A continuación, se analizan los crecimientos del ROA, ROI y ventas, para obtener una perspectiva más completa de ambas ratios teniendo en cuenta las ventas del sector.

Tamaño	CREC. ROA 2020	CREC. ROA 2019	CREC. ROI 2020	CREC. ROI 2019	CREC. VENTAS 2020	CREC. VENTAS 2019
1	42,47%	10,89%	61,17%	10,23%	18,69%	19,43%
2	-1,67%	-20,13%	-0,60%	-19,82%	5,11%	14,80%
3	430,38%	-76,28%	435,04%	-76,93%	7,32%	11,91%
4	-31,54%	-44,67%	-31,99%	-48,93%	-0,95%	9,67%
5	6,24%	82,44%	7,88%	77,35%	11,75%	7,62%
6	8,37%	-41,85%	9,89%	-43,97%	11,96%	12,65%
7	84,91%	-75,61%	62,69%	-77,16%	7,02%	-4,00%
Total Sector	50,92%	-51,00%	40,92%	-52,56%	8,01%	3,32%

Tabla 4. Crecimiento del ROA, ROI y ventas del sector de la programación para 2019 y 2020. Fuente: Elaboración propia con datos de SABI

En la tabla 4 se puede comprobar que el crecimiento de estos indicadores para el año 2020 ha sido muy positivo, entre otras causas por la crisis del Covid-19 que propició una situación de auge para las empresas que operan de manera online, incluso transformando el modo de funcionamiento de empresas más tradicionales, adaptándolas y posibilitando el teletrabajo. Estos datos respaldan que el sector es atractivo para la entrada de nuevos competidores ya que la tendencia de crecimiento se espera que continúe en los próximos años.

Por último, se analizan las barreras de entrada al sector, que son las condiciones que dificultan el acceso de competidores potenciales al mercado. Para el sector en el que opera Aditec, son prácticamente nulas.

Tamaño	Inmovilizado medio 2020 (miles)	Existencias medias 2020 (miles)
1	159,51 €	59,59 €
2	402,96 €	99,92 €
3	1.573,74 €	194,74 €
4	2.830,30 €	280,84 €
5	3.669,25 €	552,86 €
6	11.002,35 €	844,37 €
7	50.812,51 €	3.227,45 €
Total Sector	2.434,31 €	224,11 €

Tabla 5. Inmovilizado medio y existencias medias para el sector de la programación en el año 2020.
Fuente: Elaboración propia con datos de SABI

En la tabla 5 se puede comprobar que la media los importes de inmovilizado y existencias son bastante elevados, pero se van reduciendo con el tamaño de la empresa, es decir, a menor tamaño empresarial, menores gastos en inmovilizado y existencias. Esto se traduce en una amenaza de nuevo ingreso bastante elevada, pero únicamente como PYME.

La creciente popularidad del *e-commerce*, el desarrollo digital y la escasa inversión inicial necesaria para poner en marcha un pequeño negocio hace que dicho mercado sea muy atractivo para empresas de nueva creación. Además, la posibilidad de teletrabajar desde cualquier ubicación (con la única condición de tener conexión a internet) hace aún más atractivo al sector. Esto permite que el emprendedor pueda desplazarse con total libertad y que pueda establecer su residencia en cualquier otro país que goce de condiciones fiscales más ventajosas que las existentes en España. Por otra parte, la existencia de herramientas que facilitan la creación de una página web es otro factor que incita a los competidores potenciales a establecer sus negocios. Incluso existen empresas que se dedican a crear páginas online o que ayudan al usuario a que cree su propia página siguiendo una sencilla serie de pasos. En resumen, todas estas condiciones juntas hacen que la amenaza de competidores potenciales sea muy elevada.

3.2.3. PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

La amenaza de productos sustitutos permite evaluar el riesgo que corre una empresa respecto a que un consumidor, tanto actual como potencial, cambie de opinión y decida adquirir otros productos (Rodríguez & Sinohé, 2020).

Para el sector de desarrollo de servicios digitales, esta amenaza de productos sustitutos es muy elevada debido a la gran cantidad de empresas existentes en el sector. Por tanto, los clientes interesados en contratar este tipo de servicios gozan de un amplio rango de empresas que ofrecen alternativas similares, lo que les permite adquirir los servicios que sean más convenientes para cada caso en particular, ya sea de nuestra empresa o de la competencia.

Algunas de las plataformas más conocidas para trabajar de *freelancer* (o para contratar sus servicios), aparte de Fiverr, son las siguientes: Freelancer.com, SoyFreelancer, Upwork, Toptal, Lancetalent, Guru, 99Designs, DesignCrowd y TopCoder (Quipu, 2023).

3.2.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El poder de negociación de los proveedores se refiere a aquellas condiciones que pueden imponer para dificultar la labor de sus clientes (Rodríguez & Sinohé, 2020). En otras palabras, es la capacidad que poseen los proveedores para negociar el precio u otros factores importantes con sus clientes.

En el caso de Aditec, el poder de los proveedores es muy elevado, ya que son los encargados de desarrollar los servicios y, por tanto, son los agentes más importantes de la cadena de valor. Este alto grado de importancia posibilita que dichos proveedores tengan un alto poder de negociación respecto a los precios de los servicios. Por tanto, el margen que tiene Aditec para la negociación de precios es bastante reducido.

Se debe matizar que, en general, el poder de los proveedores es elevado, pero esta situación no ocurre en todos los casos. Dependiendo del servicio que preste el *freelancer*, su poder de negociación será mayor o menor. A continuación, se clasifica el poder de los proveedores según el tipo de servicio que ofrecen, teniendo en cuenta el valor agregado que proporciona cada servicio:

- *Poder de negociación elevado*: Programación y tecnología, servicios business (administración y finanzas), análisis de datos y servicios de IA.
- *Poder de negociación medio*: Marketing digital, música y audio, video y animación y consultoría.
- *Poder de negociación bajo*: Artes gráficas y diseño; y escritura y traducción.

3.2.5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

El poder de negociación de los clientes se refiere a la presión que éstos pueden ejercer sobre la empresa para obtener beneficios particulares, como por ejemplo una mayor calidad en los productos o un mejor servicio al cliente (Rodríguez & Sinohé, 2020).

El margen de negociación que poseen los clientes de Aditec es elevado, debido al exceso de oferta existente y a que los clientes son empresas. Esto permite que el cliente posea un poder elevado sobre cuestiones sumamente importantes, como por ejemplo el precio del servicio o la concesión de un descuento, lo que sitúa a Aditec en una posición vulnerable. Pero la alta calidad del servicio y las ventajas añadidas que proporciona nuestra empresa frente a la competencia reducen este margen de negociación, ya que si el cliente desea obtener un trato excelente deberá pagar un precio acorde con el servicio que se le ofrece.

3.3. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO es una herramienta de gestión simplifica el desarrollo de la planificación estratégica, proporcionando información clave para la implementación de acciones correctivas, además de crear un margen de desarrollo de proyectos de mejora. Sus siglas responden a las cuatro cuestiones que se analizan: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (Olivera & Hernández, 2011).



Ilustración 7. Componentes del análisis DAFO

Debilidades

Las debilidades de Aditec son las siguientes:

- *Falta de experiencia*: Al ser una empresa de nueva creación, la experiencia que posee del sector es nula, lo que supone a la vez una ventaja para las empresas que ya conocen el mercado y están bien posicionadas.
- *Desconocimiento de la marca*: Los potenciales clientes no están familiarizados con Aditec, lo que al principio puede suponer que el crecimiento de la empresa no sea muy acelerado por desconfianza por parte de los clientes.
- *Dependencia de los proveedores*: El modelo de Aditec se basa en la subcontratación de los servicios a Fiverr, lo que supone que sea totalmente dependiente de dicha empresa.
- *Limitaciones de financiación*: La inversión inicial para poner en marcha el negocio es muy escasa, pero si se desea expandir la empresa existe una clara limitación de financiación propia. Esto podría frenar el crecimiento de la compañía.
- *Mercado competitivo*: El elevado número de competidores actuales y la amenaza de entrada de nuevos competidores establecen una situación de inestabilidad dentro del mercado, dificultando la captación de clientes de Aditec.

Amenazas

Las amenazas de Aditec son las siguientes:

- *Competencia intensa*: El modelo de mercado de competencia perfecta se traduce en que el sector sea altamente competitivo, por lo que Aditec tendrá dificultades para establecerse dentro de la industria.
- *Amenaza de ingreso de nuevos competidores*: El elevado atractivo del sector se traduce en una elevada amenaza de ingreso de nuevas empresas, lo que supone que puedan llegar empresas que ofrezcan servicios similares a precios menores que los de Aditec.
- *Cambios en la legislación*: El posible endurecimiento de la legislación que regula el comercio electrónico supondría tener que adaptarse a los cambios, modificando parte del funcionamiento de la empresa.

Fortalezas

Las fortalezas de Aditec son las siguientes:

- *Personalización de los servicios:* Aditec se adapta a cada cliente, intentando proporcionar los servicios que más se ajusten a cada empresa, además de acompañar al cliente durante todo el proceso, desde que se solicita el servicio hasta que finalmente se implementa.
- *Atención al cliente:* El servicio postventa y la atención al cliente son puntos fuertes de Aditec, ya que se intenta proporcionar al cliente el mejor trato posible y una solución inmediata a cualquier problema.
- *Alcance geográfico:* Aunque Aditec se centre en las empresas de productos tradicionales de la zona Valencia-Alicante, cualquier empresa puede contratar los servicios de la compañía porque opera online, lo que le permite contactar con empresas de todo el país.
- *Política de precios atractiva:* La subcontratación de los servicios a Fiverr posibilita que los precios finales sean asequibles y atractivos para la clientela.
- *Ahorro en costes de local:* El modelo de coworking propuesto supone un ahorro en la compra de un local fijo para el desarrollo de las actividades comerciales.

Oportunidades

Las oportunidades de Aditec son las siguientes:

- *Crecimiento del comercio electrónico:* Cada vez hay una mayor cantidad de empresas interesadas en el *e-commerce*, lo que se traduce en un interés de expandir su presencia online contratando servicios como los que ofrece Aditec.
- *Desarrollo de nuevas tecnologías:* El desarrollo de herramientas como la Inteligencia Artificial posibilita la automatización de procesos dentro de la empresa, lo que se traduce en una menor carga de trabajo.
- *Posibilidad de expansión internacional:* Aunque de momento el foco esté en el mercado nacional, en caso de querer expandir el negocio, internet permite que el alcance de Aditec pueda llegar a ser global.

A continuación, incluimos un cuadro resumen del análisis DAFO de nuestra empresa, con toda la información tratada en cada uno de los cuatro elementos, para disponer de una interpretación más visual.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de experiencia - Desconocimiento de la marca - Dependencia de los proveedores - Limitaciones de financiación - Mercado competitivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia intensa - Amenaza de ingreso de nuevos competidores - Cambios en la legislación
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Personalización de los servicios - Atención al cliente - Alcance geográfico - Política de precios atractiva - Ahorro en costes de local 	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento del comercio electrónico - Desarrollo de nuevas tecnologías - Posibilidad de expansión Internacional

Tabla 6. Matriz resumen DAFO de Aditec

3.4. ANÁLISIS CAME

El análisis CAME es una herramienta de control de gestión complementaria al análisis DAFO que permite formular propuestas para hacer frente y superar las limitaciones a las que se enfrenta la empresa y potenciar los factores positivos. Sus siglas corresponden a los siguientes términos: Corregir (las debilidades), Afrontar (las amenazas), Mantener (las fortalezas) y Explotar (las oportunidades) (Rivera *et al.*, 2024).



Ilustración 8. Componentes del análisis CAME



Corregir

Aditec corregirá las debilidades de la siguiente manera:

- Recibir formación relacionada con el comercio electrónico y adquirir conocimientos sobre el sector para compensar la falta de experiencia empírica.
- Consolidar la imagen de marca a través del compromiso y trato excelente a clientes y proveedores.
- Establecer relaciones fuertes con los proveedores a través de acuerdos comerciales duraderos.
- Fomentar el compromiso y la motivación del equipo de Aditec, recalcando la importancia de su participación dentro de la empresa.
- Promover la fidelización de los clientes a través de ofertas, descuentos y otras prácticas habituales para conseguir retenerlos.

Afrontar

Aditec afrontará las amenazas de la siguiente manera:

- Potenciar la presencia de Aditec en el mercado comunitario a través de campañas de marketing y publicidad.
- Aprovechar el crecimiento de la demanda de servicios digitales para expandir la empresa.
- Poseer conocimientos de la legislación vigente y posibles leyes que puedan entrar en vigor en un futuro para prever posibles cambios en el funcionamiento de la empresa.

Mantener

Aditec mantendrá las fortalezas de la siguiente manera:

- Sostener en el tiempo el trato personal y los servicios personalizados para cada cliente, intentando ofrecer en todo momento un servicio excelente.
- Ofrecer una cobertura de servicio postventa completa con el fin de fidelizar al mayor número de empresas posible.
- Ampliar el alcance geográfico a empresas ubicadas fuera de España.

- Mantener la política de precios atractiva, ofreciendo a los clientes más leales descuentos y ofertas en la contratación de varios servicios.
- Sostener el modelo de coworking, evitando la compra de un local fijo.

Explotar

Aditec explotará las oportunidades de la siguiente manera:

- Potenciar la presencia de Aditec en las redes sociales, para darse a conocer y alcanzar al mayor número de clientes potenciales posible.
- Implementar y explotar el uso de nuevas tecnologías (como la IA) en el desarrollo de la actividad empresarial.
- Realizar un estudio de mercado y sopesar la posibilidad de una expansión a nivel internacional.

A continuación, incluimos un cuadro resumen del análisis CAME de nuestra empresa, con toda la información tratada en cada uno de los cuatro elementos, para disponer de una interpretación más visual.

CORREGIR	AFRONTAR
- Formación relacionada con el comercio Electrónico - Consolidación imagen de marca - Establecimiento relaciones fuertes con proveedores - Fomentar compromiso y motivación del Equipo - Promover fidelización de los clientes	- Potenciar presencia en mercado comunitario - Aprovechar crecimiento demanda servicios digitales - Poseer conocimientos legislativos
MANTENER	EXPLOTAR
- Sostener trato personal y servicios Personalizados - Ofrecer cobertura de servicio postventa Completa - Ampliación alcance geográfico - Mantener una política de precios atractiva - Sostener modelo coworking	- Potenciar presencia en redes sociales - Implementar y explotar uso de nuevas tecnologías - Estudiar posibilidad de expansión internacional

Tabla 7. Matriz resumen CAME de Aditec

4. ANÁLISIS DE OPERACIONES

El análisis de operaciones y procesos del negocio es una herramienta de estudio, análisis y comprensión de cada una de las operaciones de una empresa para comprender el negocio en su totalidad, para así cambiar los puntos débiles y mejorar la experiencia del cliente. En definitiva, es una acción que lleva a cabo la empresa para revisar y entender los procesos que ejecuta. Su objetivo es analizar cada componente de la empresa y averiguar cómo interactúan entre ellos para alcanzar los objetivos empresariales (*¿Qué es el Análisis de Procesos de Negocio y Cómo Aplicarlo En Mi Empresa? | Conexión ESAN, 2019*).

A continuación, se elaborará un listado de todos los servicios ofrecidos por Aditec y se explicarán los procesos de compraventa que realiza la empresa para llevar a cabo su actividad.

4.1. DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS

Los servicios ofrecidos por Fiverr, que son los mismos que a su vez ofrecerá Aditec a sus clientes, se dividen en diez grandes categorías. Estas categorías a su vez se dividen en subcategorías, en donde encontramos una tercera división que contiene todos los servicios concretos. Concretamente, los servicios disponibles son los siguientes (todos ellos sacados de la página web de Fiverr):

Artes gráficas y diseño

- *Logo e identidad de marca*: diseño de logos, guías de estilo para marcas, tarjetas de presentación y papelería y fuentes y tipografía.
- *Arte e ilustraciones*: ilustraciones, artistas de IA, diseño de avatar de IA, ilustraciones de libros infantiles, retratos y caricaturas, dibujos animados y cómics, diseño de patrones, diseño de tatuajes, storyboards y arte NFT.
- *Diseño de aplicaciones y sitios web*: diseño web, diseño de aplicaciones, diseño UX, diseño de landing page y diseño de íconos.
- *Producto y gaming*: diseño industrial y de productos, modelado de personajes, game art y artes gráficas para Streamers.
- *Diseño de impresión*: diseño de flyers, diseño de folletos, diseño de pósteres, diseño de catálogos y diseño de menús.

- *Diseño visual*: edición de imágenes, diseño de presentaciones, eliminación de fondo, diseño de infografías, vectorización y diseño de currículums.
- *Diseño de marketing*: diseño para redes sociales, banners y publicaciones para redes sociales, diseño de correo electrónico, banners web y diseño de carteles.
- *Packaging y portadas*: diseño de packaging y etiquetas, diseño de libros, portadas de libros y diseño de portada de álbumes.
- *Arquitectura y diseño de construcción*: arquitectura y diseño de interiores, paisajismo e ingeniería de edificación.
- *Moda y merchandise*: camisetas y artículos de promoción, diseño de moda y diseño de joyas.
- *Diseño 3D*: arquitectura 3D, diseño industrial en 3D, moda y prendas de vestir en 3D, personajes para impresión 3D, paisaje 3D, game art en 3D y diseño de joyas en 3D.
- *Varios*: consejos de diseño.

Programación y tecnología

- *Desarrollo de sitios web*: sitio web comercial, desarrollo de e-commerce, landing pages, y sitios web Dropshipping.
- *Plataformas de sitios web*: Wordpress, Shopify, Wix, sitios web personalizados y GoDaddy.
- *Mantenimiento del sitio web*: personalización del sitio web, corrección de errores, copia de seguridad y migración y optimización de velocidad.
- *Desarrollo de IA*: chatbots de IA, aplicaciones de IA, integraciones de IA, agentes de IA, perfeccionamiento de la IA y aplicaciones GPT personalizadas.
- *Desarrollo de chatbots*: Discord, Telegram, Botpress, TikTok y Facebook Messenger.
- *Desarrollo de videojuegos*: Videojuegos de PC, videojuegos para móviles, juegos de consola y videojuegos de realidad virtual.
- *Desarrollo de aplicaciones móviles*: desarrollo multiplataforma, desarrollo de aplicaciones para Android, desarrollo de aplicaciones para IOS, sitio web a aplicación y mantenimiento de aplicaciones móviles.
- *Desarrollo de aplicaciones portátiles*: desarrollo de relojes inteligentes y desarrollo de auriculares de realidad virtual.
- *Soporte y ciberseguridad*: soporte y TI, computación en la nube, ingeniería de DevOps, ciberseguridad y conversión de archivos.

- *Desarrollo de software*: aplicaciones web, aplicaciones de escritorio, API e integraciones, redacción de scripts, extensiones de navegador, QA y revisión y pruebas de usuario.
- *Blockchain y criptomonedas*: aplicaciones descentralizadas, monedas y tokens, desarrollo de billetera electrónica y desarrollo de NFT.
- *Varios*: ingeniería electrónica y desarrollo para Streamers.

Marketing digital

- *Posicionamiento en buscadores*: posicionamiento web (SEO), marketing de motores de búsqueda (SEM), SEO local, SEO para e-commerce y SEO de video.
- *Redes sociales*: marketing para redes sociales, redes sociales pagas, marketing de influencia y community management.
- *Métodos y técnicas*: video marketing, marketing para e-commerce, email marketing, publicación de invitados, marketing de afiliados, publicidad display, relaciones públicas y SMS marketing.
- *Específico de canal*: TikTok Shop, campaña de Facebook Ads, marketing en Instagram, Google SEM y marketing en Shopify.
- *Análisis y estrategia*: estrategia de marketing, asesoramiento de marketing y web analytics.
- *Industria y fines específicos*: promoción musical, marketing de podcast, marketing de libros y libros electrónicos y marketing de aplicaciones móviles.
- *Varios*: crowdfunding y otros.

Video y animación

- *Edición y postproducción*: edición de video, efectos visuales, videoarte, videos de intros y outros, edición de plantillas de video y subtítulos y leyendas.
- *Videos sociales y de marketing*: anuncios y comerciales en video, videos en redes sociales, videos UGC, videos musicales y videos de diapositivas.
- *Animación*: animación de personajes, GIF animados, animación para niños, animación para Streamers, montaje y animación de NFT.
- *Gráficos animados*: animación de logos, Lottie y animación web y animación de texto.
- *Producción cinematográfica*: camarógrafos y producción cinematográfica.

- *Videos explicativos*: video explicativo animado, explicaciones con imágenes reales, videos de presentadores, screencasting, producción de video eLearning y videos de crowdfunding.
- *Videos de productos*: animación de productos en 3D, videos de productos para e-commerce, videos corporativos y vistas previas de aplicaciones y sitios web.
- *Video de IA*: videoarte con IA, videos musicales de IA y videos con locutores de IA.
- *Fotografía*: fotógrafos de productos, fotógrafos de retratos, fotógrafos de estilo de vida y de moda y fotógrafos locales.
- *Varios*: de artículo a video, tráileres para videojuegos, videos de meditación, promociones inmobiliarias, tráileres para libros, consejos para video y otros.

Escritura y traducción

- *Redacción de contenido*: artículos y blogs, estrategia de contenido, contenido para sitios web, redacción de guiones, escritura creativa, redacción de podcast, redacción de discursos e investigación y resúmenes.
- *Contenido específico de la industria*: Negocios, finanzas y derecho, salud y medicina, internet y tecnología, noticias y política, marketing y bienes raíces.
- *Edición y crítica*: corrección y edición de textos, edición de contenido de IA y consejos de escritura.
- *Libros y libros electrónicos*: escritura de libros electrónicos, edición de libros y lector beta.
- *Redacción profesional*: redacción de currículums, cartas de presentación, perfiles de LinkedIn y descripción de puestos de trabajo.
- *Contenido para negocios y marketing*: tono de voz de la marca, nombres comerciales y eslóganes, estudios de casos, libros blancos, descripciones de productos, texto del anuncio, texto para ventas, texto para correos electrónicos, redacción creativa en redes sociales, comunicados de prensa y UX Writing.
- *Traducción y transcripción*: traducción, localización y transcripción.
- *Varios*: desarrollo de contenido de eLearning y escritura técnica.

Música y audio

- *Producción y escritura musical*: productores de música, compositores, cantantes y vocalistas, músicos de sesión, compositores de canciones, jingles e introducciones y canciones personalizadas.
- *Ingeniería de audio y postproducción*: mezcla y masterización, edición de audio y afinación vocal.
- *Voz en off y narración*: voice over, voice over de mujer, voice over de hombre, voice over en francés y voice over en alemán.
- *Streaming y audio*: producción de podcast, producción de audiolibros, producción de anuncios de audio y síntesis de voz e IA.
- *DJing*: drops y etiquetas de DJ, mezcla de DJ y remix.
- *Diseño de sonido*: diseño de sonido, música de meditación, Audio Logo y Sonic Branding y parches y muestras personalizadas.
- *Lecciones y transcripciones*: clases de música en línea, transcripción de música y consejos de música y audio.

Business

- *General y administrativo*: asistente virtual, gestión de proyectos, consultoría de RR.HH., investigaciones online y gestión de la cadena de suministro.
- *Gestión de comercio electrónico*: investigación de productos, administración de tienda, expertos en Amazon, expertos en Shopify y expertos en Etsy.
- *Gestión de negocios*: registro de negocios, planes de negocios, consultoría de negocios, estudio de mercado, presentaciones y consultoría sobre sostenibilidad.
- *Gestión de software*: gestión de CRM y gestión de ERP.
- *IA para negocio*: estrategia de IA y lecciones de IA.
- *Contabilidad y finanzas*: contabilidad y teneduría de libros, consultoría fiscal, modelado y pronóstico financiero y consultoría financiera.
- *Servicios jurídicos*: solicitudes y registros, contratos y documentos legales, revisión legal y consultoría jurídica.
- *Ventas y atención al cliente*: ventas, generación de leads, centro de atención telefónica y llamadas y atención al cliente.
- *Desarrollo profesional*: orientación profesional y coaching de vida.
- *Varios*: gestión de producto, verificación de datos y gestión de eventos.

Consultoría

- *Consultores empresariales*: consultoría jurídica, consultoría de negocios, consultoría en RR.HH., consultoría de IA, planes de negocios y consultoría de e-commerce.
- *Estrategia de marketing*: estrategia de marketing, estrategia de contenido, estrategia de medios sociales, estrategia de influencers, consultoría de video marketing, estrategia de SEM y estrategia de relaciones públicas.
- *Consultoría de datos*: consultoría de Data Analytics, consultoría de bases de datos y consultoría de visualización de datos.
- *Coaching y asesoramiento*: orientación profesional, coaching de vida, coaching de juegos, coaching de estilo y belleza, coaching de viaje, capacitación nutricional y coaching de mindfulness.
- *Consultoría de tecnología*: consultoría de sitios web, consultoría de aplicaciones móviles, consultoría de desarrollo de videojuegos, consultoría de desarrollo de software y consultoría de ciberseguridad.
- *Tutoría*: tutoría de marketing, tutoría de diseño, tutoría de redacción, tutoría por video y tutoría musical.

Datos

- *Ciencia de datos y aprendizaje automático*: aprendizaje automático, visión artificial, PLN, Deep learning, modelos generativos y análisis de series temporales.
- *Análisis de datos*: análisis de datos, visualización de datos, anotación de datos y panel de datos.
- *Recopilación de datos*: entrada de datos, digitación de datos, data scraping, formato de datos, limpieza de datos y mejora de datos.
- *Gestión de datos*: procesamiento de datos, ingeniería de datos, bases de datos y administración y protección de datos.

Servicios de IA

- *Desarrollo de IA*: aplicaciones de IA, integraciones de IA, chatbots de IA, agentes de IA, perfeccionamiento de la IA y aplicaciones GPT personalizadas.

- *Datos*: ciencia de datos y aprendizaje automático, análisis de datos y visualización de datos.
- *Artistas de IA*: artistas de Midjourney, artistas de DALL-E, artistas de Stable Diffusion y todos los servicios de AI Art.
- *IA para negocios*: consultoría de IA, estrategia de IA y lecciones de IA.
- *Video de IA*: videos musicales de IA, videoarte con IA y videos con locutores de IA.
- *Audio con IA*: síntesis de voz e IA y texto a voz.
- *Contenido de IA*: edición de contenido de IA e indicaciones de reacción personalizada.

4.2. PROCESOS

Para explicar todos los procesos que lleva a cabo Aditec, se elaborará un diagrama de Gantt para tener una representación sencilla y visual. Dicho gráfico es una forma de representar mediante barras las tareas que componen un proyecto. Es un diagrama bidimensional donde el tiempo se encuentra en el eje horizontal y el nombre de la tarea en el eje vertical. Su popularidad radica en su sencillez y su fácil interpretación (Mateos Martín, 2021).

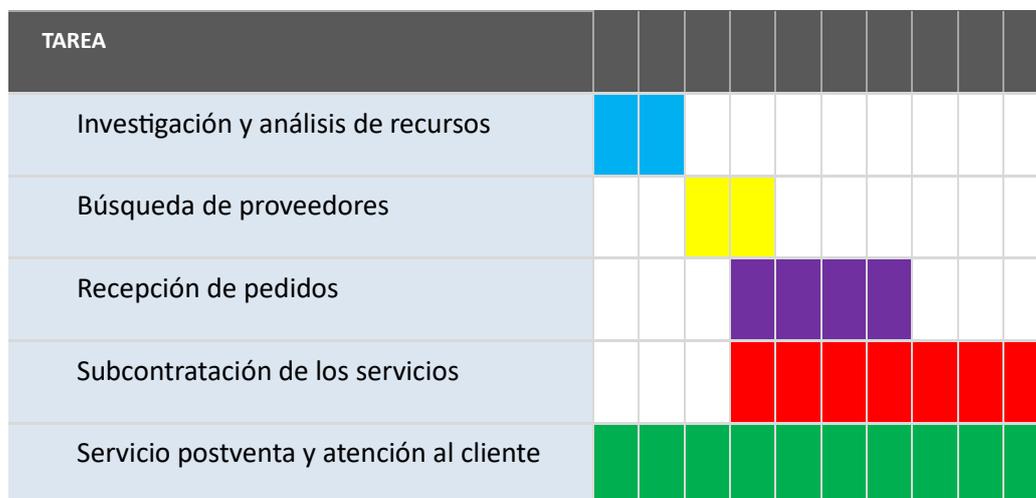


Figura 5. Diagrama de Gantt de Aditec. Fuente: Elaboración propia

A continuación, se describirán y desarrollarán las diferentes tareas:

Investigación y análisis de recursos

Como fase inicial se desarrollará una investigación de mercado para conocer el mercado, centrando la atención tanto en los competidores como en los posibles clientes, y se analizarán los recursos empresariales disponibles, sobre todo los monetarios. Con dichos recursos, se

pretende llevar a cabo una campaña de marketing para dar a conocer la empresa y captar la atención de los compradores. Además, se analizará en profundidad la empresa Fiverr, ya que todos los servicios se subcontratarán a dicha compañía.

Búsqueda de proveedores

Una vez analizado el entorno en el que actuará Aditec y antes de recibir ningún pedido, se realizará una búsqueda y selección de los mejores desarrolladores digitales de Fiverr. Dicha selección se realizará tomando en cuenta la popularidad y las valoraciones que tenga el desarrollador en su perfil, además de apreciar si son los desarrolladores más adecuados para Aditec. Una vez seleccionados, se intentará llegar a acuerdos entre la empresa y los desarrolladores, intentando forjar una relación duradera y transparente.

Recepción de pedidos

Poco después de establecer el primer contacto con los proveedores, se podrán recibir los pedidos que hagan los clientes. Se establecerá un precio fijo antes de subcontratar el servicio a Fiverr, en función de los precios ofrecidos por los desarrolladores.

Subcontratación de servicios

Recibido el pedido, Aditec se pondrá en contacto con el desarrollador digital pertinente para el servicio, subcontratando el desarrollo de dicho servicio. Una vez desarrollado y acabado el servicio, la empresa lo recibirá y lo entregará al cliente final, de tal manera que Aditec actúa como intermediario a cambio de un porcentaje de los beneficios.

Servicio postventa y atención al cliente

Durante todo el proceso, los clientes de Aditec tendrán un servicio postventa y una atención al cliente excelente, tratando de solucionar cualquier cuestión en el menor tiempo posible. Además, si el cliente no queda satisfecho se ofrecerá un servicio de resolución de fallos y errores sin coste adicional, y se procurará que no vuelvan a ocurrir, tomando todas las medidas necesarias.

5. PLAN DE ORGANIZACIÓN

El plan de organización es una de las partes fundamentales de un plan de empresa, ya que se determina la estructura de la empresa y se plantean los objetivos que se fijan para cada área de la compañía. La organización es un sistema en el cual la principal prioridad es definir la interrelación que hay entre sus elementos. Por tanto, organizar es diseñar estructuras formales dentro de la empresa, estableciendo un orden de jerarquía y fijando una departamentalización por funciones, para que el flujo de trabajo sea fluido y sin complicaciones (Cristiani, 2012).

Para desarrollar el plan organizacional de Aditec, se seguirá el siguiente orden: establecimiento de la forma jurídica de la empresa, elaboración del organigrama, descripción de los puestos de trabajo, horario y formas de contacto y política retributiva.

5.1. FORMA JURÍDICA

Aditec se constituirá como Sociedad Limitada Unipersonal (S.L.U.), ya que ofrece una numerosa serie de ventajas frente a las demás formas jurídicas.

La posibilidad de crear la empresa con un único socio simplifica su estructura empresarial y agiliza el proceso de constitución. Además, esta forma jurídica restringe la responsabilidad empresarial ya que se limita al capital aportado, protegiendo el patrimonio personal del empresario. La flexibilidad y el elevado grado de autonomía del titular de la empresa es otra de las razones para elegir esta opción, además de que exige menos requisitos y trámites de constitución que otras formas, reduciendo costes y acelerando el proceso de puesta en marcha del negocio. Por último, la posibilidad de incorporar trabajadores conforme el crecimiento y desarrollo de la empresa es otro punto positivo a tener en cuenta.

SOCIEDAD LIMITADA (S.L.)	
Capital mínimo de constitución	3.000 € suscritos y desembolsados (capital dividido en participaciones)
Transmisión de la propiedad	Libre: entre socios o familiares directos Restringida: al resto de personas
Tipo de responsabilidad	Limitada al capital suscrito
N.º de socios	Uno (S.L. Unipersonal) o varios
Tributación	Impuesto de sociedades (IS)

Tabla 8. Tabla resumen características de una Sociedad Limitada (S.L.).

Las características citadas anteriormente respaldan la idea de que es una forma jurídica versátil, lo que la convierte en una de las mejores opciones para un emprendedor individual.

5.2. ORGANIGRAMA

Un organigrama es una representación gráfica de la organización de una empresa, jerarquía o estructura formal. Esta organización consiste en definir las funciones y tareas que va a desarrollar cada trabajador, definiendo a su vez las relaciones existentes entre ellos, con el fin de alcanzar los objetivos de manera eficaz (Pérez Gregorio, 2016).

En el momento en el que se crea Aditec su organigrama es muy sencillo, ya que se conforma únicamente por mi persona, siendo yo responsable de todas las tareas que debe llevar a cabo la empresa para su funcionamiento. Esto se debe al escaso volumen de trabajo que se espera en un primer momento, debido al desconocimiento de los potenciales clientes sobre la empresa. Las tareas primordiales en este primer momento son de marketing, para lograr captar la atención de los clientes.

En caso de que Aditec aumente tanto su volumen de negocio que ya sea insostenible realizar todas las tareas una única persona, se irían contratando trabajadores paulatinamente, teniendo en cuenta sobre todo de la evolución de las ventas y las previsiones futuras. En dicho caso, pasaría a ejercer el cargo de directora de Aditec, ejerciendo aún tareas operativas y teniendo bajo mi cargo a los empleados contratados.

Si el negocio se expande a más de tres trabajadores, el organigrama futuro sería el siguiente:

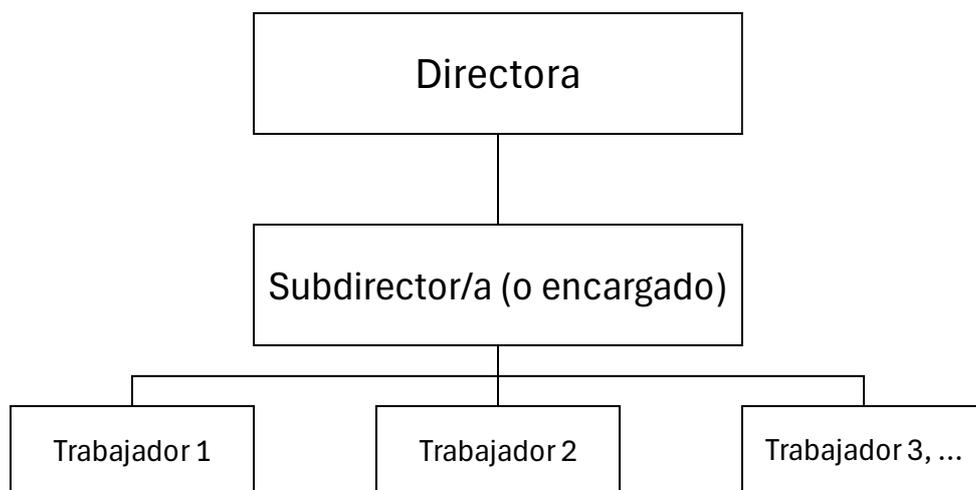


Ilustración 9. Organigrama de Aditec

La sencillez de las tareas a llevar a cabo gracias a la subcontratación de los servicios permite a la empresa establecer una forma de organización simple, donde se tengan en cuenta a todos los trabajadores y la comunicación interna sea clara y sin dificultades.

5.3. DESCRIPCIÓN PUESTOS DE TRABAJO

La descripción de los puestos de trabajo es una exposición detallada y ordenada de las funciones y tareas que deben llevarse a cabo en cada puesto, de tal manera que se realicen de forma eficaz y se satisfagan las necesidades de dicho puesto (Fernández-Ríos, 1995).

Se describirán los puestos de trabajo según el organigrama representado en la ilustración 6.

- *Directora*: El director/a ejecutivo de una empresa es el líder de la organización y se considera una pieza fundamental para ayudar a conseguir los objetivos marcados (Gutiérrez, 2014). Entre las funciones que debe llevar a cabo, destacamos las siguientes:
 - Dirige al equipo empresarial
 - Motiva a los trabajadores
 - Toma decisiones estratégicas
 - Define la visión y la estrategia empresarial
 - Interacciona con accionistas y *stakeholders*
 - Representa a la empresa de cara al público (es su cara visible)
 - Gestiona los recursos financieros, humanos y tecnológicos
 - Supervisa a los subordinados
 - Garantiza el cumplimiento de la legislación
 - Incita y ayuda a crear una cultura empresarial
 - Hace un seguimiento del cumplimiento de los objetivos marcados
 - Recluta, contrata y retiene a los trabajadores
 - Gestiona los riesgos, tanto los existentes como los potenciales
 - Acude a reuniones con clientes importantes
 - Trata de resolver los problemas más relevantes
 - Es responsable de los resultados de la empresa
- *Subdirector/a (encargado)*: El subdirector/a general es la persona encargada de asistir al director/a, actuando como segundo al mando y asumiendo responsabilidades dentro de la empresa. Entre las funciones que debe llevar a cabo, destacamos las siguientes:
 - Supervisa a los operarios

- Garantiza los estándares de los servicios
 - Gestiona al personal
 - Implementa las estrategias planteadas por el director/a
 - Toma decisiones estratégicas y operativas
 - Facilita la comunicación entre operarios y director/a
 - Gestiona proyectos
 - Coordina a trabajadores y equipos de trabajo
 - Participa en reuniones
 - Ayuda a la implementación de cambios en la organización
 - Realiza análisis de datos e informes
 - Evalúa el desempeño de los operarios
 - Colabora con el director/a en el desarrollo de estrategias
- *Trabajador operario*: El operario es aquel que desempeña las funciones de nivel más básico dentro de la jerarquía empresarial. Entre las tareas que debe llevar a cabo, destacamos las siguientes:
 - Gestiona la atención al cliente
 - Contacta con los proveedores
 - Realiza los pedidos de servicios a los desarrolladores digitales de Fiverr
 - Gestiona documentos físicos y digitales
 - Procesa bases de datos
 - Lleva a cabo actividades administrativas y contables
 - Investiga sobre nuevos mercados y proveedores
 - Realiza pruebas de calidad a los servicios
 - Administra la plataforma de *e-commerce* de Aditec
 - Realiza mantenimientos básicos del sitio web
 - Participa en la creación de campañas de marketing y publicidad
 - Se pone en contacto con clientes potenciales, pretendiendo captarlos
 - Gestiona las diferentes formas de contacto entre cliente-empresa

5.4. HORARIO Y CONTACTO

El horario de jornada laboral y las diferentes formas de contacto con la empresa son otra parte fundamental del plan de organización. Su importancia radica en el interés por parte de los

clientes en saber esta información, ya que se deben proveer todas las facilidades posibles para que el contacto empresa-cliente sea fluido y sencillo.

Por una parte, en un principio el horario sería de lunes a viernes de 8:00 a 15:00, por lo que la empresa únicamente operaría por la mañana. Hay que tener en cuenta que al ser una empresa que opera online el horario puede presentar mucha flexibilidad, pero se establece este rango para que los clientes sepan cuando pueden contactar por vía telefónica con Aditec. Dicho horario podría variar según la evolución del negocio y las necesidades de los clientes.

Por otra parte, existen diversas maneras de contactar con Aditec: llamada telefónica, correo electrónico, videollamada, foro interno y, en ocasiones puntuales, reuniones en persona.

- *Llamada telefónica:* Puede realizarse en el horario estipulado anteriormente (de lunes a viernes, de 8:00 a 15:00). Se dispondrá de varios números a los cuales se podrá llamar para hacer cualquier pedido o consultar cualquier cuestión.
- *Correo electrónico:* Para mayor comodidad del cliente, puede enviar un correo electrónico a la empresa a la hora que desee y se le contestará lo antes posible. De esta manera, no debe estar pendiente del horario establecido para llamadas telefónicas.
- *Videollamada:* Cuando la importancia del servicio lo requiera, el cliente puede solicitar una videollamada con un empleado de Aditec para comentar todas las cuestiones que desee y exprese de manera clara sus requisitos y condiciones. De esta manera, el cliente percibe una mayor sensación de tranquilidad al haber podido expresar todas sus preocupaciones a un trabajador.
- *Foro interno:* Dentro de la página web de Aditec, habrá un apartado llamado “foro interno” en el cual los clientes pueden dejar sus preguntas, comentarios, sugerencias y cualquier otro tipo de cuestión, a los cuales se les contestará con rapidez. Su funcionamiento es parecido al del correo electrónico, pero de forma más directa.
- *Reuniones en persona:* Cuando la importancia de la cuestión lo requiera, se pueden convenir reuniones cara a cara donde solicite el cliente, siempre y cuando no se exceda una distancia mayor a 100 km desde la sede de Aditec.

Es por las múltiples formas de contacto disponibles por lo que afirmamos que el servicio es personal, debido a que se establecen relaciones fuertes con los clientes gracias a la cercanía que permite construir este contacto multicanal y continuo.

5.5. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El reclutamiento de personal es el proceso mediante el cual la empresa identifica a empleados potenciales que cumplen los requisitos para realizar las labores de un determinado puesto de trabajo, atrayendo una cantidad considerable de ellos para posteriormente hacer una selección de los más adecuados (Arturo, 2019). Es una de las fases más importantes dentro del proceso de creación de una empresa, ya que la contratación de un buen equipo de trabajo puede suponer la diferencia entre un negocio exitoso o un fracaso.

El proceso de reclutamiento y selección de Aditec utilizará internet y las redes sociales para captar la atención de los posibles trabajadores. El procedimiento será el siguiente:

- 1) Publicación de ofertas de trabajo en diversos portales como Job Today, LinkedIn o InfoJobs. En dicha publicación se incluirán todos los detalles del puesto, además de los requisitos que debe cumplir el demandante.
- 2) Realización de una preselección de los candidatos más adecuados y aptos para el perfil buscado por la empresa, teniendo en cuenta únicamente el currículum de dichos individuos. Se realizarán entrevistas vía online (videollamada) con aquellos perfiles más interesantes.
- 3) Realización de entrevistas personales con los candidatos preseleccionados para determinar cuáles pasan a la fase de selección.
- 4) Evaluación de la información y los datos obtenidos en las entrevistas personales.
- 5) Selección del demandante final.
- 6) Incorporación del empleado a la plantilla de Aditec.

Una vez seleccionado el aspirante final, se negociarán diversos aspectos relacionados con el contrato de trabajo, como el horario habitual o las horas extras diarias.

5.6. POLÍTICA RETRIBUTIVA

La política retributiva de una empresa es el conjunto de directrices que marcan la orientación de la organización en materia relacionada con la remuneración de los empleados. Se trata de un concepto dinámico que evoluciona autorregulándose a cada situación. El objetivo principal de esta política retributiva es reconocer la iniciativa, dedicación e interés de los miembros que conforman la empresa. Algunos de sus principios son los siguientes: recompensa, retención del talento, flexibilidad, equilibrio y equidad (Comunicación, 2023). Es un elemento de gran

importancia para los empleados, ya que tiene un impacto directo en la motivación, atracción y retención del talento.

A continuación, se inserta una tabla con los salarios de cada puesto, dividiendo las remuneraciones en dos conceptos básicos: salario base y plus convenio. Dicha tabla procede del XVIII Convenio Colectivo estatal de empresas de tecnologías de la información, publicada por el Ministerio de Trabajo y Economía Social en la disposición 17238 del BOE núm. 177 de 2023. De tal manera que las remuneraciones de los trabajadores de Aditec están acorde con las del resto de empresas del mismo sector.

	Desde 01-01-2024		
	Salario base	Plus convenio	Total
Director/a	26.540,58	2.309,65	28.850,23
Subdirector/a	20.665,51	1.837,64	22.503,15
Trabajador operario	15.688,66	1.390,95	17.079,61

Tabla 9. *Tabla salarial para el sector de empresas de tecnologías de la información. Fuente: Ministerio de Trabajo y Economía Social*

Además de los salarios indicados en la tabla 9, Aditec apuesta por proveer a los trabajadores de dos elementos más: el salario en especie y el salario emocional.

Por una parte, se ofrece como salario en especie un seguro médico básico para todos los trabajadores de la empresa, de tal manera que se cubren todas aquellas enfermedades relacionadas o provocadas por la profesión y los accidentes laborales que puedan ocurrir. Por otra parte, el salario emocional engloba las siguientes prácticas: el reconocimiento profesional, las oportunidades de desarrollo personal, la flexibilidad en la fijación del horario laboral y el equilibrio entre la vida personal y laboral. De esta manera, se espera que la lealtad de los empleados sea elevada y, en consecuencia, que el rendimiento de la empresa sea mayor.

6. PLAN DE MARKETING

Un plan de marketing es una herramienta que define la manera en que se comercializarán los productos y/o servicios de una empresa en el mercado. Dicho plan tiene la función de una hoja de ruta para la implementación de las diversas estrategias de marketing seleccionadas. Es decir, es en este plan donde dichas estrategias se convierten en realidad y se determina cómo, cuándo y dónde se gastarán los recursos asignados al marketing (Parmerlee, 1999).

Se seguirá el orden de las 4P del marketing mix: *Product* (producto), *Price* (precio), *Place* (distribución) y *Promotion* (promoción).

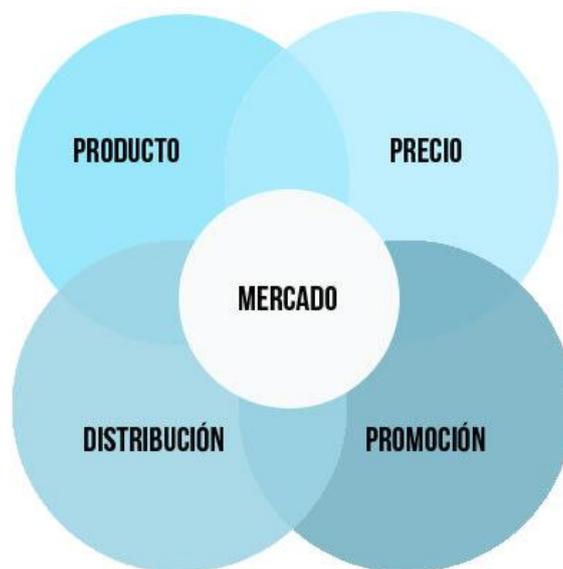


Ilustración 10. 4P marketing mix

6.1. PRODUCTO/SERVICIO

La prioridad de Aditec es desarrollar unos servicios acordes a las necesidades de los posibles clientes. Para ello, se contestarán una serie de preguntas a través de las cuales se definirán las características y los elementos de dichos servicios.

- *¿Cuáles son las necesidades/deseos que el producto/servicio va a satisfacer?*

La principal necesidad que cubren los diversos servicios ofrecidos por Aditec es expandir la presencia online de todas aquellas empresas interesadas en adquirir dichos servicios. Además, ayudar a las empresas a desarrollar servicios digitales de manera sencilla y con unos precios accesibles también es otro de los objetivos de la compañía. Muchas de estas empresas no disponen de la figura de un informático propio que desarrolle este tipo de servicios, por lo que

Aditec satisface dicha carencia ofreciendo la posibilidad de contratar todos aquellos servicios que el cliente considere necesarios para desenvolver su actividad en la red.

- *¿Cómo, cuándo y dónde lo usará el cliente?*

Una vez finalizado y entregado el servicio al cliente, podrá gozar de su uso en cualquier lugar y momento, siempre y cuando se disponga de un dispositivo electrónico con conexión a internet. El modo de utilización, por otra parte, dependerá del servicio contratado. Por ejemplo, si el servicio adquirido es el diseño de banners y publicaciones para redes sociales, lo único que debe hacer el cliente una vez recibido el servicio es distribuir dichos banners y publicaciones en sus redes para atraer la atención de posibles nuevos clientes.

- *¿Cuál es su apariencia?*

Su apariencia depende del tipo de servicio contratado y de las preferencias indicadas por el cliente, pero las características comunes de todos los servicios son el diseño intuitivo, fácil de entender, atractivo visualmente, personalizado, de apariencia profesional y de fácil accesibilidad.

- *¿Cuál es la marca?*

La marca de todos los servicios es Aditec, que es una marca de nueva constitución dedicada a proporcionar servicios digitales de innovación abierta. Los valores por los cuales se rige esta firma son la calidad, transparencia, puntualidad, diferenciación y creatividad.

- *¿Cómo se diferencia de otros servicios ya existentes en el mercado?*

Aditec se diferencia de la competencia gracias a que centra totalmente su atención en el cliente, proporcionando un trato particular, familiar y personalizado, de tal manera que el cliente percibe como beneficio adicional la excelente relación que establece la empresa con sus compradores. Además, al ejercer Aditec como intermediario y no desarrollar directamente los servicios porque los subcontrata, los precios que puede ofrecer al cliente final son adecuados y accesibles, por tanto, muchos consumidores se decantarán por esta opción.

6.2. PRECIOS

Los precios de los servicios son uno de los elementos más importantes para el cliente, ya que su decisión de compra dependerá directamente de su poder adquisitivo y de los precios establecidos. Es por ello que Aditec quiere ofrecer un rango de precios accesibles para una amplia gama de clientes con distintos presupuestos. El precio final que se pacte con el comprador

dependerá de la tarifa que cobre el *freelancer* por el servicio contratado, ya que la empresa actúa como intermediaria y percibirá únicamente un porcentaje sobre el coste del servicio. Este porcentaje se establece inicialmente en un 30% de comisión por actuar como intermediario, pero dependiendo de las necesidades del cliente y de la dificultad de llevar sus deseos a cabo, este porcentaje puede verse aumentado. Además, el precio mínimo para contratar un servicio es de 20 euros, por lo que Aditec percibirá 26 euros.

PRECIOS DE LOS SERVICIOS			
		Precio Fiverr	Precio Aditec
Artes gráficas y diseño	Logo e identidad de marca	20 - 500	26 - 650
	Arte e ilustraciones	20 - 700	26 - 910
	Diseño de aplicaciones y sitios web	20 - 500	26 - 650
	Producto y gaming	20 - 400	26 - 520
	Diseño de impresión	20 - 250	26 - 325
	Diseño visual	20 - 600	26 - 780
	Diseño de marketing	20 - 250	26 - 325
	Packaging y portadas	25 - 400	33 - 520
	Arquitectura y diseño de construcción	20 - 1000	26 - 1300
	Moda y merchandise	20 - 100	26 - 130
	Diseño 3D	20 - 250	26 - 325
	Programación y tecnología	Desarrollo de sitios web	80 - 1000
Plataformas de sitios web		80 - 1000	104 - 1300
Mantenimiento del sitio web		30 - 350	39 - 455
Desarrollo de IA		100 - 5000	130 - 6500
Desarrollo de chatbots		30 - 800	39 - 1040
Desarrollo de videojuegos		100 - 4000	130 - 5200
Desarrollo de aplicaciones móviles		200 - 5000	260 - 6500
Desarrollo de aplicaciones portátiles		250 - 900	325 - 1170
Soporte y ciberseguridad		20 - 9000	26 - 11700
Desarrollo de software		35 - 5000	46 - 6500
Blockchain y criptomonedas	100 - 9000	130 - 11700	
Marketing digital	Posicionamiento en buscadores	40 - 200	52 - 260
	Redes sociales	40 - 300	52 - 390
	Métodos y técnicas	25 - 350	33 - 455
	Específico de canal	40 - 300	52 - 390
	Análisis y estrategia	50 - 1000	65 - 1300
	Industria y fines específicos	40 - 700	52 - 910
Video	Edición y postproducción	30 - 200	39 - 260
	Videos sociales y de marketing	20 - 350	26 - 455
	Animación	20 - 100	26 - 130
	Gráficos animados	20 - 200	26 - 260

PRECIOS DE LOS SERVICIOS			
		Precio Fiverr	Precio Aditec
Video	Producción cinematográfica	50 - 1500	65 - 1950
	Videos explicativos	30 - 500	39 - 650
	Videos de productos	50 - 650	65 - 845
	Video de IA	70 - 1500	91 - 1950
	Fotografía	60 - 350	78 - 455
Escritura y traducción	Redacción de contenido	20 - 120	26 - 156
	Contenido específico de la industria	20 - 200	26 - 260
	Edición y crítica	20 - 250	26 - 325
	Libros y libros electrónicos	30 - 370	39 - 480
	Redacción profesional	30 - 200	39 - 260
	Contenido para negocios y marketing	25 - 400	33 - 520
	Traducción y transcripción	20 - 50	26 - 65
Música y audio	Producción y escritura musical	35 - 800	46 - 1040
	Ingeniería de audio y postproducción	25 - 250	33 - 325
	Voz en off y narración	20 - 100	26 - 130
	Streaming y audio	20 - 100	26 - 130
	Djing	20 - 80	26 - 104
	Diseño de sonido	30 - 150	39 - 195
	Lecciones y transcripciones	35 - 200	46 - 260
Business	General y administrativo	40 - 300	52 - 390
	Gestión de comercio electrónico	30 - 300	39 - 390
	Gestión de negocios	30 - 200	39 - 390
	Gestión de software	100 - 500	130 - 650
	IA para negocio	40 - 450	52 - 585
	Contabilidad y finanzas	20 - 300	26 - 390
	Servicios jurídicos	30 - 350	39 - 455
	Ventas y atención al cliente	20 - 350	26 - 455
	Desarrollo profesional	40 - 300	52 - 390
Consultoría	Consultores empresariales	50 - 700	65 - 910
	Estrategia de marketing	60 - 1000	78 - 1300
	Consultoría de datos	30 - 250	39 - 325
	Coaching y asesoramiento	35 - 300	46 - 390
	Consultoría de tecnología	40 - 2000	52 - 2600
	Tutoría	30 - 300	39 - 390
Datos	Ciencia de datos y aprendizaje automático	100 - 3000	130 - 3900
	Análisis de datos	40 - 300	52 - 390
	Recopilación de datos	20 - 150	26 - 195
	Gestión de datos	50 - 1000	65 - 1300
S. IA	Desarrollo de IA	100 - 5000	130 - 6500
	Datos	100 - 5000	130 - 6500

PRECIOS DE LOS SERVICIOS			
		Precio Fiverr	Precio Aditec
Servicios de IA	Artistas de IA	20 - 100	26 - 130
	IA para negocios	30 - 150	39 - 195
	Video de IA	50 - 1500	65 - 1950
	Audio con IA	20 - 60	26 - 78
	Contenido de IA	20 - 200	26 - 260

Tabla 10. Precios medios en euros de los servicios ofrecidos por Aditec

Los precios que se muestran en la tabla 10 son los precios medios de los servicios ofrecidos por Fiverr, en base a los cuales se calculan los precios que ofrece Aditec. El precio final se deberá pactar con cada cliente en particular, dependiendo de la calidad del servicio deseada y su urgencia.

6.3. DISTRIBUCIÓN

La distribución de producto/servicio incluye todas aquellas actividades que lleva a cabo la empresa para posicionar y distribuir el artículo en un lugar accesible para los posibles compradores. Para ello, se deben poseer amplios conocimientos sobre el público objetivo y el mercado en el que se actúa (Summa, 2019).

En el caso de Aditec, no existe una red de distribución física ya que se trata de una empresa online que ofrece servicios digitales. Una vez el *freelancer* haya desarrollado el servicio encargado, dicho servicio será traspasado al cliente final, de tal manera que la compañía actúa como intermediaria (como mayorista/minorista) en un canal de distribución indirecto.

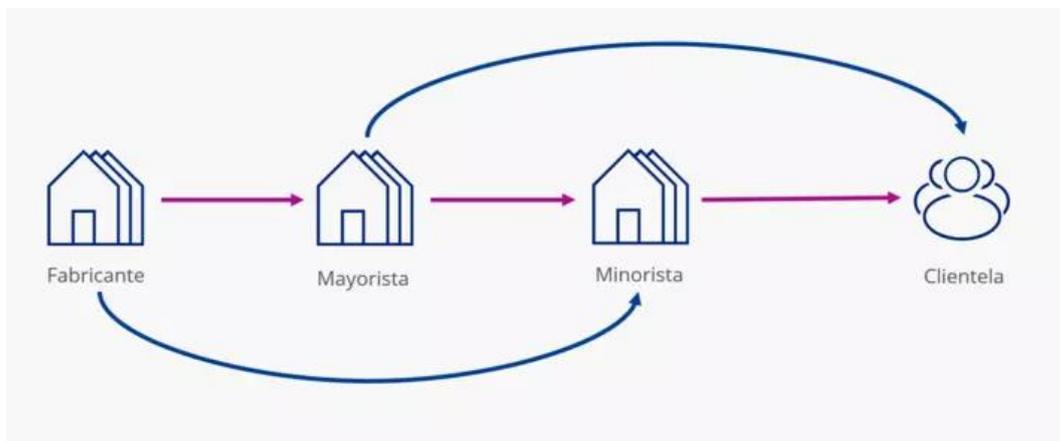


Ilustración 11. Canal de distribución indirecto

Por tanto, se centrará más la atención en la promoción de los servicios más en la distribución de los mismos, ya que dicha distribución se realiza de manera inmediata a través de internet.

6.4. PROMOCIÓN

La promoción del producto/servicio abarca una serie de actividades que realiza la empresa y cuyo objetivo es informar, persuadir y recordar los beneficios que ofrece el producto/servicio. Esta parte de la estrategia de marketing incluye elementos como el equipo de ventas, relaciones públicas, publicidad, promociones y descuentos (Summa, 2019).

Para seleccionar aquellas acciones de comunicación acordes a las preferencias del público, se responderán las siguientes preguntas:

- *¿Cuándo y dónde transmitir de forma efectiva tus mensajes de marketing?*

Se realizarán campañas de marketing a través de internet y redes sociales, dada la popularidad de dichos medios. El uso de estos canales supone un ahorro de costes frente a los medios de comunicación tradicionales, ya que el precio por emitir anuncios en la radio o en la televisión es más elevado que el de publicar anuncios en redes sociales como Instagram, Facebook o X (antes Twitter). Actualmente, en España hay un total de 39,7 millones de usuarios en las redes sociales, lo que se traduce en casi un 84% de la población del país (Una Vida Online, 2024). Por lo que el potencial alcance de la publicidad en las redes es muy elevado y conveniente para una empresa online.

Según el Estudio de Redes Sociales de IAB Spain en 2022, las redes sociales más utilizadas en España son las siguientes (en términos de frecuencia de uso):

1.	WhatsApp	94%
2.	Instagram	68%
3.	Facebook	65%
4.	TikTok	59%
5.	Tinder	58%
6.	X	54%
7.	YouTube	53%
8.	Spotify	50%
9.	iVoox	39%
10.	Snapchat	32%
11.	Discord	30%
12.	Twitch	28%
13.	LinkedIn	27%

14.	Pinterest	23%
15.	Reddit	23%

Tabla 11. Redes sociales más usadas en España en 2022, expresado en porcentaje total de uso diario. Fuente: IAB Spain

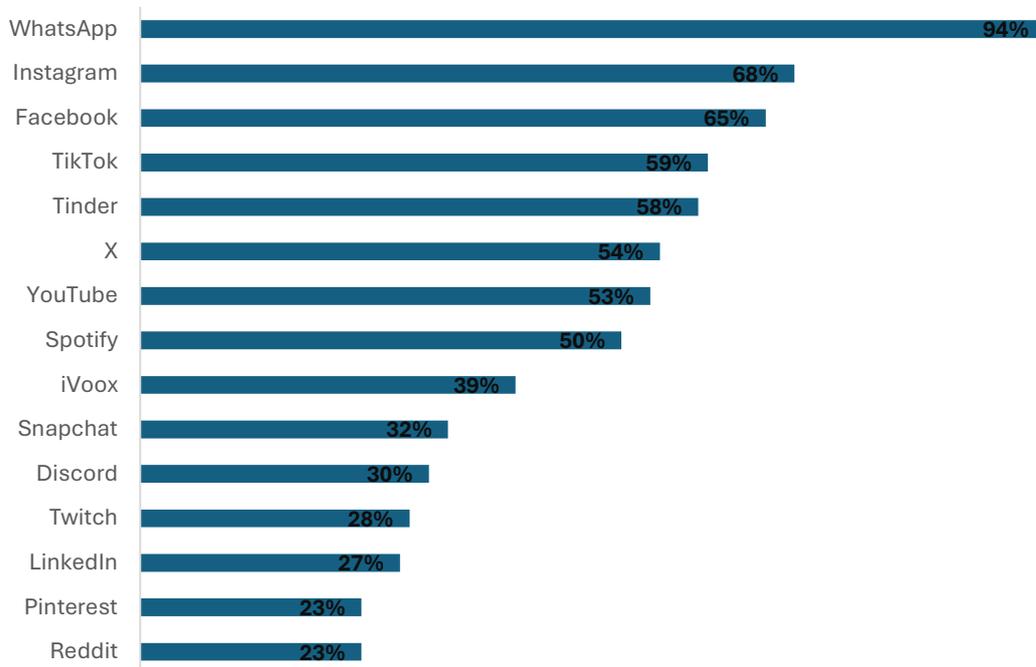


Figura 6. Redes sociales más usadas en España en 2022, expresado en porcentaje total de uso diario. Fuente: Elaboración propia con datos de IAB Spain

Para Aditec, se realizará una campaña de marketing intensiva a través de las siguientes redes sociales: Instagram, Facebook, TikTok, X (antes Twitter), YouTube y LinkedIn. Aunque LinkedIn se encuentra en la decimotercera posición en el ranking de la tabla 11, esta red social profesional está enfocada en poner en contacto a demandantes de empleo con empresas interesadas, por lo que se encuentran adscritas muchas empresas españolas, lo que la convierte en la red social perfecta para que Aditec se publicite ya que su público objetivo son empresas.

Por otra parte, el momento de publicación de dichos anuncios también es importante. Según datos publicados por Cyberclick (empresa especializada en optimización de campañas de marketing online y publicidad digital), estos son los mejores días y horas para publicar en cada una de las redes sociales seleccionadas anteriormente:

	Días	Horas
Instagram	Martes	9:00 - 13:00
	Miércoles	20:00 - 22:00
Facebook	Lunes	8:00 - 13:00
	Martes	
	Miércoles	

	Días	Horas
Facebook	Jueves	8:00 - 13:00
TikTok	Martes	14:00 - 17:00
	Miércoles	
	Jueves	
X	Martes	9:00 - 13:00
	Miércoles	
	Jueves	
YouTube	Viernes	12:00
	Domingo	18:00 - 20:00
LinkedIn	Lunes	9:00 - 14:00
	Martes	
	Miércoles	
	Jueves	
	Viernes	

Tabla 12. Mejores días y horas para publicar en redes sociales. Fuente: Elaboración propia con datos de Cyberclick

Por tanto, se intentará publicar los anuncios de Aditec en los días y las franjas horarias mencionadas en la tabla 12, de tal manera que el alcance de audiencia sea el máximo posible.

- *¿Cuál debe ser el calendario para aprovechar las oportunidades y aumentar las ventas y promociones en determinadas épocas?*

Para aumentar las ventas, se realizarán descuentos de hasta el 10% en el período del *Black Friday* (último viernes de noviembre). Ofrecer descuentos en esta época supondría atraer más clientes y, en consecuencia, aumentar las ventas de la empresa. Para ello, se publicitará la oferta de manera temprana (con 3 semanas de antelación) para que los posibles compradores sean conocedores de dichos descuentos. Estos descuentos estarán disponibles durante una semana.

- *¿Cómo se promociona la competencia?*

La competencia se promociona a través de internet y las redes sociales, de igual manera que quiere hacer Aditec. Algunas de las formas más habituales de promocionarse online son el marketing de contenido, el uso de redes sociales, la publicidad en línea (Google Ads), el marketing a través de email y el marketing de influencers. Por otra parte, existen empresas grandes que cuentan con abundantes recursos financieros, las cuales aparte de promocionarse en línea también realizan campañas de publicidad que se emiten por televisión, como por ejemplo la compañía Ionos.

- *¿Necesita asistir a ferias comerciales?*



Si bien no es estrictamente necesario asistir a ferias comerciales para promocionar la empresa, es una buena opción para darse a conocer. De esta manera se podría interactuar con los posibles clientes cara a cara, contestando todas las preguntas que tengan y solucionando cualquier cuestión al instante.

La mejor opción para Aditec es asistir a la feria comercial Forinvest, que es un foro-exposición internacional de productos y servicios financieros, inversiones, seguros, fiscalidad y soluciones tecnológicas. Este evento se lleva a cabo los días 6 y 7 de marzo en Valencia y es la mayor convención del sector financiero-empresarial a nivel nacional y donde tienen lugar más de 100 conferencias sobre diversos temas como economía, innovación o tecnología (Bernabeu, 2024b).

- *¿Necesitas un equipo de ventas grande o más bien pequeño?*

La empresa no necesita un equipo de ventas como tal; todas las acciones las puede llevar a cabo una misma persona. Esto es debido a que su actividad es exclusivamente online, además de ofrecer servicios y no productos, lo cual simplifica el proceso de venta (el cliente no tiene que comprobar la calidad de un producto físico).

7. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

El plan económico-financiero de un proyecto es una parte esencial del mismo, ya que es una herramienta que debe integrar todos los otros planes de la empresa, así como las estrategias planteadas. Resulta extremadamente importante para una empresa de nueva creación planificar sus previsiones de ventas, gastos, compras, etc., de tal manera que se plasme la viabilidad económica del proyecto (*El Plan Económico al emprender: por qué es esencial y qué incluye*, 2023).

Para la realización de este plan económico-financiero, primero se planteará un plan de inversión inicial, luego se realizarán previsiones de gastos y ventas, seguidamente se redactará el plan de financiación y, por último, se elaborarán las cuentas de resultados, de tesorería y el balance de situación previsionales.

Todo este plan se desarrollará a través de la herramienta MODELEVA, que es un modelo de Excel cuya finalidad es ayudar a la evaluación de propuestas de negocio. Pretende mostrar de la forma más sencilla y fidedigna posible una metodología que genera un modelo adaptado a cada situación específica, lo que permite al gestor analizar el proyecto de manera rigurosa (*Modeleva - Modelos Financieros En Excel*, 2024).

Para el desarrollo de este plan se tendrán en cuenta las siguientes consideraciones:

- El horizonte temporal de este modelo es de 7 años.
- El impuesto de sociedades que se aplicará es del 25%, debido a que la empresa presenta beneficios desde el primer ejercicio.
- El inicio de las actividades tendrá lugar en enero del siguiente año (2025).
- Se aplica un IVA del 21% en las transacciones de compraventa.
- Se considera que el año fiscal coincide con el año natural, es decir, 365 días.
- Se aplican las regulaciones legales y normativas de España y se usa el Euro como moneda de referencia.
- Se considera que el plazo medio de pago de tanto proveedores como clientes es de 30 días.
- Se tienen en cuenta tres posibles escenarios: pesimista, base y optimista.

7.1. PLAN DE INVERSIÓN

Un plan de inversión es una herramienta significativa para el desarrollo de la empresa, ya que hace relación a todo esfuerzo puesto para ampliar la capacidad de producir bienes y/o servicios, que requiere de la utilización unos recursos en un espacio y tiempo determinados, con la expectativa de conseguir unos beneficios económicos (Vilela *et al.*, 2019).

Para Aditec, la tabla de inversión inicial resultante es la siguiente:

ADITEC	Inicio: Estimación	Ene. 1 Momento	Coef.	IVA	Mes	Inversión	IVA
INMOVILIZADO MATERIAL							
Ordenador	600	-8	15%	21%	Abr. 0	600	126
Monitores	200	-7	15%	21%	May. 0	200	42
Portátil	880	-6	15%	21%	Jun. 0	880	185
Impresora	320	-2	15%	21%	Oct. 0	320	67
Móvil	1090	-2	15%	21%	Oct. 0	1090	229
Tablet	400	-1	15%	21%	Nov. 0	400	84
Material oficina	80	-1	25%	21%	Nov. 0	80	17
Mobiliario	400	-1	10%	21%	Nov. 0	400	84
Otros	100	-1	100%	21%	Dic. 0	100	21
INMOVILIZADO INTAGIBLE							
Página web	500	-1	20%	21%	Nov. 0	500	105
Registro de marca	200	-1	20%	21%	Nov. 0	200	42
Otros	100	-1	100%	21%	Nov. 0	100	21
GASTOS APERTURA	3000					3000	

Tabla 13. Inversiones previstas para Aditec. Fuente: Elaboración propia

El total de inversión inicial previsto es de 7.870 euros. Cabe destacar que todas las inversiones se realizan antes del momento 0, es decir, antes de la puesta en funcionamiento de la empresa, ya que todas ellas son inversiones necesarias para llevar a cabo la actividad empresarial. Asimismo, se cuenta con unos gastos de apertura de 3.000 euros, los cuales corresponden a los costes legales y otros costes asociados a los que hay que hacer frente para constituir la sociedad e imprevistos. También cabe mencionar que los coeficientes de la tabla 13 han sido sacados de la tabla de coeficientes de amortización lineal elaborada por la Agencia Estatal de Administración Tributaria (AEAT).

Por otra parte, seguidamente se desglosan más específicamente los ítems del inmovilizado material, para así poder analizar de manera más exacta las estimaciones de los precios:

GRUPO	ÍTEMS	PRECIO
Ordenadores	PC sobremesa ASUS	600 €
Monitores	2 monitores 27" Xiaomi	100€/monitor
Portátil	Asus VivoBook Intel Core i-7	880 €
Impresora	Impresora multifuncional HP Color Laser	320 €

GRUPO	ÍTEMS	PRECIO
Móvil	iPhone 15 265GB	1.090 €
Tablet	Samsung Galaxy Tab S9 FE	400 €
Material oficina	Bolígrafos, cuadernos, rotuladores, papel, etc.	80 €
Mobiliario	Escritorio MALM	180 €
	Silla MARKUS	160 €
	Estantería KALLAX	60 €

Tabla 14. Precios específicos inmovilizado material Aditec

Los precios de los elementos informáticos han sido sacados de la página web MediaMarkt y los del mobiliario de IKEA.

7.2. PREVISIÓN DE GASTOS

Hacer previsión acertada de los gastos de explotación puede suponer la diferencia entre el éxito o el fracaso de un proyecto, además de ser esencial para crear un plan financiero seguro y sólido, de tal manera que ayudará a la empresa a planificar y reducir riesgos y a tomar las decisiones más acertadas para cada situación (Administrador & Administrador, 2021). Cabe recalcar que en este apartado se tendrán en cuenta los gastos en los cuales incurre la empresa para su puesta en marcha, por lo que dividiremos estos gastos en fijos y variables, elaborando una tabla para cada uno de estos grupos.

En primer lugar, se estima que los gastos de apertura para poner en marcha la empresa son de aproximadamente 400€, lo que incluye gastos de notaría, pago de tasas, inscripción en el Registro Mercantil, etc.

Costes fijos	Datos base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Personal	28800	28800	29376	29964	48709	68193	69557	70948	98213
	Incremento				17100	17100			22500
Seguros y Tributos	200	200	204	208	212	216	221	225	230
Alquileres	400	400	408	416	424	433	442	450	459
	Incremento								
Gastos generales	2000	2000	2040	2081	2122	2165	2208	2252	2297
	Incremento								
Suministros	2000	2000	2040	2081	2122	2165	2208	2252	2297
Otros	100	100	102	104	106	108	110	113	115
TOTAL FIJOS		33500	34170	34854	70795	90380	74746	76240	126111

Tabla 15. Costes fijos totales de Aditec para los 8 primeros años. Fuente: Elaboración propia

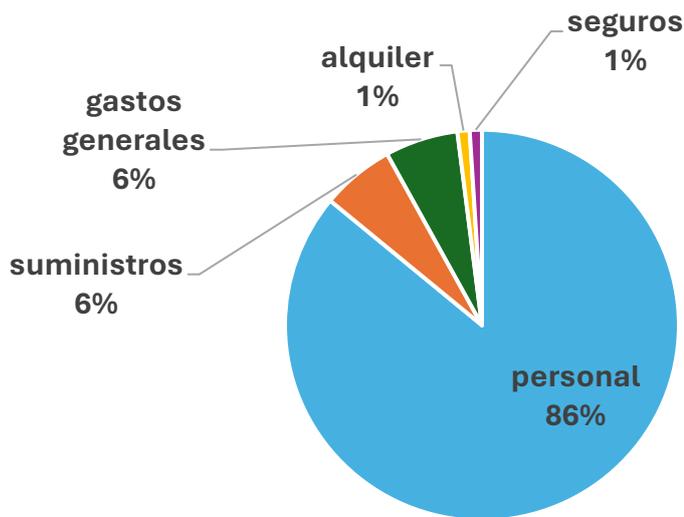


Figura 7. Distribución de los costes fijos de Aditec. Fuente: Elaboración propia

En la tabla 15 podemos observar que el coste del personal se ve incrementado cuantiosamente en los años 4, 5 y 8. Esto se debe a que inicialmente únicamente hay una persona trabajando en la empresa (es decir, mi persona) y se encarga de todas las tareas, además de llevar a cabo el papel de director. Más adelante, se contratarían en los años 4 y 5 dos empleados (uno cada año), conforme va creciendo y expandiéndose el negocio. Por último, el año 8 se contrataría a otra persona, la cual trabajará como subdirector/a, y por ello contará con un salario más elevado que el de los trabajadores operarios.

Por otra parte, se estima en 400€ el alquiler de un espacio de coworking en la ciudad de Ontinyent ya que, como se ha mencionado en el Business Model Canvas, se apuesta por un modelo de coworking barato.

Tanto gastos como suministros se estiman en 2000€ cada uno, entre los cuales encontramos gastos de asesoría, suscripciones para licencias (Office 365 y Odoo), costes de mantenimiento de página web, luz, agua, etc. En la siguiente tabla se especifican de manera más detallada algunos de los gastos mensuales en los que incurrirá la empresa:

GRUPO	ÍTEM	PRECIO
Office 365	Microsoft 365 premium para empresa	20,60 €
Odoo	Odoo online	22,40 €
	Odoo.sh	
	Local Odoo Studio	
	Multiempresa	
	Aplicación externa	

Página web	Dominio	20 €
	Alojamiento web	50 €
	Certificado SLL	50 €
	Soporte técnico	10 €

Tabla 16. Gastos mensuales de Aditec en Office 365, Odoos y página web. Fuente: Elaboración propia

Con respecto a los costes variables, en la tabla 17 se muestra que los únicos costes que tendrá Aditec son los de comercialización. En dichos costes se ha tenido en cuenta qué le cuesta a la empresa subcontratar un servicio de Fiverr (en promedio). Aproximadamente, de media cuesta 500 euros contratar un servicio, que luego será vendido al cliente final por 720 euros.

Costes variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Materias primas y Auxiliares	0	0	0	0	0	0	0
Otros de Explotación	0	0	0	0	0	0	0
Costes de comercialización	24000	28152	32161	35428	38667	41412	43930
TOTAL VARIABLES	24000	28152	32161	35428	38667	41412	43930

Tabla 17. Costes variables totales de Aditec para los 8 primeros años. Fuente: Elaboración propia

7.3. PREVISIÓN DE VENTAS

La previsión de ventas es una reflexión, tanto interna como externa, de la situación actual y futura de una organización en un contexto económico determinado. Dicha reflexión debe ser lo menos subjetiva posible y se deben tener en cuenta todos los cambios imprevistos que puedan suceder (i Díez, 2003).

Debido a la inmensa cantidad de servicios ofrecidos, para hacer la previsión de ventas se tendrán en cuenta los 4 grupos que se espera que tengan la mayor cantidad de ventas (en el modelo se consideran líneas de productos). Para calcular su precio de venta inicial, se ha tenido en cuenta el promedio de los precios, tanto máximos como mínimos, de dichos servicios. Estos grupos de servicios son los siguientes:

- Artes gráficas y diseño (línea A)
- Programación y tecnología (línea B)
- Marketing digital (línea C)
- Video y animación (línea D)

AÑO	Dato base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Artes gráficas y diseño									
Ingresos	Año 1	9.000	10.661	12.298	13.680	15.077	16.306	17.467	18.171
Precio	300 Eur	300	309	318	328	338	348	358	369
Unidades	30	30	35	39	42	45	47	49	49
Crecimiento			15,0%	12,0%	8,0%	7,0%	5,0%	4,0%	1,0%
			15,0%	12,0%	8,0%	7,0%	5,0%	4,0%	1,0%
Programación y tecnología									
Ingresos	Año 1	37.500	45.191	53.529	61.751	68.692	75.705	81.096	84.364
Precio	2.500 Eur	2.500	2.575	2.652	2.732	2.814	2.898	2.985	3.075
Unidades	15	15	18	20	23	24	26	27	27
Crecimiento			17,0%	15,0%	12,0%	8,0%	7,0%	4,0%	1,0%
			17,0%	15,0%	12,0%	8,0%	7,0%	4,0%	1,0%
Marketing digital									
Ingresos	Año 1	8.750	10.545	12.490	14.666	16.616	18.313	19.994	20.800
Precio	350 Eur	350	361	371	382	394	406	418	430
Unidades	25	25	29	34	38	42	45	48	48
Crecimiento			17,0%	15,0%	14,0%	10,0%	7,0%	6,0%	1,0%
			17,0%	15,0%	14,0%	10,0%	7,0%	6,0%	1,0%
Video y animación									
Ingresos	Año 1	12.000	14.214	16.397	18.578	20.666	22.563	24.170	25.144
Precio	400 Eur	400	412	424	437	450	464	478	492
Unidades	30	30	35	39	43	46	49	51	51
Crecimiento			15,0%	12,0%	10,0%	8,0%	6,0%	4,0%	1,0%
			15,0%	12,0%	10,0%	8,0%	6,0%	4,0%	1,0%

Tabla 18. Previsión de ventas de Aditec por grupo de servicios. Fuente: Elaboración propia IDEM

De la tabla 17 se deben destacar dos puntos importantes: se estima en 100 unidades los servicios vendidos el primer año y todos los servicios estarán disponibles a partir del primer año. También se debe resaltar que, si se tienen en cuenta todos los servicios (no solamente los mencionados en la tabla 17), el precio medio de contratación de un servicio a Aditec es de 500€.

A simple vista, se puede observar que, de media, los servicios con los precios más elevados y con menos unidades vendidas el primer año son los de programación y tecnología, pero que a su vez también son los que mejor proyección de crecimiento tienen en un futuro.

7.4. PLAN DE FINANCIACIÓN

El plan de financiación de una empresa sirve para conocer y evaluar los recursos de los que dispone, que son necesarios para asegurar la viabilidad económica del proyecto. Dicho plan debe ser breve y conciso, basado en los costes del negocio, tanto fijos como variables (BBVA, 2024).

El inmovilizado inicial asciende a los 4.870€ y el fondo de maniobra (FM) a los 8.214€, lo que suma unas necesidades totales iniciales de 13.084€.

Por otra parte, si se analizan las fuentes de financiación de manera más precisa, se puede observar que el 40% del capital inicial se corresponde a recursos propios (financiados por las "3F": *Friends, Family, Fools*), el 10% se corresponde a una subvención y el 50% restante son dos deudas (25% del capital cada una).

Ambas deudas suman un total de 5.776€ y el tipo de amortización que se aplicará el método francés de cuota constante, con pagos mensuales. Para el primer préstamo la duración es de 8 años con un coste del 4%, con una carencia de amortización de 3 años y una comisión de apertura del 0,5%. Para el segundo préstamo la duración es de 6 años con un coste del 4,25%, con una carencia de amortización de 1 año y una comisión de apertura del 0,25%. Cabe recalcar que el importe total de ambos préstamos está muy por debajo del máximo ofertado por las entidades bancarias.

La razón principal para incurrir en dos deudas en vez de un único préstamo más cuantioso es para diversificar el riesgo, es decir, para reducir el riesgo de depender de una sola fuente de financiación. Esta decisión se toma como medida para poder hacer frente mejor a posibles escenarios muy negativos para la empresa como, por ejemplo, que el negocio sea un fracaso absoluto y no consiga llegar al mínimo de ventas esperado.

	% Inicial	Cuantía
Recursos Propios	40%	6000
Subvención	10%	1308
Deuda 1	25%	3271
Deuda 2	25%	2505
TOTAL	100%	13084

Tabla 19. Fuentes de financiación inicial de Aditec. Fuente: Elaboración propia

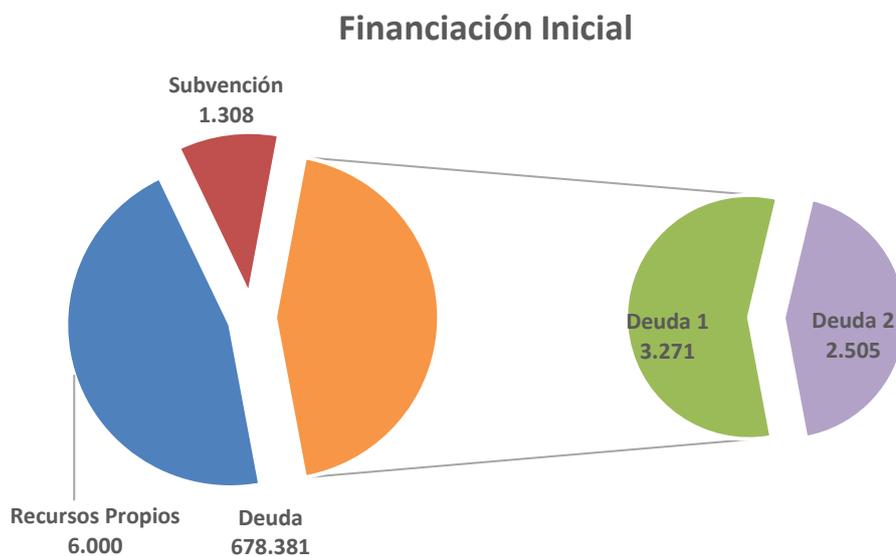


Figura 8. Financiación inicial de Aditec. Fuente: Elaboración propia

7.5. CUENTA DE RESULTADOS

La cuenta de resultados, también conocida como cuenta de pérdidas y ganancias, es un estado financiero que informa sobre el resultado de un ejercicio, presentando los ingresos y gastos durante el periodo y clasificándolos según su naturaleza (Bravo Sellés, 2017). A través de esta cuenta se proporciona una visión detallada de la situación de la empresa, lo que permite calcular los beneficios o pérdidas obtenidas durante el año.

La cuenta de resultados de Aditec para los siete primeros años (en el escenario base) es la siguiente:

ADITEC	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ingresos de Explotación	67250	80610	94714	108675	121052	132888	142726
Costes variables	24000	28428	32795	36481	40205	43482	46578
Margen bruto	43250	52182	61919	72194	80847	89406	96148
Costes fijos	36500	34505	35540	55292	76197	78483	80837
Amortización	834	634	634	634	614	474	329
BAIT	5916	17043	25745	16268	4036	10449	14982
Imputación de Subvención	1308	0	0	0	0	0	0
Gastos Financieros	498	403	370	319	301	302	318
Ingresos Financieros	44	564	1224	1747	1882	2064	2512
BAT	6770	17204	26599	17696	5617	12211	17176
Base Imponible	6770	17204	26599	17696	5617	12211	17176
Impuestos	1693	4301	6650	4424	1404	3053	4294
BDT	5078	12903	19949	13272	4213	9158	12882
Dividendos		508	1290	1995	1327	421	916
Beneficio Retenido	5078	12395	18659	11277	2886	8737	11966
Tasa Impositiva Efectiva	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%

Tabla 20. Cuenta de Resultados de Aditec. Fuente: Elaboración propia IDEM

Se puede observar que a partir del primer año se están obteniendo beneficios, lo que supone que el negocio sea muy rentable y con grandes expectativas de crecimiento en el futuro, pero no es algo habitual en las empresas de nueva creación.

A continuación, se muestra el gráfico de la evolución de los ingresos de explotación y los beneficios obtenidos (BAIT), de manera que se comparan ambas variables.

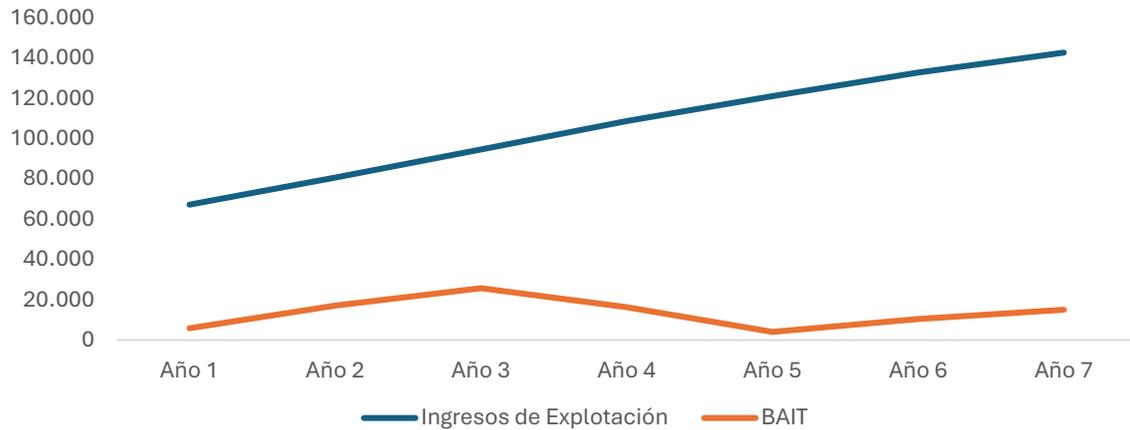


Figura 9. Evolución de los Ingresos de Explotación y el BAIT de Aditec. Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que los ingresos de explotación mantienen un ritmo de crecimiento constante en el tiempo, mientras que el Beneficio Antes de Intereses e Impuestos muestra un patrón más cíclico, con crecimiento hasta el tercer año, decrecimiento hasta el quinto año y de nuevo un aumento hasta el séptimo año.

7.6. CUENTA DE TESORERÍA

La cuenta de tesorería, en este caso, se calcula a partir del método directo. Esto quiere decir que a partir de las previsiones de cobros y pagos de ingresos y gastos se calcula el presupuesto de tesorería, teniendo en cuenta tanto las actividades operativas como las extra operativas (Amat & Salas, 2008).

A continuación, se puede observar la cuenta de tesorería de Aditec para los 7 primeros años en el escenario base:

ADITEC	Dic. 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Cobros Operativos	0	63215	79809	93868	107838	120309	132177	142136
Cobros de Ventas		63215	79809	93868	107838	120309	132177	142136
Pagos Operativos	4544	57876	64639	73848	99716	120928	123481	131823
Materiales	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros de Expl. y Com.		22560	28162	32533	36259	39982	43285	46392
Costes Fijos		36500	34505	35540	55292	76197	78483	80837
Variaciones en Caja Operativa	4544	-1184	279	1474	1515	325	308	1541
Impuestos			1693	4301	6650	4424	1404	3053
CASH FLOW OPERATIVO	-4544	5339	15170	20020	8122	-619	8696	10313
Cobros ExtraOperativos	13437	18537	17492	21114	24943	30092	34146	36599
Capital	6000	1000	0	0	0	0	0	0
Subvención	1308							
Nueva Deuda	5776	2700	0	0	374	2789	4176	4114
Devolución IVA Hacienda	353	670	0	0	0	0	0	0
IVA Repercutido		14123	16928	19890	22822	25421	27906	29973
Ingresos Financieros		44	564	1224	1747	1882	2064	2512
Pagos ExtraOperativos	5893	14440	18295	21446	25976	30008	32200	34571
Inversiones	4870	0	0	0	0	0	0	0
IVA Soportado	1023	6615	6943	7889	8694	9507	10227	10910
Pago IVA Hacienda	0	4627	10011	11434	13531	15412	17183	18674
Amortización Deuda	0	2700	430	463	1437	3461	4067	3753
Dividendos		0	508	1290	1995	1327	421	916
Gastos Financieros		498	403	370	319	301	302	318
CASH FLOW EXTRAOPERATIVO	7544	4097	-803	-332	-1033	84	1946	2028
Excedente de Tesorería	3000	9435	14367	19687	7088	-535	10643	12341
Excedente Acumulado	3000	12435	26802	46489	53577	53042	63685	76026

Tabla 21. Cuenta de Tesorería de Aditec. Fuente: Elaboración propia IDEM

Se puede observar que únicamente hay dos momentos donde el *cash flow* operativo es negativo: el momento inicial (dic. 0) y el quinto año. En estos casos, los pagos operativos son mayores a los cobros, por lo que el resultado es negativo. Por otra parte, existen tres años durante los cuales el *cash flow* extraoperativo es negativo: el segundo, tercero y cuarto año. Cabe recalcar que ambos *cash flows* se complementan, siendo capaces de absorber los déficits existentes en los diferentes años.

Si hacemos hincapié en los niveles de tesorería acumulada (excedente acumulado), podemos observar que al cabo de los siete años este excedente es de más de 76.000€, lo cual supone un aspecto muy positivo para la empresa, ya que le puede servir de colchón para imprevistos o para invertir en el negocio, entre otras posibilidades.

Por otra parte, también es importante tener una previsión de la liquidez necesaria para hacer frente a los gastos. A continuación, se inserta el gráfico de previsión de cobros y pagos operativos por mes (en el escenario base):

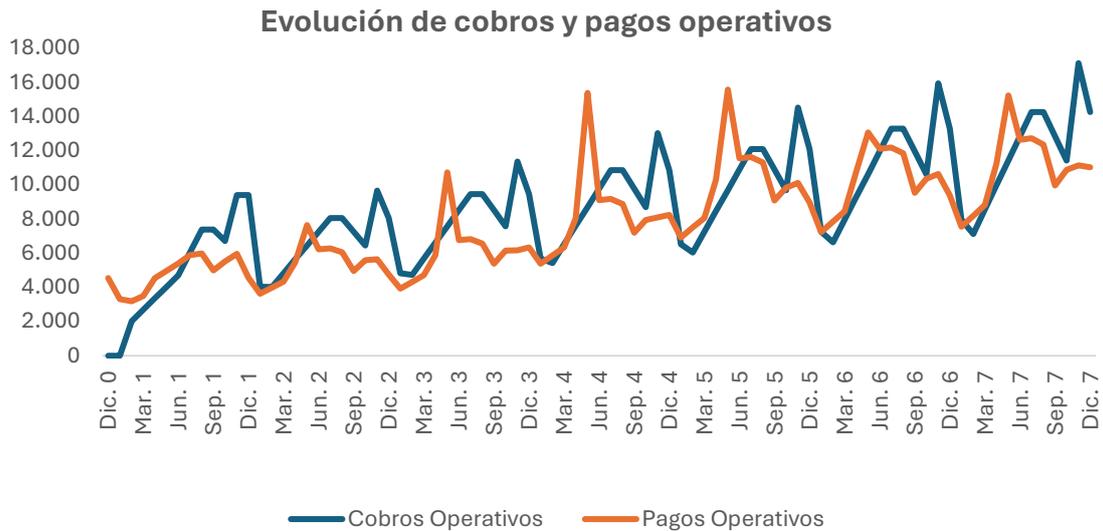


Figura 10. Evolución de los cobros y pagos operativos de Aditec. Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que ambas variables son bastante irregulares, con numerosos crecimientos y descensos, pero con cierto patrón y tendencia positiva. En general, ambas líneas se encuentran a la par, pero en algunos casos los cobros operativos superan a los pagos. En definitiva, conocer esta evolución es de gran importancia para la empresa ya que le permite hacer una planificación acorde con sus necesidades específicas.

7.7. BALANCE DE SITUACIÓN

El balance de situación es un doble cuadro financiero en el cual se muestra el estado global de la empresa, describiendo por una parte cuáles son los bienes que posee y por otra parte la fuente de dichos bienes, es decir, el activo y el pasivo (Mosquera, 1953).

A continuación, se inserta la tabla del balance de situación previsional de Aditec para sus primeros siete años (en el escenario base). En dicha tabla se puede observar que, dentro del activo, el activo corriente tiene un mayor peso para la empresa, más concretamente el excedente de tesorería. Además, observamos que no se cuenta con materias primas ni productos terminados debido a que se ofertan servicios, no productos, por lo que no hay ningún tipo de materiales tangibles. Por otra parte, dentro del pasivo podemos ver que el patrimonio neto es el apartado más sustancial, lo que quiere decir que la empresa no deberá incurrir excesivamente en un endeudamiento elevado, ya que dispone de importantes reservas que van aumentando con el tiempo.

ADITEC	Dic. 0	Dic. 1	Dic. 2	Dic. 3	Dic. 4	Dic. 5	Dic. 6	Dic. 7
Inmovilizado Material	4070	4070	4070	4070	4070	4070	4070	4070
Amort. Acum. I.M.	0	594	1087	1581	2074	2548	3021	3350
Inmovilizado Intangible	800	800	800	800	800	800	800	800
Amort. Acum. I.IN.	0	240	380	520	660	800	800	800
Activo No Corriente	4870	4036	3403	2769	2136	1522	1049	720
Existencias Mat. Primas	0	0	0	0	0	0	0	0
Existencias Prod. Terminados	0	0	0	0	0	0	0	0
Cuentas a Cobrar	0	4035	4837	5683	6521	7263	7973	8564
Hacienda Deudora por IVA	670	0	0	0	0	0	0	0
Tesorería Operativa	4544	3360	3639	5113	6628	6953	7261	8801
Activo Corriente	5214	7395	8476	10796	13149	14216	15234	17365
Excedente Tesorería	3000	12435	26802	46489	53577	53042	63685	76026
TOTAL ACTIVO	13084	23867	38681	60054	68862	68781	79968	94111
Capital	6000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000
Reservas	0	5078	17474	36134	47411	50297	59034	71000
Recursos Propios	6000	12078	24474	43134	54411	57297	66034	78000
Subvención	1308	0	0	0	0	0	0	0
Patrimonio Neto	7308	12078	24474	43134	54411	57297	66034	78000
Deuda a Largo Plazo	5776	5776	5345	4883	3820	2677	1449	750
Otra Deuda	0	0	0	0	0	471	1808	2867
Pasivo No Corriente	5776	5776	5345	4883	3820	3148	3257	3617
Hacienda Acreedora por IVA	0	2880	2854	3420	4018	4520	5016	5405
Cuentas a Pagar	0	0	0	0	0	0	0	0
Hacienda Acreedora	0	1693	4301	6650	4424	1404	3053	4294
Otras Cuentas a Pagar	0	1440	1706	1968	2189	2412	2609	2795
Pasivo Corriente	0	6013	8861	12038	10631	8336	10678	12494
TOTAL PN Y PASIVO	13084	23867	38681	60054	68862	68781	79968	94111

Tabla 22. Balance de situación previsional de Aditec. Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, la ratio de endeudamiento es un indicador que determina qué parte de los activos de una empresa se financian a través de deuda, en otras palabras, mide la cantidad de deuda que posee una empresa y su capacidad para hacer frente a ella (Miguelylibe & Miguelylibe, 2022).

Endeudamiento	Dic. 0	Dic. 1	Dic. 2	Dic. 3	Dic. 4	Dic. 5	Dic. 6	Dic. 7
	57,3%	50,5%	45%	36%	25%	20%	20%	20%

Tabla 23. Nivel de endeudamiento de Aditec. Fuente: Elaboración propia

Podemos observar que la evolución del nivel de endeudamiento es adecuada, ya que la deuda elevada pero dicho nivel va disminuyendo conforme va pasando el tiempo, hasta llegar al 20% de endeudamiento a finales del cuarto año y manteniendo esta cifra durante los siguientes 3 años.

8. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

El análisis económico-financiero de una empresa es una técnica/herramienta que permite hacer un estudio a la situación empresarial y confeccionar un diagnóstico sobre sus perspectivas, en un periodo determinado, y con la finalidad de tener una base para tomar las decisiones más adecuadas para gestionar la empresa. Este diagnóstico empresarial es el resultado del análisis de todos los datos importantes de la compañía (Marí Vidal *et al.*, 2013).

En definitiva, para la realización de este análisis económico-financiero, se estudiarán los siguientes aspectos: el fondo de maniobra, el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el punto de equilibrio (o punto muerto).

8.1. FONDO DE MANIOBRA

El fondo de maniobra (o fondo de rotación) está integrado por los recursos financieros permanentes de la empresa que quedan después de financiar el activo fijo. Su cálculo a partir del balance es el siguiente:

$$\text{Fondo de Maniobra} = \text{Activo Corriente (AC)} - \text{Pasivo Corriente (PC)}$$

En sentido literal, es el margen de maniobra que tiene la empresa para hacer frente a las obligaciones de pago asociadas con su actividad corriente, es decir, obligaciones de pago a corto plazo (DE FONDOS, 2003).

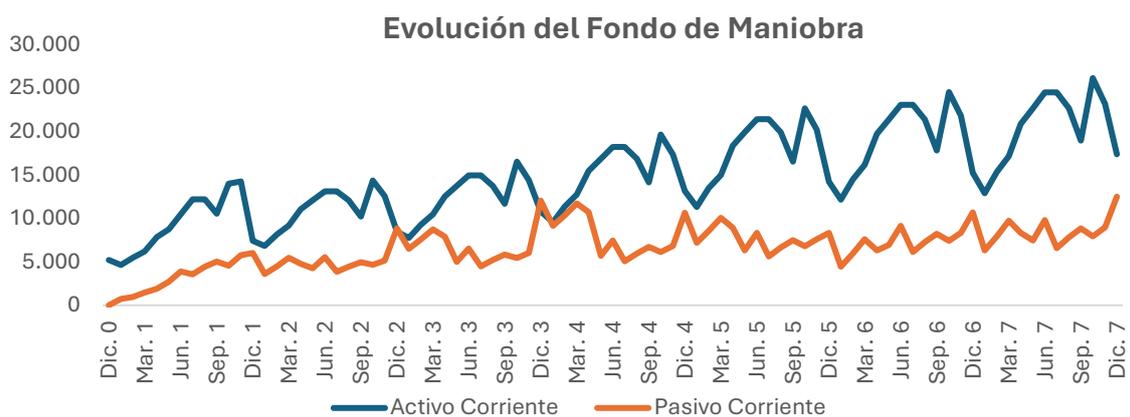
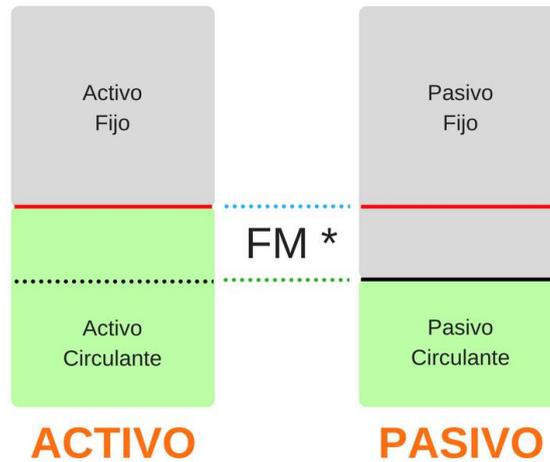


Figura 11. Evolución mensual del fondo de maniobra de Aditec. Fuente: Elaboración propia

En la figura 11, se puede observar que en prácticamente todo el periodo analizado (7 primeros años de la compañía), el activo corriente es mayor que el pasivo corriente, lo que se traduce en un fondo de maniobra positivo. Si se representa de manera gráfica, la situación es la siguiente:



* FM = Activo Circulante - Pasivo Circulante

Ilustración 12. Fondo de maniobra positivo. Fuente: Finanzarel

Un fondo de maniobra mayor que cero indica que la empresa dispone de suficientes activos líquidos para hacer frente a sus gastos y deudas a corto plazo, en otras palabras, no tendrá problemas de liquidez, lo que es crucial para la continuidad de la empresa.

8.2. VAN Y TIR

El Valor Actual Neto (VAN) de un proyecto es el valor presente de los flujos de efectivo netos de una propuesta. Estos flujos netos se calculan como la diferencia entre ingresos y salidas de efectivo periódicas. Para actualizar los flujos a un momento del tiempo determinado, se utiliza una tasa denominada tasa de expectativa, que es la cuantía de rentabilidad mínima exigida para el proyecto, de tal manera que se recupera la inversión, se cubren los gastos y se obtienen beneficios (Mete, 2014).

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Ilustración 13. Fórmula del Valor Actual Neto (VAN)

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es un criterio complementario al VAN y es utilizado para tomar decisiones de inversión y financiación. Se define como la tasa que iguala el valor actual de los ingresos de un proyecto con el valor actual de las salidas. Para su cálculo, se iguala la fórmula del

Valor Actual Neto a 0, de manera que la tasa de interés obtenida hace que el VAN sea 0 (Mete, 2014).

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

Ilustración 14. Fórmula de la Tasa Interna de Retorno (TIR)

Para analizar ambas variables, se tendrán en cuenta los tres escenarios posibles ya mencionados anteriormente (pesimista, base y optimista), de tal manera que se tienen diversas referencias en base a los casos planteados para así reducir la incertidumbre existente. En la figura 12, se incluyen tanto el VAN como la TIR en los tres escenarios.

El modelo clásico de los tres escenarios es una herramienta que permite visualizar el futuro a través de diferentes escenas. El escenario pesimista es aquel en el cual el futuro es negativo, pasando por muchas dificultades. El escenario optimista (o ideal) se refiere a un futuro donde no hay ni complicaciones ni limitaciones. El escenario realista (o base) es el que se espera obrar en base a los presupuestos, proyectos y programas planificados (Pazos, 2014).

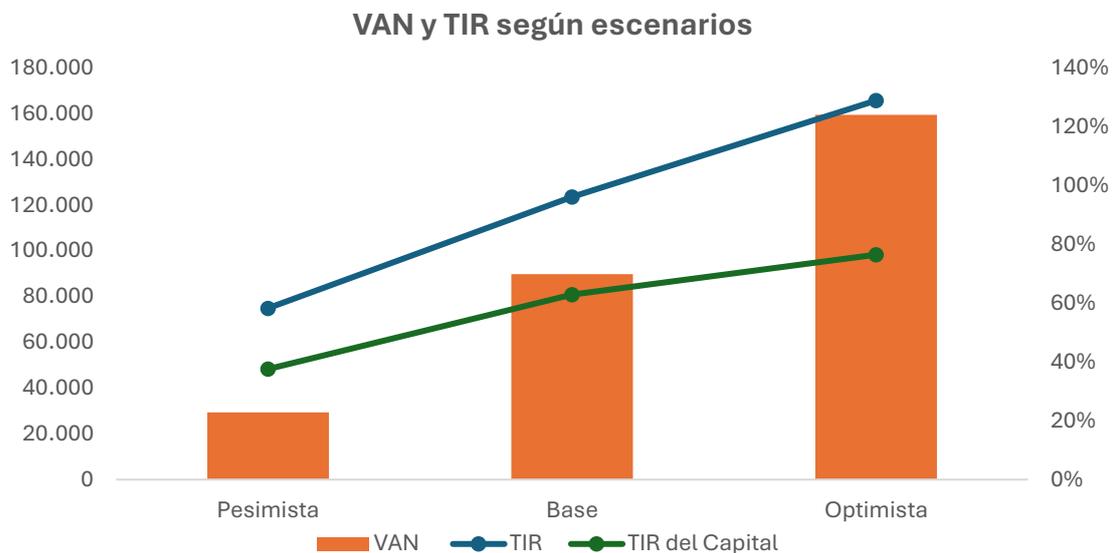


Figura 12. VAN y TIR de Aditec según escenarios. Fuente: Elaboración propia

	Pesimista	Base	Optimista
VAN	29.349	89.797	159.432
TIR	58,28%	96,06%	128,87%
TIR Capital	37,58%	62,86%	76,45%

Tabla 24. VAN, TIR y TIR Capital de Aditec según escenarios. Fuente: Elaboración propia

Por una parte, el VAN en los tres escenarios es positivo, aunque hay una diferencia de más de 130.000 euros entre el peor y el mejor escenario. Estos resultados confirman que la inversión en un principio es viable y que se obtendrán beneficios, por tanto, se puede considerar como una buena inversión.

Por otra parte, la TIR, de igual manera que en el VAN, es positiva en los tres escenarios, con una diferencia de más de 70 puntos entre los escenarios opuestos. En este caso, la TIR es un indicador del buen rendimiento que se espera del proyecto, es otras palabras, se espera que la inversión produzca ganancias por encima de la rentabilidad exigida.

8.3. PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio (o punto muerto) es aquel nivel de actividad (volumen de ventas) en donde los ingresos igualan a los costes, es decir, es el punto de actividad en donde no existe ni beneficio ni pérdida. De esta manera, se obtiene una noción que permite saber a partir de qué cantidad de ventas se comenzará a obtener beneficios (Negocios, 2017).

En la figura 13, se puede observar que el punto muerto de Aditec en el escenario base se sitúa en torno a los 60.000€, más concretamente 58.080€ en ventas. Este dato se ve alterado en los otros dos escenarios, de tal manera que en el pesimista se obtendría el punto de equilibrio en los 63.095€ y en el optimista se obtendría en los 53.365€.

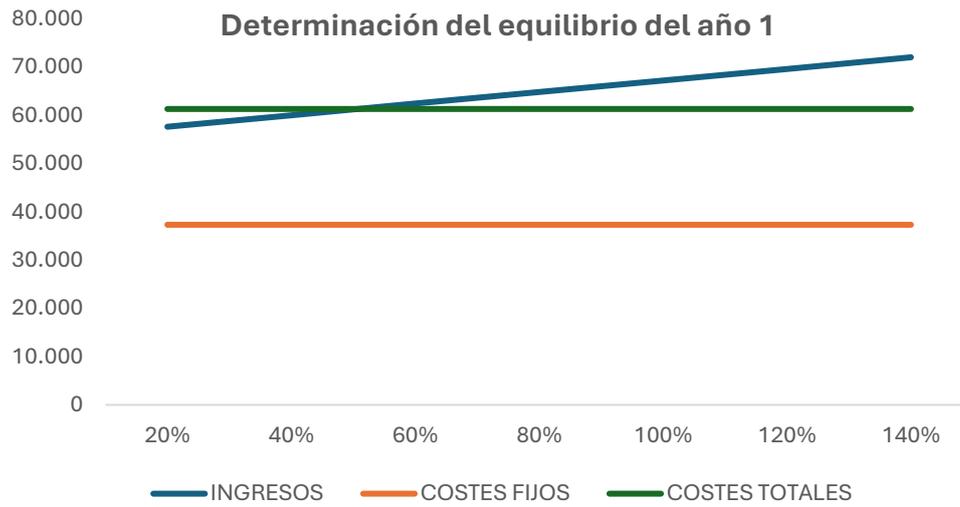


Figura 13. Punto de equilibrio de Aditec en el escenario base. Fuente: Elaboración propia

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ingresos de Explotación	67250	80610	94714	108675	121052	132888	142726
Costes Variables	24000	28428	32795	36481	40205	43482	46578
Margen Bruto	43250	52182	61920	72195	80846	89406	96148
Costes Fijos	37334	35139	36174	55925	76810	78956	81166
Costes Totales	61334	63567	68968	92406	117016	122438	127744
Equilibrio en %	86,32%	67,34%	58,42%	77,46%	95,01%	88,31%	84,42%
Equilibrio EN EUROS	58050	54281	55332	84185	115009	117356	120486

Tabla 25. Punto de equilibrio de Aditec en el escenario base. Fuente: Elaboración propia

9. OBJETIVOS DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son una serie de metas que llaman a la acción, a nivel universal, para poner fin a la pobreza, proteger el medio ambiente y mejorar las vidas de todas las personas. Estos objetivos, que se aprobaron en el año 2015 por los Estados que comprenden las Naciones Unidas, forman parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. En dicho itinerario se desarrolla un plan para alcanzar los 17 objetivos en cuestión de únicamente 15 años. Su importancia radica en que representan el compromiso global con un futuro mejor y más justo (Moran, 2023).

Los objetivos son los siguientes:



Ilustración 15. Objetivos de Desarrollo Sostenible. Fuente: Organización de las Naciones Unidas

A continuación, se mencionan los ODS que se han abordado durante el desarrollo del plan de empresa:

Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos

Este objetivo se establece debido a que varias crisis económicas amenazan la economía a nivel mundial, junto con previsiones de desaceleración del crecimiento real del PIB mundial per cápita a partir del año 2023. Estas circunstancias empujan a muchos trabajadores al empleo informal (Moran, 2024).



Aditec promueve el empleo decente y de calidad para todos sus trabajadores, además de contribuir al crecimiento económico del país. También intenta lograr niveles de productividad económica elevados mediante la innovación y la tecnología, por lo que contribuye significativamente a alcanzar este objetivo.

Objetivo 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación

Uno de los pilares fundamentales de este objetivo es el progreso tecnológico. Ante los rápidos cambios del panorama mundial y el aumento de las desigualdades, el crecimiento sostenible debe basarse en la innovación y en la igualdad de oportunidades para todas las personas (Moran, 2024b).

En Aditec se promueve este tipo de industria inclusiva y sostenible, haciendo un uso responsable de sus recursos y promoviendo que otras empresas adopten nuevas tecnologías. Por consiguiente, la innovación y la modernización son dos conceptos que van ligados a la creación de Aditec y que contribuyen al alcance de dicho objetivo.

10. CONCLUSIONES

Aditec surge como una empresa novedosa como consecuencia del crecimiento del *e-commerce*, es decir, el comercio por internet y otras redes de telecomunicaciones. Este tipo de comercio forma parte del día a día de una gran parte de la sociedad actual, la cual ha aprendido a convivir con él y combinarlo con la modalidad de comercio tradicional, es decir, comprar y vender productos o servicios a través de medios físicos sin hacer uso de plataformas digitales. Cabe mencionar que estos negocios online se comenzaron a popularizar en 2014, y es que se ha hecho un uso intensivo de dicha herramienta a partir de inicios de ese mismo año, incluso considerándola esencial por sus múltiples beneficios y las infinitas posibilidades que brinda. Es por ello por lo que se constituye Aditec, en respuesta a las tendencias actuales y presentando un modelo de negocio innovador, ingenioso y atractivo.

La elección de subcontratar el desarrollo de los diferentes servicios que ofrece la empresa posibilita que ésta se enfoque mucho más en la última fase del proceso de compraventa, es decir, la atención al cliente. Esta faceta del negocio resulta de vital importancia, ya que el objetivo final es fidelizar a los clientes a través del trato personal, familiar y cercano, de tal manera que, aunque surjan otras compañías con mejores precios, los clientes elijan a Aditec como su empresa de desarrollo digital preferencial.

El detallado análisis que se ha elaborado, tanto a nivel interno como externo, ha servido para detectar todas aquellas oportunidades presentes en el mercado que se deberían aprovechar, así como las amenazas existentes que la empresa deberá afrontar. De igual manera, el establecimiento de unos principios muy claros ha ayudado a la empresa a gozar de una identidad propia y única, la cual se deberá transmitir al público objetivo, de tal manera que éste sea conocedor de los valores de la compañía, así como de su actividad empresarial.

Se debe destacar que el apartado de mayor importancia ha sido el análisis económico-financiero, ya que si se determina que el proyecto no goza de viabilidad económica, el plan no se podría llevar a cabo. Por otra parte, conocer las diferentes fuentes de financiación posibles es también de vital importancia para la empresa, ya que es una de las bases del negocio. Además, se intenta tener conocimiento sobre diferentes escenarios futuros posibles, de tal manera que se consigan evitar la mayor cantidad de errores, o si se dan, que su corrección sea rápida y acertada.

A nivel personal, este proyecto me ha servido para desarrollar mis capacidades y plasmar en él la mayoría de los conocimientos y conceptos adquiridos a lo largo de los diferentes cursos



académicos, de tal manera que he podido reflejar mis competencias intelectuales e inquietudes personales en este trabajo, con la ejecutable posibilidad de implementarlo en la realidad.

En resumen, la elaboración de un plan de empresa para un negocio que hipotéticamente vaya a constituirse sirve para examinar su viabilidad en todos los aspectos, así como determinar los procedimientos y estrategias que deberá realizar para pasar de ser una idea a una realidad concreta.

Bibliografía

- Administrador, & Administrador. (2021, 4 marzo). *Cómo hacer previsión de gastos* | Blog MBA Cámara de Oviedo. MBA Asturias - Master Oviedo | Cámara de Comercio de Oviedo. <https://www.mba-asturias.com/economia/prevision-de-gastos/>
- Amanullah, A. N. A. A., Aziz, N. F. A., Hadi, F. N. H. A. H., & Ibrahim, J. (2015). Comparison of Business Model Canvas (BMC) among the three consulting companies. *International Journal of Computer Science and Information Technology Research*, 3(2), 462-471.
- Amat, O., & Salas, O. A. (2008). *Análisis de balances: claves para elaborar un análisis de las cuentas anuales*. Profit Editorial.
- Arturo, A. A. (2019). *Reclutamiento y selección de personal*. Editorial Elearning, SL.
- Bayona, W. I. N., & Poveda, J. E. G. (2019). El Servicio Post Venta. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 1(1).
- BBVA. (2024). *BBVA ESPAÑA*. <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ae/financiacion/plan-de-financiacion-de-una-empresa.html>
- Bernabeu, R. (2024b, marzo 21). Forinvest, el gran evento de Economía, Finanzas, Seguros y Tecnología Disruptiva de Feria Valencia. *FORINVEST*. <https://forinvest.feriavalencia.com/>
- BOE.es - Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. (2024). <https://www.boe.es/>
- Bravo Sellés, M. (2017). Estados financieros. La Cuenta de Resultados.
- Cavero, J. (2019, diciembre 11). *Estructura de costes*. mentorDay WikiTips. <https://mentorday.es/wikitips/estructura-de-costes/>
- Clavijo, C. (2023, febrero 21). *Modelo Canvas: qué es, para qué sirve, cómo se usa y ejemplos*. Hubspot.es. <https://blog.hubspot.es/sales/modelo-canvas>
- Cristiani, M. E. (2012). Desarrollo organizacional. *México: Red Tercer Milenio. Viveros de Asís*, 96.
- DE FONDOS, Y. L. N. O. (2003). El fondo de maniobra y las necesidades operativas de fondos.

Díaz, M. C. (2023, 22 septiembre). El auge del comercio online en España: ¿Qué es lo que más compran los usuarios? *La Razón*. https://www.larazon.es/tecnologia/auge-comercio-online-espana-que-que-mas-compran-usuarios_20230922650d5cd598383a00017166db.html

Doncel, A. D. (2007). *Métricas del marketing*. Esic Editorial.

Early adopters. Consumidores pioneros y sin miedo a lo desconocido. (2022, 1 agosto). Comunidad de Madrid. <https://www.comunidad.madrid/servicios/consumo/early-adopters-consumidores-pioneros-miedo-lo-desconocido>

El Lean Canvas como forma de validar ideas de negocios online - Estrategia - Emprendedor - Cecarm. (2015, 1 diciembre). Fundación Integra, Murcia. <https://www.cecarm.com/emprendedor/estrategia/el-lean-canvas-como-forma-de-validar-ideas-de-negocios-online-36080>

El Plan Económico al emprender: por qué es esencial y qué incluye. (2023). Ayuntamiento de Sevilla. <https://www.sevilla.org/servicios/economia/recursos-empresariales-empresas-emprendimiento/blog/el-plan-economico-al-emprender-por-que-es-esencial-y-que-incluye>

Escudo Digital. (2024, 19 marzo). Cerca del 70% de los consumidores ha cambiado sus hábitos de compra para ahorrar. *Escudo Digital*. https://www.escudodigital.com/sociedad/seguridad-y-consumo/cerca-70-consumidores-cambiado-habitos-compra-ahorrar_58457_102.html

Escuela Europea de Empresa. (2024, 1 marzo). Las mejores empresas de desarrollo web - Escuela Europea de Empresa. *Escuela Europea de Empresa*. <https://escuelaeuropeadeempresa.eu/las-mejores-empresas-de-desarrollo-web-de-espana/>

Esumer, I. U. (2017). B2B y B2C.

Europa Press. (2024). Nueve de cada diez españoles ven mucha crispación en España y piden pactos a los políticos, según el CIS. *europapress.es*. <https://www.europapress.es/nacional/noticia-nueve-cada-diez-espanoles-ven-mucha-crispacion-espana-piden-pactos-politicos-cis-20240118141506.html>

- Fernández, V. N. (2017). *Marketing educativo: Cómo comunicar la propuesta de valor de nuestro centro* (Vol. 19). Ediciones SM España.
- Fernández-Ríos, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios*. Ediciones Díaz de Santos.
- Fiverr. (2024). *Encuentra al mejor talento global*. Fiverr.com. <https://es.fiverr.com/>
- Fraguela, N. (2024, 31 enero). *El número de usuarios de internet en el mundo crece un 1,8% y alcanza los 5.350 millones (2024)*. Marketing 4 Ecommerce. <https://marketing4ecommerce.net/usuarios-de-internet-mundo/#:~:text=el%20a%C3%B1o%20anterior%3F-,2023,al%20de%20los%20a%C3%B1os%20%20anteriores.>
- Fresneda, D. (2024, 26 marzo). *El INE confirma que la economía española creció un 2,5% en 2023 tras acelerar a final de año*. RTVE.es. <https://www.rtve.es/noticias/20240326/ine-pib-economia-espana-2023/16032428.shtml>
- Funcas - Fundación de las Cajas de Ahorros. (2023, 13 julio). *La política fiscal española: en tránsito hacia la normalidad - Funcas*. Funcas. <https://www.funcas.es/articulos/la-politica-fiscal-espanola-en-transito-hacia-la-normalidad/>
- Gijón, P. (2024, 6 marzo). *El BBVA mejora las previsiones económicas de España a corto plazo, pero empeora las de 2025*. OndaCero. https://www.ondacero.es/noticias/economia/bbva-mejora-previsiones-economicas-espana-corto-plazo-pero-empeora-2025_2024030665e8632bd3310300012c7b41.html
- Gutiérrez, I. (2014). *El camino del director: Experiencias y estrategias en dirección empresarial*. Conecta.
- Gutiérrez, I. (2024, 11 marzo). *La política económica y la falta de mano de obra merman la actividad empresarial*. La Información. <https://www.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/politica-economica-falta-mano-obra-merman-actividad-empresarial/2900144/>
- i Díez, I. V. (2003). *La previsión de ventas*. FC Editorial.

INE - Instituto Nacional de Estadística. (2024 a). *INEbase / Nivel y condiciones de vida (IPC) / Índices de precios de consumo y vivienda / Índice de precios de consumo / Últimos datos*. INE.

https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176802&menu=ultiDatos&idp=1254735976607

INE - Instituto Nacional de Estadística. (2024 b). *INEbase / Servicios / Comercio / Encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico en las empresas / Últimos datos*. INE.

https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=estadistica_C&cid=1254736176743&menu=ultiDatos&idp=1254735576799

INE - Instituto Nacional de Estadística. (2024 c). *Ventas por comercio electrónico*. INE.

https://ine.es/jaxi/Datos.htm?tpx=54684#_tabs-tabla

Jorrín, J. G. (2024, 5 febrero). El BEI avisa de que el clima político y regulatorio frena la inversión de las empresas en España. *elconfidencial.com*.

https://www.elconfidencial.com/economia/2024-02-05/mala-regulacion-laboral-empresarial-espana-bei_3823059/

Las cinco fuerzas de Porter. (2012, 1 diciembre).

<https://www.eoi.es/blogs/madeon/2012/12/01/las-cinco-fuerzas-de-porter/>

López Catalán, B., San Martín Gutiérrez, S., & Jiménez Torres, N. H. (2016). El éxito del Comercio Móvil B2C: factores de adopción y propuestas de valor de las empresas. *Cuadernos de Estudios Empresariales*. 2016, V. 26, p. 61-78.

Magallanes, A., & Antonio, A. (2021). *Recursos claves y actividades claves para la idea de negocio Bike and Comfort provincia de Santa Elena, cantón Santa Elena, año 2021* (Bachelor's thesis, La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena, 2021).

Marí Vidal, S., Mateos Ronco, A. M., & Polo Garrido, F. (2013). *Análisis económico-financiero: supuestos prácticos*. Editorial Universitat Politècnica de València.

Martín, N. G., & Albornoz, M. M. (2014). Comercio Electrónico, online dispute resolution y desarrollo. *Revista de Derecho, comunicaciones y nuevas tecnologías*, (12), 7.

Mateos Martín, C. (2021). Generación automática de Diagramas de Gantt.

- Mete, M. R. (2014). Valor actual neto y tasa de retorno: su utilidad como herramientas para el análisis y evaluación de proyectos de inversión. *Fides et Ratio-Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 7(7), 67-85.
- Miguelylibe, & Miguelylibe. (2022, 5 abril). *Ratios de endeudamiento y cómo calcularlos*. Másteres MBA En Sevilla. <https://www.master-sevilla.com/empresas/ratios-de-endeudamiento-y-como-se-calculan/>
- Minaya, D. C., Minaya, D. C., & Minaya, D. C. (2023, 5 junio). La política ambiental en las empresas avanza más por cumplir la norma que por conciencia. *Cinco Días*. <https://cincodias.elpais.com/extras/entorno/2023-06-05/la-politica-ambiental-en-las-empresas-avanza-mas-por-cumplir-la-norma-que-por-conciencia.html#>
- Modeleva - Modelos Financieros en Excel. (2024). Universidad de Santiago de Compostela. <https://www.usc.gal/gl/investigar-na-usc/proyectos/modeleva>
- Moran, M. (2023, 13 septiembre). *La Agenda para el Desarrollo Sostenible - Desarrollo Sostenible*. Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Moran, M. (2024, 26 enero). *Crecimiento económico - Desarrollo Sostenible*. Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>
- Moran, M. (2024b, enero 26). *Infraestructura - Desarrollo sostenible*. Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/infrastructure/>
- Mosquera, J. N. (1953). El Balance de Situación. *Revista de Economía y Estadística*, 17-44.
- Negocios, C. (2017). El punto de equilibrio. *Negocios, C*.
- Normativas sostenibilidad 2024 | Pacto Mundial*. (2024, 22 enero). Pacto Mundial. <https://www.pactomundial.org/noticia/normativas-sobre-sostenibilidad-que-revolucionaran-el-mundo-empresarial-en-2024/#medioambiental>
- Olivera, D., & Hernández, M. (2011). El análisis DAFO y los objetivos estratégicos. *Contribuciones a la Economía*, marzo.

- Omil, J. C., Lorenzo, P. C., & Paniagua, J. L. (2007). La gestión de las relaciones con los clientes como característica de la alta rentabilidad empresarial. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 133-148.
- Osterwalder, A. (2011). *Modelo Canvas*. Barcelona: Deusto SA Ediciones.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio.
- Parmerlee, D. (1999). *Preparación del plan de marketing*. Ediciones Granica SA.
- Pazos, D. V. (2014). La planificación estratégica como una herramienta de apoyo para determinar capacidades militares. *Revista Política y estrategia*, (124), 13-36.
- Pérez Gregorio, M. G. (2016). La importancia del organigrama en la empresa. *Publicaciones didácticas*, 69.
- Plaza, V. (2024, 30 marzo). Medio Ambiente invierte 600.000 euros en equipamiento para controlar la contaminación. *Valencia Plaza*. <https://valenciaplaza.com/medio-ambiente-invierte-600000-euros-equipamiento-controlar-contaminacion>
- Porter, M (1979). *The structure within industries and companies' performance*. p. 214-227.
- Portillo, J. (2024, 12 febrero). La incertidumbre política es ya el principal lastre de la actividad empresarial. *EXPANSION*. <https://www.expansion.com/economia/2023/12/19/658087bb468aeb4c1d8b4643.html>
- PuroMarketing. (2024, 19 febrero). El 74% de los consumidores ya prefiere realizar sus compras a través del móvil. *PuroMarketing*. <https://www.puromarketing.com/76/213363/consumidores-prefiere-realizar-compras-traves-movil>
- ¿Qué es el análisis de procesos de negocio y cómo aplicarlo en mi empresa? | Conexión ESAN. (2019). <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-es-el-analisis-de-procesos-de-negocio-y-como-aplicarlo-en-mi-empresa>

- Quipu, R. D.-. C. (2023, 19 julio). *Las 10 mejores plataformas para encontrar trabajo como freelance*. Autónomos, Empresas y Asesorías. <https://getquipu.com/blog/mejores-plataformas-para-encontrar-trabajo-freelance/>
- Quiroa, M. (2022, 24 noviembre). *Misión, visión y valores de una empresa*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/mision-vision-y-valores-de-una-empresa.html>
- Ramos, D. (2023, 30 noviembre). España, hub de innovación tecnológica. *Silicon*. <https://www.silicon.es/espana-hub-de-innovacion-tecnologica-2491384>
- Razabillah, N., Junaedi, S. R. P., Daeli, O. P. M., & Arasid, N. S. (2023). Lean Canvas and the Business Model Canvas Model in Startup Piecework. *Startupreneur Business Digital (SABDA Journal)*, 2(1), 72-85.
- Redacción. (2024, 25 marzo). *El 36% de las empresas españolas ya ha adoptado la Inteligencia Artificial en sus procesos*. RRHH Digital. <https://www.rrhhdigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/743975/el-36-de-las-empresas-espanolas-ya-ha-adoptado-la-inteligencia-artificial-en-sus-procesos/>
- Redacción. (2023, 1 agosto). *La presencia en Internet y la comunicación corporativa impulsan la reputación y las ventas en las empresas*. RRHH Digital. <https://www.rrhhdigital.com/secciones/empresa/159246/La-presencia-en-Internet-y-la-comunicacion-corporativa-impulsan-la-reputacion-y-las-ventas-en-las-empresas/>
- Rentero, A. (2023, 1 agosto). Aumenta la presencia en redes sociales de las pymes. *Silicon*. <https://www.silicon.es/aumenta-la-presencia-en-redes-sociales-de-las-pymes-2484600>
- Rivera, D. N., León, A. M., Nogueira, Y. E. M., & Ojeda, Y. E. A. (2024). Matriz DAFO y análisis CAME, herramientas de control de gestión: caso de aplicación. *Universidad y Sociedad*, 16(2), 34-45.
- Rodríguez, S., & Sinohé, A. (2020). Amenaza de productos sustitutos.
- Rodríguez, S., & Sinohé, A. (2020). Poder de negociación de los clientes.
- Rodríguez, S., & Sinohé, A. (2020). Poder de negociación de nuestros proveedores.



Rodríguez, S., & Sinohé, A. (2019). Ventaja competitiva y sostenibilidad a largo plazo.

SABI *informa*. (2024). https://sabi.informa.es/version-20230626-8-0/Search.QuickSearch.serv?_CID=182&product=sabiinforma

Sparviero, S. (2019). The case for a socially oriented business model canvas: The social enterprise model canvas. *Journal of social entrepreneurship*, 10(2), 232-251.

Summa, R. (2019). Marketing-Mix. *Red Summa*.

Telemadrid. (2024, 26 marzo). España sigue por debajo de la media de la UE en PIB per cápita por poder de compra. *Telemadrid*. <https://www.telemadrid.es/noticias/economia/Espana-sigue-por-debajo-de-la-media-de-la-UE-en-PIB-per-capita-por-poder-de-compra-0-2655034529--20240326095700.html>

Torres Arriaga, M. G. (2019). Análisis Pestel.

Trabajos freelance | Obtén ofertas de empleo | Fiverr. (2024). Fiverr.com. <https://es.fiverr.com/sellers/trabajos-freelance>

Ubieto, G. (2024, 26 marzo). Los salarios españoles, entre la minoría europea que no se ha recuperado del covid. *www.elperiodico.com*. <https://www.elperiodico.com/es/economia/20240326/salarios-espana-pierden-fuelle-media-europa-99981055>

Una Vida Online. (2024, 4 marzo). *Estadísticas del uso de redes sociales en 2024 (España y mundo)*. <https://unavidaonline.com/estadisticas-redes-sociales/>

Vargas, I. S., Calva, A. L. G., & Camacho, J. H. (2015). Business model canvas. *Ciencias Huasteca Boletín Científico de la Escuela Superior de Huejutla*, 3(5), 1-6.

Vásquez, G. (2009). Los canales de distribución y el valor para el consumidor. *Temas de management*, 2(1), 10-16.

Ventura Victoria, J. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. Ediciones Paraninfo, SA.

Vilela, C. H. M., Álvarez, J. C. E., Vázquez, J. O. Q., & Zurita, I. N. (2019). Plan de inversión como herramienta de la gestión del capital intelectual. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(1), 245-273.