

PROYECTO: "ASOCIACIÓN PORTAL TRANSPARENCIA 2.0"



Plan de Empresa Social

Alumno: Héctor García Cañas

Tutor: Enrique Silvestre Esteve



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA

DIRECCIÓN DELEGADA DE EMPLEO



Instituto Ideas
creación y desarrollo de empresas

ÍNDICE

RESUMEN DEL TFC	9
OBJETO Y JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS REALCIONADAS	11
OBJETIVOS	13
1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	15
1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL	17
1.2 CIENTES, USUARIOS, SERVICIOS Y NECESIDADES DEL MERCADO	22
1.3 EVOLUCIÓN DEL PROYECTO: ORÍGENES Y SITUACIÓN ACTUAL	24
1.4 ESTUDIO DE LOS SERVICIOS PROPUESTOS EN EL MERCADO	26
1.4.1 Contabilidad transparente online	26
1.4.2 Publicación online de extractos bancarios	27
1.4.3 Financiación transparente o crowdfunding 2.0	27
1.4.4 Presupuestos participativos	28
1.4.5 Acceso restringido a la información	29
1.5 DESARROLLO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN (P.T. 2.0)	30
1.5.1 Fase de definición de alcance del S.I.	30
1.5.2 Fases de análisis de los requerimientos del sistema	32
1.5.3 Fase del diseño lógico	37
1.5.4 Valoración económica y tecnologías a utilizar	39
1.5.5 Fases posteriores de la metodología FAST	41
2. PLAN DE MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN	43
2.1 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	45
2.1.1 Clientes del Portal	45
2.1.2 Usuarios	48
2.1.3 Patrocinadores-Colaboradores	48
2.2 ESTRATEGIA GLOBAL DE ACTUACIÓN	50
2.3 ESTRATEGIAS COMERCIALES	51
2.3.1 EC1: “Actos” y Campaña de Lanzamiento	51
2.3.2 EC2: Captación de nuevos clientes	52
2.3.3 EC3: Generar tráfico	54
2.4 INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	56
2.4.1 Ingresos por cuotas de asociados	56
2.4.2 Ingresos por servicios de transparencia	56
2.4.3 Ingresos por patrocinio	57
2.4.4 Ingresos por Convenios de Colaboración	58
3. PLANIFICACIÓN ORGANIZATIVA Y DE PERSONAL	61
3.1 EQUIPO DE TRABAJO Y ORGANIGRAMA	62
3.2 COSTES DE PERSONAL	66
4. EXPLOTACIÓN COMERCIAL DEL PORTAL. FORMA JURÍDICA Y SOCIOS FUNDADORES	71
4.1 ASOCIACIÓN Vs. FUNDACIÓN	73
4.2 FORMA JURÍDICA Y SOCIOS FUNDADORES	75
5. PLAN ECONÓMICO / FINANCIERO	77
5.1 INVERSIÓN EN INMOVILIZADO INMATERIAL, I+D+i	79

5.2 COSTES DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL	80
5.3 DETERMINACIÓN DE LOS GASTOS GENERALES	82
5.4 FACTURACIÓN PREVISTA. PLAN DE VENTAS	83
5.5 RESULTADO ECONÓMICO. PLAN PROVISIONAL DE TESORERÍA	87
5.6 ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN VAN-TIR	89
5.7 ESTRUCTURA DE COSTES	91
5.8 ESTUDIO DE ESCENARIOS	93
5.9 CRONOGRAMA DE ACTUACIÓN	96
6. ANÁLISIS DAFO. RESUMEN Y CONCLUSIONES	97
6.1 ANÁLISIS DAFO	99
6.2 RESUMEN Y CONCLUSIONES	105
BIBLIOGRAFÍA	109
ANEXOS	115
I- Imputación gastos de personal	
II- Estimación visitas al Portal	
III- Borrador Estatutos Asociación	

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

CUADROS

Cuadro 1.1: Clientes, usuarios, servicios y necesidades del mercado	23
Cuadro 1.2: Balance según el P.G.C.	34
Cuadro 1.3: Ejemplo desglose subcuentas de Tesorería	34
Cuadro 1.4: Ejemplo desglose extracto de subcuenta de Tesorería	35
Cuadro 1.5: Ejemplo de buscador de partidas	35
Cuadro 1.6: Construcción del Portal, planificación temporal y recursos humanos	39
Cuadro 1.7: Construcción del Portal, valoración económica	39
Cuadro 2.1: Presupuesto Estrategia Comercial 1	52
Cuadro 2.2: Presupuesto Estrategia Comercial 2	53
Cuadro 2.3: Presupuesto Estrategia Comercial 3	55
Cuadro 3.1: Estructura de costes de personal por año	66
Cuadro 3.2: Costes de personal 2014	67
Cuadro 3.3: Costes de personal 2015	67
Cuadro 3.4: Costes de personal 2016	68
Cuadro 3.5: Costes de personal 2017	68
Cuadro 3.6: Costes de personal 2018	69
Cuadro 5.1: Inversión en inmovilizado inmaterial	79
Cuadro 5.2: Costes anuales Estrategia Comercial 1 "Actos"	80
Cuadro 5.3: Costes anuales Estrategia Comercial 2 "Captación de Usuarios"	80
Cuadro 5.4: Costes anuales Estrategia Comercial 3 "Generar Tráfico"	81
Cuadro 5.5: Estructura de costes Estrategias Comerciales	81
Cuadro 5.6: Gastos generales por años	82
Cuadro 5.7: Estructura de gastos generales por años	82
Cuadro 5.8: Número de Clientes esperados por años	83
Cuadro 5.9: Ingresos por cuotas Asociados por años	84
Cuadro 5.10: Tarifas por servicios de transparencia	84
Cuadro 5.11: Ingresos por servicios de transparencia por años	85
Cuadro 5.12: Ingresos por patrocinio por años	85
Cuadro 5.13: Cuadro de numero de c/c estimadas por cada tipo de cliente	86
Cuadro 5.14: Cuadro del número de c/c publicadas en el Portal	86
Cuadro 5.15: Ingresos por Convenios de Colaboración por años	87
Cuadro 5.16: Resultado económico por años	88
Cuadro 5.17: VAN-TIR (2014-2018)	89
Cuadro 5.18: VAN-TIR (2019-2021)	90
Cuadro 5.19: Estructura de costes del resultado económico por años	91
Cuadro 5.20: Resumen de la estructura de costes por importes	92
Cuadro 5.21: Resumen de la estructura de costes por porcentajes	92
Cuadro 5.22: Número de Clientes esperados por años escenario pesimista	93
Cuadro 5.23: Número de Clientes esperados por años escenario optimista	94
Cuadro 5.24: Resultado económico por años escenario pesimista	94
Cuadro 5.25: Resultado económico por años escenario optimista	95
Cuadro 6.1: Análisis DAFO	99
Cuadro 6.2: Inversión total Socios Fundadores por años	100
Cuadro 6.3: Inversión mínima Socios Fundadores por años	101
Cuadro 6.4: Inversión máxima Socios Fundadores por años	101
Cuadro A.1: Imputación gastos personal. Responsable de dirección	117

Cuadro A.2: Imputación gastos personal. Responsable de Informática	117
Cuadro A.3: Imputación gastos personal. Aplicación tratamiento de datos	117
Cuadro A.4: Imputación gastos personal. Diseñador	118
Cuadro A.5: Imputación gastos personal. Becarios	118
Cuadro A.6: Imputación gastos personal. Ayudantes dpto. dirección	118
Cuadro A.7: Imputación gastos personal. Comerciales	119
Cuadro A.8: Imputación gastos personal. Ayudantes dpto. informática	119
Cuadro A.9: Media de visitas estimadas al Portal por clientes	120
Cuadro A.10: Visitas estimadas al Portal por clientes y años	120
Cuadro A.11: Visitas diarias estimadas al Portal y coste de servidores	120

FIGURAS

Figura 1.1: Diseño básico del sistema de información	18
Figura 1.2: Diseño ampliado del sistema de información	19
Figura 1.3: Proceso de Auditoría 2.0 del sistema de información	20
Figura 1.4: Diseño logotipo Marca T de Transparencia	21
Figura 1.5: Encuesta sobre el modelo de financiación transparente	25
Figura 1.6: Diagramas de Flujos de Datos 1-2	37
Figura 1.7: Diagramas de Flujos de Datos 3	38
Figura 2.1: Sectores económicos y Tercer Sector	45
Figura 2.2: Composición Tercer Sector de Acción Social	46
Figura 2.3: Estrategia generar tráfico 1	54
Figura 2.4: Estrategia generar tráfico 2	55
Figura 2.5: Plantilla extracto bancario estándar	58
Figura 2.6: Plantilla extracto bancario con publicidad	59
Figura 2.7: Plantillas de extractos bancarios con diseños gráficos oficiales	60
Figura 3.1: Organigrama	65
Figura 5.1: Gráfica de la estructura de costes del resultado económico por años	92
Figura 6.1: Cronograma de actuación	96
Figura A.1: Comprobación registro de denominaciones de asociaciones	126

Trabajo final de carrera

Resumen del TFC

El presente TFC consiste en la elaboración de un Plan de Empresa Social denominado “Asociación Portal Transparencia 2.0”, basado en la creación de un portal de internet que ayude a mostrar públicamente la gestión económica de aquellas organizaciones, instituciones y empresas interesadas en ser transparentes.

La denominación de Social esta basada en tres conceptos, primero por su intención de brindar a la sociedad de una herramienta que incremente la confianza en las relaciones de los diversos actores de la sociedad, al fomentar la transparencia económica. Segundo porque principalmente va dirigido a a aquellas entidades cuya finalidad es mejorar el bienestar de la sociedad, como son las instituciones públicas y las organizaciones sociales, y tercer y principal punto es porque la forma jurídica que explotará el Portal será la de entidad sin animo de lucro, comenzando primero como asociación para que una vez consolidado el Portal, transformarse en fundación.

El concepto entidad sin animo de lucro o no lucrativa, no significa que no tenga como uno de sus objetivos la consecución de beneficios a través de un modelo de negocio rentable, sino que el beneficio a diferencia de las sociedades de capital, deja de ser un fin para convertirse en un medio que ayude a lograr los fines de la entidad. Otra gran diferencia es que los beneficios obtenidos no pueden distribuirse entre sus socios, sino que han de quedarse dentro de la entidad, lo que desecha una posible descapitalización, fomentando la reinversión constante de los beneficios en la entidad y mejora de sus servicios.

La terminología 2.0 en el mundo de internet significa que son los usuarios los encargados de general el contenido del Portal, estando también muy vinculada a las redes sociales y las nuevas formas de comunicación digital. Este proyecto va un poco mas allá, y no solo implica que tanto los clientes como los usuarios del Portal serán los encargados de darle contenido, y que habrá una comunicación bidireccional entre ellos, sino será la sociedad la encargada de velar por la integridad de los datos publicados, convirtiéndose ella misma en la auditora de la información.

Dentro del genérico ámbito de la transparencia, este proyecto esta enfocado en la gestión de los recursos económicos, con la creación de un nuevo concepto denominado contabilidad transparente online, muy ligado al término anglosajón “*accountability*” que une los conceptos “transparencia” y “rendición de cuentas”, tanto en lo público como en lo privado, surgido de la necesidad de hacer más transparentes acciones y decisiones, de dar cuenta de las políticas y las prácticas que realiza las organizaciones en todas sus facetas.

Como todo plan de empresa, se ha desarrollado bajo una metodología típica de plan de negocio, que contiene los siguientes puntos:

- La identificación de una necesidad del mercado, en este caso una creciente demanda de transparencia por parte de la sociedad.
- Estudio y segmentación del mercado, identificando los potenciales clientes y usuarios a los que irán dirigidos los servicios del Portal y las estrategias comerciales, que en este plan serán los pequeños y medianos ayuntamientos y la organizaciones de acción social, o también llamadas ongs.
- Desarrollo del sistema de información que ofrezca tanto los servicios de transparencia económica, como otros servicios complementarios dirigidos

específicamente a los segmentos de mercado identificados. Valoración económica del sistema y plazos de construcción.

- Confección de un plan de marketing y diseño de tres tipos de estrategias comerciales, enfocadas a dar a conocer la Asociación y los servicios del Portal, la captación de clientes así como su satisfacción y fidelización.
- Una planificación organizativa y de personal, mostrando cual son las necesidades en recursos humanos para llevar a buen fin el proyecto.
- Un estudio sobre las diferentes formas jurídicas sin ánimo de lucro que explotaran comercialmente los servicios del Portal, comenzando por el de asociación para finalmente convertirse en fundación.
- Confección de un modelo de negocio junto con un plan económico y financiero que, analice los costes necesarios para la creación y puesta en marcha del Portal, estime los diferentes tipos de ingresos de la Asociación, y obtenga los resultados económicos en un plazo de 5 años.
- Finalmente se realizará un análisis DAFO del proyecto y se detallarán las conclusiones del mismo.

Objeto y justificación de las asignaturas relacionadas

El objeto de este trabajo final de carrera es el desarrollo de un plan de negocio para la creación de un Portal de internet, que brinde el servicio de transparencia en la gestión de los recursos económicos, de entidades interesadas en ser transparentes hacia sus stakeholders y el público en general.

La elaboración de un Plan de Empresa esta íntimamente relacionado en su conjunto con la licenciatura en Administración y Dirección de Empresas, indicando a continuación las asignaturas más relevantes en las que se ha apoyado los capítulos del presente TFC.

Capítulo del TFC	1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL
Asignaturas relacionadas	CONTABILIDAD GENERAL Y ANALÍTICA MARKETING EN EMPRESAS DE SERVICIOS
Breve justificación	Estados contables. Desarrollo de un proceso de auditoria 2.0. Creación de un nuevo servicio basado en una Marca T que genere valor añadido al Portal. Diseño de logotipo.

Capítulo del TFC	1.2 CLIENTES, USUARIOS, SERVICIOS Y NECESIDADES DEL MERCADO
Asignaturas relacionadas	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE EMPRESA GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS
Breve justificación	Análisis del macroentorno y sector. Análisis de los servicios y del mercado. La innovación en los servicios ofrecidos.

Capítulo del TFC	1.3 EVOLUCIÓN DEL PROYECTO: ORÍGENES, ACTUALIDAD Y COMPETENCIA
Asignaturas relacionadas	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE EMPRESA GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS TECNOLOGÍA DE LOS SERVICIOS PUBLICOS
Breve justificación	Análisis de los competidores. Competencia versus colaboración. Capacidad estratégica. Conocimiento de las peculiaridades de las administraciones públicas y de su régimen de funcionamiento.

Capítulo del TFC	1.4 DESARROLLO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN (P.T.2.0)
Asignaturas relacionadas	SISTEMAS INTEGRADOS DE INFORMACIÓN PARA GESTIÓN ECONOMÍA DE LA INFORMACIÓN
Breve justificación	El proceso de desarrollo del Sistema de Información (S.I.), se ha basado en la metodología FAST (Marco de Referencia para la Aplicación del Pensamiento de Sistemas, en ingles) utilizando principalmente la estrategia de desarrollo basada en modelos, que es uno de los métodos más comúnmente utilizados para analizar, diseñar y presupuestar sistemas de información.

Capítulo del TFC	2. PLAN DE MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN
Asignaturas relacionadas	MARKETING EN EMPRESAS DE SERVICIOS DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE EMPRESA GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS

Breve justificación	Segmentación del mercado. Selección de estrategias. Políticas de marketing en los servicios, formulación del plan de marketing de servicios.
---------------------	--

Capítulo del TFC	3. PLANIFICACIÓN ORGANIZATIVA Y DE PERSONAL
Asignaturas relacionadas	DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Breve justificación	Análisis y descripción de los puestos de trabajo. Sistemas de retribución y política salarial. Organigrama.

Capítulo del TFC	4. EXPLOTACIÓN COMERCIAL DEL PORTAL. FORMAS JURÍDICAS
Asignaturas relacionadas	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE EMPRESA GESTIÓN FISCAL EN LA EMPRESA DERECHO DE LA EMPRESA
Breve justificación	Misión de la Entidad. Formas jurídicas propuestas, orden legal, económico y fiscal. Tramites de constitución. Principales obligaciones fiscales que afectan a las entidades propuestas.

Capítulo del TFC	5. PLAN ECONÓMICO / FINANCIERO
Asignaturas relacionadas	GESTIÓN FISCAL EN LA EMPRESA CONTABILIDAD GENERAL Y ANALÍTICA CONTABILIDAD ANALITICA ECONOMIA DE LA EMPRESA II
Breve justificación	Estudiar y clasificar los diferentes costes en los que incurre la organización. Análisis de inversiones y financiación. Los estados contables, financiación básica, rentabilidad y autofinanciación.

Capítulo del TFC	7. ANÁLISIS DAFO, CONCLUSIONES Y ANEXOS
Asignaturas relacionadas	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE EMPRESA GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS
Breve justificación	Determinación de oportunidades y amenazas. Determinación de fortalezas y debilidades. Matriz DAFO. Plan de acción.

Objetivos

El objetivo fundamental de este TFC es, proponer una solución concreta y viable a como incrementar los niveles de transparencia económica, lo que conlleva un incremento de la confianza entre los gestores de recursos económicos y sus financiadores.

Este reto se ha traducido en una solución innovadora que bajo el nombre de contabilidad transparente online, propone un nuevo modelo de relación entre organizaciones y sus asociados, la administración pública y ciudadanos, empresas y accionistas, en definitiva entre las entidades y sus stakeholders.

Dicho modelo no trata solamente de mostrar públicamente, y casi en tiempo real, la información económica de una entidad para generar confianza con sus financiadores, sino que también busca la implicación de estos en dicha gestión, dándoles capacidad para influir en las decisiones de los gestores y adecuar sus decisiones a intereses mas cercanos de los financiadores, lo que en definitiva es un mayor empoderamiento del socio, ciudadano o accionista.

Al ofrecer una solución innovadora, no existiendo referente alguno, este proyecto trata de abrir una puerta desconocida con un largo camino por recorrer, en donde cada paso dado se ira perfeccionando y adaptando a las circunstancias de cada momento, por lo tanto este proyecto no son mas que los cimientos de una futura gran empresa social, que colma las necesidades actuales de la sociedad moderna por incrementar la transparencia.

Como la solución técnica propuesta en el TFC no es la única ni la mejor, este trabajo esta pensado para la difusión y la colaboración con lo que se registrará con CC abierto para que con las aportaciones de otras personas se pueda mejorar el modelo propuesto.

En consecuencia, otro objetivo del TFC, es la búsqueda de personas, empresas, instituciones y organizaciones que lo apoyen, colaboren en su mejora y finalmente pase de ser un proyecto a una realidad, que con el paso del tiempo y la experiencia, se convierta en un Portal de referencia nacional e internacional en el fomento de la transparencia, un objetivo factible ya que es el primero y el único en su categoría.

Este proyecto consiste en llevar al máximo exponente la transparencia en la gestión de los recursos económicos y por lo tanto en incrementar la confianza, una confianza que mejore las relaciones económicas como vía de crear riqueza y empleo, pudiéndose catalogar como una Start Up Social, y aunque con un amplio camino por recorrer, solo es cuestión de tiempo que proyectos sociales o empresariales con un fin similar

Capítulo 1:

Descripción del proyecto

1. Descripción del proyecto

1.1 Descripción general

La confianza es la base del éxito en todas las relaciones humanas, tanto en el plano personal, social como el económico.

La actual crisis global ha puesto de manifiesto esta máxima, enseñándonos que no podremos resolver los problemas que la humanidad posee, sin previamente mejorar e incrementar los escenarios de confianza mutua entre los diversos actores de la sociedad.

Debido a que hoy en día el mundo esta gobernado por la economía, se torna imprescindible actuar en el terreno de la confianza económica, es decir la que versa entre los gestores de unos determinados recursos económicos y sus financiadores.

En este sentido la profunda crisis que estamos viviendo esta provocando un cambio de actitud en personas/consumidores/ciudadanos, que demandan mayores mecanismos de transparencia y confianza, modificando a su vez la percepción de organizaciones, instituciones y empresas para dar respuesta a esta creciente demanda. Demanda por una mayor transparencia que lejos de ser una moda pasajera, ha llegado para quedarse, anunciando que a partir de ahora este será un nuevo elemento a satisfacer por parte de organizaciones e instituciones, si quieren ganarse el respeto del cliente.

Para dar respuesta a esta “nueva” y creciente demanda de transparencia/confianza por parte de la sociedad, esta concebido el Portal Transparencia 2.0, cuya principal función será la de facilitar la labor a aquellas organizaciones e instituciones que deseen incrementar su nivel de transparencia como vía para, incrementar sus ingresos, mejorar su imagen, gestionar mejor sus recursos o simplemente aumentar la confianza con sus colaboradores/ciudadanos.

La idea de una transparencia contable total y accesible a todo el mundo, era inconcebible antes del boom tecnológico de hace unas décadas, siendo hoy en día un reto y una meta para el presente siglo XXI. Esta labor que antes recaía en la figura del auditor de cuentas, ahora puede complementarse y ampliarse al máximo gracias a la potencia y generalización de la Tecnologías de la Información y Comunicación TIC`s, pudiéndose justificar en tiempo real, todos y cada uno de los movimientos contables de una organización social, institución o empresa.

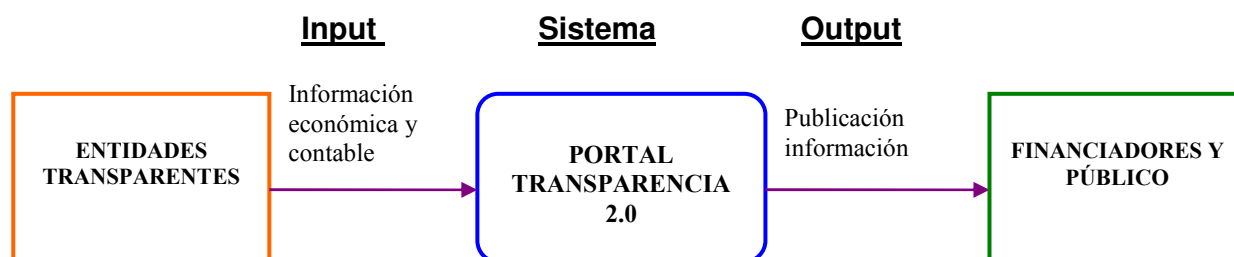
La terminología 2.0 en el mundo de internet significa que son los usuarios los encargados de general el contenido del Portal, estando también muy vinculada a las redes sociales y las nuevas formas de comunicación digital. En el caso de este proyecto va un poco mas allá, y no solo implica que tanto los clientes como los usuarios del Portal serán los encargados de darle contenido, y que habrá una comunicación bidireccional entre ellos, sino será la sociedad la encargada de velar por la integridad de los datos publicados, convirtiéndose ella misma en la auditora de la información.

El proyecto aquí presentado así como sus líneas de actuación, pretende hacer frente al reto de innovar en el campo de la contabilidad transparente online, un nuevo concepto que ha sido poco investigado. Aunque se puede clasificar como un proyecto pionero e innovador, es de total actualidad y cada vez más demandado por la sociedad.

➤ **Transparencia económica y contable**

La piedra angular de este proyecto consiste en la creación de un portal de internet denominado “Portal Transparencia 2.0”, que publique en la red y al máximo detalle posible la información económica y contable de entidades, interesadas en ofrecer la máxima transparencia en la gestión de los recursos económicos a sus financiadores y al público en general.

Figura 1.1: Diseño básico del sistema de información



Fuente: Elaboración propia

- Entidades Transparentes

Son las entidades interesadas en ser transparentes, principalmente pertenecientes al tercer sector y sector público pero también al sector privado. En el presente Plan de Empresa serán catalogados como los clientes del Portal y a su vez como asociados de la Asociación.

- Input

Entrada de información al sistema por parte de los clientes, clasificándose en dos tipos:

- Información contable: ficheros de los programas de gestión contable de los clientes.
- Información no contable: cualquier clase de información sobre el cliente que ayude a complementar la primera.

- Output

Publicación de la información del cliente de una forma comprensible para los financiadores y el público final. Dicha información también será de dos clases:

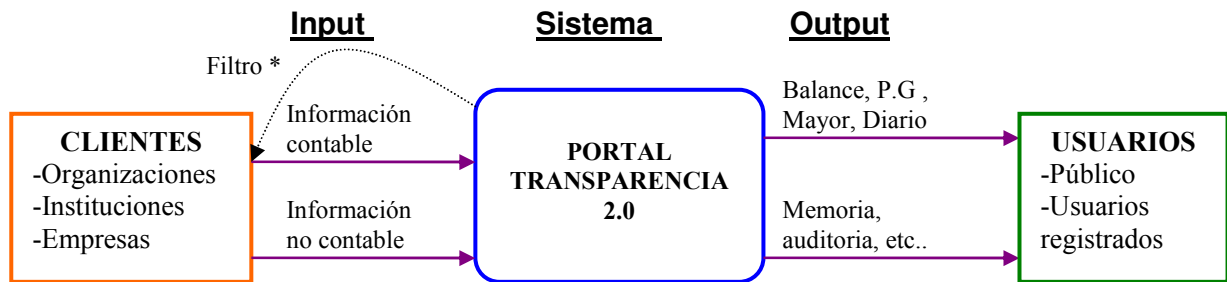
- Información contable: Balance, Pérdidas y Ganancias, Libro Mayor y Diario.
- Información no contable: que podrá ir desde información sobre el cliente, sus proyectos, memorias e informes de auditoría anteriores, etc...

- Financiadores y Público

Son los consumidores finales de la información publicada. En el presente Plan de Empresa serán catalogados como los usuarios del Portal, distinguiendo dos tipos:

- Público en general: aquellos que consumen la información de los clientes pero sin registrarse en el Portal.
- Usuarios registrados: la parte del público final que se registra en el Portal para poder interactuar con los clientes.

Figura 1.2: Diseño ampliado del sistema de información



Fuente: Elaboración propia

* Filtro: Se denomina filtro a aquella aplicación que han de descargarse los clientes antes de enviar su información contable al Portal. Dicho filtro evitará el traspaso al Portal de información sensible relativa la Ley de Protección de Datos de carácter personal.

➤ **Comunidad 2.0**

Uno de los retos del Portal es convertirse en una gran Comunidad 2.0, en donde sus miembros, sean participes activos y los propios interesados en mantener la excelencia en la información publicada. Los usuarios que tengan un cierto interés, más allá de ver la información contable, podrán registrarse y hacerse “seguidores” de uno o varios clientes.

Por lo tanto la Comunidad 2.0 estará formada por los clientes, sus usuarios registrados y los Gestores del Portal, conformando una especie de red social dentro del Portal que dispondrá de herramientas para facilitar la interacción entre ellos. Por ejemplo, los usuarios registrados, podrán solicitar información complementaria a los clientes sobre partidas concretas, valorar la su respuesta, denunciar si ven algo incorrecto o fraudulento, hacer donaciones económicas a proyectos de los clientes, mantenerse al tanto de las actualizaciones de información que los clientes vayan publicando y de los comentarios de otros usuarios registrados, participar en votaciones propuestas, etc..

La figura de los Gestores del Portal en la Comunidad será la de moderador fomentando la participación, y de árbitro en caso de conflictos o denuncias.

➤ **Auditoría 2.0**

Otro importante reto del Portal es convertirse en un referente nacional e internacional en transparencia, creando vínculos de confianza plena entre los clientes y los usuarios. Por ello hay que poner especial dedicación en verificar y contrastar la información publicada en el Portal, comprobando que esta es real y correcta.

Esto se lograra primero de una forma preventiva mediante la aceptación en el proceso de registro de aceptación de un “compromiso de autenticidad de la información”, pero sobre todo desde la Comunidad 2.0.

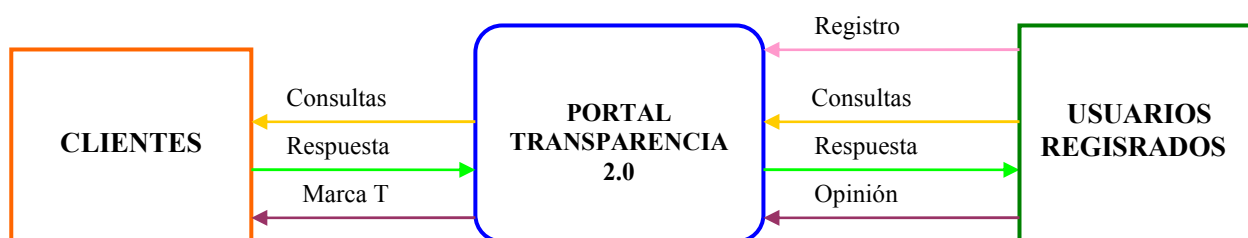
- Compromiso de autenticidad de la información

Dentro de las condiciones de uso del Portal que los clientes y usuarios debe aceptar en el proceso de registro, habrá una cláusula de compromiso de autenticidad acerca de la información que se haga publica a través del Portal, siendo expulsado en caso de uso fraudulento o manipulación intencionada de los datos publicados, eximiendo además al Portal de toda responsabilidad ante terceros por dichas practicas.

Se denomina Auditoría 2.0 a los mecanismos dedicados a verificar y contrastar la información aportada por los clientes, que permitan comprobar que esta es real y correcta. Que en resumen son los comentarios, objeciones y pruebas suministradas por la Comunidad 2.0, acerca de la información contable y económica de los clientes publicada en el Portal, así como las verificaciones que pudieran llevar a cabo los Gestores del Portal. La predisposición de los clientes a mostrar su contabilidad y la labor de la Comunidad 2.0, otorgarán a estos una marca o sello de calidad denominado T de Transparencia.

Estos instrumentos dotarán a la sociedad de la capacidad de ser los verdaderos auditores del Portal, con una capacidad ilimitada de contrastar la información publicada en él.

Figura 1.3: Proceso de Auditoría 2.0 del sistema de información



Fuente: Elaboración propia

➤ **Marca T de Transparencia**

Como complemento al proceso de auditoría, y como evaluación al nivel de cantidad y calidad de la información aportada por los clientes, se les otorgará una calificación mediante la creación de la Marca T de Transparencia. Un sello de calidad con la que se premiará a los clientes por su apuesta por la transparencia.

La Marca T será un distintivo que los clientes podrán aprovechar para mejorar su imagen de cara a terceros, incluyéndola por ejemplo en sus facturas, webs, comunicados, informes, etc... y tendrán la capacidad de mejorarla según vayan cumpliendo los requisitos.

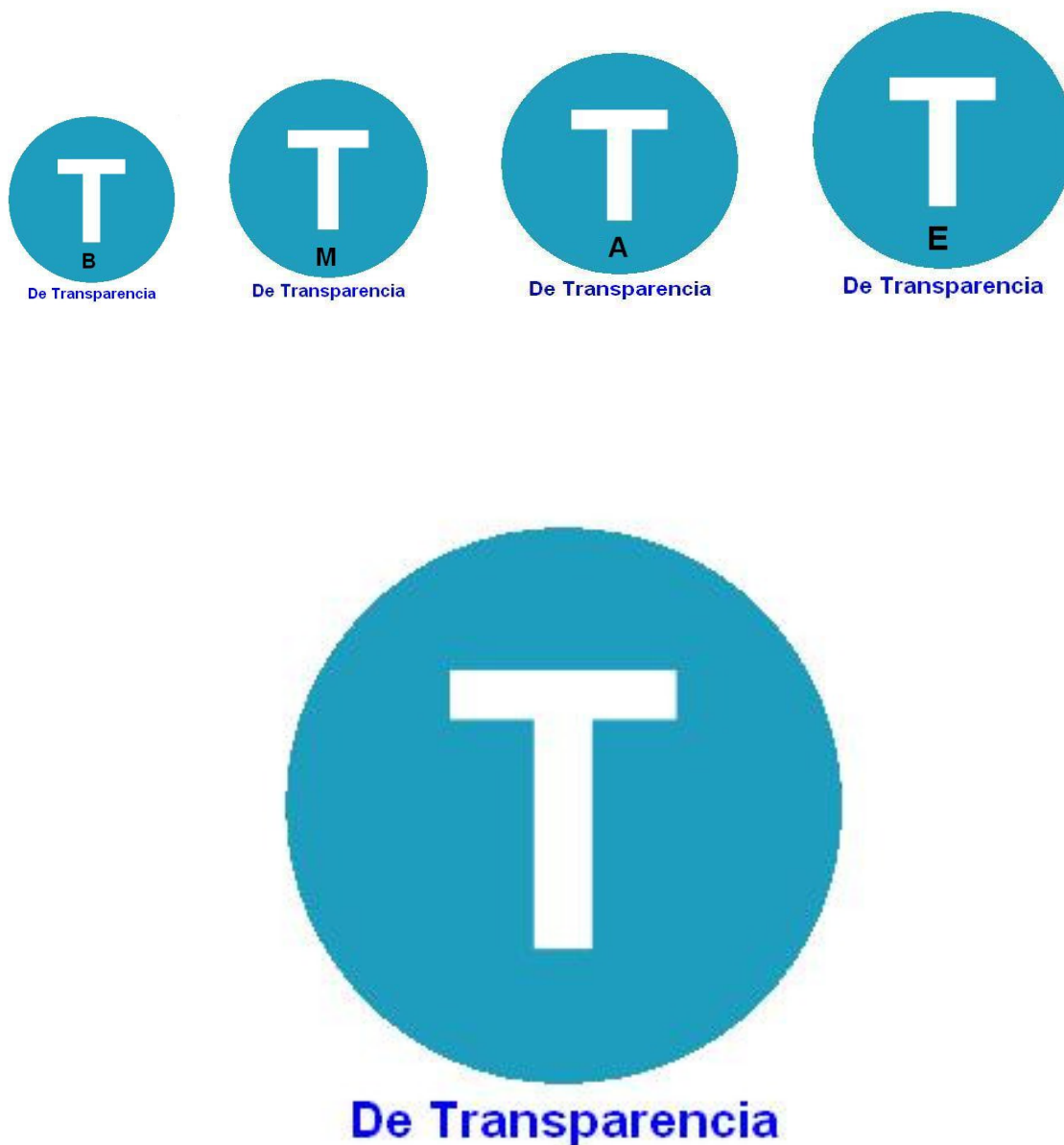
Al cliente se le otorgará automáticamente la Marca T de transparencia según el nivel de desagregación de la información contable publicada, cuanta mayor desagregación mayor transparencia, niveles:

- T. Baja = publicación únicamente de Balances y PyG.
- T. Media = desagregación de Balances y PyG por partidas.
- T. Alta = desagregación de las partidas por cuentas, subcuentas y Libro Diario.
- T. Excelente = T. Alta + cuentas auditadas.

La Marca se le retirará en el caso de no actualizar los datos en un periodo de tiempo estipulado en 2 meses, o si hay alguna denuncia por fraude ratificada por los Gestores del Portal y/o la Comunidad 2.0.

La Marca T. Excelente se otorgará a posteriori cuando las cuentas hayan sido auditadas bien por expertos independientes, o por los Gestores del Portal

Figura 1.4: Diseño logotipo Marca T de Transparencia



Fuente: Elaboración propia

1.2 Clientes, usuarios, servicios y necesidades del mercado

➤ Clientes

Como ya se ha mencionado anteriormente, los clientes serían aquellas entidades interesadas en incrementar la transparencia en la gestión de sus recursos económicos para aumentar la confianza de sus financiadores. Esta cuestión es de gran importancia para aquellas entidades sin ánimo de lucro cuyo fin es la mejora social, ya que poseen una obligación moral de rendir cuentas más allá de lo estrictamente legal, con lo cual gran parte de los potenciales clientes se encontrarían dentro del tercer sector y del sector público.

El sector privado debido sistema de competencia del mercado, se ha ceñido únicamente a lo obligado por las leyes, aunque empiezan a haber cambios en la mentalidad de algunos empresarios, que prefieren un modelo económico basado en la cooperación frente a competencia. Este nuevo modelo llamado Economía del Bien Común (FELBER, C. 2012), nacido en Austria hace apenas dos años, cuenta ya en España con más de 1.400 empresas que entienden la transparencia frente a sus stakeholders y trabajadores, como un objetivo más a alcanzar, ponderando ese esfuerzo e incluyéndolo en su balance del bien común. También el incremento de la RSC en las empresas, o simplemente utilizar la transparencia como una fortaleza competitiva, hace que dentro del sector privado haya también potenciales clientes para el Portal.

➤ Usuarios

También se ha mencionado que los usuarios son aquellos que consumen la información publicada por los clientes. Los más interesados, aparte del público en general, serían aquellos que financian o tienen alguna vinculación con los clientes, siendo por tanto los asociados, ciudadanos y accionistas para cada uno de los tres bloques, además de otras figuras como trabajadores, inversionistas, periodistas, investigadores, etc..

➤ Servicios

El principal servicio del Portal es el de contabilidad transparente online, es decir ofrecer a los usuarios y público en general, acceso a la información contable del cliente al máximo detalle posible, y de una forma mucho más inmediata que las fórmulas tradicionales (Registro Mercantil e informes de auditoría). La publicación de la contabilidad a través del Portal casi a tiempo real, permitirá a los usuarios conocer a fondo como es la gestión económica del cliente, de forma que pueda interactuar con este, opinando, valorando e incluso aconsejando, lo que de alguna manera le otorga la capacidad para influir en la gestión de la entidad, es decir dar empoderamiento al usuario.

Otros servicios que ofrecería el Portal derivados del primero, serían la publicación online de extractos bancarios, donde el usuario al entrar a los libros mayores de las cuentas de bancos, podrá ver íntegros sus movimientos teniendo la sensación de entrar en la banca online de las cuentas del cliente. Este servicio aparte de satisfacer la curiosidad del usuario de saber de donde llega y a donde va el dinero, podrá ser utilizado como financiación transparente o crowdfunding 2.0, y por lo tanto como vía para incrementar las fuentes de financiación del cliente, vinculando una cuenta corriente a un proyecto concreto y solicitar financiación para llevarlo a cabo. Este servicio es especialmente relevante para ONGs.

Dentro de esa interacción cliente-usuario, otro servicio más específico para el sector público esta vez, sería la participación en la gestión de los presupuestos mediante el

servicio presupuestos participativos, en donde una institución cliente, puede asignar parte de una línea presupuestaria para que sean sus usuarios los que decidieran como aplicarla, o simplemente consultarles si prefieren que se invierta en una infraestructura concreta u otra, o sobre que tipo de servicio publico prefieren.

El Cliente a la hora de publicar su información contable podrá decidir el nivel de transparencia que desea ofrecer (solo balances y perdidas y ganancias, profundizar en sus partidas o incluso ver el mayor de las cuentas), y también podrá decidir si es una información abierta al público en general o solamente con acceso restringido a la información de un determinado tipo de usuarios. Este servicio será útil principalmente para el sector privado, donde las empresas clientes podrán mostrar su gestión económica solo con aquellos stakeholders que les interese.

➤ Necesidades del mercado

Los diferentes servicios que ofrece el Portal van dirigidos a cubrir unas determinadas necesidades que el mercado demanda, siendo la principal el incremento del nivel de confianza de los gestores de organizaciones, instituciones y empresas, frente a sus socios, ciudadanos y accionistas.

Este aumento de la confianza entre gestores y financiadores ayudara a cubrir otras necesidades como el incremento las fuentes de financiación para proyectos y actividades sociales y el incremento de confianza ciudadana en sus instituciones, lo que se traducirá en un aumento de la recaudación por impuestos, ya que el fraude fiscal es directamente proporcional a la insatisfacción del ciudadano.

Otra necesidad que se hará frente derivada de un ejercicio de transparencia, será un incremento en la eficacia de la gestión de los recursos económicos de los clientes, ya que es directamente proporcional la mejora en la gestión de un recurso económico con respecto al nivel de transparencia ofrecido, y viceversa a mayor opacidad peor o negligente gestión.

Cuadro 1.1: Clientes, usuarios, servicios y necesidades del mercado

Clientes		Usuarios	Servicios	Necesidades
Tercer Sector	Ongs Fundaciones Cooperativas	Socios	-Contabilidad transparente. -Publicación de extractos. -Financiación transparente.	-Incremento de confianza. -Incremento en la eficacia. -Incremento de financiación.
Sector Público	Ayuntamientos Diputaciones CCAA Estado	Ciudadanos	-Contabilidad transparente. -Publicación de extractos. -Presupuestos participativos.	-Incremento de confianza. -Incremento en la eficacia. -Incremento de financiación.
Sector Privado	Pequeñas Medianas Grandes	Stakeholders	-Contabilidad transparente. -Acceso restringido.	-Incremento de confianza. -Incremento en la eficacia.

Fuente: Elaboración propia

1.3 Evolución del proyecto: orígenes y situación actual.

Tres han sido las variables catalizadoras del proyecto Portal Transparencia 2.0:

- 1) Reconocimiento y apoyo del Instituto IDEAS perteneciente a la Universidad Politécnica de Valencia, mediante el Premio Cátedra Banca JÓvenes Emprendedores UPV (*Instituto Ideas*, 2011) “emprendimiento social y sostenible” al proyecto Asociación 2.0 (*Presentación Asociación 2.0*, 2011), consistente en una beca de seis meses para el diseño de un modelo integral de asociación virtual, siendo la financiación y gestión transparente uno de sus pilares fundamentales.
- 2) Profunda crisis global tanto económica, financiera y social, encontrando la falta de confianza como una de sus causas y de sus soluciones. En particular esta crisis ha traído:
 - Practica desaparición de los fondos públicos destinados a financiar proyectos y actividades de las Organizaciones Sociales, que están haciendo peligrar los grandes beneficios que estas aportan a la sociedad, obligándoles a buscar nuevas fuentes de recursos o desaparecer.
 - Crisis de confianza ciudadana provocando entre otras situaciones, la disminución en las colaboraciones económicas con ONGs, y falta de credibilidad en las instituciones y los gestores públicos.
- 3) Puesta en marcha del modelo de financiación y gestión transparente, con gran aceptación de organizaciones y usuarios.

A comienzos del 2011 se comenzó a experimentar con dicho modelo en la Asociación por el Medio Ambiente y Contra el Cambio Climático (es decir publicando todos y cada unos de sus movimientos bancarios y sus justificantes), generando una gran satisfacción entre sus asociados y simpatizantes, lo que por el momento y hasta el presente 2013 se sigue utilizado este sistema, tanto para financiar el mantenimiento de la Asociación como sus proyectos, consiguiendo un incremento de la cantidad de dinero gestionado y del número de proyectos realizados.

- Ejemplo online: (*Asociación AMA*)

Además gracias a la difusión de este modelo de transparencia, ha habido peticiones de otras organizaciones, para llevarlo a cabo como vía de captación de ingresos y justificación de los mismos, eso si realizado de forma manual y no automática como pretende hacer el Portal con el servicio de Financiación Transparente.

- Ejemplo online: (*Asociación Democracia Real Ya*)

- Ejemplo online: (*Asociación Rodamons*)

Los resultados de una breve encuesta realizada a través de internet a los colaboradores de estas organizaciones, indican que con el simple hecho de publicar los extractos bancarios y copia de los documentos justificativos de gasto, aumenta considerablemente la confianza por parte del público, mostrando además su interés a colaborar económicamente en los proyectos de estas organizaciones. También un alto porcentaje de encuestados creen que, este sistema ayudaría a mejorar la percepción de la gestión en la administración pública. (*Encuesta*).

Figura 1.5: Encuesta sobre el modelo de financiación transparente

Results		
No of records in this query: 152		
Total records in survey: 152		
Percentage of total: 100.00%		
SQL: SELECT count(*) FROM survey_3		
<input type="button" value="Browse"/> <input type="button" value="Export"/>		

Field Summary for 1:		
Del 1 al 5, cual es tu primera impresión al ver las páginas de financiación transparente:		
Answer	Count	Percentage
1-No entiendo nada, es un lío (A)	0	0.00%
2-Creo entender algo pero no lo suficiente. (B)	0	0.00%
3-Me cuesta entender de que va, pero cojo la idea. (C)	9	5.92%
4- Tiene sentido pero no ato todos los cabos (D)	35	23.03%
5- Esta todo claro. (E)	107	70.39%

Field Summary for 2:		
Del 1 al 5, que grado de confianza te da este nuevo sistema de financiación transparente. 1 nada, 5 mucho.		
Answer	Count	Percentage
Sin respuesta	3	1.97%
1 (1)	0	0.00%
2 (2)	0	0.00%
3 (3)	20	13.16%
4 (4)	48	31.58%
5 (5)	81	53.29%

Field Summary for 3:		
Del 1 al 5, crees que si las Organizaciones Sociales dispusieran de un sistema similar a este para financiar sus proyectos/actividades, la gente estaría más dispuesta a colaborar económicamente con ellos. 1 nada, 5 mucho.		
Answer	Count	Percentage
Sin respuesta	2	1.32%
1 (1)	0	0.00%
2 (2)	0	0.00%
3 (3)	6	3.95%
4 (4)	64	42.11%
5 (5)	80	52.63%

Field Summary for 4:		
Y si lo tuvieran las Administraciones Publicas, cuanto crees que aumentaría la confianza de la ciudadanía en las Administraciones? 1 nada, 5 mucho.		
Answer	Count	Percentage
Sin respuesta	3	1.97%
1 (1)	0	0.00%
2 (2)	0	0.00%
3 (3)	23	15.13%
4 (4)	42	27.63%
5 (5)	84	55.26%

Field Summary for 5:		
Estarias dispuesto a colaborar con una pequeña cantidad con esta Organización para financiar sus actividades.		
Answer	Count	Percentage
Si (A)	106	69.74%
Ns/Nc (B)	22	14.47%
Hoy no, mañana. (C)	14	9.21%

Field Summary for 6:		
Si la respuesta es: Hoy no, mañana, indica cuales son los motivos:		
Answer	Count	Percentage
El único medio para colaborar es vía transferencia y mi banco me cobra comisión. (A)	12	7.89%
Lo siento, estoy pelao y no tengo un duro. (B)	21	13.82%
Lo siento, sigo sin fiarme de que se hará con el dinero. (C)	0	0.00%
No estoy interesado en las actividades propuestas. (D)	0	0.00%
Otros. (E)	11	7.24%

Field Summary for 7:		
Comentarios, dudas, mejoras y quejas. Gracias por vuestra colaboración.		
Answer	Count	Percentage
Answer <input type="button" value="Browse"/>	46	30.26%
Sin respuesta	106	69.74%

Fuente: Elaboración propia

1.4 Estudio de los servicios propuestos en el mercado.

En cuanto a la competencia existente en el mercado con respecto a los servicios que prestaría el Portal, se ha realizado el siguiente análisis:

1.4.1 Contabilidad transparente online

Tras una extensa labor de investigación no se ha podido encontrar nada parecido a este servicio, no obstante que existen multitud de iniciativas de publicación y rendición de cuentas del sector público, derivados de las diferentes leyes de transparencia tanto a nivel nacional como internacional.

- Ejemplos Internacionales:
 - Portal de obligaciones de transparencia del Gobierno Federal de México.
(*Portal Transparencia México*)
 - Portal de transparencia del Gobierno Federal de Brasil.
(*Portal Transparencia Brasil*)
 - Portal de transparencia económica del Gobierno Nacional de Colombia.
(*Portal Transparencia Colombia*)
 - Portal de la transparencia económica Gobierno de Perú.
(*Portal Transparencia Perú*)
- A nivel nacional:
 - Estado: Ley de Transparencia y Buen Gobierno (en trámite parlamentario), la cual incluye en el artículo 8 la creación de un Portal de la Transparencia.
 - Entidades locales: Portal de Rendición de Cuentas de Entidades locales
(*Portal Transparencia Entidades locales*)

De todos estos ejemplos, el más parecido y cercano es el Portal de Rendición de Cuentas, el cual analizaremos con más profundidad.

El Portal de Rendición de Cuentas permite a los ciudadanos conocer la gestión económica de cualquier Ayuntamiento, Diputación provincial o cualquier otra Entidad local. La Ley exige a todas las Entidades locales aprobar y enviar cada año la denominada Cuenta general al Tribunal de Cuentas y, cuando existan, a los Órganos de Control Externo de las Comunidades Autónomas. Dicha cuenta informa de sus ingresos, gastos y situación del patrimonio.

El Portal ofrece un acceso a la información económico financiera para conocer los ingresos que han recaudado en un año, los principales impuestos y demás tributos que componen sus ingresos, cuánto se ha gastado en el ejercicio, en qué se han gastado los recursos que han obtenido o cuál es la situación patrimonial de la Entidad local. De esta forma, el Portal Rendición de Cuentas se configura como un instrumento básico que contribuye a la transparencia de las cuentas de la Administración local, que se muestran tal y como han sido aprobadas por sus respectivos Plenos, haciéndolas más accesibles a los ciudadanos. Si alguna entidad no ha enviado sus cuentas, incumpliendo la obligación que establece la Ley, el Portal de Rendición de Cuentas informa de esta situación.

La Cuenta general es un conjunto de documentos y estados que la Entidad local tiene que elaborar al final de cada año para informar sobre:

- Situación del patrimonio, es decir, la situación de los bienes y derechos, de su financiación y de sus préstamos y deudas al final del año.
- Los gastos, ingresos, beneficios y pérdidas durante el año al que se refiere la Cuenta general.
- Cómo se ha ejecutado el presupuesto.

La denominada Cuenta general, se encuentra regulada en los artículos 208, 209, 210 y 211 del Texto Refundido de la Ley de Haciendas Locales (*BOE, 2004*) estando formada por las cuentas anuales de la propia la Entidad local, de cada uno de los organismos autónomos dependientes de las entidades públicas empresariales, y de las sociedades mercantiles que pertenezcan al 100%.

Por último indicar que existe una corriente internacional que bajo el termino “*accountability*” une dos conceptos “transparencia” y “rendición de cuentas”, tanto en lo público como en lo privado, surgido de la necesidad de hacer más transparentes acciones y decisiones, de dar cuenta de las políticas y las prácticas que realiza la organización en todas sus facetas, encontrando organizaciones que promueven esta filosofía como: *Institute of Social and Ethical Accountability, One World Trust y accountability.org*.

1.4.2 Publicación online de extractos bancarios

Este servicio es totalmente novedoso, no encontrando nada similar en el mercado.

1.4.3 Financiación transparente o crowdfunding 2.0

El crowdfunding o microfinanciamiento consiste en financiar un proyecto gracias a múltiples donaciones de poco importe provenientes de un gran número de particulares. Fenómeno importado de EEUU cuya primera plataforma fue *ArtistShare* (año 2000), se extendió rápidamente por todo el mundo. En España la primera fue *partizipa.com* (2007).

Las plataformas de financiación colectiva son sitios web que permiten poner en marcha de forma sencilla una campaña de captación de fondos, en la que es necesario conseguir una cantidad de dinero prefijada en un determinado periodo de tiempo para aplicarla a un proyecto concreto. Si al final del periodo la cantidad se ha obtenido, la plataforma transfiere el dinero recaudado descontando la comisión correspondiente. Los donantes, a cambio, reciben recompensas: obsequios, descuentos, experiencias... Cuanto más atractivos y exclusivos sean estas, más mecenas atraerá el proyecto.

Las plataformas suelen estar especializadas en temas concretos, cultura, arte, emprendedores, causas sociales, desarrollo de software... etc, y cada una aplica plazos y comisiones distintas, aunque generalmente estos plazos varían entre los 40-90 días, y las comisiones aplicadas entre un 3-8% más aparte un 1,4-3% de comisión bancaria o pasarelas de pago tipo PayPal.

El crowdfunding movilizó en 2011 unos 1.500 millones de dólares en todo el mundo, cifra que previsiblemente se elevará a 2.806 millones en 2012, así lo asegura el último estudio presentado “*Crowdfunding Industry Report*” (*Crowdfunding Report, 2011*). Actualmente

existen unas 425 plataformas de crowdfunding activas, la mayoría de ellas, radicadas en Estados Unidos y Europa Occidental, y para finales de 2012 se estimó que el número llegará a 536.

En España existen cerca de una treintena de plataformas cada una especializada en temas diferentes, siendo algunas de las más representativas:

- *Verkami*: Se concentra esencialmente en proyectos de tipo cultural.
- *Lanzanos*: En este caso los proyectos pueden ser de cualquier ámbito.
- *migranodearena.org*: Plataforma exclusivamente para entidades no lucrativas.
- *Goteo.org*: sector creativo, para el desarrollo de proyectos sociales, culturales, educativos, tecnológicos... que contribuyan al fortalecimiento del procomún, el conocimiento libre y/o el código abierto.

Otras: *Fandyu*: *Volanda.com*, *injoinet.com*, *auamusic.com*, *kreandu.com*, *seedquick*, *kifund*, *Comproyecto*, *La tahona cultural*, *Vorticex*, *Firstclap*, *Cabaretrecom*, *sociosinversores*, *montatuconcierto*, *thecrowdangel* *Joinmyproject*, *inversore*, *Lohagopor*, *filmutea*, *Libros.com*, *Projeggt*, *nvivo*, *taracea*, *Inproxect.com*, *crowdtshirt*,...

El servicio propuesto de financiación transparente o Crowdfunding 2.0, persigue los mismos objetivos que el crowdfunding tradicional, pero con una serie de ventajas añadidas como:

- El cliente no perdería la financiación obtenida si no se llega a la cantidad fijada.
- No existen comisiones y el cliente recibiría el 100% de lo donado.
- Los donantes pueden comprobar que su donación ha llegado y cual ha sido su destino.
- Los donantes podrán interactuar con el cliente acerca del proyecto financiado.

1.4.4 Presupuestos participativos

El presupuesto participativo es una herramienta de democracia participativa o de democracia directa que permite a la ciudadanía incidir o tomar decisiones referentes a los presupuestos públicos, generalmente sobre el presupuesto municipal, con el fin de establecer las principales demandas y preocupaciones de los ciudadanos en materia generalmente de gastos, inversiones públicas y actividades, e incluirlos en el presupuesto anual de la ciudad, priorizando los más importantes y realizando un seguimiento de los compromisos alcanzados.

En definitiva, es un proceso de consulta y diálogo entre la comunidad y las autoridades sobre cuáles son las prioridades de inversión de un municipio, con una serie de ventajas que deben acompañar el desarrollo del proceso como:

- Mayor transparencia y eficiencia en la gestión municipal, al compartir entre todos el debate acerca de en qué se van a gastar los impuestos.
- Mejora de la comunicación entre administración y ciudadanía, generando espacios de interlocución entre políticos/as, vecinos/as, colectivos y personal técnico.

- Proceso abierto a todo el mundo, que posibilita la participación directa de todas las personas, superando así la lógica participación representativa, que se limita a la acción de votar cada cuatro años.
- Se trata de un proceso autorregulado, es decir, que son los propios participantes los que deciden cómo deben ser las «reglas del juego» que deben regir el proceso.

Desde que, en 1989 se pusieran en marcha las primeras iniciativas en la ciudad brasileña de Porto Alegre, la figura de los Presupuestos Participativos ha ido ganando presencia tanto en América Latina como en Europa.

En España, las experiencias más significativas hasta ahora se han desarrollado en ciudades como Sevilla, Córdoba, Albacete, San Sebastián, Málaga, Castellón, Alicante, Jerez, Getafe, Sabadell, Leganés y Elche entre otras.

A nivel internacional existe el Observatorio Internacional de la Democracia Participativa (*OIDP*), una red de más de 540 ciudades del mundo, entidades, organizaciones y centros de investigación para conocer, intercambiar y aplicar experiencias sobre democracia participativa en el ámbito local, profundizando así en la democracia de las ciudades.

1.4.5 Acceso restringido a la información

El método de dar permisos a un determinado tipo de usuarios para que solo estos puedan acceder a la información deseada, es muy común en los sistemas de información.

El ejemplo más próximo se ha encontrado en una franquicia de gestión de administración de fincas llamada Terraminium, la cual ha desarrollado un software propio donde los usuarios con permisos restringidos, pueden acceder a tiempo real a la información sobre la gestión que el administrador está haciendo de su comunidad de vecinos.

Este ejemplo muestra como una empresa privada ha utilizado la transparencia como ventaja competitiva.

Información en la web (*Terraminium*): “Con Terraminium puede acceder a las cuentas de su comunidad y ver todos los detalles, así tiene un control total sobre el dinero de la comunidad. La información sobre las cuentas esta actualizada en todo momento, para que pueda hacer un seguimiento continuo de las cuentas. Así nunca más se preguntará ¿A dónde va el dinero de la comunidad?”

Este pequeño estudio sobre las iniciativas similares existentes con respecto a los servicios del P.T. 2.0 propuestos, nos muestran como se han ido dando soluciones diversas a las necesidades del mercado planteadas, siendo el valor añadido y la gran diferencia de P.T. 2.0, el hacer visible la información con acceso a todas las partidas a tiempo real, es decir la transparencia total de la gestión económica, y la interacción cliente-usuario.

Para concluir comentar que la filosofía de la Asociación y del Portal, es buscar vínculos de colaboración más que de competencia con las diferentes iniciativas, empresas o instituciones que brinden servicios similares, para que P.T. 2.0 sea más un producto complementario que sustitutivo.

1.5 Desarrollo del Sistema de Información (P.T. 2.0)

El proceso de desarrollo del Sistema de Información (S.I.), se ha basado en la metodología FAST (Marco de Referencia para la Aplicación del Pensamiento de Sistemas, en inglés) utilizando principalmente la estrategia de desarrollo basada en modelos, que es uno de los métodos más comúnmente utilizados para analizar, diseñar y presupuestar sistemas de información. Por lo tanto las fases seguidas para el desarrollo del Portal establecidas en la metodología FAST, desde su idea inicial hasta llegar al presupuesto del mismo han sido:

1.5.1 Fase de definición de alcance del S.I.

➤ Identificar el problema y las oportunidades básicas.

Como todo sistema de información, el Portal tiene que dar respuesta a una necesidad, a la solución de un problema o al cumplimiento de una norma, lo que comúnmente se llama *alcance del sistema de información*.

En el apartado 1.1 indicábamos que este proyecto nace con la idea de dar una solución técnica, a como incrementar los niveles de transparencia contable y financiera de entidades, para cubrir una creciente necesidad social que demanda mecanismos de confianza hacia sus gestores, por lo tanto dicho apartado sería el alcance del S.I.

➤ Definir el alcance básico

El alcance básico, es decir establecer el tamaño y las fronteras del S.I., también lo extraemos del apartado 1.1 en donde se indicaban los diferentes tipos de información de entrada y salida del S.I.

• **Input:** Entrada de información al sistema por parte de los clientes, pudiendo clasificarse en dos tipos:

- Información contable: ficheros procedentes de los programas de contabilidad de los clientes. Debido a la multitud de programas de contabilidad se establecerá un orden de incorporación al sistema según su cuota de mercado. Los formatos más extendidos de mayor a menor, y por lo tanto el orden de incorporación al sistema son:

Contaplus y (Grupo SP Sage), A3Eco y A3Con (A3Software), Contasol (Sistemas Multimedia y de Gestión), Conta3 (Informàtica3), ContAG (AG Ediciones), Contanet (Nelson Softnet), Dimoni (Exact Software), EDS Contabilidad Windows y DOS (EDS Informática), Eurowin (Millor Soft), Visual Conta (Golden Soft), Logic Conta (SAGE), Gestium (Tramit Soft), Glcon (Glasof Informática), Isis e Isis.NET (Microven), JConta (Geyce), Logic Win y Logic Class (Sage Logic Control), Logoconta (Logicsoftware), MicroLab (Microlab Soft), MSConta (Microdata), NCS Contabilidad (NCS Software), Classic Conta (AIG Classic), ARS (SAGE), Contabilidad Foke (Foke), Sislei-Gestilex (Gestilex), VNTContabilidad (Visual-NT), Gextor (Extra Software), Delta Fiscal (Grupo Castilla).

Programas de contabilidad adaptados a las entidades sin ánimo de lucro:
Contaorg(Grupo SP Sage), Fundasoft (Fundasoft S.L.)

En cuanto a programas de gestión pública, los principales proveedores de programas contables que se utilizan en las entidades locales son: *SICAL-Aytos cpd* (Sistema de Información Contable para la Administración Local). *TSystems* Implantado en más de 400 entidades locales en toda España. *Gimsa* Soluciones avanzadas de software libre para la Administración Pública. *Gestión 400* Especializada en TI para la Administración Local. *Ival informática* Empresa valenciana especializada en aplicaciones A. Local.

No obstante, todas las soluciones informáticas cumplen con los requisitos legales recogidos en la actual legislación sobre Haciendas Locales en materia contable, y su rendición telemática en el portal rendiciondecuentas.es del Ministerio de Hacienda, donde han de incorporar obligatoriamente la información de la Cuenta General de la Entidad Local en formato XML.

- Información no contable: cualquier clase de información sobre el cliente que ayude a complementar la contable, incluido documentos de texto, fotos y videos en los formatos más extendidos.
- **Output**: Publicación de la información del cliente de una forma comprensible para los usuarios. Dicha información también será de dos clases:
 - Información contable: La información a mostrar derivada de los programas de contabilidad serán el Balance de Situación y la cuenta de Pérdidas y Ganancias. Estos se publicarán en su formato natural (según el Plan general de Contabilidad) y el usuario podrá ir accediendo a cada una de las partidas que lo componen, desagregando su estructura arbórea hasta poder llegar al Libro Mayor de cada una de las subcuentas que lo forman. También podrán tener acceso a los apuntes contables mediante la publicación del Libro Diario.
 - Información no contable: que podrá ir desde información sobre el cliente, sus proyectos, memorias, informes de auditoría anteriores, etc...

1.5.2 Fases de análisis de los requerimientos del sistema

➤ Identificar y expresar los requerimientos del negocio

Se denomina requerimientos del negocio, a las prestaciones que necesitan y desean los clientes y usuarios del nuevo sistema. En esta fase se definen los requerimientos, haciendo énfasis en que debería hacer el sistema y no como lo hace.

Con los requerimientos aquí mostrados el Portal podrá ofrecer los servicios propuestos en el apartado 1.2, es decir: contabilidad transparente online, publicación online de extractos bancarios, financiación transparente o crowdfunding 2.0, presupuestos participativos y acceso restringido a la información.

La estructura del menú del Portal será la siguiente:

- Inicio
- Portal Transparencia 2.0 (Información sobre el Portal y la Asociación)
- Registro
 - De clientes y acceso al Panel de Control
 - De usuarios y acceso a Comunidad 2.0
- Entidades Transparentes
 - Listado de clientes
 - Información (no contable) sobre el cliente
 - Información contable del cliente
 - Comunidad 2.0 del cliente
- Noticias (acerca del Portal y clientes, eventos, etc....)

- Registro de clientes.

El proceso de registro diferenciado según la forma jurídica (organización, institución o empresa). Validación de datos por email y descarga de un contrato diferenciado por tipo de cliente. Activación manual de la cuenta por los Gestores del Portal, una vez recibido el contrato. Completado el proceso y desde la página principal, el cliente accederá al Panel de Control con su nombre y contraseña.

- Panel de Control.

Desde el Panel de Control el cliente podrá:

- Incorporar y editar su información no contable.
- Decidir si su contabilidad es totalmente pública o solo visible para un determinado tipo de usuarios registrados.
- Descarga del Filtro y activación del proceso de incorporación de datos contables.

- Registro de Usuarios.

Parte del público final que desean registrarse como seguidores de uno o varios clientes, formando entonces parte de su Comunidad 2.0. Validación de datos por email y registro inmediato.

- Entidades Transparentes.

Listado de clientes por orden alfabético, apareciendo al lado de cada cliente su logo y el nivel (Marca) de transparencia que posee. Una vez seleccionado se accederá al área de información del cliente que consta de tres bloques:

1) información (no contable) sobre el cliente:

Plantilla prediseñada y común para todos los clientes donde albergar la información relativa al cliente, sus datos, informar sobre quien es y sus motivos para la transparencia contable (aumentar la confianza con sus colaboradores/ciudadanos, financiar un proyecto concreto, etc.), complementar su información contable con memorias de actividad e informes de auditoria de años anteriores, etc. Desde esta plantilla se accederá a la información contable y a la Comunidad 2.0.

El cliente editará estos datos desde el Panel de Control, donde podrá incluir archivos de texto, fotos, videos, presupuestos... etc. En la plantilla habrá un apartado dedicado a su nivel de transparencia, Marca T actual, marcas anteriores, grado de respuesta de la entidad a las solicitudes de sus usuarios registrados, incidencias, etc. Este apartado se nutrirá automáticamente de los datos de la Comunidad 2.0 y no podrá ser editado por el cliente.

2) Información contable del cliente:

Para la incorporación al Portal de la información contable, el cliente previamente ha de descargarse una aplicación de filtrado de datos desde el Panel de Control, mediante el cual seleccionar el programa y versión de su programa contable, y el nivel de transparencia deseado (T.B, T.M o T.A), es decir que cantidad de información se subirá y publicará en el Portal. Dicho filtro evitará el traspaso al Portal de información sensible relativa la Ley de Protección de Datos de carácter personal.

En este apartado el público y usuarios podrán seleccionar entre:

BALANCE	PyG	AÑO
---------	-----	-----

Al seleccionar Balance o PyG y año, estos parecerán según la contabilidad de cada cliente aunque todos con la misma estructura común basada en el PGC. El usuario/publico podrá ir profundizando en la información contable, según su nivel de permisos de acceso a la información y según el nivel de transparencia elegido por el cliente. Ejemplos:

Nivel de Transparencia Bajo (Marca T.B). Muestra el formato oficial del Balance o PyG, sin posibilidad de acceder a partidas. Ejemplo Balance año 2013.

Cuadro 1.2: Balance según el P.G.C.

ACTIVO			PASIVO		
A)	ACTIVO NO CORRIENTE	XX	A)	PATRIMONIO NETO	YY
I.	Inmovilizado intangible	X	I.	Fondos propios	Y
II.	Inmovilizado material	X	II.	Reservas	Y
III.	Inversiones financieras LP	X	III.	Beneficios	Y
B)	ACTIVO CORRIENTE	XX	B)	PASIVO NO CORRIENTE	YY
I.	Existencias	X	I.	Provisiones LP	Y
II.	Deudores	X	II.	Deudas a LP	Y
III.	Inversiones financieras CP	X	C)	PASIVO CORRIENTE	YY
IV.	Tesorería	10.000	I.	Provisiones CP	Y
			II.	Deudas a CP	Y
	TOTAL ACTIVO	XXX		TOTAL PASIVO	YYY

Fuente: Elaboración propia

Nivel de Transparencia Medio (Marca T.M). Se puede acceder a las cuentas que componen cada una de las partidas, pero sin entrar al detalle de las mismas. Ejemplo IV Tesorería.

Cuadro 1.3: Ejemplo desglose subcuentas de Tesorería

IV. Tesorería		
570	Caja, euros	1.000
571	Caja, moneda extranjera	20
572	Bancos e instituciones de crédito c/c, euros	7.000
	572.1 Banco X	6.000
	572.2 Caja Y	1.000
573	Bancos e instituciones de crédito, moneda extranjera	80
574	Bancos e instituciones de crédito cuentas de ahorro	1.900
SALDO		10.000

Fuente: Elaboración propia

Nivel de Transparencia Alto (Marca T.A). Se puede acceder al Libro Mayor de cada una de las cuentas que componen las partidas, así como al Libro Diario de los apuntes contables. Ejemplo 572.1 Banco X.

Cuadro 1.4: Ejemplo desglose extracto de subcuenta de Tesorería

572.1 Banco X				
Signo	Fecha	Concepto	Importe	Saldo
Debe	01-01-13	Saldo inicial	8.000	8.000
Haber	15-01-13	Pago	3.000	5.000
.....
.....
Debe	31-01-13	ingreso	1.000	6.000

Fuente: Elaboración propia

Nota: Este ejemplo sirve también para mostrar como funcionaria el servicio “extractos bancarios online”. Para las cuentas 572 y si el cliente ha elegido nivel de Transparencia Alto, al acceder al libro mayor de estas cuentas estos datos se incorporaran a una plantilla prediseñada que simule un extracto bancario, de tal forma que se tenga la sensación de acceder a la cuenta corriente de la banca online del cliente. Con el tiempo la plantilla prediseñada se ira ampliando con las de los modelos oficiales de cada entidad de crédito.

Requerimiento extraordinario: Buscador de partidas del Libro Diario

Ante la gran cantidad de datos e información que conlleva la contabilidad de una organización, se torna imprescindible un buscador interno que facilite al público encontrar rápidamente un dato, partida o documento concreto. Dicho buscador contendrá una serie de filtros que acote el tipo de información deseada.

Cuadro 1.5: Ejemplo de buscador de partidas

Buscador

* Fecha: De A

*Tipo: Debe Haber Todos

*Importe: De A

*Concepto:

Fuente: Elaboración propia

3) Comunidad 2.0 del cliente.

Funcionamiento similar a una red social donde interactúan los clientes con sus usuarios registrados, en ella los usuarios podrán solicitar información complementaria sobre partidas concretas, valorar la respuesta del cliente, denunciar si ve algo incorrecto o fraudulento y participar en votaciones propuestas. En la comunidad 2.0 podrán participar los clientes, sus usuarios registrados y los Gestores del Portal, y como mínimo dispondrá de las siguientes áreas y herramientas:

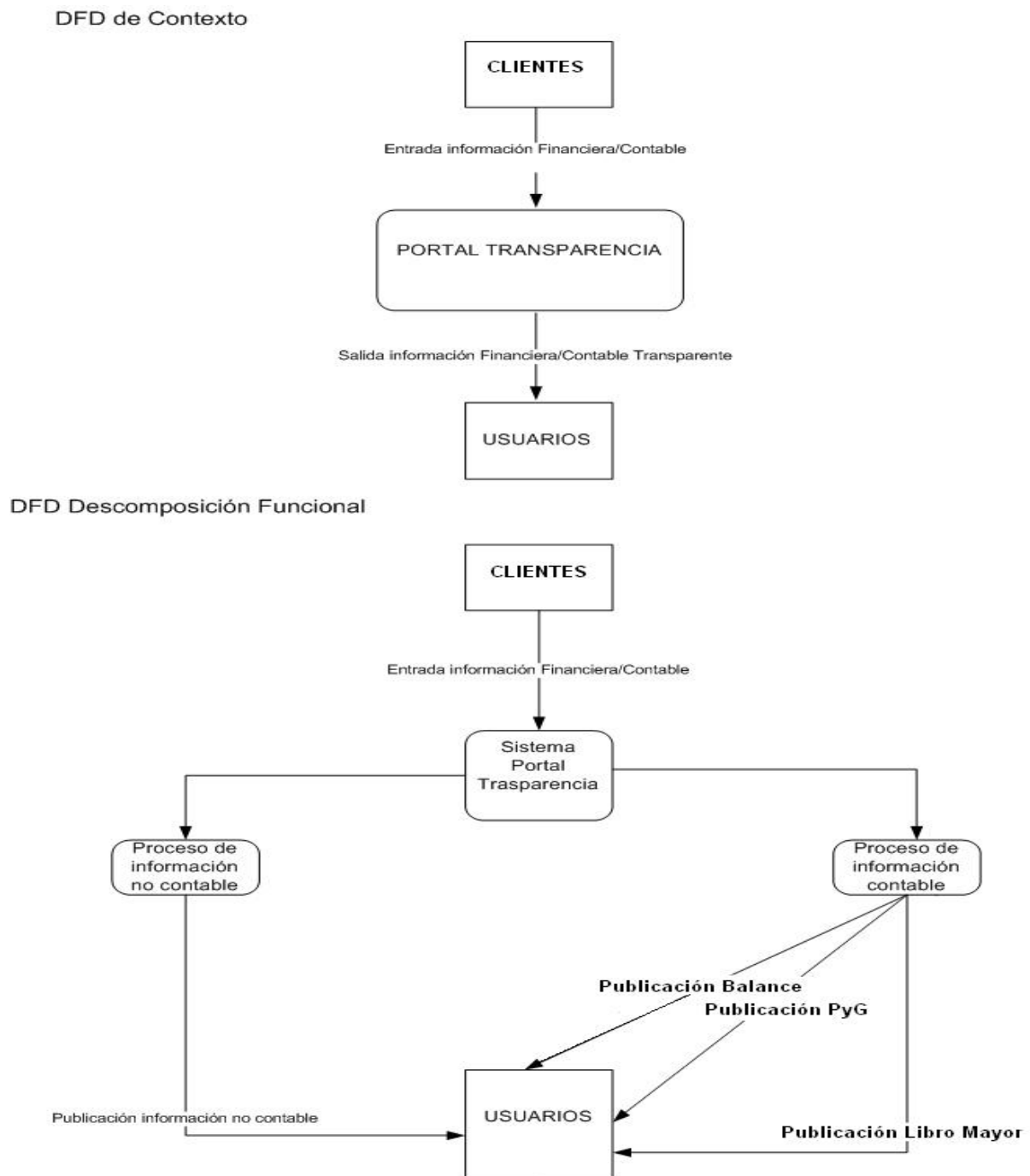
- Acceso de los clientes y usuarios con su nombre y contraseña.
- Foro: área de debate general.
- Peticiones: área de peticiones de información de los usuarios y contestación de los clientes. Funcionamiento similar al foro.
- Denuncias: área de denuncias concretas de los usuarios y contestación de los clientes. Funcionamiento similar al foro.
- Votaciones: área de votaciones. Funcionamiento similar a encuestas.
- Crowdfunding: área donde desarrollar posibles campañas de financiación transparente. Indicar proyectos, sistemas de pago, justificar gastos, vincular cuentas corrientes de la entidad, etc.

1.5.3 Fase del diseño lógico

➤ Modelado de procesos del S.I.

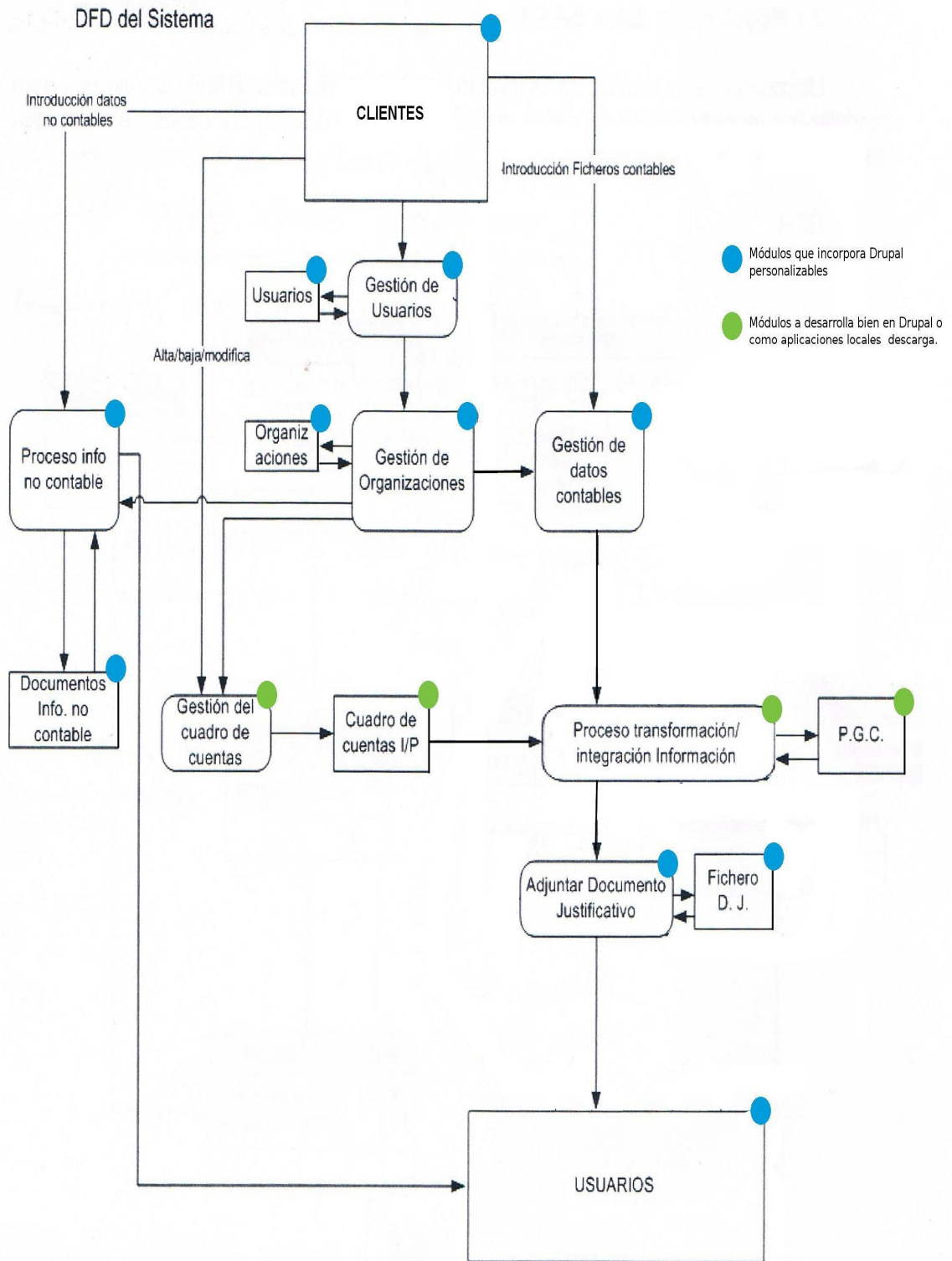
Utilización de la técnica denominada Diagrama de Flujo de Datos (DFD), que en tres etapas ilustran el flujo por una sucesión de procesos, mostrando la estructura descendente del software que satisface los requerimientos del negocio.

Figura 1.6: Diagramas de Flujos de Datos 1-2



Fuente: Elaboración propia

Figura 1.7: Diagramas de Flujos de Datos 3



Fuente: Elaboración propia

1.5.4 Valoración económica y tecnologías a utilizar

➤ Valoración económica

Una primera aproximación de los recursos económicos y humanos necesarios, así como una planificación temporal para la construcción de un sistema de información, que satisfaga los requerimientos del negocio y que brinde los servicios propuestos sería:

Cuadro 1.6: Construcción del Portal, planificación temporal y recursos humanos

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Versión WEB 1.0	1	1	1	1	1	1	1	1				
Versión WEB 2.0									1	1	1	1
Aplicación tratamiento de datos							1	1	1	1	1	
Diseñador	1	1	1	1		1		1		1		1
Desarrollador 1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Becario 1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Becario 2		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Responsable del proyecto (50%)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 1.7: Construcción del Portal, valoración económica

	Meses	Bruto mensual	Bruto anual	Coste final
Responsable del proyecto (50%)	12	1.179 €	16.500 €	16.559 €
Aplicación tratamiento de datos	5	2.500 €	12.500 €	16.625 €
Diseñador	8	1.200 €	9.600 €	11.616 €
Desarrollador 1	11	1.179 €	16.500 €	21.945 €
Becario 1	11	629 €	8.800 €	10.120 €
Becario 2	11	629 €	8.800 €	10.120 €
TOTAL				86.985 €

Fuente: Elaboración propia

Notas:

- La aplicación de tratamiento de datos será subcontratada a una empresa experta en aplicaciones de software contable y el diseñador es un autónomo freelance.
- El coste final incluye las cuotas a la seguridad social de los trabajadores o impuestos en el caso de empresas y autónomos.
- En el sueldo bruto mensual contempla 14 pagas anuales.
- Otros gastos a tener en cuenta no incluidos en este apartado son: alquiler puestos de trabajo en workcenter u oficina, ordenadores portátiles y alojamiento de la web en servidores dedicados.

- Importes orientativos a falta de un análisis en profundidad lo que daría una idea exacta del tiempo y los costes. Inversión estimada del análisis 2.500 euros.
- Si se decidiera contratar el desarrollo con una empresa externa el coste estimado sería similar (85.000-90.000€), con un tiempo de desarrollo entre 4-6 meses incluida la aplicación tratamiento de datos.
- No incluido posibles imprevistos ni posibles cambios legislativos.

➤ Tecnologías

La utilización de un gestor de contenidos (CMS) de software libre, abaratará notablemente el desarrollo del sistema. Drupal frente a otros gestores de contenidos libres como Wordpress o Joomla, da la posibilidad de desarrollar gran parte del sistema de una manera fiable y económica, gracias a los módulos disponibles y libres que realizan parte de los procesos necesarios. El resto de procesos necesitará un desarrollo propio.

Otras tecnologías maduras fiables a utilizar son: php, css3, html5, SQL, javascript y jquery.

Ventajas:

- Posibilidad de usar varios gestores de Bases de Datos. Se comenzaría MySQL y en función de su crecimiento en contenido, junto al número de visitas también creciente, se podrá migrar la BD a tecnología Oracle y usar un servidor distribuido de mejor desempeño.

Desventajas:

- Mayor curva de aprendizaje y pocas personas formadas.

➤ Alojamiento en servidores

El coste del alojamiento irá aumentando a medida que aumente el tamaño de la Base de Datos y el número de visitas al Portal. A continuación se expone una estimación aproximada de 3 versiones.

Versión1:

- Servidor Virtual.
- Servidor Virtual Linux VPS Avanzado.
- Hasta 500 usuarios diarios, con una media de 20 consultas por usuario.
- Coste estimado 75€/mes.

Versión2:

- Aumentar la capacidad del Servidor Virtual.
- Servidor Virtual Linux VPS Plus.
- Hasta 1000 usuarios diarios, con una media de 20 consultas por usuario.
- Coste estimado 1.056€/mes.

Versión3:

- Servidor Distribuido en la nube. Varios servidores conectados entre sí.
- Cambio de BD de MySQL a Oracle.
- OracleCloud Database S2
- Hasta 4000 usuarios diarios, con una media de 20 consultas por usuario.
- Coste estimado 1.928€/mes.

1.5.5 Fases posteriores de la metodología FAST

➤ Fase de análisis de decisión

Una vez completadas las fases anteriores, definir el problema a solucionar, definir los requisitos del Portal, diseño lógico y su valoración en recursos humanos y económicos, permite responder a las cuestiones que plantea la fase de análisis de decisión:

- Factibilidad técnica ¿es la solución técnicamente práctica?

Sí, las tecnologías requeridas para el desarrollo del P.T.2.0, se realizarán en formatos estándar: Drupal, php, css3, html5, SQL, javascript, jquery, permitiendo la ampliación a futuras versiones y su escalabilidad, así como su instalación en las principales plataformas de servicios web. Estas tecnologías y su disponibilidad son totalmente maduras y fiables.

La innovación de este proyecto no consiste en desarrollar tecnologías nuevas, sino integrar herramientas ya existentes y lenguajes de programación estándar, para dar un servicio nuevo e innovador.

- Factibilidad operacional ¿la solución satisface los requerimientos de los usuarios?

Sí, el diseño del Portal ofrece el servicio de hacer transparentes las cuentas de los clientes, de una forma automática buscando la máxima comodidad posible del mismo, brindando además una serie de servicios complementarios haciéndolo mas útil y versátil.

- Factibilidad económica ¿tiene la solución un costo aceptable?

Sí, debido a las tecnologías utilizadas y a la sencillez de los procesos, el coste estimado del Portal es de 87.000€, si se contrata a personal propio y sobre 90.000€ si se opta por la subcontratación. Un precio aceptable para el desarrollo de un sistema de información como el propuesto.

- Factibilidad de programa ¿Puede ser implantada dentro de un periodo aceptable?

Sí, el periodo de desarrollo del Portal según el presupuesto adjunto es de 8 meses, para la primera versión y de cuatro para una segunda, si se opta por la producción propia y de 6 meses si se subcontrata. Un tiempo razonable y compatible con la puesta en marcha de las Estrategias Comerciales para su explotación.

Las fases posteriores según la metodología FAST, una vez tomada la decisión favorable para continuar con el desarrollo del Portal, serian las fases de diseño físico, construcción, pruebas, instalación, entrega, y soporte del sistema.

Capítulo 2: Plan de marketing y comercialización

2. Plan de marketing y comercialización

2.1 Segmentación del mercado

Desde el punto de vista de la actividad del Portal se van a establecer tres grupos distintos, a los que habrá que estudiar, segmentar, dirigir los servicios y las estrategias de actuación, ya que serán los que ayuden a generar ingresos así como conseguir los objetivos fijados. Estos tres grupos son: los Clientes, Usuarios y los Patrocinadores-Colaboradores.

2.1.1 Clientes del Portal

Aquellos que están interesados en mostrar de forma transparente su gestión de cara a sus stakeholders. El presente Plan de Marketing solo se centrará en segmentos concretos del tercer sector y sector público, tratando de manera residual el sector privado.

- **Tercer sector:**

Se entiende tercer sector en un sentido amplio como un ámbito que abarca al “conjunto de entidades no pertenecientes al sector público que, con funcionamiento y gestión democráticos e igualdad de derechos y deberes de los socios, practican un régimen especial de propiedad y distribución de las ganancias, empleando los excedentes de ejercicio para el crecimiento de la entidad y la mejora de los servicios a los socios y a la sociedad”.

Figura 2.1: Sectores económicos y Tercer Sector



Fuente: Fundación de PwC, Fundación la Caixa, ESADE. (2013)

Todas las organizaciones que conforman el TS son susceptibles de ser clientes del Portal, aunque dentro del amplio abanico nos centraremos en las denominadas de Acción Social (AS) cuyos requisitos son:

- Estar organizadas formalmente, que implica contar con una estructuración interna, una realidad institucionalizada y unos objetivos clarificados.
- Ser privadas, es decir, separada formalmente del gobierno, sin formar parte del sector público y sin encontrarse controlado por este.
- Ausencia de ánimo de lucro. Su finalidad principal no es generar beneficios, ni sus actividades deben estar guiadas por finalidades comerciales. Los beneficios, caso de que existan, deben ser reinvertidos en la propia organización y, por tanto, no se deben repartir entre los propietarios, administradores o directivos.
- Gozar de capacidad de autocontrol institucional de sus actividades, es decir, que cuenten con propios instrumentos para garantizar su autogobierno y un grado significativo de autonomía.
- Que cuenten con algún grado de participación voluntaria.

El número de organizaciones que forman el TSAS en 2010 alcanzaban un total de 29.739, mientras que la cifra concreta estimada para 2008 fue de 28.790 (FUNDACIÓN LUÍS VIVES, EDIS, OBRA SOCIAL CAJA MADRID, 2012). Se trata de una estimación estadística sometida a un margen de error de +2,1%. Es probable que en 2011, 12 y 13, debido a la crisis, el número de organizaciones del TSAS haya disminuido de forma significativa, aunque sigue siendo un sector muy importante. Algunos de los datos que corroboran su importancia son:

- 17.021,2 millones de euros de inversión en la realización de sus actividades, lo que representa el 1,62% del total del Producto Interior Bruto de España. Si se añaden los gastos de entidades como Cáritas, Cruz Roja y ONCE, el dato se incrementa al 1,88%.
- 635.961 personas contratadas.
- 1,25 millones de personas mayores de 18 años, realizan trabajos de voluntariado.

Figura 2.2: Composición Tercer Sector de Acción Social

	2010		2008	
	%	N	%	N
Hasta 30.000 €	31,1	9.254	25,0	7.198
De 30.001 a 300.000 €	37,7	11.194	38,7	11.142
De 300.001 a 1.000.000 €	17,3	5.149	19,3	5.557
Más de 1.000.000 €	13,9	4.142	17,0	4.894
Total	100,0	29.739	100,0	28.790

Fuente: Fundación Luís Vives, EDIS, Obra Social Caja Madrid 2012

El 92,3% del Tercer Sector de Acción Social en España está constituido por organizaciones de base en contacto directo con sus beneficiarios, especialmente por asociaciones (67,1%) y, en menor medida, por fundaciones (13%). Algo más de dos tercios de las organizaciones (68,8%) tienen un presupuesto inferior a 300.000 €.

En concreto los segmentos concretos del tercer sector donde dirigir los servicios y las estrategias de actuación, serán a las organizaciones pertenecientes a acción social, y más concretamente a las organizaciones que en base a su presupuesto, catalogaremos como:

- Pequeñas < 30.000€
- Medianas >30.000€ < 300.000€
- Grandes >300.000€ < 1.000.000€

En 2010 existían 25.597 organizaciones.

• **Sector Público:**

Todos los organismos que conforman el Sector Público (instituciones, empresas y personas que realizan alguna actividad económica en nombre del Estado), son susceptibles de ser clientes del Portal, aunque dentro del amplio abanico nos centraremos en aquellos que tienen un contacto más directo con el ciudadano, es decir las denominadas entidades locales (Diputaciones provinciales, Cabildos y consejos insulares, federaciones de municipios, etc..), y más concretamente en los Ayuntamientos.

*Ayuntamientos:

- Muy pequeños < 500 habitantes = 3.822
- *Pequeños > 500 < 5.000 habitantes= 2.980*
- *Medianos >5.000 < 20.000 habitantes = 915*
- *Grandes > 20.000 > 50.000 habitantes = 254*
- Muy grandes > 50.000 habitantes = 145

Totales = 8.116

Cifras oficiales de población resultantes de la revisión del Padrón municipal a 1 de enero de 2012 (INE, 2012). Distribución de los municipios por provincias y tamaño de los municipios. Resumen por Provincias.

En concreto los segmentos concretos del sector público donde dirigir los servicios y las estrategias de actuación, serán a los ayuntamientos catalogados como: Pequeños, Medianos y Grandes, que a fecha del 2012 sumaban un total de 4.149.

• **Sector Privado:**

Las actuaciones y estrategias comerciales en sus primeros años, pondrán su foco de atención principalmente en el tercer y sector público, aunque se tratará de buscar ciertos clientes del sector privado que sirvan como ejemplo de transparencia en el ámbito privado. El segmento donde se encontraran dichas empresas sería el sector de la microempresa.

- Microempresas: empleados <10, facturación < 2 millones de euros.

2.1.2 Usuarios

Son los potenciales consumidores de la información que generará el Portal, y por lo tanto las personas que generaran el trafico. En principio distinguiremos cuatro clases o segmentos a los que dirigirse:

- Usuarios registrados: Aquellas personas que formen parte de la Comunidad 2.0 del Portal, o de primer grado
- Público del Portal: Aquellas personas que visitan o han visitado el Portal, pero sin ser usuarios registrados, o de segundo grado.
- Usuarios de clientes: Aquellas personas vinculadas a los clientes, pero no han visitado el Portal, o de tercer grado.
- Público potencial: Aquellas personas no vinculadas a los clientes y que no conocen el Portal, o de cuarto grado.

2.1.3 Patrocinadores-Colaboradores

En general serán empresas, instituciones o entidades que colaboren puntualmente con el Portal o patrocinen sus actividades. Su tratamiento será como el de cualquier actividad publicitaria, buscando la máxima rentabilidad entre la inversión efectuada por este tipo de entidades, y el impacto de su marca/producto en la sociedad a través de las actividades y servicios del Portal. Distinguiremos dos tipos:

- **Patrocinadores oficiales de la Asociación y del Portal**

Tanto la Asociación como el Portal contará con un número concreto de patrocinadores oficiales entre 3 y 7, que mediante un contrato de patrocinio, les ofrecerá la exclusividad en todas y cada una de las actuaciones de la Asociación y del Portal. Este tipo de patrocinio esta reservado para los Socios Fundadores.

- **Colaboradores**

Son entidades que colaboren y ayuden a mejorar los servicios ofrecidos por el Portal, mediante la firma de un convenio de colaboración.

En cuanto a la segmentación de posibles entidades patrocinadoras-colaboradoras, el abanico es tan amplio como empresas, organizaciones e instituciones existen, apelando a la Responsabilidad Social Corporativa de aquellas que quieran unir su marca/producto al fomento de la transparencia. Aunque debido a la cercanía de la actividad del Portal con cierto tipo de empresas, una posible colaboración puede resultar de gran interés ciertos tipos de sectores como:

- Empresas de software de gestión

Que la inversión en I+D+I para el desarrollo del Portal y sus sucesivas versiones, suponga mejoras de sus productos de gestión, así como la creación de nuevas líneas de negocio, y que la utilización del la Portal por multitud de clientes repercuta en la mejora de su marca y aumento de ventas.

- Organismos o Instituciones Públicas

Que la inversión en I+D+I para el desarrollo del Portal y sus sucesivas versiones repercuta un aumento de la confianza como elemento dinamizador economía y del empleo, especialmente en el tercer sector, y que la utilización del Portal por multitud de clientes institucionales mejore la percepción de los ciudadanos hacia las Instituciones.

- Empresas del Sector Bancario

Que la inversión en I+D+I para el desarrollo del Portal y sus sucesivas versiones, suponga mejoras de los servicios de su propia banca electrónica, y que la utilización del Portal por multitud de usuarios repercuta en la mejora de su marca y aumento de ventas.

- Empresas de Auditoría

Que los clientes del Portal y de las empresas de auditoría asociadas, se beneficien de esta colaboración mutua, brindando a los mismos tanto los servicios de transparencia del Portal como precios especiales en la realización de auditorías.

Independientemente de estos perfiles de entidades, también se podrá contar con otros tipos de empresas que quieran posicionarse como organizaciones que apuestan por la transparencia contable, bien como Socios Fundadores o colaboradores puntuales de la Asociación.

2.2 Estrategia global de actuación

El principal fin del Portal es convertirse en referente sobre transparencia a nivel nacional, posicionándose en un campo nuevo como la transparencia contable online, condición que le otorga ser el primero en ese terreno y por lo tanto, su meta será mantener y consolidar esa primera posición a lo largo del tiempo, obligándole a una mejora constante de los servicios ofrecidos. Posteriormente una vez consolidado el proyecto un España, se podrá iniciar una expansión internacional.

Para mantener y consolidar la posición del Portal como líder que promueva la confianza económica, el Órgano de Gobierno de la Entidad deberá mantener estas líneas de actuación:

- 1) Investigación, desarrollo, construcción y mejora del Portal, así como de nuevas herramientas informáticas de Transparencia Contable Online.
- 2) Promover, difundir y fomentar su uso, así como la interacción de sus integrantes en la Comunidad 2.0.
- 3) Establecer alianzas, convenios, acuerdos, colaboraciones con todo tipo de organismos y organizaciones en pro de la Transparencia Contable.
- 4) Comunicar y difundir sus actuaciones.
- 5) Realizar estudios, informes, charlas, conferencias, convocar premios, concursos, etc.

Las prioridades y el orden de cada línea de actuación ira marcada por el Órgano de Gobierno de la Asociación y serán ejecutadas por los Gestores del Portal.

Un segundo fin y no menos importante del Portal, consiste en ser económicamente rentable, es decir que los ingresos generados por su actividad cubran los costes más la obtención de un margen de beneficio, que le permita seguir invirtiendo en mejorar sus servicios para así garantizar el primer objetivo. Como cualquier producto nuevo o empresa, la consolidación se alcanzara pasados los cuatro primeros años.

A pesar de que la transparencia es un valor cada vez más demandado por la sociedad, los servicios que presta el Portal son totalmente novedosos y vanguardistas, lo que seguramente conllevará un periodo prudencial de tiempo tanto para que los clientes como los usuarios se familiaricen con él.

Dos son las estrategias globales de actuación:

- Estrategia de diferenciación, lo que supone que la entidad se especialice en algún aspecto concreto que la haga única y que sea valorado por la totalidad del mercado. En este caso marcando y consolidando con sus actuaciones, la posición de entidad referente en Transparencia Contable Online.
- Estrategia de concentración sobre los segmentos concretos del mercado indicados en el punto 2.1, y cuyo fundamento será el de crecer paso a paso asegurando la total satisfacción de los primeros clientes y usuarios, extendiendo así el uso del Portal entre los segmentos seleccionados y ampliándolos con el tiempo.

2.3 Estrategias comerciales

En este apartado desarrollaremos las actuaciones de marketing previstas, para la consecución de los dos objetivos estratégicos indicados anteriormente (diferenciación y concentración), diseñado para que con los recursos económicos disponibles se logre ampliamente los fines marcados, es decir dar a conocer el Portal, sus servicios y ser económicamente rentable.

Una vez constituida la Asociación y establecidos los grupos de trabajo o departamentos, se procederá al diseño definitivo del plan de marketing, basado en estas tres Estrategias Comerciales (EC):

- Estrategia comercial 1 (EC1): “Actos” y Campaña de lanzamiento
- Estrategia comercial 2 (EC2): Captación de nuevos Clientes
- Estrategia comercial 3 (EC3): Generar tráfico

A estas estrategias se le dotará de una serie de recursos económicos, que junto a los esfuerzos de los miembros de los departamentos de dirección, informático y comercial consigan los objetivos propuestos. Las líneas de actuación definitivas serán decididas por el Órgano de Gobierno, atendiendo a necesidades y situaciones concretas.

2.3.1 EC1: “Actos” y Campaña de Lanzamiento

Cada año se realizara un “Acto” organizado por la Asociación como medio de comunicación y difusión, de sus servicios, clientes y patrocinadores. Estos actos podrán ser, charlas, conferencias, presentaciones, etc.. Y se aprovechará para hacer una valoración de la situación y logros conseguidos.

El primer Acto consistirá en la presentación oficial del nacimiento del Portal, sus fines y servicios, junto con una Campaña de Lanzamiento donde se darán a conocer los primeros clientes totalmente transparentes y sus motivos.

La Campaña de Lanzamiento consistirá en la selección de un máximo de diez clientes concretos que estén interesados en ser transparentes, seleccionados previamente, para que sirvan como ejemplo de los distintos servicios del Portal. Los criterios definitivos para el proceso de selección serán concretados por el Órgano de Gobierno, donde se perfilará la estrategia definitiva de posicionamiento en el mercado, aunque a modo de ejemplo indicaremos dos perfiles de posibles clientes:

- 5 Asociaciones: de pequeño y mediano tamaño (de ámbito nacional y/o regional) que deseen ser transparente de cara a sus socios, para aumentar su confianza e incrementar sus fuentes de financiación.
- 5 Ayuntamientos: de pequeño y mediano tamaño que deseen ser transparentes ante sus ciudadanos, e incrementar el nivel de participación de estos en la gestión del consistorio.

La finalidad de dicha Campaña, aparte promocionar el Portal, consiste en ayudar a los seleccionados a llevar a buen fin sus objetivos, ya que el éxito de sus proyectos será el

trampolín y la tarjeta de visita del P.T.2.0. También los primeros clientes ayudarán en la fase de validación y pruebas del Portal (8-12 meses).

Para este primer Acto (2015) se necesitara una gran labor de preproducción llevada a cabo por el equipo de dirección, en la búsqueda de los primeros clientes, y del equipo de comunicación, con una búsqueda previa de apoyos, notas de prensa y convocatoria de medios de comunicación para el Acto, donde se intentará contar con el máximo posible de representantes de organizaciones, empresas e instituciones que de alguna manera apoyen o colaboren con los fines del Portal, así como de algún personaje ilustre.

La EC 1, conjuga las dos estrategias globales ya que por un lado los “Actos” anuales reforzaran la posición de Portal referente en transparencia, a la vez que da difusión a sus servicios (diferenciación), y la Campaña de Lanzamiento pone la primera piedra en la estrategia de concentración en dos segmentos concretos, de cada uno de los clientes del Portal descritos en el punto 2.1.

El presupuesto asignado a la EC1 para los próximos 5 años, constará tanto de recursos económicos directos, como de recursos humanos (indirectos), según muestra el siguiente cuadro.

Cuadro 2.1: Presupuesto Estrategia Comercial 1

	2014	2015	2016	2017	2018
Total Costes Directos	0	7.000	9.000	15.000	18.000
Total Costes Indirectos (Salarios)	1.077	2.234	3.192	4.229	6.145
Coste Total Anual EC1	1.077	9.234	12.192	19.229	24.145

Fuente: Elaboración propia

2.3.2 EC2: Captación de nuevos clientes

Con la campaña de lanzamiento se sentaron las bases sobre que segmentos del mercado van dirigidas las estrategias de concentración, es decir a asociaciones y ayuntamientos catalogados como pequeños y medianos, y en menor medida los grandes.

La EC2 tratará entonces de buscar nuevos clientes en dichos segmentos, llevada a cabo conjuntamente por los equipos de comunicación y dirección del proyecto.

Una vez testeada la segunda versión del Portal y con la experiencia y satisfacción de los primeros clientes, se lanzara una campaña de marketing genérica denominada “Hazte Transparente”. La campaña será online y viral mediante redes sociales, complementándose con el ofrecimiento personalizado a los potenciales clientes tanto vía contacto telefónico como personal, mostrando el ejemplo de los clientes elegidos en la campaña de lanzamiento.

- Asociaciones y ongs

La estrategia para las asociaciones será el ofrecimiento no tanto del servicio de transparencia integral, sino la transparencia en proyectos concretos que les ayude a incrementar sus fuentes de financiación. Esta estrategia puede complementarse a la

campaña “Hazte Transparente” con otra llamada “Proyectos Transparentes” permitiendo a las ongs ofrecer a sus asociados o potenciales colaboradores, un atractivo y novedoso sistema de financiación y gestión de proyectos concretos.

Otro segmento al que se pondrá especial interés será a las asociaciones de nueva creación, ya que aparte de que en los primeros momentos impera su vocación de transparencia y confianza ante los socios, no poseen la inercia de una asociación ya en funcionamiento con más resistencia a cambiar, variar o mejorar su modelo de gestión económica. Para ello se revisara con cierta frecuencia los Registros de Asociaciones, tanto nacional como de las comunidades autónomas, para tener constancia de las nuevas asociaciones y ofrecerles los servicios del Portal.

- Ayuntamientos

El segmento de los pequeños y medianos ayuntamientos (<20.000 h.) es de especial interés, ya que tienen gran potencial como futuros clientes del Portal. Entre otros motivos se encuentran: su gran número (3.895), existe mayor cercanía con los vecinos y predisposición a mostrar su gestión económica y ganar confianza, y sobretodo porque entre ellos se encuentran las únicas administraciones publicas que tienen saneados sus balances.

El equipo de dirección, tras una labor de búsqueda y selección de posibles candidatos, se encargará de ponerse en contacto con ellos para ofrecerles los servicios del Portal, mediante el cual y con muy poco esfuerzo (tanto económico como de recursos humanos) podrán incrementa considerablemente la confianza y participación de sus vecinos. La campaña genérica “Hazte Transparente” se complementará con otra denominada “Presupuestos participativos”, permitirá a los ciudadanos de una localidad decidir el la aplicación de parte del presupuesto municipal.

Otra campaña llamada “Pregúntale a tu Ayuntamiento”, permitirá a los ciudadanos de una localidad concreta demandar información extra sobre lo publicado por el consistorio.

El presupuesto asignado a la EC2 para los próximos 5 años, constará tanto de recursos económicos directos, como de recursos humanos (indirectos), según muestra el siguiente cuadro.

Cuadro 2.2: Presupuesto Estrategia Comercial 2

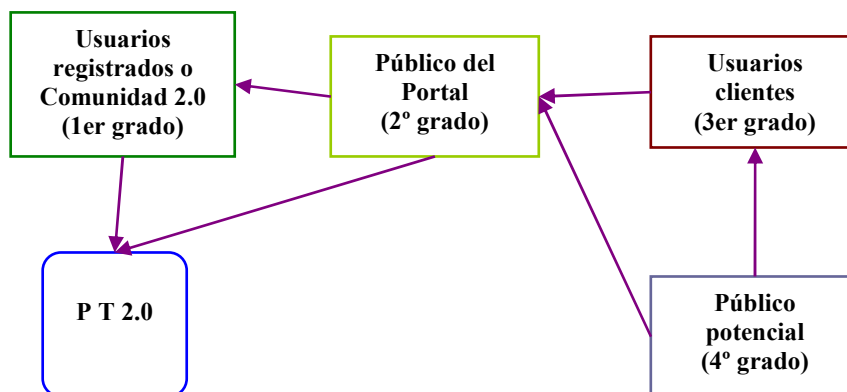
	2014	2015	2016	2017	2018
Total Costes Directos	0	8.000	10.000	14.000	17.000
Total Costes Indirectos (Salarios)	2.155	19.649	30.074	49.216	56.501
Coste Total Anual EC2	2.155	27.649	40.074	63.216	73.501

Fuente: Elaboración propia

2.3.3 EC3: Generar tráfico

La estrategia de generar tráfico consistirá en la actuación sobre los distintos segmentos de usuarios indicados en el punto 2.1, según el esquema siguiente:

Figura 2.3: Estrategia generar tráfico 1



Fuente: Elaboración propia

- Actuando sobre el público potencial para dar a conocer el Portal y sus clientes. El público potencial podrá llegar a ser parte de los usuarios de los clientes, por ejemplo empezando a colaborar con alguna ong cliente, o siendo publico puntual del Portal.
- Actuando sobre los usuarios de los clientes, para que conozcan la gestión transparente de la entidad a la que pertenecen/colaboran, animándolos a que se registren como usuarios del Portal.
- Actuando sobre los usuarios registrados del Portal, fomentando su participación en la Comunidad 2.0.

En esta estrategia trabajarán conjuntamente el equipo de informática y el de comunicación y marketing, con el objetivo de generar el máximo de visitas posibles hacia el Portal a la vez que incrementar la actividad en la Comunidad 2.0.

- Equipo de Informática

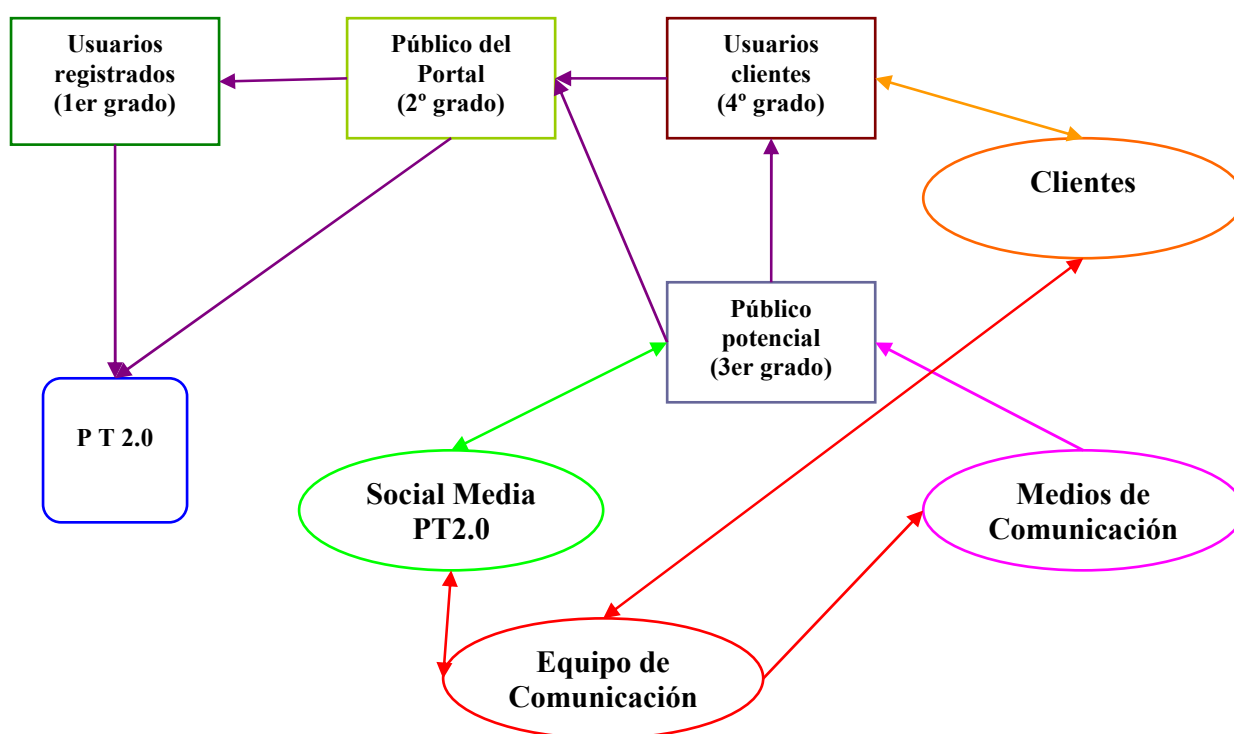
- Utilización de técnicas SEO que logren un buen posicionamiento del Portal en los buscadores más conocidos, complementándose con campañas de pago SEM.
- Mejora constante de las herramientas del a Comunidad 2.0 que facilite la comunicación cliente-usuario registrado. Ejemplo: cada vez que un cliente publique nueva información, le llegara un aviso a todos los miembros de la Comunidad 2.0 seguidores de ese cliente.

- Equipo de Comunicación

- Coordinación con los clientes campañas de información dirigidas a los financiadores de estos (asociados en una asociación, los vecinos de un ayuntamiento, etc...), para incrementar su imagen gracias a la transparencia y fomentar la participación en la Comunidad 2.0 del Portal. Ejemplo: Cada vez que un cliente incorpora nueva información, dirigirse a su red informándoles de que esta disponible en el Portal.

- Gestión de notas de prensa y comunicados a medios de comunicación acerca del Portal, sus servicios y clientes, atrayendo el interés de estos debido a su innovación y actualidad, para incrementar los usuarios del cliente y la Comunidad 2.0 del Portal.
- Gestión de la Comunidad 2.0 del Portal, fomentando la participación e interacción clientes-usuarios registrados, para la satisfacción de estos a la vez que incrementar el número de visitas al Portal. Una importante labor, será la de animar a la comunidad a que opinen sobre el nivel de transparencia de cada cliente, e incluso hacerles partícipes de la comprobación de los datos, denunciando públicamente si ven algún error, omisión o falsificación de datos publicados.
- Creación de una estructura Social Media con presencia en las principales redes sociales (Facebook, Twitter, Youtube...), que difunda el Portal sus servicios, noticias, actividades, información de sus clientes, etc...

Figura 2.4: Estrategia generar tráfico 2



Fuente: Elaboración propia

El presupuesto asignado a la EC3 para los próximos 5 años, constará tanto de recursos económicos directos, como de recursos humanos (indirectos), según muestra el siguiente cuadro.

Cuadro 2.3: Presupuesto Estrategia Comercial 3

	2014	2015	2016	2017	2018
Total Costes Directos	0	5.000	10.000	15.000	24.000
Total Costes Indirectos (Salarios)	1.077	6.703	7.820	9.017	11.092
Coste Total Anual EC3	1.077	11.703	17.820	24.017	35.092

Fuente: Elaboración propia

2.4 Ingresos de explotación.

La prestación de servicios de gestión y transparencia económica del Portal, puede dar lugar a diferentes tipos de ingresos. Detallaremos y analizaremos los siguientes:

- Ingresos por cuotas de asociados
- Ingresos por servicios de transparencia
- Ingresos por patrocinio
- Ingresos por convenios de colaboración con E.C.

2.4.1 Ingresos por cuotas de asociados

La forma jurídica que explotará el Portal y sus servicios es la de Asociación sin ánimo de lucro, cuyo fin es el fomento de la transparencia, y sus socios serán aquellas personas tanto físicas como jurídicas que se sientan identificados con dicho fin.

Los servicios de transparencia que presta el Portal serán para los clientes del mismo, y por lo tanto los clientes ha de ser socios de la Asociación, de esta forma se consigue un doble objetivo, por un lado se le dota a la Asociación de una fuente de ingresos para su sustento, y por otra el cliente al sentirse parte de una organización, se verá mas implicado en el fomento de la transparencia, participando en las decisiones, velando por sus fines, y colaborando económicamente para su mantenimiento.

Cualquier persona y entidad pueden formar parte de la Asociación, siendo cliente o no, con el único requisito de respetar los estatutos y las decisiones del Órgano de Gobierno, que entre otras decisiones fijará el importe de las cuotas de los asociados, que para el presente plan de empresa se han estimado en 150€/año.

2.4.2 Ingresos por servicios de transparencia

Los ingresos por servicios de transparencia hacen referencia a los importes que han de satisfacer los clientes/asociados, por la utilización del Portal para hacer transparente su contabilidad de manera online, y los diferentes servicios vinculados.

Los diferentes servicios vinculados del Portal son aquellos puestos a disposición del cliente, que le hagan sacar un mayor partido al hecho de ser transparentes que recordemos son:

- Publicación online de extractos bancarios
- Financiación transparente o crowdfunding 2.0
- Presupuestos participativos
- Acceso restringido a la información

Aparte de estos servicios añadidos del Portal, el cliente también se vera beneficiado de la obtención de la Marca T de Transparencia y del Acceso a la Comunidad 2.0, donde podrá mantener comunicación directa con sus stakeholders.

Los importes a satisfacer por la utilización del servicio de transparencia y servicios añadidos, serán proporcionales al tamaño del cliente y por lo tanto al volumen de información a manejar. También el baremo utilizado será diferente según el tipo de cliente, siendo un porcentaje sobre el volumen total de ingresos para el tercer sector y sector privado, y una cantidad fija por número de habitantes para el sector público.

Como en la cuota de asociados estos importes los fijara el Órgano de Gobierno de la Asociación, aunque para el presente plan de empresa se ha fijado en:

- 1% sobre el volumen total de ingresos del asociado, para el tercer y sector privado.
- 1€ por habitante empadronado del asociado, para los ayuntamientos.

Como forma de introducción en el mercado se planteará la exención pago el primer año, ofreciendo el servicio de transparencia totalmente gratuito a sus clientes/asociados durante el primer año. Esto permitirá, además de facilitar la captación de nuevos clientes, dar un periodo de prueba y adaptación de los clientes a este nuevo sistema de gestión transparente.

2.4.3 Ingresos por patrocinio

Los patrocinadores serán empresas, instituciones u organizaciones que quieran unir su marca a los fines de la Asociación y servicios del Portal. Y contará solamente con un número concreto de patrocinadores llamados oficiales que disfrutaran en exclusiva de todo tipo de publicidad o esponsorización del Portal y sus actividades, siendo a su vez los Socios Fundadores de la Asociación.

Por Socios Fundadores se entiende aquellas personas, organizaciones, empresas o instituciones, cuyos fines, actividades, intereses o RSC estén en sintonía con la filosofía del Portal, y formen parte de la constitución de la Asociación cuya propuesta de estatutos se encuentra en el Anexo II.

Los tipos de publicidad posibles que dispondrán los patrocinadores oficiales, irán desde los logotipos, información, links, enlaces etc insertados en el Portal y el patrocinio de sus actividades, como los actos, campañas de comunicación, informes, charlas, concursos, etc.. y será formalizado mediante contrato.

Los pormenores del contrato serán fijados con los Socios Fundadores en el momento de la constitución de la Asociación, aunque para la elaboración del presente plan de empresa se ha realizado bajo las siguientes premisas:

- Número de Patrocinadores oficiales mínimo 3, máximo 7 = Junta Directiva
- Préstamo inicial total de 100.000€ a devolver al quinto año al 5% de interés
- Dotación económica anual total de 100.000€/año
- Duración del contrato de 3 años renovable por periodos anuales

En definitiva, los Socios Fundadores se comprometen a financiar la puesta en marcha de la Asociación mediante un préstamo, y a ejercer de Patrocinadores Oficiales durante un periodo de 3 años, tiempo estimado de consolidación de la misma.

2.4.4 Ingresos por Convenios de Colaboración

Los convenios de colaboración son los firmados con entidades que ayuden a mejorar los servicios ofrecidos por el Portal, y sean beneficios para ambas partes.

En este concepto solo vamos a desarrollar y valorar aquellos convenios con entidades de crédito, destinados a mejorar el servicio de publicación online de extractos bancarios.

Conceptualmente se trata de contratos anuales de colaboración mutua por los cuales el Portal, publicará los extractos bancarios oficiales de la entidad de crédito colaboradora, correspondientes a las cuentas corrientes (C/C) de los clientes del Portal, a cambio de una serie de contraprestaciones.

Para la mejor comprensión de este concepto de ingresos, tenemos que retomar el análisis de los requerimientos del sistema del apartado 1.4, donde se explicaba que el Libro Mayor de las cuentas correspondientes a entidades de crédito (572), aparecerían sobre una plantilla bancaria prediseñada con un formato básico y estándar para todas las entidades de crédito, similar a la Figura 2.5.

Figura 2.5: Plantilla extracto bancario estándar

Cuenta:		1491 0001 _ 200.	CUENTA	Euro	IBAN: ES04 1491 0001
Detalle Extractos entre Fechas 01-01-2011 y 31-12-2011					
Fecha Ejecución	Fecha Valor	Descripción	Importe	Saldo	
04-01-2011	04-01-2011	TRF. H.G.C	250,00	250,00	
07-02-2011	07-02-2011	RCBO.YLOS HISPANIA, B436322640001355	-35,40	214,60	
07-03-2011	07-03-2011	TRF. P.S	100,00	314,60	
08-03-2011	08-03-2011	RCBO.YLOS HISPANIA, B436322640001355	-188,80	125,80	
01-04-2011	31-03-2011	LIQ.CTA.VISTA 2004065427	0,04	125,84	
06-04-2011	06-04-2011	RCBO.YLOS HISPANIA, B436322640001355	-35,40	90,44	
06-05-2011	06-05-2011	RCBO.YLOS HISPANIA, B436322640001355	-35,40	55,04	
10-05-2011	10-05-2011	TRF. A.D.L.	7,00	62,04	
11-05-2011	11-05-2011	TRF. P.B.V.	7,00	69,04	
12-05-2011	12-05-2011	TRF. F.Q.B.	7,00	76,04	
16-05-2011	16-05-2011	TRF. P.T.G.	7,00	83,04	
16-05-2011	16-05-2011	TRF. B.A.R.	7,00	90,04	
17-05-2011	17-05-2011	TRF. R.M.J.M.	7,00	97,04	
17-05-2011	17-05-2011	TRF. M.M.B.G.	35,00	132,04	
18-05-2011	18-05-2011	TRF. A.G.S.	28,00	160,04	
18-05-2011	18-05-2011	TRF. A.M.C.G.	14,00	174,04	
18-05-2011	18-05-2011	TRF. J.G.F.N.	7,00	181,04	
18-05-2011	18-05-2011	TRF. A.A.H.	7,00	188,04	
19-05-2011	19-05-2011	TRF. C.N.M.	14,00	202,04	
20-05-2011	20-05-2011	TRF. F.J.V.O.	7,00	209,04	
20-05-2011	20-05-2011	TRF. A.B.L.G.	7,00	216,04	
24-05-2011	24-05-2011	TRF. I.S.M.	14,00	230,04	
25-05-2011	25-05-2011	TRF. R.P.G.	7,00	237,04	
25-05-2011	25-05-2011	TRF. I.A.G.	14,00	251,04	
26-05-2011	26-05-2011	TRF. J.S.G.	7,00	258,04	
30-05-2011	30-05-2011	TRF. J.L.M.	7,00	265,04	
31-05-2011	31-05-2011	TRF. I.R.S.A.	14,00	279,04	

Fuente: Elaboración propia

Esta plantilla estándar es con lo que nacerá el Portal, pero a medida que se suscriban nuevos clientes con nuevas cuentas corrientes de diferentes entidades de crédito, se le ofrecerá a estas la firma de un Convenio de Colaboración mutua con las siguientes contrapartidas:

- Obligaciones de la entidad de crédito:
 - Proporcionar al Portal el logo de la entidad para su inclusión en los extractos (Figura 2.6), o el diseño gráfico de la plantilla oficial de la entidad (Figura 2.7). Ambos formatos con la posibilidad de incluir ofertas y productos de la entidad.
 - Confirmación de que los datos de las C/C publicadas por los clientes en el Portal referente a su entidad son correctos (colaboración con el proceso de auditoría 2.0).
 - Contraprestación económica por cada una de las cuentas de la entidad, que se publiquen en el Portal con el formato oficial de sus C/C.
- Obligaciones del Portal:
 - Publicación del extracto oficial proporcionado por la entidad de crédito, de las C/C de los clientes pertenecientes a dicha entidad.
 - Inclusión del nombre y logotipo de la entidad en un apartado del Portal de Empresas Colaboradoras.
 - Información sobre las visitas (número, duración, procedencia, etc..) que ha obtenido las paginas con los extractos bancarios, de los diferentes clientes que posean C/C con la entidad.

Los Convenios de Colaboración se renovarán anualmente, y la contraprestación económica de cada renovación ira variando en función del número de C/C de la entidad que sean publicadas en el Portal. Para el presente plan de empresa se ha estimado en 100€/año por cuenta corriente publicada.

Figura 2.6: Plantilla extracto bancario con publicidad

		CUENTA CORPORATIVA Euro IBAN:		
		Cuenta: 0000-1111-22-3333333333		
Detalle Extractos entre Fechas 01-01-2011 y 31-12-2011				
Fecha Ejecución	Fecha Valor	Descripción	Importe	Saldo
04-01-2011	04-01-2011	TRF. J.M.R	250,00	250,00
07-02-2011	07-02-2011	RCBO.YLOS HISPANIA, B436322640001355	-35,40	214,60
07-03-2011	07-03-2011	TRF. A.L.P.	100,00	314,60
08-03-2011	08-03-2011	RCBO.YLOS HISPANIA, B436322640001355	-188,80	125,80
01-04-2011	31-03-2011	LIQ.CTA.VISTA 2004065427	0,04	125,84
06-04-2011	06-04-2011	RCBO.YLOS HISPANIA, B436322640001355	-35,40	90,44
06-05-2011	06-05-2011	RCBO.YLOS HISPANIA, B436322640001355	-35,40	55,04
10-05-2011	10-05-2011	TRF. P.F.T.	7,00	62,04
11-05-2011	11-05-2011	TRF.P.B.L.	7,00	69,04
12-05-2011	12-05-2011	TRF.F.P.B.	7,00	76,04
16-05-2011	16-05-2011	TRF. R.F.T.	7,00	83,04
16-05-2011	16-05-2011	TRF. B.A.R.	7,00	90,04
17-05-2011	17-05-2011	TRF. R.M.J.R.	7,00	97,04
17-05-2011	17-05-2011	TRF. M.M.A.G.	35,00	132,04
18-05-2011	18-05-2011	TRF. A.G.S.	28,00	160,04
18-05-2011	18-05-2011	TRF. A.M.G.	14,00	174,04
18-05-2011	18-05-2011	TRF. J.J.F.N.	7,00	181,04
18-05-2011	18-05-2011	TRF. A.O.A.	7,00	188,04
19-05-2011	19-05-2011	TRF. C.H.I.	14,00	202,04
20-05-2011	20-05-2011	TRF. F.G.O.	7,00	209,04
20-05-2011	20-05-2011	TRF. A.B.L.O.	7,00	216,04
24-05-2011	24-05-2011	TRF. I.S.M.	14,00	230,04
25-05-2011	25-05-2011	TRF. R.P.O.	7,00	237,04
25-05-2011	25-05-2011	TRF. I.A.N.	14,00	251,04
26-05-2011	26-05-2011	TRF. J.S.O.	7,00	258,04
30-05-2011	30-05-2011	TRF. J.L.P.M.	7,00	265,04
31-05-2011	31-05-2011	TRF. R.S.A.B.	14,00	279,04
.
.
.

Buscador Partida Extracto Bancario

* Fecha: De A

* Tipo: Gasto Ingreso Todos

* Importe: De A

* Concepto:

Fuente: Elaboración propia

Según el Registro del Banco de España (BDE, 2012), existían 261 Entidades Financieras operando en España, de las cuales 144 prestan servicios a usuarios de cuentas corriente y banca electrónica.

- Bancos: 75 (48)
- Cajas de Ahorro: 35 (32)
- Cooperativas de Crédito: 73 (57)
- Sucursales de Entidades de crédito extranjeras comunitarias: 78 (7)
- Totales registradas: 261. Totales con servicio C/C y banca electrónica: 144

Figura 2.7: Plantillas de extractos bancarios con diseños gráficos oficiales

The figure displays three screenshots of banking interfaces. The top screenshot is from Bankia, showing a 'Movimientos' (Transactions) page for account ES41 2038. It lists recent transactions such as 'CARGO POR COBRO DE SERVICIOS' and 'REINTEGRO CAJERO AUTOMATICO'. The middle screenshot is from Sabadell CAM, showing an 'AHORRO' (Savings) account statement with columns for 'Fecha', 'Concepto', 'Fecha Valor', 'Cargos', and 'Abonos'. The bottom screenshot is from BBVA, showing a 'Movimientos de la Cuenta' (Account Transactions) page with a detailed table of transactions including 'SALDO INICIAL', 'LIQUIDACION DE INTERESES-COMISIONES-GASTOS', and 'RECIBO DE VODAFONE'.

Fuente: Extractos bancarios corporativos Bankia, CAM Y BBVA

Capítulo 3:

Planificación organizativa y de Personal

3. Planificación organizativa y de Personal

3.1 Equipos de Trabajo y Organigrama

En función de las estrategias que estimen convenientes, se presenta una estructura mínima aconsejable para llevar a buen fin el proyecto, que constaría de tres departamentos, dirección, comunicación e informática, siendo los responsables de cada departamento los denominados Gestores del Portal.

➤ **Departamento de dirección**

- **Labores:**

- Ejecutar las directrices del Órgano de Gobierno de la Asociación y las líneas estratégicas acordadas.
- Supervisión y coordinación de los distintos departamentos.
- Relaciones públicas con asociaciones, instituciones y empresas para dar a conocer la Asociación, sus fines, el Portal y sus servicios.
- Búsqueda de clientes, patrocinadores y entidades colaboradoras.
- Dirección de la construcción del Portal y apoyo al equipo de informática en las mejoras, analizando los requerimientos de los usuarios.
- Gestión económica, financiera y contable de la Asociación.

- **Perfil del responsable del departamento:**

- Licenciado en Administración y Dirección de Empresas, con experiencia en labores de gerencia y gestión de equipos, conocimientos de auditoría, banca, informática, administraciones públicas y tercer sector.

- **Fecha de contratación:**

- En el momento de la puesta en marcha de la Asociación.

➤ **Departamento de informática**

- **Labores:**

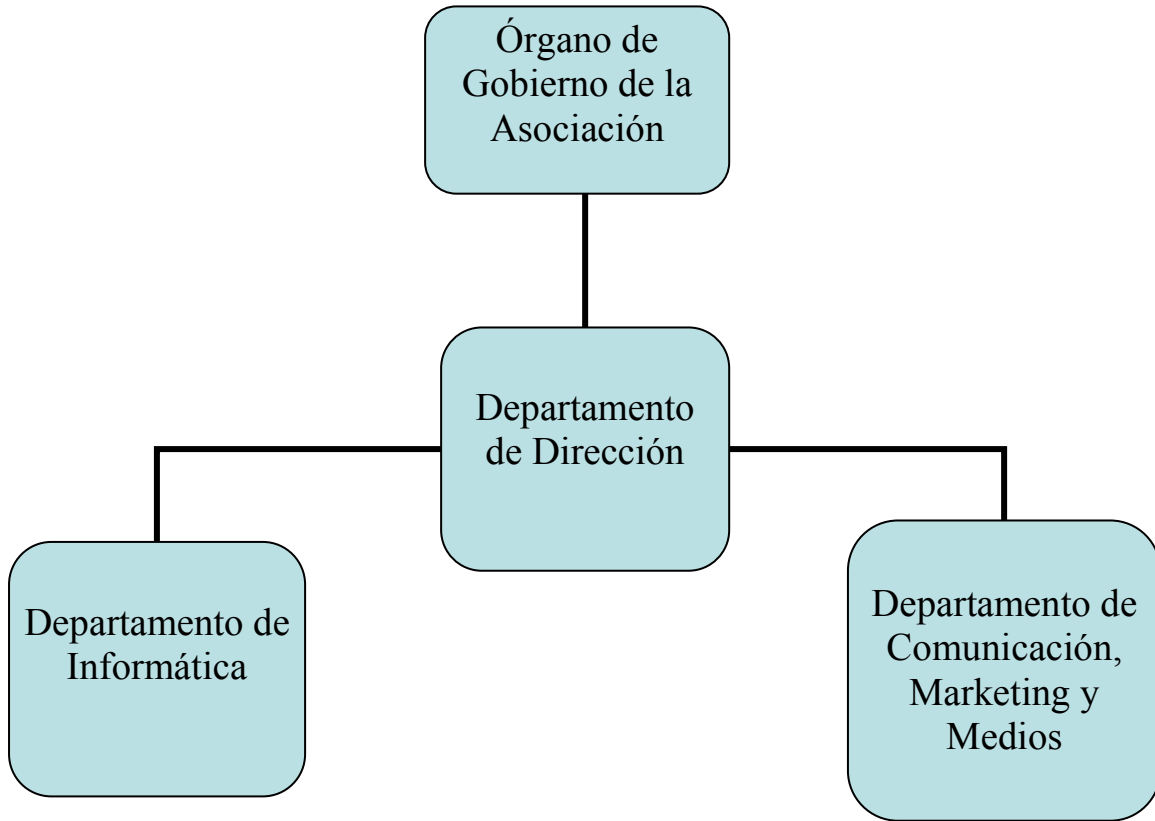
- Construcción del Portal si se optara por esta fórmula frente a la subcontratación.
- Responsable del óptimo funcionamiento de la Portal.
- Labores de operación, mantenimiento y mejora de la Portal.
- Resolución de problemas.
- Encargado del servicio técnico o soporte del sistema.
- Encargado de las estrategias de posicionamiento online SEO-SEM

- Perfil del responsable del departamento:
 - Ingeniero informático con experiencia en desarrollo y construcción en herramientas de gestión.
- Fecha de contratación:
 - En el momento que de la puesta en marcha de la Asociación, si es el encargado de la construcción del Portal, o en la fase de operación y pruebas del Portal si es subcontratado.

➤ **Departamento de comunicación**

- Labores:
 - Marketing y comunicación del Portal, sus fines y sus servicios.
 - Relaciones con medios de comunicación, elaboración de comunicados y notas de prensa.
 - Diseño y creación de campañas para la promoción del Portal, sus servicios y de la gestión de la Marca T de Transparencia.
 - Gestión de las redes sociales y de la Comunidad 2.0.
- Perfil del responsable del departamento:
 - Persona con experiencia en marketing, marketing online, community manager, periodismo y relación con medios de comunicación
- Fecha de contratación:
 - Durante los 4 primeros años (2015-2018), se optará por la subcontratación de una empresa experta en marketing y comunicación, para la realización de las labores señaladas. A partir del 4º año se procederá a la contratación de personal propio para este departamento.

Figura 3.1: Organigrama



Fuente: Elaboración propia

3.2 Costes de Personal

La política salarial se caracterizará por la igualdad entre los distintos responsables de los departamentos, con un aumento salarial constante, según se vayan cumpliendo los objetivos marcados durante los 5 primeros años hasta la consolidación del proyecto.

Existirán 3 tipos de contrato según los diferentes perfiles y necesidades a cubrir, los cuales están diferenciados en:

- A) Régimen general
- B) Autónomo (freelance)
- C) Becario

Los costes de personal también están diferenciados en 3 categorías:

- CF) Coste Fijo. Personal mínimo imprescindible a contratar.
- CO) Coste Opcional. Personal no imprescindible, a contratar dependiendo del volumen de ingresos y las prioridades de las estrategias.
- CV) Coste Variable. Personal imprescindible a contratar a medida que se incrementa el número de clientes.

En el Anexo I “imputación gastos de personal”, se refleja el porcentaje de dedicación de los trabajadores a las diversas tareas y Estrategias Comerciales, para la imputación de los costes a las mismas. Especial mención tiene las tareas de construcción y mejora del Portal, que no se cargarán a gastos del ejercicio sino serán imputadas a un aumento del Inmovilizado Inmaterial.

El siguiente cuadro muestra un resumen de la totalidad del gasto de personal, diferenciado por años y por tipos de costes.

Cuadro 3.1: Estructura de costes de personal por año

	Salarios BRUTOS ANUALES	COSTE DE PERSONAL / mes	SS empresa (año)	COSTE DE PERSONAL / Año
Sueldo Año 2014	45.500	10.208	12.423	57.923
Sueldo Año 2015	67.300	9.744	17.817	85.117
Sueldo Año 2016	81.000	10.544	22.230	103.230
Sueldo Año 2017	100.800	12.676	28.008	128.808
Sueldo Año 2018	124.800	14.586	35.712	160.512

Estructura de Costes Personal	2014	2015	2016	2017	2018
Coste Fijo	57.923	59.696	60.228	50.784	52.380
Coste Opcional	0	15.180	15.870	31.740	33.120
Coste Variable	0	10.241	27.132	46.284	75.012
	57.923	85.117	103.230	128.808	160.512

Fuente: Elaboración propia

Los 5 siguientes cuadros, desglosan el gasto de personal de cada año (2014-2018), indicando el número de trabajadores, régimen laboral, meses de contratación, salario, coste final, y categoría de coste.

Cuadro 3.2: Costes de personal 2014

Año 2014

Nº Empleados	Tipo	Meses	Salario Bruto (mes)	Salario BRUTO ANUAL	SS empresa (año)	COSTE DE PERSONAL / mes	COSTE DE PERSONAL / Año	Costes
Responsable Dpto. Dirección	A	6	1.350	8.100	2.673	1.796	10.773	CF
Desarrollador (Resp. Dpto Infor)	A	6	1.350	8.100	2.673	1.796	10.773	CF
Aplicación tratamiento de datos	A	5	2.500	12.500	4.125	3.325	16.625	CF
Diseñador	B	6	1.200	7.200	1.512	1.452	8.712	CF
Becario 1	C	6	800	4.800	720	920	5.520	CF
Becario 2	C	6	800	4.800	720	920	5.520	CF
			TOTALES	45.500	12.423	10.208	57.923	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3.3: Costes de personal 2015

Año 2015

Nº Empleados	Tipo	Meses	Salario Bruto (mes)	Salario BRUTO ANUAL	SS empresa (año)	COSTE DE PERSONAL / mes	COSTE DE PERSONAL / Año	Costes
Responsable Dpto. Dirección	A	12	1.400	16.800	5.544	1.862	22.344	CF
Responsable Dpto. Informática	A	12	1.400	16.800	5.544	1.862	22.344	CF
Diseñador	B	4	1.200	4.800	1.008	1.452	5.808	CF
Becario 1	C	5	800	4.000	600	920	4.600	CF
Becario 2	C	5	800	4.000	600	920	4.600	CF
Ayudante del Dpto. Informática 1	A	7	1.100	7.700	2.541	1.463	10.241	CV
Comercial 1	A	12	1.100	13.200	1.980	1.265	15.180	CO
			TOTALES	67.300	17.817	9.744	85.117	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3.4: Costes de personal 2016

Año 2016

Nº Empleados	Tipo	Meses	Salario Bruto (mes)	Salario BRUTO ANUAL	SS empresa (año)	COSTE DE PERSONAL / mes	COSTE DE PERSONAL / Año	Costes
Responsable Dpto. Dirección	A	12	1.450	17.400	5.742	1.929	23.142	CF
Ayudante de Dirección 1	A	6	1.100	6.600	2.178	1.463	8.778	CV
Responsable Dpto. Informática	A	12	1.450	17.400	5.742	1.929	23.142	CF
Diseñador	B	2	1.200	2.400	504	1.452	2.904	CF
Becario 1	C	12	800	9.600	1.440	920	11.040	CF
Ayudante del Dpto. Informática 1	A	12	1.150	13.800	4.554	1.530	18.354	CV
Comercial 1	A	12	1.150	13.800	2.070	1.323	15.870	CO
			TOTALES	81.000	22.230	10.544	103.230	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3.5: Costes de personal 2017

Año 2017

Nº Empleados	Tipo	Meses	Salario Bruto (mes)	Salario BRUTO ANUAL	SS empresa (año)	COSTE DE PERSONAL / mes	COSTE DE PERSONAL / Año	Costes
Responsable Dpto. Dirección	A	12	1.500	18.000	5.940	1.995	23.940	CF
Ayudante de Dirección 1	A	12	1.150	13.800	4.554	1.530	18.354	CV
Responsable Dpto. Informática	A	12	1.500	18.000	5.940	1.995	23.940	CF
Ayudante del Dpto. Informática 1	A	12	1.200	14.400	4.752	1.596	19.152	CV
Ayudante del Dpto. Informática 2	A	6	1.100	6.600	2.178	1.463	8.778	CV
Diseñador	B	2	1.200	2.400	504	1.452	2.904	CF
Comercial 1	A	12	1.200	14.400	2.160	1.380	16.560	CO
Comercial 2	A	12	1.100	13.200	1.980	1.265	15.180	CO
			TOTALES	100.800	28.008	12.676	128.808	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3.6: Costes de personal 2018

Año 2018

Nº Empleados	Tipo	Meses	Salario Bruto (mes)	Salario BRUTO ANUAL	SS empresa (año)	COSTE DE PERSONAL / mes	COSTE DE PERSONAL / Año	Costes	
Responsable Dpto. Dirección	A	12	1.550	18.600	6.138	2.062	24.738	CF	
Ayudante de Dirección 1	A	12	1.200	14.400	4.752	1.596	19.152	CV	
Ayudante de Dirección 2	A	12	1.100	13.200	4.356	1.463	17.556	CV	
Responsable Dpto. Informática	A	12	1.550	18.600	6.138	2.062	24.738	CF	
Ayudante del Dpto. Informática 1	A	12	1.250	15.000	4.950	1.663	19.950	CV	
Ayudante del Dpto. Informática 2	A	12	1.150	13.800	4.554	1.530	18.354	CV	
Diseñador	B	2	1.200	2.400	504	1.452	2.904	CF	
Comercial 1	A	12	1.250	15.000	2.250	1.438	17.250	CO	
Comercial 2	A	12	1.150	13.800	2.070	1.323	15.870	CO	
				TOTALES	124.800	35.712	14.586	160.512	

Fuente: Elaboración propia

Nota: Todos los importes económicos indicados están valorados en Euros.

Capítulo 4:
Explotación comercial del Portal.
Forma jurídica y Socios
Fundadores

4. Explotación comercial del Portal. Forma jurídica y Socios Fundadores.

Tanto el Portal como sus servicios nacen con una clara vocación social, cuyo fin es dotar a la sociedad de una herramienta que amplíe los mecanismos de transparencia existentes, como vía para generar confianza. Por lo tanto el objetivo no es de maximizar el beneficio producido por sus servicios, sino ser económicamente rentable para reinvertir el excedente en la mejora del Portal, sus servicios y actividades.

Esta filosofía lleva a que la forma jurídica legal para la explotación del Portal, sea la de una entidad no lucrativa (ENL), siendo las formas más aconsejables la asociación y la fundación.

En este apartado se hará una propuesta de creación de una nueva entidad, analizando los posibles socios fundadores y las diferencias sustanciales entre una asociación y fundación.

4.1 ASOCIACIÓN Vs. FUNDACIÓN

Breve explicación de las diferencias que existen entre ambas:

- **Concepto:**

La asociación se caracteriza por ser "una agrupación de personas/entidades con intereses comunes", mientras que la fundación consiste en un "patrimonio del que se desprende el fundador y se adscribe a un fin de interés general". Esto es, se caracterizan, respectivamente, por su elemento personal (asociación) y patrimonial (fundación). Ambas podrán ser constituidas tanto por personas físicas como jurídicas, sean públicas o privadas, siendo el número mínimo de tres para las asociaciones y uno para las fundaciones.

- **Orden de la organización:**

El elemento personal predominante en la asociación implica que ésta se rija por la voluntad de los asociados en cada momento. Es decir, son los asociados quienes deciden sobre el futuro y gobierno de la asociación, en definitiva, quienes la organizan en cada momento. El carácter democrático, la pluralidad de personas y la sucesión de asociados en el tiempo, dota a las asociaciones de mayor autonomía de decisión, escapando al control de los constituyentes originarios.

Por el contrario, la fundación se rige en todo momento conforme a la voluntad inicial de los fundadores, que adquiere carácter permanente. Esto es, la voluntad de quien dota el patrimonio, constituye ley de vida para la fundación, sin que los administradores de cada momento (patronos) puedan alterarla esencialmente. Respecto del gobierno de las organizaciones, la asociación está gobernada por quienes decidan los asociados en cada momento, mediante voto. La fundación será gobernada por las personas que los fundadores decidan y se elegirá a los patronos conforme a los criterios del fundador establecidos en los estatutos.

- **Orden legal, económico y fiscal:**

Las fundaciones están sujetas a la Ley Estatal 50/2002 de 26 de diciembre, y las asociaciones a Ley Orgánica 1/2002 de 22 de marzo, ambas para el ámbito Estatal.

El Real Decreto 1491/2011 de 24 de octubre, regula las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las entidades sin fines lucrativos, que se complementa con la resolución de 26 de marzo de 2013, del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, por la que se aprueba el Plan de Contabilidad de pequeñas y medianas entidades sin fines lucrativos.

La Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de Régimen Fiscal de las Entidades sin Fines Lucrativos y de los Incentivos Fiscales al Mecenazgo, otorga un tratamiento fiscal semejante a las fundaciones y a las asociaciones de utilidad pública, pero excluye de este tratamiento a las asociaciones que no hayan sido declaradas de utilidad pública.

La asociación se financia por las cuotas periódicas de sus miembros sin perjuicio de la obtención de otros ingresos. La fundación recibe una dotación inicial de los fundadores, además de otros ingresos que pueda obtener.

- **Tramites de constitución:**

Tanto los tramites de constitución como los legales durante la vida de una fundación son mucho más exigentes que para los de una asociación. Mientras que para obtener Personalidad Jurídica propia, a la asociación solo basta con registrar los Estatutos y el Acta Fundacional en el Registro Nacional de Asociaciones, sin embargo para las Fundaciones se necesita la firma de los Estatutos por Notario, autorización posterior por el Registro de Fundaciones y la aportación mínima de una dotación Fundacional de 30.000€.

El control público sobre la fundación una vez inscrita queda sujeta al un órgano administrativo especializado denominado Protectorado, que está radicado en el Ministerio correspondiente. Ante este órgano se han de rendir cuentas anuales, además de presentarse también anualmente un plan de actuación de la fundación.

Desde nuestro punto de vista, lo propio de las asociaciones reside en estar constituidas por un grupo de personas (físicas o jurídicas) con un interés común, financiarse principalmente mediante cuotas y prestación de servicios, "independizarse" de la voluntad de los constituyentes y la autonomía en el gobierno, lo que las convierte en las organizaciones idóneas para emprender cometidos de carácter temporal. Por su parte, lo propio de las fundaciones estriba en contar con un patrimonio adscrito a un fin, recibir una dotación patrimonial inicial, respetar la voluntad de los constituyentes y gobernarse conforme a los criterios de los fundadores, lo que las hace más adecuadas para cometidos de carácter permanente, que vayan más allá de la vida del fundador.

En la realidad social se está observando un fenómeno de "transformación" de asociaciones en fundaciones, lo que obedece a que las fundaciones ofrecen una mayor estabilidad, transparencia, respeto a la voluntad del constituyente, mejor conservación y aumento del patrimonio fundacional.

4.2 FORMA JURÍDICA Y SOCIOS FUNDADORES

Tras haber analizado las características de las formas jurídicas anteriores, la propuesta por lo tanto sería de constitución y explotación de servicios del Portal mediante la forma jurídica de asociación, para una vez consolidada el Portal y sus servicios (5 años), transformarse en fundación. Dicha propuesta sería:

- Nombre de la Entidad: Asociación Portal Transparencia o Asociación por la Transparencia Contable.
- Forma Jurídica: Asociación (ENL)
- Socios Fundadores: mínimo 3, máximo 7
- Órgano de Gobierno: Presidente, Secretario, Tesorero y Vicepresidente, Vocales.
- Duración del mandato: 5 años
- Domicilio social: Por determinar
- Fecha de constitución e inicio de la actividad: Primer semestre 2014
- Fines sociales:
 - Promover y fomentar la transparencia total en la gestión de los recursos económicos, como vía para alcanzar una sociedad más justa y equitativa, basada en la confianza mutua entre sus múltiples actores.
 - Prestación de servicios de transparencia en la gestión económica y buen gobierno, mediante el Portal de Internet www.portaltransparencia.es
 - Investigación, desarrollo e innovación de nuevas herramientas informáticas que permitan elevar al máximo exponente el concepto de transparencia contable, así como su difusión a todos los sectores de la sociedad, en especial a la economía del Tercer Sector y a las instituciones públicas.
 - Fomentar todo tipo de iniciativas que exijan una mayor transparencia a los gestores de unos determinados recursos económicos con sus financiadores. Establecer alianzas, convenios, colaboraciones con organizaciones, empresas e instituciones en pro de la Transparencia Contable.

Por Socios Fundadores se entiende aquellas personas, organizaciones, empresas o instituciones, cuyos fines, actividades, intereses o RSC estén en sintonía con la filosofía del Portal, y formen parte de la constitución de la Asociación cuya propuesta de estatutos se encuentra en el Anexo II.

El Órgano de Gobierno de la Asociación será la Junta Directiva, compuesta por cada uno de los Socios Fundadores, siendo los encargados de formular las líneas de actuación del Portal.

El número de Socios Fundadores será entre 3 y 7 tanto personas físicas como jurídicas, que en base a una lista previa de personas, empresas y organismos con intereses acordes a la filosofía del proyecto, estén interesados en constituir la Asociación. Una vez elaborada la lista, se pondrá en conocimiento de las entidades precandidatas el proyecto, y tras una fase de entrevistas y tras analizar los intereses mutuos de las entidades interesadas, se procederá a la formalización de la Asociación.

Previo a la firma del Acta Constituyente de la Asociación, los Socios Fundadores y posteriores miembros del Órgano de Gobierno, adquirirán tres compromisos irrenunciables:

- Conceder un préstamo Asociación para hacer frente a la construcción del Portal y puesta en funcionamiento de los servicios del mismo, de 100.000€ en total a devolver al 4 año, al 5% de interés pagaderos al vencimiento.
- Ser los Patrocinadores Oficiales del Portal durante tres años, mediante la firma del contrato de patrocinio oficial por una cantidad de 100.000€/año en total.
- Participación al menos una vez al año en la Junta General Ordinaria de la Asociación.

En definitiva y como indicaba el punto 2.4.3 “ingresos por patrocinio”, los Socios Fundadores ejercerán a su vez de Patrocinadores Oficiales durante los primeros años de vida de la Asociación, hasta la consolidación del Portal estipulado a partir del cuarto año.

Capítulo 5:

Plan económico / financiero

5. Plan económico / financiero

5.1 Inversión en inmovilizado inmaterial, I+D+i.

El cuadro 5.1 muestra el valor anual y acumulado del Inmovilizado Inmaterial, es decir la inversión en investigación, desarrollo y construcción del Portal y las sucesivas mejoras. Los importes corresponden a la parte proporcional de los sueldos de los miembros del departamento de informática, dedicados a la construcción y mejora del Portal reflejado en el Anexo I.

Las anualidades 2014 y 2015 recogen la inversión necesaria para construir P.T. 2.0 que bien puede ser subcontratado a una empresa, o construida por los miembros del departamento de informática como es el caso elegido en este plan de empresa.

El importe de subcontratación por una empresa externa tiene requiere una inversión similar, entre 85.000-90.000€, teniendo a favor que en este caso que el plazo de construcción se acortaría sensiblemente, pasando de 12 a 6 meses, pero por el contrario el know-how se quedaría fuera de la entidad, y teniendo que formar a los distintos responsables y trabajadores del departamento de informática.

Cuadro 5.1: Inversión en inmovilizado inmaterial

INMOVILIZADO INMATERIAL	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Construcción del Portal Transparencia 2.0	52.537	34.448				86.985
I+D+i en P.T. 2.0 (mejoras)	0	9.421	29.611	30.036	32.829	101.897
TOTAL INVERSIÓN ANUAL	52.537	43.869	29.611	30.036	32.829	188.881
TOTAL ACUMULADO	52.537	96.406	126.016	156.052	188.881	
DOTACION AMORTIZACION ANUAL 10%	0	5.254	14.894	27.496	37.847	
VALOR NETO CONTABLE IN. INMATERIAL	52.537	91.152	111.122	128.556	151.034	

Fuente: Elaboración propia

5.2 Costes de la Estrategia Comercial

Los cuadros 5.2, 5.3 y 5.4, muestran los costes asignados a cada una de las Estrategias Comerciales por años, diferenciando entre costes directos e indirectos.

Los costes directos asignados, consisten en una la dotación anual fija a cada una de las estrategias para afrontar gastos en publicidad de la campañas, alquileres y gastos varios, además de la subcontratación a una empresa experta en marketing y comunicación para la dirección de las estrategias. Todos estos Costes son considerados Costes Opcionales.

Los costes indirectos corresponden a las partes proporcionales de los sueldos de los empleados que dedicarán a las diferentes estrategias, según el Anexo I.

Cuadro 5.2: Costes anuales Estrategia Comercial 1 "Actos y Campaña de Lanzamiento"

		2014	2015	2016	2017	2018
Costes Directos	Publicidad campañas de marketing	0	1.000	1.000	3.000	4.000
	Alquileres	0	2.000	3.000	3.000	4.000
	Otros Gastos	0	1.000	1.000	3.000	4.000
	Subcontratación Dirección E.C. "Actos"	0	3.000	4.000	6.000	6.000
Total Costes Directos EC1		0	7.000	9.000	15.000	18.000
Costes Indirectos	Imputación Sueldo Responsable Dirección	1.077	2.234	2.314	2.394	2.474
	Imputación Sueldo Aydnt. Dpto. Dirección	0	0	878	1.835	3.671
Total Costes Indirectos EC1		1.077	2.234	3.192	4.229	6.145
Coste Total Anual EC1		1.077	9.234	12.192	19.229	24.145

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 5.3: Costes anuales Estrategia Comercial 2 "Captación de Usuarios"

		2014	2015	2016	2017	2018
Costes Directos	Publicidad campañas de marketing	0	1.000	2.000	3.000	4.000
	Otros Gastos	0	2.000	2.000	3.000	4.000
	Subcontratación Dirección E.C. "Clientes"	0	5.000	6.000	8.000	9.000
Total Costes Directos EC2		0	8.000	10.000	14.000	17.000
Costes Indirectos	Imputación Sueldo Responsable Dirección	2.155	4.469	11.571	11.970	12.369
	Imputación Sueldo Aydnt. Dpto. Dirección	0	0	2.633	5.506	11.012
	Imputación Sueldo Comerciales	0	15.180	15.870	31.740	33.120
Total Costes Indirectos EC2		2.155	19.649	30.074	49.216	56.501
Coste Total Anual EC2		2.155	27.649	40.074	63.216	73.501

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 5.4: Costes anuales Estrategia Comercial 3 “Generar Tráfico”

		2014	2015	2016	2017	2018
Costes Directos	Publicidad campañas de marketing online	0	1.000	3.000	4.000	8.000
	Posicionamiento SEM	0	1.000	3.000	4.000	8.000
	Subcontratación Dirección E.C. “Tráfico”	0	3.000	4.000	7.000	8.000
	Total Costes Directos EC3	0	5.000	10.000	15.000	24.000
Costes Indirectos	Imputación Sueldo Responsable Dirección	1.077	2.234	2.314	2.394	2.474
	Imputación Sueldo Aydnt. Dpto. Dirección	0	0	878	1.835	3.671
	Imputación Sueldo Responsable Informática	0	4.469	4.628	4.788	4.948
	Total Costes Indirectos EC3	1.077	6.703	7.820	9.017	11.092
Coste Total Anual EC3		1.077	11.703	17.820	24.017	35.092

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la estructura e imputación de los costes de las EC, los costes indirectos están reflejados en el Anexo I, y los directos están catalogados en su totalidad como Costes Opcionales, según muestra el siguiente cuadro.

Cuadro 5.5: Estructura de costes Estrategias Comerciales

Estructura de Costes EC	2014	2015	2016	2017	2018
Coste Opcional	0	20.000	29.000	44.000	59.000
	0	20.000	29.000	44.000	59.000

Fuente: Elaboración propia

5.3 Determinación de los gastos generales

Los gastos generales contemplados cuentan con las siguientes partidas:

- Alquiler de Servidores: Coste del alquiler de los servidores calculado en función del número estimado de visitas. Ver Anexo II “Estimación visitas al Portal”.
- Alquiler espacio de empleados Coworking: Alquiler de puestos de trabajo en centros de espacio compartido, donde trabajarán los miembros del departamento de informática durante la construcción del Portal a partir de mitad del 2014.
- Alquiler de oficina y suministros: Alquiler y gastos de suministros de una oficina para el desarrollo de la actividad, a partir de mitad del 2015.
- EPI y material de oficina: Gasto anual en equipos de informática y suministros de oficina.
- Asesoría fiscal, laboral, etc: Subcontratación del servicio de asesoría fiscal y laboral para la confección de impuestos, nominas y seguros sociales.
- Desplazamientos y dietas: Costes de kilometraje y manutención incurridos por los miembros del departamento de dirección y comerciales, en labores de captación y atención a clientes.
- Otros gastos: Estimación de otro tipo de gastos no incluidos en esta previsión.

Cuadro 5.6: Gastos generales por años

Previsión Gastos Generales	2014	2015	2016	2017	2018	Tipo
Alquiler de servidores	300	900	4.824	12.672	17.904	CV
Workcenter empleados	1.800	1.800	0	0	0	CF
Alquiler espacio de empleados Coworking	0	3.600	7.200	8.400	9.600	CF
EPI y material de oficina	4.000	2.500	3.000	4.000	5.000	CF
Asesoría fiscal, laboral, etc	348	636	792	960	1.176	CV
Desplazamientos y dietas	500	2.000	3.000	4.000	5.000	CV
Otros gastos	2.000	3.000	4.000	5.000	8.000	CO
Total Gastos Generales	8.948	14.436	22.816	35.032	46.680	

Fuente: Elaboración propia

De la asignación de un tipo de coste a cada una de las partidas anteriores, se obtiene el siguiente cuadro:

Cuadro 5.7: Estructura de gastos generales por años

Estructura de Costes Generales	2014	2015	2016	2017	2018
Coste Fijo	7.600	7.900	10.200	12.400	14.600
Coste Opcional	2.000	3.000	4.000	5.000	8.000
Coste Variable	1.388	3.476	8.616	17.632	24.080
	10.988	14.376	22.816	35.032	46.680

Fuente: Elaboración propia

5.4 Facturación prevista. Plan de Ventas

En el punto 2.4 “ingresos de explotación”, se detallaban las diferentes partidas de ingresos derivadas de la prestación de servicios de transparencia del Portal, las cuales serán cuantificadas en base a premisas que iremos desglosando en los siguientes apartados. Estos eran:

- Ingresos por cuotas de asociados
- Ingresos por servicios de transparencia
- Ingresos por patrocinio
- Ingresos por convenios de colaboración con E.C.

Para ello y como base de todos los demás cálculos, se partirá del siguiente cuadro que muestra el número de Clientes esperados del Portal, por segmentos y por años.

Cuadro 5.8: Número de Clientes esperados por años

		2015	2016	2017	2018
Tercer Sector	P	3	6	12	24
	M	2	4	8	16
	G	0	0	1	2
Total Tercer Sector		5	10	21	42
Sector Público	P	3	15	20	30
	M	2	10	15	20
	G	0	1	2	3
Total Sector Público		5	26	37	53
Sector Privado	M	0	1	3	5
Totales Clientes Esperados		10	37	61	100

Fuente: Elaboración propia

En el punto 2.1 “Segmentación del mercado”, se hacía referencia a cuales eran los segmentos concretos a los que dirigirse, que para el Tercer Sector eran organizaciones que en base a su presupuesto, catalogaremos como Pequeñas, Medianas y Grandes. Para el Sector Público, Ayuntamientos que en base a su número de habitantes catalogaremos como, Pequeños, Medianos y Grandes. Y para el Sector Privado, Microempresas.

El año 2015 la actividad del Portal comenzara con los diez clientes contemplados en la Estrategia Comercial 1 “Campaña de Lanzamiento”. Cinco para cada uno de los segmentos más importantes TS y SP repartidos entre pequeños (6) y medianos (4). En este año y debido a la celebración de elecciones municipales previstas para mayo/junio del 2015, se prevé que el numero de acuerdos con ayuntamientos interesados en ser transparentes, haga que en el año 2016 su numero se incremente sustancialmente (de 5 a 26) comparado con el TS (que pasara de 5 a 10).

Para el 2017 y 2018 se prevé una tasa de crecimiento del 100% (doblando su número) para el tercer sector, y cerca del 50% para los ayuntamientos, fruto de la acción conjunta de las tres Estrategias Comerciales.

El objetivo fijado 100 clientes para el cuarto año, se considera como la cifra de consolidación de la Asociación y del Portal, que es la cifra que garantiza la independencia financiera de las aportaciones de los Socios Fundadores.

➤ **Ingresos por cuotas de Asociados**

Suma de los clientes esperados de cada año, mas una estimación conservadora de otras entidades o personas que estuvieran interesadas en pertenecer a la asociación, por una cuota fijada de 150€/año.

Cuadro 5.9: Ingresos por cuotas Asociados por años

	2015	2016	2017	2018
Cientes Esperados	10	37	61	100
Otros Asociados	10	20	30	40
Totales Asociados Esperados	20	57	91	140
Cuota anual Asociados	150	150	150	150
Total ingresos por cuotas Asociados	3.000	8.550	13.650	21.000

Fuente: Elaboración propia

➤ **Ingresos por servicios de transparencia**

Para el cálculo de los ingresos de transparencia, partiremos del cuadro de tarifas aplicadas a los clientes/asociados por el uso de Portal y sus servicios.

Cuadro 5.10: Tarifas por servicios de transparencia

		Tamaño	Media	Concepto	Tarifa	Tarifa Media
Tercer Sector	P	Pequeño	15.000	Ingresos	1%	150
	M	Mediano	150.000	Ingresos	1%	1.500
	G	Grande	500.000	Ingresos	1%	5.000
Sector Público	P	Pequeño	2.500	Habitantes	1 €	2.500
	M	Mediano	10.000	Habitantes	1 €	10.000
	G	Grande	25.000	Habitantes	1 €	25.000
Sector Privado	Mi	Micro Ep.	500.000	Ingresos	1%	5.000

Fuente: Elaboración propia

Derivado de la aplicación de las tarifas medias estimadas y el número de clientes esperados, se obtiene el importe de ingresos por servicios de transparencia esperado para cada uno de los años, como muestra el siguiente cuadro.

Cuadro 5.11: Ingresos por servicios de transparencia por años

		2015	2016	2017	2018
Tercer Sector	P	450	900	1.800	3.600
	M	3.000	6.000	12.000	24.000
	G	0	0	5.000	10.000
Total Ingresos brutos Tercer Sector		3.450	6.900	18.800	37.600
Sector Público	P	7.500	37.500	50.000	75.000
	M	20.000	100.000	150.000	200.000
	G	0	25.000	50.000	75.000
Total Ingresos brutos Sector Público		27.500	162.500	250.000	350.000
Sector Privado	Mi	0	5.000	15.000	25.000
Totales Ingresos brutos Clientes		30.950	174.400	283.800	412.600
Exención pago primer año (*)		-30.950	-143.450	-109.400	-128.800
Totales Ingresos brutos Clientes		0	30.950	174.400	283.800

Fuente: Elaboración propia

(*) Exención pago primer año: Como se mencionaba en el punto 2.4, una de las políticas del Portal y de la Asociación, será la de ofrecer el servicio de transparencia totalmente gratuito a sus clientes/asociados durante el primer año. Esto permitirá además de facilitar la captación de nuevos clientes, dar un periodo de prueba y adaptación de los clientes a este nuevo sistema de gestión transparente.

➤ **Ingresos por patrocinio**

Los ingresos por patrocinio recogen los importes de los contratos de los Socios Fundadores como Patrocinadores Oficiales del Portal, siendo obligatorio los tres primeros años (2015-16-17), pero no el cuarto (2018).

Cuadro 5.12: Ingresos por patrocinio por años

	2015	2016	2017	2018
Nº Patrocinadores Principales	(3-7)	(3-7)	(3-7)	(3-7)
Importe por patrocinio principal	100.000	100.000	100.000	100.000
Totales Ingresos Patrocinio	100.000	100.000	100.000	100.000

Fuente: Elaboración propia

➤ **Ingresos por convenios de colaboración con Entidades de Crédito E.C.**

Los Convenios de Colaboración son contratos anuales de colaboración mutua por los cuales, el Portal publicará los extractos bancarios oficiales de la entidad colaboradora, contenido en las cuentas corrientes (c/c) de los clientes, a cambio de una serie de contraprestaciones.

Por lo tanto para el cálculo de los ingresos por convenios, partimos del número de cuentas corrientes estimadas, que poseen cada uno de los clientes potenciales reflejados en este cuadro.

Cuadro 5.13: Cuadro de numero de c/c estimadas por cada tipo de cliente

		Tamaño	Media
Tercer Sector	P	Pequeño	2
	M	Mediano	4
	G	Grande	6
Sector Público	P	Pequeño	3
	M	Mediano	5
	G	Grande	7
Sector Privado	Mi	Micro ep.	4

Fuente: Elaboración propia

Derivado de la aplicación del número de cuentas corrientes estimadas por cliente, y del número de clientes esperados del Portal, obtenemos el número esperado de c/c publicadas en el Portal, como muestra el siguiente cuadro.

Cuadro 5.14: Cuadro del número de c/c publicadas en el Portal

		2015	2016	2017	2018
Nº c/c Asociaciones	P	6	12	24	48
	M	8	16	32	64
	G	0	0	6	12
Nº c/c Tercer Sector		14	28	62	124
Nº c/c Ayuntamientos	P	9	45	60	90
	M	10	50	75	100
	G	0	7	14	21
Nº c/c Sector Público		19	102	149	211
Nº c/c Empresas	Mi	0	4	12	20
Totales Nº c/c Portal		33	134	223	355

Fuente: Elaboración propia

Finalmente obtenemos el importe de “Ingresos por Convenios de Colaboración con E.C.”, multiplicando el numero esperado de c/c publicadas en el Portal, por el importe de publicación de cada cuenta, estimado en 100€, y corregido por un índice denominado Tasa de firma de Convenios (*). Que es el porcentaje estimado de c/c con entidades de crédito que acceden a firmar el Convenio. Su porcentaje se ira incrementando en función del tiempo, es decir del incremento del número de c/c totales, la popularidad del portal y la mejora de sus servicios.

Cuadro 5.15: Ingresos por Convenios de Colaboración por años

	2015	2016	2017	2018
Totales Nº c/c Portal	33	134	223	355
Importe por C/C 100€	3.300	13.400	22.300	35.500
Tasa de firmas Convenios E.C.(*)	5%	10%	15%	20%
Total Ingresos Anuales Convenios	165	1.340	3.345	7.100

Fuente: Elaboración propia

5.5 Resultado económico. Plan provisional de tesorería

El siguiente cuadro integra todas las partidas de ingresos y gastos analizadas con anterioridad, mostrando el resultado económico y el *cash flow*, en los diferentes años analizados en el presente plan de empresa.

En la parte de ingresos destacar que el préstamo Inicial y los ingresos por esponsorización de los tres ejercicios siguientes, efectuados por los Socios Fundadores, son los importes necesarios para la construcción del Portal, puesta en funcionamiento de la Asociación y consolidación del modelo de negocio, hasta el 2017 año que empezará a generar beneficios y ser económicamente autosuficiente. En el año 2018 se procederá a la devolución del préstamo más intereses, y se mantiene el importe de 100.000€ de ingresos de esponsorización (Patrocinadores Oficiales). En dicho año los Socios Fundadores pueden seguir ejerciendo su derecho a continuar con la esponsorización, cedérselo a terceros o seguir siéndolo con importe cero, ya que el Portal no necesitará de aportes extra para el sostenimiento de su actividad.

Las partidas de gastos están compuestas principalmente de gastos de personal, y en menor medida de gastos en las diferentes estrategias comerciales. Esto indica que el modelo de negocio planteado, se basa en la contratación de un pequeño equipo básico que construya el Portal y ponga funcionamiento sus servicios. Y en función de los ingresos generados, se vaya contratando más personal e invirtiendo en las estrategias comerciales.

En cuanto a los resultados económicos, se observa que únicamente son negativos los años 2015 y 2016, que son compensados con el remanente acumulado del año 2015, con lo cual no habrá tensiones de tesorería.

Cuadro 5.16: Resultado económico por años

<i>Previsión Tesorería</i>	2014	2015	2016	2017	2018
INGRESOS - CONCEPTO					
Préstamo Inicial Socios Fundadores	100.000				
Devolución préstamo Socios Fundadores					-127.628
Ingresos Cuotas Asociados	0	3.000	8.550	13.650	21.000
Ingresos por servicios de Transparencia a Clientes	0	30.950	174.400	283.800	412.600
Exención pago primer año Ingresos por servicios de Transparencia	0	-30.950	-143.450	-109.400	-128.800
Ingresos por esponsorización	0	100.000	100.000	100.000	<i>100.000</i>
Ingresos por Convenios E.C	0	165	1.340	3.345	7.100
Total Ingresos	100.000	103.165	140.840	291.395	284.272

GASTOS - CONCEPTO					
Sueldo de Personal	45.500	67.300	81.000	100.800	124.800
Seguridad Social	12.423	17.817	22.230	28.008	35.712
Total gastos de Personal	57.923	85.117	103.230	128.808	160.512
Total Costes Directos EC1 "Actos"	0	7.000	9.000	15.000	18.000
Total Costes Directos EC2 "Clientes"	0	8.000	10.000	14.000	17.000
Total Costes Directos EC3 "Tráfico"	0	5.000	10.000	15.000	24.000
Total Gastos Generales	8.948	14.436	22.816	35.032	46.680
Total Costes EC y Generales	8.948	34.436	51.816	79.032	105.680
Total Gastos	66.871	119.553	155.046	207.840	266.192

INGRESOS - GASTOS	2014	2015	2016	2017	2018
INGRESOS - GASTOS año	33.129	-16.388	-14.206	83.555	18.080
CASH FLOW acumulado años	33.129	16.741	2.535	86.090	104.170

Fuente: Elaboración propia

5.6 Análisis de la inversión VAN-TIR.

El Valor Actual Neto (VAN) es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. Los flujos de caja, hacen referencia a la diferencia entre los cobros y los pagos que se esperan obtener a lo largo de la inversión. Se considera que la inversión ha sido rentable si el VAN es mayor a 0.

La Tasa Interna de Rendimiento (TIR), se define como la tasa de interés con la cual el valor actual neto es igual a 0. Mide la rentabilidad que está proporcionando el proyecto. Se considerará aceptable llevarlo a cabo si, el valor de la TIR es mayor a 0 y al coste de capital.

Para este caso utilizaremos únicamente las aportaciones obligatorias que tendrán que hacer los Socios Fundadores durante los 4 primeros años (préstamo y tres años de patrocinio). El quinto año no se contemplaría ingresos por patrocinio (esponsorización) de 100.000€, pero si la devolución del préstamo a los Socios Fundadores.

Con una tasa de descuento del 5%, que se corresponde con el coste del préstamo, los flujos de tesorería y los valores VAN y TIR, quedaría al final del quinto año de la siguiente manera:

Cuadro 5.17: VAN-TIR (2014-2018)

Flujos de tesorería	2014	2015	2016	2017	2018
Beneficios - Aportaciones	-66.667	-116.388	-114.206	-16.445	45.708

Tasa de descuento	5%
-------------------	----

Período	Flujo de Fondos
2014	-66667
2015	-116388
2016	-114206
2017	-16445
2018	45708

TIR	#¡NUM!
VAN	-257.703 €

Fuente: Elaboración propia

En un periodo de tiempo tan corto como el analizado en este plan de empresa, la VAN y TIR no son favorables. Para poder llegar al punto en el que estos valores sean aceptables, tenemos que hacer una extrapolación de 3 años más de los flujos de tesorería. Para dicha extrapolación se ha considerado, un incremento del 10% anual del número de clientes y de gastos, ingresos por esponsorización a cero desde el 2018.

Cuadro 5.18: VAN-TIR (2019-2021)

Flujos de tesorería	2019	2020	2021
Beneficios - Aportaciones	150.099	164.509	180.360

Tasa de descuento	5%	
Período	Flujo de Fondos	
2014	-66667	
2015	-116388	
2016	-114206	
2017	-16445	
2018	45708	
2019	150099	
2020	164509	
2021	180360	
		TIR 13%
		VAN 110.841 €

Fuente: Elaboración propia

Este análisis nos muestra que la inversión de los Socios Fundadores, comenzará a tener valores positivos de la VAN y TIR, a partir del séptimo año (2021). Valores que se irán incrementando a lo largo de toda la vida del proyecto.

5.7 Estructura de costes

En los apartados correspondientes a costes de personal, estrategias comerciales y costes generales, se han ido estructurado entre estos tres tipos de costes:

- CF (Costes Fijos). Costes mínimos imprescindibles para el desarrollo del proyecto.
- CO (Costes Opcionales). Costes no imprescindibles, incurriendo en ellos según el volumen de ingresos y las prioridades de cada momento.
- CV (Costes Variables). Costes imprescindibles, incurriendo en ellos a medida que se incrementa el número de clientes, y por lo tanto el volumen de trabajo y de ingresos.

Esta tabla es un resumen de los gastos totales del proyecto separados por fijos, opcionales y variables.

Cuadro 5.19: Estructura de costes del resultado económico por años

	2014		2015		2016		2017		2018	
Personal										
Coste Fijo	57.923	100%	59.696	70%	60.228	58%	50.784	39%	52.380	33%
Coste Opcional	0	0%	15.180	18%	15.870	15%	31.740	25%	33.120	21%
Coste Variable	0	0%	10.241	12%	27.132	26%	46.284	36%	75.012	47%
Total gastos de Personal	57.923	100%	85.117	100%	103.230	100%	128.808	100%	160.512	100%
Estrategias Comerciales										
Coste Opcional	0	0%	20.000	100%	29.000	100%	44.000	100%	59.000	100%
Total gastos de EC	0	0%	20.000	100%	29.000	100%	44.000	100%	59.000	100%
Gastos Generales										
Coste Fijo	5.800	65%	7.900	55%	10.200	45%	12.400	35%	14.600	31%
Coste Opcional	2.000	22%	3.000	21%	4.000	18%	5.000	14%	8.000	17%
Coste Variable	1.148	13%	3.536	24%	8.616	38%	17.632	50%	24.080	52%
Total gastos de EC	8.948	100%	14.436	100%	22.816	100%	35.032	100%	46.680	100%
Gastos Totales	66.871		119.553		155.046		207.840		266.192	

Fuente: Elaboración propia

Los cuadros siguientes son un resumen de la tabla anterior, desglosando los importes totales según su tipo (5.18), y el peso de cada uno (5.19) por años. Este último cuadro se complementa con una grafica (5.1) que ilustra perfectamente la estructura de costes del modelo de negocio. Como se puede observar, la parte fija es muy importante el primer año (95%), y va disminuyendo drásticamente año a año hasta asentarse en torno a un 25%. Los costes variables y opcionales tienen un comportamiento normal, es decir se incrementan proporcionalmente con el volumen de ventas, alcanzando al final de 5º año casi un 40% cada uno.

Cuadro 5.20: Resumen de la estructura de costes por importes

Estructura de Costes	2014	2015	2016	2017	2018
Coste Fijo	63.723	67.596	70.428	63.184	66.980
Coste Opcional	2.000	38.180	48.870	80.740	100.120
Coste Variable	1.148	13.777	35.748	63.916	99.092
Total Gastos	66.871	119.553	155.046	207.840	266.192

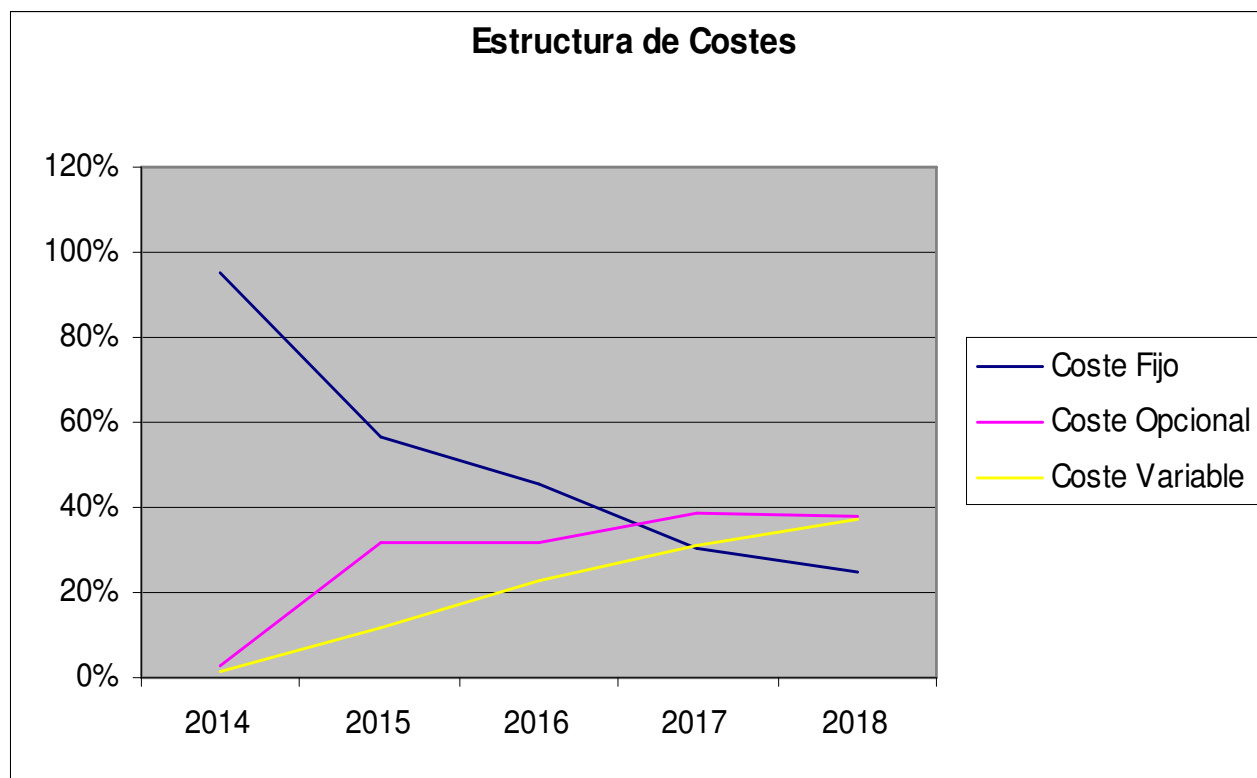
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 5.21: Resumen de la estructura de costes por porcentajes

Estructura de Costes	2014	2015	2016	2017	2018
Coste Fijo	95%	57%	45%	30%	25%
Coste Opcional	3%	32%	32%	39%	38%
Coste Variable	2%	12%	23%	31%	37%
Total Gastos	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 5.1: Gráfica de la estructura de costes del resultado económico por años



Fuente: Elaboración propia

5.8 Estudio de escenarios

El presente plan de empresa se ha realizado basado en los objetivos de número de clientes (punto 5.4), que recordemos era la consecución de un total de 100 clientes en el quinto año. El cuadro 5.8 desglosaba dicho objetivo entre tipo de clientes y años, cuyo resumen es: 10 clientes en 2015, 37 en 2016, 61 en 2017 y 100 en 2018.

Por lo tanto estos objetivos de número de clientes es considerado como el escenario realista. Sirviendo de punto de partida para la estimación de los escenarios denominados pesimista y optimista, basado en las siguientes premisas:

- Pesimista:
 - Numero de clientes (Ventas): disminución a la mitad con respecto a realista.
 - Costes Fijos: se mantienen con respecto al realista.
 - Costes Opcionales: disminución a la mitad con respecto a realista.
 - Costes Variables: disminución a la mitad con respecto a realista.
- Optimista:
 - Numero de clientes (Ventas): el doble con respecto a realista.
 - Costes Fijos: se mantienen con respecto al realista.
 - Costes Opcionales: el doble con respecto a realista.
 - Costes Variables: el doble con respecto a realista.

Cuadro 5.22: Número de Clientes esperados por años escenario pesimista

		2015	2016	2017	2018
Tercer Sector	P	3	3	6	12
	M	0	2	4	8
	G	0	0	0	1
Total Tercer Sector		3	5	10	21
Sector Público	P	2	7	10	15
	M	0	5	7	10
	G	0	0	1	2
Total Sector Público		2	12	18	27
Sector Privado	M	0	0	1	2
Totales Clientes Esperados		5	17	29	50

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 5.23: Número de Clientes esperados por años escenario optimista

		2015	2016	2017	2018
Tercer Sector	P	3	12	24	48
	M	2	8	16	32
	G	0	0	2	4
Total Tercer Sector		5	20	42	84
Sector Público	P	3	30	40	60
	M	2	20	30	40
	G	0	2	4	6
Total Sector Público		5	52	74	106
Sector Privado	M	0	2	6	10
Totales Clientes Esperados		10	74	122	200

Fuente: Elaboración propia

El estudio del escenario pesimista nos muestra como a pesar de la disminución del número de clientes a la mitad, la estructura de costes permite amoldarse a la nueva realidad, haciendo viable el proyecto.

Cuadro 5.24: Resultado económico por años escenario pesimista

<i>Previsión Tesorería</i>	2014	2015	2016	2017	2018
COBROS - CONCEPTO					
Préstamo Inicial Socios Fundadores	100.000				
Devolución préstamo Socios Fundadores					-127.628
Ingresos Cuotas Asociados	0	2.250	5.550	8.850	13.500
Ingresos por servicios de Transparencia a Clientes	0	5.450	70.950	131.900	216.300
Exención pago primer año Ingresos por servicios de Transparencia	0	-5.450	-65.500	-60.950	-84.400
Ingresos por esponsorización	0	100.000	100.000	100.000	100.000
Ingresos por Convenios E.C	0	60	600	1.560	3.580
Total Cobros	100.000	102.310	111.600	181.360	121.352

Estructura de Costes	2014	2015	2016	2017	2018
Coste Fijo 100%	63.723	67.596	70.428	63.184	66.980
Coste Opcional 50%	1.000	19.090	24.435	40.370	50.060
Coste Variable 50%	574	6.889	17.874	31.958	49.546
Total Gastos	65.297	93.575	112.737	135.512	166.586

COBROS - PAGOS	2014	2015	2016	2017	2018
COBROS - PAGOS año	34.703	8.736	-1.137	45.848	-45.234
CASH FLOW acumulado años	34.703	43.439	42.302	88.150	42.916

Fuente: Elaboración propia

Paradójicamente el escenario optimista nos muestra como a pesar de doblar el número de clientes, y por lo tanto el volumen de ingresos, los años 2015 y 2016 habría pérdidas y problemas de tesorería.

Este problema puntual se puede solventar disminuyendo los costes opcionales (76.360 y 97.740 respectivamente), ya que para este cálculo se han multiplicado matemáticamente por dos con respecto al escenario realista. Siendo gastos como bien indica su nombre, que se efectuarán opcionalmente en función de los ingresos y de las circunstancias.

Cuadro 5.25: Resultado económico por años escenario optimista

Previsión Tesorería	2014	2015	2016	2017	2018
COBROS - CONCEPTO					
Préstamo Inicial Socios Fundadores	100.000				
Devolución préstamo Socios Fundadores					-127.628
Ingresos Cuotas Asociados	0	3.000	14.100	22.800	36.000
Ingresos por servicios de Transparencia a Clientes	0	30.950	348.800	567.600	825.200
Exención pago primer año Ingresos por servicios de Transparencia	0	-30.950	-317.850	-218.800	-257.600
Ingresos por esponsorización	0	100.000	100.000	100.000	100.000
Ingresos por Convenios E.C	0	165	2.680	6.690	14.200
Total Cobros	100.000	103.165	147.730	478.290	590.172

Estructura de Costes	2014	2015	2016	2017	2018
Coste Fijo 100%	63.723	67.596	70.428	63.184	66.980
Coste Opcional 50%	4.000	76.360	97.740	161.480	200.240
Coste Variable 50%	2.296	27.554	71.496	127.832	198.184
Total Gastos	70.019	171.510	239.664	352.496	465.404

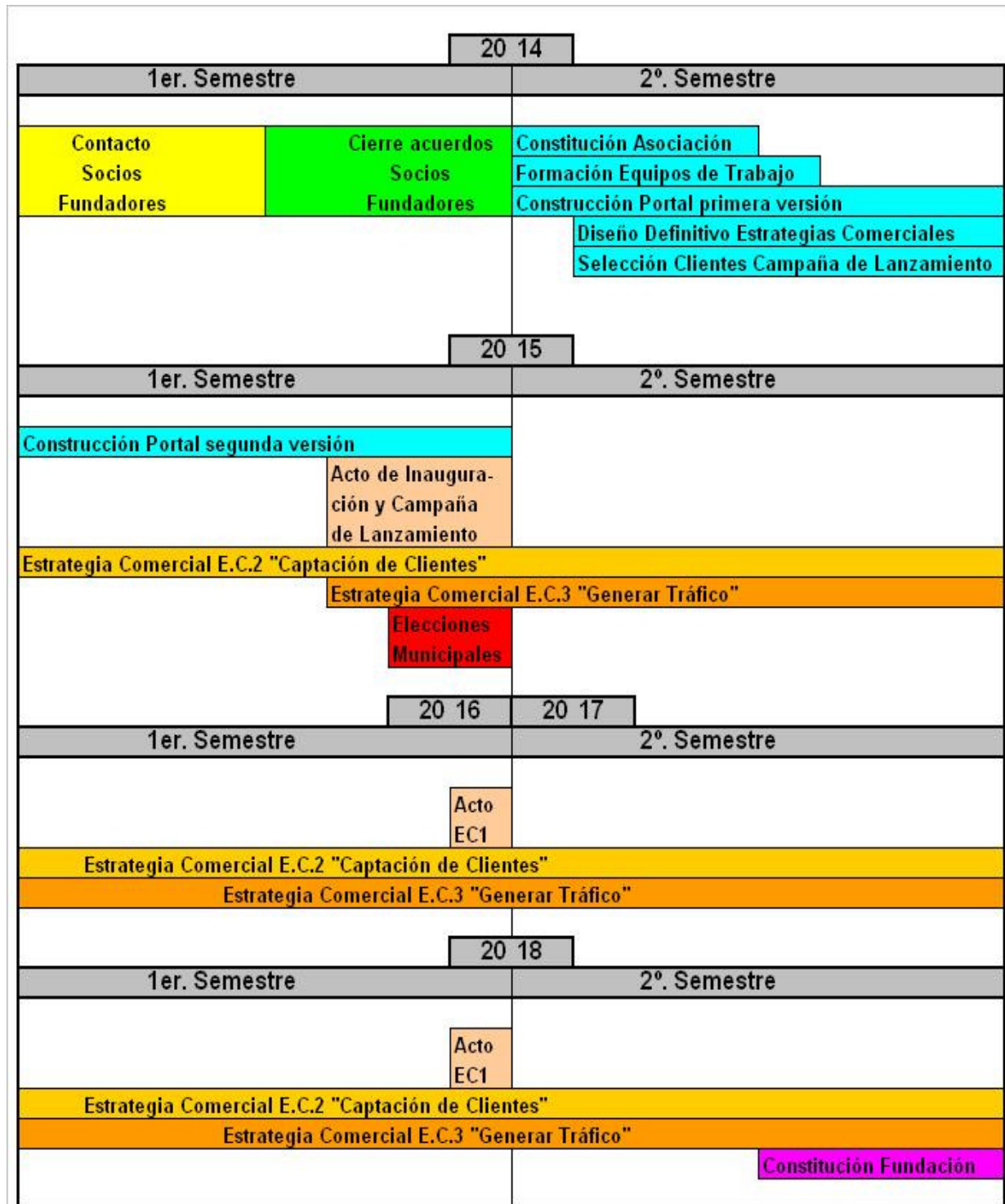
COBROS - PAGOS	2014	2015	2016	2017	2018
COBROS - PAGOS año	29.981	-68.345	-91.934	125.794	124.768
CASH FLOW acumulado años	29.981	-38.364	-130.298	-4.504	120.264

Fuente: Elaboración propia

5.9 CRONOGRAMA DE ACTUACIÓN

La figura 6.1 ilustra de manera gráfica las diferentes fases del proyecto, la puesta en marcha de las estrategias y actuaciones de la Asociación, así como eventos importantes durante los diferentes periodos contemplados en el plan de empresa.

Figura 6.1: Cronograma de actuación



Fuente: Elaboración propia

Capítulo 6:

Análisis DAFO.

Resumen y conclusiones

6. Análisis DAFO. Resumen y conclusiones.

6.1 Análisis DAFO

Cuadro 6.1: Análisis DAFO

INTERNO	EXTERNO
<p>➤ <u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No disponible una versión Beta del Portal Transparencia 2.0. Valoración aproximada de la inversión requerida para la construcción del Portal. 	<p>➤ <u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Limitación a la transparencia contable total, por el cumplimiento de la Ley Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD). ▪ Restricciones al incremento de gasto tanto de administraciones públicas como organizaciones del tercer sector.
<p>➤ <u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducida inversión inicial del proyecto. Alta rentabilidad de los Socios Fundadores. ▪ Puesta en práctica el modelo de gestión y financiación transparente, con gran aceptación de clientes y usuarios. ▪ Conocimiento del funcionamiento y necesidades del Tercer Sector. ▪ Identificado el socio tecnológico. 	<p>➤ <u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprobación del Proyecto de Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno. Creación de un Portal de la Transparencia a nivel nacional. ▪ Dominio en propiedad www.portaltransparencia.es. ▪ Demanda social de herramientas que aumenten la transparencia y la confianza. ▪ Total innovación de los servicios ofrecidos, lo que supone liderazgo y ausencia de competencia.

Fuente: Elaboración propia

Aclaraciones sobre los puntos más importantes del análisis DAFO:

➤ **DEBILIDADES:**

- No disponible una versión Beta del Portal Transparencia. Valoración aproximada de la inversión requerida para la construcción del Portal.

Una versión Beta aparte de perfilar los requisitos de los clientes y usuarios, aproxima a la realidad cuales serán los problemas a la hora de construir la herramienta, su presupuesto y el tiempo necesario para construirla. A pesar de que el Portal Transparencia ha sido presupuestado por expertos con gran experiencia en el desarrollo de software de gestión, lo que da confianza en cuanto a los términos económicos y del plazo de entrega, hay que contar con imprevistos que incrementen el coste final o alarguen el plazo de ejecución.

En el punto 1.5 “Desarrollo del sistema” en el apartado 4º “Valoración económica” se indicaba el equipo mínimo para el desarrollo del Portal y plazos, ascendiendo a un importe de 87.000€, siendo este importe aproximado a falta de un análisis en profundidad, lo que daría una idea exacta del tiempo y los costes, con una inversión estimada para dicho análisis de 2.500 euros.

➤ **FORTALEZAS:**

- Reducida inversión inicial del proyecto. Alta rentabilidad de los Socios Fundadores

El proyecto ha sido diseñado para que con una reducida inversión inicial, poner en marcha un modelo de negocio de gran valor social, viable económicamente a partir del cuarto año, y que además genere réditos a los Socios Fundadores durante un periodo de vida ilimitado, en forma de publicidad y prestigio vinculando la marca de los Socios Fundadores con la transparencia y la confianza, mejorando su imagen corporativa e inversión en RSC.

Cuadro 6.2: Inversión total Socios Fundadores por años

Totales Socios Fundadores	2014	2015	2016	2017	2018	Totales
Préstamo Inicial	100.000					100.000
Inversión en Patrocinio Principal		100.000	100.000	100.000		300.000
Devolución Préstamo Inicial					-127.628	-127.628
						272.372

Fuente: Elaboración propia

2014 Inversión inicial Socios Fundadores: Préstamo de 100.000€ a devolver al 4º año.

2015 Patrocinadores Principales: Importe 100.000€ (obligatorio Socios Fundadores).

2016 Patrocinadores Principales: Importe 100.000€ (obligatorio Socios Fundadores).

2017 Patrocinadores Principales: Importe 100.000€ (obligatorio Socios Fundadores). Viabilidad económica de la Asociación. Generación de beneficios.

2018 Patrocinadores Principales: 100.000€ (No obligatorio Socios Fundadores).

Devolución préstamo Socios Fundadores al 5% de interés: importe 127.628€

Constitución Fundación. Evolución de Socios Fundadores de la Asociación a Patronos de la Fundación.

Como se indicaba en el punto 2.4, los Socios Fundadores serán entre 3 y 7, conformando a su vez la Junta Directiva de la Asociación los 5 primeros años, y el Patronato de la Fundación el resto del tiempo. Para poder ser Socios Fundadores hay que adquirir dos compromisos económicos, un préstamo de 100.000€ en total (2014) con devolución al 4º año al 5% de interés anual, y ser Patrocinador Principal durante los 3 años siguientes con un importe de 100.000€ en total (2015-17).

Esto hace que para comienzos del 5º año (2018) y tras la devolución del préstamo, los Socios Fundadores se convertirán en Patronos de la Fundación de por vida y sin la obligación de ninguna aportación añadida.

La inversión neta de cada uno de los Socios Fundadores dependerá de cual sea su número finalmente, y oscilará entre los 90.791€ (3 Socios) y los 38.910€ (7 Socios) a aportar en 4 años.

Cuadro 6.3: Inversión mínima Socios Fundadores por años

Inversión por Socio Fundador	2014	2015	2016	2017	2018	Totales
Préstamo Inicial	33.333					33.333
Inversión en Patrocinio Principal		33.333	33.333	33.333		100.000
Devolución Préstamo Inicial					-42.543	-42.543
						90.791

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 6.4: Inversión máxima Socios Fundadores por años

Inversión por Socio Fundador	2014	2015	2016	2017	2018	Totales
Préstamo Inicial	14.286					14.286
Inversión en Patrocinio Principal		14.286	14.286	14.286		42.857
Devolución Préstamo Inicial					-18.233	-18.233
						38.910

Fuente: Elaboración propia

- Identificado el socio tecnológico.

Para el desarrollo y presupuesto del sistema de información Portal Transparencia 2.0 (punto 1.5), se ha contado con la colaboración y asesoramiento de la empresa **IBDM**, que actuará como socio tecnológico, si el Órgano de Gobierno de la Asociación lo estima conveniente.

IBDM es una empresa de desarrollo a medida de software con 11 años de experiencia, orientada a dar soluciones eficaces, rápidas y fiables, que mejoran la productividad, el ahorro y la eficiencia. <http://ibdm.es/>

Experta en implementaciones de ERP, CRM, BI o KN, entre las tareas realizadas destacan, el análisis y desarrollo de más de 200 aplicativos informáticos para los sectores del: mueble, textiles, industria cerámica, aeronáutica, servicios, micro-centros comerciales, conexionado balanzas electrónicas, dispositivos domóticos.

Entre los desarrollos realizados podemos destacar:

- Aplicación para la SGR de Valencia, para la gestión de expedientes y riesgos.
- Módulo de comunicaciones entre el SGR Valencia y el Banco de España.
- Aplicativo de gestión Federación Valenciana de Fútbol Sala.(2001)
- Aplicativo de gestión Federación Valenciana de Entrenadores.(2001)
- Aplicativo RAD para el Diseño Rápido de Aplicaciones.(2001- 2010)
- Aplicativo de gestión despachos de abogados.(2002)
- Aplicativo de gestión representaciones Anna SL.(2002)

- Aplicativo de gestión azulejos Strucco SL.(2002)
- Aplicativo de gestión de producción y productos para Agroquímicos de Levante SL.(2002)
- Aplicativo de gestión de agencia de viajes y apartamentos para InfoPlayas Valencia SL y EuroCLub SL.(2002)
- Aplicativo ERP gestión representación papelería Papeltec SL (2002)
- Aplicación de gestión Federación Valencia de Fútbol Ver 2.0. (2003)
- Aplicativo de gestión tiendas de muebles Gestión y Compra Valencia SL.(2003)
- Aplicativo de gestión de ópticas V.O.G. 1998 SL.(2003)
- Aplicativo de gestión para Informática Cancel SL y otras empresas. (2003)
- Desarrollo para el programa “Combatiente Futuro” del Ministerio de Defensa en labores de diseño, creación del software y diseño construcción de la parte electrónica del demostrador tecnológico.(2003)
- Aplicativo gestión del sistema de fabricación, bajo la ISO 9002-2001 y facturación de Composites Guimar S.L. empresa dedicada a la producción de productos aeronáuticos.(2004)
- Aplicativo para mini-centros comerciales La Cañada VIP S.L. (2004)
- Aplicativo para Asociación C.I.P.(2004)
- Aplicativo para Productos Carnicos Pirene S.A.(2004)
- Desarrollo de Aplicativo de intercomunicación balanzas electrónicas Campesa.
- Aplicativo para cadena de tiendas productos dietéticos PMSALUD C.B. (2004)
- Aplicativo de gestión de provisiones y gestión de expedientes Centro de Asesoría Hipotecario S.L. (2005).
- Desarrollo para otras empresas TIC de ambito de Web las bases de datos y Servlets consistente en: Cibercatalogos, cibertiendas con pago bancario, formularios, blog's, tablonos de anuncios. (2005 -2006).
- Aplicativo de gestión de producción e importaciones de Eurosofa (2006)
- Aplicativo de Sistemas de seguridad y mantenimientos. Ecuál SL. (2006)

Desde el 2006, a la actualidad ha desarrollado más de 20 aplicaciones, no pudiéndose incluir en este Currículo debido a la permanencia en vigor del contrato de confidencialidad firmado con los clientes.

IBDM se compromete a construcción del Portal Transparencia 2.0, en los términos reflejados en el presente Plan de Empresa Social.

➤ **AMENAZAS:**

- Limitación a la transparencia contable total, por el cumplimiento de la Ley Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD).

La Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal (*LOPD*, 1999), tiene por objeto garantizar y proteger, en lo que concierne al tratamiento de datos personales, las libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas, y especialmente su honor e intimidad personal y familiar. A efectos de la presente Ley Orgánica se entenderá por datos

de carácter personal: cualquier información concerniente a personas físicas identificadas o identificables.

Por lo tanto son todos aquellos datos que permiten identificar a una persona ya sea directa o indirectamente, como por ejemplo el nombre, fecha de nacimiento, dirección postal o de correo electrónico, número de teléfono, número de identificación fiscal, una fotografía, número de seguridad social, etc..

Esto implica una limitación a la hora de publicar ciertas subcuentas contables o documentos que contengan datos personales, sobretodo en lo referente al personal laboral del cliente interesado en ser transparente.

Para evitar la cesión de este tipo de datos del cliente al Portal, los datos de la contabilidad pasarán por un filtrado mediante una aplicación que han de descargarse los clientes, antes de enviar su información contable al Portal denominado Filtro. Dicho filtro no dejará subir al Portal ninguna subcuenta contable con datos de los trabajadores, sino que cambiará automáticamente los títulos de las subcuentas por denominaciones genéricas, como muestran este ejemplo:

- 640 Sueldos y salarios
 - o 640.1 Sueldos y salarios trabajador 1
 - o 640.2 Sueldos y salarios trabajador 2
 - o 640.3 Sueldos y salarios trabajador 3

Otras cuentas sensibles que llevarían el mismo tratamiento son:

- 460 Anticipos de remuneraciones
- 641 Indemnizaciones
- 642 Seguridad social a cargo de la Empresa
- 465 Remuneraciones pendientes de pago

Una peculiaridad añadida del Filtro es que en caso de los nombres propios que aparezcan en los Libros Mayores, especialmente en las cuentas de tesorería 570-576 que generarán los extractos bancarios online, estará programado para detectarlos y modificarlos, cambiándolos por las sus iniciales.

Dentro de las condiciones de uso del Portal, que el cliente debe aceptar en el proceso de registro, aparecerá una cláusula eximiendo al Portal de toda responsabilidad. Además el Portal facilitará mecanismos para que el público ejerciese sus derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición.

Debido a la importancia de este punto, el cuidado y respeto a la LOPD, será una máxima en filosofía de la Asociación y una atención continua por parte de los Gestores del Portal. Invirtiendo constantemente en la mejora tecnológica del Portal, así como la creación de un protocolo interno de actuación. Dicho protocolo incluirá los mecanismos necesarios para eliminar datos personales, en caso que algún ciudadano lo solicite o surja alguna denuncia, a causa de un posible desliz por parte del cliente al publicar los datos.

La base fundamental de este proyecto en cuanto a la LOPD, es que el Portal no recibe ni trata los datos personales de los clientes, sino que su función es la de publicar la información remitida por estos, con lo que no se tendrá que firmar ningún acuerdo de cesión de datos ni someterse a tratamiento y legalización de estos.

➤ **OPORTUNIDADES:**

- Aprobación del Proyecto de ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno. Creación de un Portal de la Transparencia a nivel nacional.

El pasado 27 de julio de 2012 el Consejo de Ministros aprobó el Proyecto de ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno (*Ley de Transparencia, 2012*), el cual incluye en el artículo 8 la creación de un Portal de la Transparencia.

Artículo 8. Portal de la Transparencia.

1. La administración General del Estado desarrollará un Portal de la Transparencia, dependiente del Ministerio de la Presidencia, que facilite el acceso de los ciudadanos a toda la información a la que se refieren los artículos anteriores.

2. El Portal de la Transparencia incluirá, en los términos que se establezcan reglamentariamente, la información cuyo acceso se solicite con mayor frecuencia.

3. La Administración General del Estado, las Administraciones de las Comunidades Autónomas y de las Ciudades de Ceuta y Melilla y las Entidades que integran la Administración Local podrán adoptar otras medidas complementarias y de colaboración para el cumplimiento de las obligaciones de transparencia recogidas en este capítulo.

La nueva Ley profundiza en derecho de todos los ciudadanos a acceder a la información pública, mientras el Portal gubernamental de la Transparencia, recogerá datos relativos a concursos, presupuestos, subvenciones o sueldos de los altos cargos y a través de él, los ciudadanos podrán acceder a informaciones que no estén publicadas, dirigiendo la correspondiente solicitud.

Esta Ley así como el nuevo Portal, brindan un sin fin de oportunidades al proyecto aquí presentado, ya que lejos de ofrecer competencia el Portal Transparencia 2.0 se presenta como complementario al primero, apoyándose además en la enorme difusión y familiarización del público con la idea de la transparencia a través de internet.

6.2 Resumen y conclusiones

El proyecto aquí presentado es el desarrollo de una sencilla idea; una herramienta que permita la publicación de las contabilidades de manera online, con la que poder satisfacer una creciente demanda social, la transparencia en la gestión de los recursos económicos. En donde los interesados en ser transparentes formen parte de la Entidad que gestione la herramienta, y en donde la propia sociedad sea la encargada de velar por la integridad de los datos publicados.

Una sencilla pero innovadora idea que puede marcar un antes y un después en las relaciones entre personas, ciudadanos, organizaciones y administraciones, abriendo un camino de enormes ramificaciones y grandes posibilidades.

El presente Plan de Empresa Social intenta acotar ese potencial proponiendo servicios concretos, con estrategias concretas, para conseguir unos objetivos concretos, basándose en la prudencia en las estimaciones y el realismo en las aspiraciones.

A continuación indicaremos un breve resumen y las conclusiones, de los apartados más importantes del proyecto:

- **Servicios y clientes:**

El principal fin de la Asociación y del Portal es ofrecer a sus asociados un servicio de contabilidad transparente online. Los asociados que a su vez serán los clientes del Portal, se beneficiarán de las bondades de apostar por la transparencia en la gestión de los recursos económicos, que en definitiva es aumentar la confianza ante sus stakeholders. Para mejorar este beneficio genérico, el Portal dispondrá de otros servicios complementarios enfocados a cada uno de los segmentos de clientes potenciales, ayudándoles a sacar el mayor provecho posible a su apuesta por el aumento de la transparencia. Los principales segmentos y servicios son:

- Clientes: Tercer Sector de Acción Social
- Servicios: Publicación online de extractos bancarios
Financiación transparente o crowdfunding 2.0
- Beneficios: Incrementar la financiación de las organizaciones
Incrementar la participación de su socios/colaboradores

- Clientes: Ayuntamientos Municipales
- Servicios: Presupuestos participativos
- Beneficios: Incrementar la participación de su ciudadanos

Los clientes también se podrán beneficiar gestionando, con la ayuda de los Gestores del Portal, su Comunidad 2.0 para facilitar la interacción cliente-usuario y afianzar su relación de confianza mutua.

Por ultimo y como distintivo por la apuesta de los clientes por la transparencia, se les otorgara un sello o marca llamado T de Transparencia, que ira desde T Baja a T Excelente, a medida que incrementen su nivel de transparencia, reconociéndoles por lo tanto este mérito.

- **Inversión y costes:**

La inversión necesaria para llevar a buen fin este proyecto y cumplir con los objetivos propuestos, requiere de cuatro aportaciones de 100.000€/año, de las cuales la primera será en forma de préstamo a la Asociación, y las tres siguientes en forma de colaboración por patrocinio de los Socios Fundadores.

Dichas aportaciones irían destinadas a la construcción y mejora del Portal, y puesta en marcha de las estrategias comerciales que ayuden a difundir la Asociación, aumento y fidelización de clientes, consecución de beneficios (cuarto año) y consolidación del Portal (quinto año).

Con respecto a los costes, destacar que la estructura de costes permite una gran versatilidad y adaptación a los niveles de ingresos generados (Figura 5.1). Por un lado existe una estructura mínima, que salvo el primer año y debido a la construcción del Portal, permiten mantener la Asociación y sus servicios con unos costes fijos reducidos.

A medida que se incremente el número de clientes, y por lo tanto la cantidad de trabajo y de ingresos, se podrá ir invirtiendo en costes opcionales, sobretudo en estrategias comerciales que ayuden a conseguir más clientes, y en costes variables, sobretudo personal que ayude a fidelizar a los ya existentes.

Esta versatilidad en la estructura de costes, se muestra patente en el escenario pesimista ya que a pesar de la disminución del número de clientes a la mitad, la estructura de costes permite amoldarse a la nueva realidad, haciendo viable el proyecto.

- **Ingresos:**

La principal fuente de ingresos de la Asociación, será vía cuotas por servicios de transparencia a los clientes. Estas cuotas son la aplicación de una tarifa en función del tamaño del cliente, ya que cuanto más grande sea, más volumen de datos tendrá y más esfuerzo humano en los distintos departamentos conllevará. Como por ejemplo en el departamento de informática por resolución de incidencias, en dirección por relaciones con los clientes, o en comunicación por difundir su marca T, fomentar la interrelación clientes-usuarios, gestión de la comunidad 2.0, etc.. Es decir cada cliente y en función de su tamaño, tendrá a su disposición medios tanto humanos como económicos para mejorar su transparencia y la comunicación con su Comunidad.

La tarifa propuesta diferenciada según tipo de cliente, gira en torno a una cifra, el 1.

- 1% sobre el la cifra de negocio o ingresos, si pertenece al tercer o sector privado.
- 1€ por habitante, si pertenece al sector público.

Se ha elegido este importe ya que aparte de ser una tarifa que hace viable el modelo de negocio, se entiende que es asequible, y tiene gran poder como gancho de venta hacia los clientes potenciales, slogan: "Invierte un 1 en transparencia". Otro gancho comercial es la no aplicación de la tarifa el primer año, lo que animará a los posibles clientes a probar sin invertir nada a cambio.

La experiencia de los primeros clientes es crucial, ya que al lograr la satisfacción de los mismos, por ejemplo aumentando la financiación de una ONG, o consiguiendo una implicación de los ciudadanos de una localidad en la decisión de un presupuesto participativo, servirá como reclamo para futuros clientes, haciéndoles ver la gran rentabilidad que se obtiene al invertir un 1 en transparencia.

Los ingresos por cuota de asociados y convenios con entidades de crédito, no son tan importantes pero ayudaran a complementar y diversificar la fuente de ingresos. Estos que los primeros años de vida del Portal son importes menores, crecerán hasta llegar a ser un 7% del total de los ingresos.

Por ultimo el concepto de ingresos por patrocinio, es una partida importante los 3 primeros años de vida de la Asociación, ya que son imprescindibles para comenzar a captar clientes y poner en marcha el modelo de negocio. Este concepto no deja de ser una inversión de los Socios Fundadores en la Asociación, para consolidar el proyecto y transformarse en Fundación al quinto año. Una vez creada la Fundación el Patronato de la misma (antiguos Socios Fundadores) podrán decidir que se hace con esta partida, si continuar con la contraprestación económica a cambio de ser patrocinadores, si cederla a terceros a cambio de que los ingresos por patrocinio reviertan en la Fundación, o aparecer siempre como patrocinadores oficiales sin contraprestación económica, solo por el mero hecho de ser los Patronos de la Fundación.

▪ **Beneficios:**

Tres son los tipos de beneficios contemplados en el proyecto, por un lado los beneficios sociales aportando a la sociedad una herramienta que fomente la transparencia. Por otro lado los beneficios económicos derivados de la explotación de los servicios del Portal. Y finalmente los beneficios indirectos y no monetarios que obtendrán los Socios Fundadores, a modo de publicidad de su marca visible en el Portal, del patrocinio de sus actividades, y del aumento de su prestigio al fomentar la transparencia/confianza en la sociedad.

Como los servicios que presta el Portal serán explotados por una entidad sin ánimo de lucro, los beneficios económicos no podrán ser distribuidos entre sus integrantes, destinándose exclusivamente a la mejora continua del Portal y sus servicios.

Los beneficios indirectos por publicidad de los Socios Fundadores, son como una especie de “dividendos” perpetuos derivados de, la aportación del préstamo inicial necesario para la construcción del Portal y las colaboraciones por patrocinio durante los tres primeros años de actividad de la Asociación. Aportaciones necesarias para consolidar el modelo de negocio y permita la transformación en Fundación, donde podrán pertenecer como Patronos de forma indefinida y sin contraprestación económica alguna, ya que la Fundación ser financiará a si misma prestando los servicios de transparencia.

▪ **Objetivos:**

En el primer punto de este proyecto ya se mencionaba que el objetivo es convertir al Portal, en un referente nacional e internacional en transparencia en la gestión de los recursos económicos, un objetivo factible ya que es el primero y el único en su categoría. Esta situación de exclusividad otorga la tranquilidad necesaria para crecer poco a poco, creando un Portal y servicios a medida de las necesidades reales de los clientes, consolidando un

proyecto que, a partir del quinto año este lo suficientemente maduro como para transformarse en Fundación, dando un salto en cuanto al número de clientes y usuarios registrados.

El objetivo referente al número de clientes del Portal, también se ha basado en la prudencia con un total de 100 al final del 2018. Dentro de los segmentos del mercado, las estrategias se han concentrado en el sector de las Asociaciones y de Ayuntamientos por igual, dejando en un segundo plano las empresas privadas. Debido al impacto de las elecciones municipales del 2015, se espera que el número de clientes del sector público se incremente a partir de ese año, con una proporción para 2018 de 53% de clientes ayuntamientos, 42% organizaciones del tercer sector de acción social y 5% microempresas privadas.

Durante el proceso y con la experiencia acumulada se irán amoldando las estrategias en función de la respuesta de los clientes, los usuarios, el público en general, y los acontecimientos que pueden variar las estrategias aquí planteadas.

La escalabilidad y la internacionalización es otra cualidad del proyecto, ya que la demanda de mayor transparencia y confianza es global.

Una vez consolidado el Portal en España podrá comenzar un proceso de internacionalización, penetrando primero en los países cuya demanda por transparencia sea mayor. Comenzando por ejemplo por ofrecer el servicio de financiación transparente o crowdfunding 2.0 y publicación online de extractos bancarios. Como estos servicios no precisan grandes adaptaciones importantes del Portal para operar en otros países, podrá utilizarse para abrirse rápidamente en el mercado internacional, adaptando posteriormente el resto de servicios del Portal a las especificaciones contables del país donde haya una mejor acogida.

- **Disposición final:**

Para finalizar, comentar que uno de los mayores handicap hoy en día para lanzar cualquier tipo de iniciativa o negocio, la crisis, se torna como una ventaja pues a pesar de la disminución de dinero para invertir por parte de instituciones, empresas y personas, ha crecido una demanda social, empresarial e institucional a favor de potenciar la transparencia y la confianza. Lo cual hace que este proyecto se lance en el momento y contexto adecuado.

Además la inversión necesaria para poner en marcha este proyecto, con respecto a los potenciales beneficios para la sociedad y de incremento de imagen para los Socios Fundadores, es minúsculo, ya que dependiendo del número final de estos, la inversión oscilará entre 40.000 y 90.000€ a desembolsar en 4 años. Lo que apenas da para la inserción de un anuncio al año, en la portada de un diario de tirada nacional durante una jornada.

Como conclusión, este proyecto consiste en llevar al máximo exponente la transparencia en la gestión de los recursos económicos y por lo tanto en incrementar la confianza, una confianza que mejore las relaciones económicas como vía de crear riqueza y empleo, pudiéndose catalogar como una *Start Up Social*, y aunque con un amplio camino por recorrer, solo es cuestión de tiempo que proyectos sociales o empresariales con un fin similar comiencen a dar sus primeros pasos.

BIBLIOGRAFÍA

Libros, informes y publicaciones

AGENCIA ESPAÑOLA DE PROTECCIÓN DE DATOS. Guía de Protección de Datos para Responsables de Ficheros. NILO Industria Gráfica, S.A.
NIPO: 052-08-001-5

BOE, 2004. MINISTERIO DE HACIENDA.
Núm. 59, de 9 de marzo de 2004. Ley de Haciendas Locales.

BOE, 2011. MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA.
Real Decreto 1491/2011, de 24 de octubre, por el que se aprueban las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las entidades sin fines lucrativos y el modelo de plan de actuación de las entidades sin fines lucrativos.

BOE, 2013. MINISTERIO DE ECONOMÍA Y COMPETITIVIDAD.
Resolución de 26 de marzo de 2013 del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, por la que se aprueba el Plan de Contabilidad de pequeñas y medianas entidades sin fines lucrativos.

CROWD FUNDING INDUSTRY REPORT, 2011.
<http://es.scribd.com/doc/92871793/Crowd-Funding-Industry-Report-2011>

EDIS, EQUIPO DE INVESTIGACIÓN SOCIOLOGICA, S.A., FUNDACIÓN LUÍS VIVES y OBRA SOCIAL CAJA MADRID. (2010). Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España. MINIM Comunicación.

FELBER, C. (2012). La economía del bien común. Grupo Planeta
ISBN: 978-84-234-1280-8

FUNDACIÓN DE PWC, FUNDACIÓN LA CAIXA, INSTITUTO DE INNOVACIÓN SOCIAL DE ESADE. (2013). Estudio sobre el presente y futuro del Tercer Sector social en un entorno de crisis.

FUNDACIÓN LUÍS VIVES, EDIS, EQUIPO DE INVESTIGACIÓN SOCIOLOGICA, S.A. y OBRA SOCIAL CAJA MADRID. (2012). Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España. ADI Servicios editoriales.
Depósito legal: M-39280-2012

FRANCÉS, F. CARRILLO, A. (2008). Guía metodológica de los Presupuestos Participativos. Colectivo PREPARACIÓN.
www.presupuestosparticipativos.com

FRONTERA, D. (2009). El arte de dirigir empresas. Editorial Almuzara.
ISBN: 978-84-92573-68-4

INSTITUTO IDEAS. Universitat Politècnica de València. (2011)
Memoria bianual de actividades. Cátedra Bancaja. Página 67.

JOHNSON, G., SCHOLLES, K. & WHITTINGTON, R. (2006) Fundamentos de estrategia.
Pearson
ISBN 0-13-108747-9

JORDA, A., HERRERO, A. BOZA, A., y GRAU. G. (2009). La economía de la información para la administración de la empresa. Editorial Universidad Politécnica de Valencia. ISBN: 978-84-8363-455-4

LEY DE TRANSPARENCIA. Proyecto de ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno aprobado el 27 de julio de 2012 en Consejo de Ministros. <http://www.leydetransparencia.gob.es>

LOPD Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal. <http://www.boe.es/boe/dias/1999/12/14/pdfs/A43088-43099.pdf>

MONSERRAT, J. y CRISTOBAL, F. (2009). La transparencia y la rendición de cuentas en el Tercer Sector. Fundación Luís Vives. ISBN: 978-84-692-0910-3

NIETO, J. (2012). Y tú.... ¿innovas o abdicas? Editorial Universidad Politécnica de Valencia. ISBN: 978-84-8363-870-5

WHITTEN, B. Análisis de sistemas, diseño y métodos. Mc Graw, séptima edición. ISBN: 103-809-641

Documentos digitales y consultas electrónicas

Asociación AMA.

Financiación Transparente AMA

http://www.medioambienteycambioclimatico.org/index.php?option=com_k2&view=itemlist&layout=category&task=category&id=21&Itemid=586

Fecha de consulta: [15/10/2013]

Asociación Democracia Real Ya

Cuentas Claras de Asociación Democracia Real Ya.

http://www.asociaciondry.org/?page_id=2677

Fecha de consulta: [15/10/2013]

Asociación Rodamons

Cuentas Transparentes Rodamons.

<http://ruedamundos.wordpress.com/como-funcionamos/cuentas-transparentes/>

Fecha de consulta: [15/10/2013]

(BDE) Banco de España.

Registro de entidades de crédito del Banco de España.

http://www.bde.es/bde/es/secciones/servicios/Particulares_y_e/Registros_de_Ent/

Fecha de consulta: [26/09/2013]

Encuesta online sobre financiación transparente.

<http://portaltransparencia.es/phpsurveyor/index.php?sid=3>

Fecha de consulta: [05/02/2013]

(INE) Instituto Nacional de Estadística.

Cifras oficiales de población resultantes de la revisión del Padrón municipal a 1 de enero de 2012.

http://www.ine.es/inebmenu/mnu_padron.htm

Fecha de consulta: [15/02/2013]

(OIDP) Observatorio Internacional de la Democracia Participativa.

www.oidp.net

Fecha de consulta: [14/07/2012]

Presentación Asociación 2.0.

Presentación E-Asociación por Héctor García.

<http://www.youtube.com/watch?v=nljAycB4oWc>

Fecha de consulta: [17/10/2011]

[Presupuestos participativos]

Red Estatal por los Presupuestos Participativos.

<http://www.presupuestosparticipativos.com/>

Fecha de consulta: [15/07/2012]

Portal Transparencia Brasil

Portal da Transparência do Governo Federal.

<http://www.portaldatransparencia.gov.br>

Fecha de consulta: [15/10/2013]

Portal Transparencia Colombia

Portal de Transparencia Económica gubernamental.

<http://www.pte.gov.co>

Fecha de consulta: [15/10/2013]

Portal Transparencia Entidades locales

Portal de Rendición de Cuentas de Entidades locales.

<http://www.rendiciondecuentas.es>

Fecha de consulta: [15/10/2013]

Portal Transparencia México

Portal de Obligaciones de Transparencia.

<http://www.portaltransparencia.gob.mx>

Fecha de consulta: [15/10/2013]

Portal Transparencia Perú

Portal de Transparencia Económica gubernamental.

<http://www.mef.gob.pe/>

Fecha de consulta: [15/10/2013]

(Terraminium) Franquicia de gestión de administración de fincas.

<http://www.terraminium.com/ventajas.aspx?p=cuentas>

Fecha de consulta: [20/07/2012]

ANEXOS

I - Imputación gastos de personal

Cuadro A.1: Imputación gastos personal. Responsable de dirección

Responsable de Dirección	2014	2015	2016	2017	2018
Coste Total Anual	10.773	22.344	23.142	23.940	24.738
% Estrategia Comercial EC1	10%	10%	10%	10%	10%
Imputación Estrategia Comercial EC1	1.077	2.234	2.314	2.394	2.474
% Estrategia Comercial EC2	20%	20%	50%	50%	50%
Imputación Estrategia Comercial EC2	2.155	4.469	11.571	11.970	12.369
% Estrategia Comercial EC3	10%	10%	10%	10%	10%
Imputación Estrategia Comercial EC3	1.077	2.234	2.314	2.394	2.474
% Construcción del Portal	50%	50%	20%	20%	20%
Imputación a Activo Intangible	5.387	11.172	4.628	4.788	4.948
% Labores del Departamento	10%	10%	10%	10%	10%
Imputación Labores del Dpto.	1.077	2.234	2.314	2.394	2.474

Fuente: Elaboración propia

Cuadro A.2: Imputación gastos personal. Responsable de Informática

Responsable Dpto. Informática	2014	2015	2016	2017	2018
Coste Total Anual	10.773	22.344	23.142	23.940	24.738
% Construcción del Portal	100%	50%	0%	0%	0%
Imputación a Activo Intangible	10.773	11.172	0	0	0
% Mejoras del Portal	0%	20%	70%	70%	70%
Imputación a Activo Intangible	0	4.469	16.199	16.758	17.317
% Estrategia Comercial EC3	0%	20%	20%	20%	20%
Imputación Estrategia Comercial EC3	0	4.469	4.628	4.788	4.948
% Labores del Departamento	0%	10%	10%	10%	10%
Imputación Labores del Dpto.	0	2.234	2.314	2.394	2.474

Fuente: Elaboración propia

Cuadro A.3: Imputación gastos personal. Aplicación tratamiento de datos

Aplicación tratamiento de datos	2014	2015	2016	2017	2018
Coste Total Anual	16.625	0	0	0	0
% Construcción del Portal	100%	0%	0%	0%	0%
Imputación a Activo Intangible	16.625	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

Cuadro A.4: Imputación gastos personal. Diseñador

Diseñador	2014	2015	2016	2017	2018
Coste Total Anual	8.712	5.808	2.904	2.904	2.904
% Construcción del Portal	100%	50%	0%	0%	0%
Imputación a Activo Intangible	8.712	2.904	0	0	0
% Mejoras del Portal	0%	50%	100%	100%	100%
Imputación a Activo Intangible	0	2.904	2.904	2.904	2.904

Fuente: Elaboración propia

Cuadro A.5: Imputación gastos personal. Becarios

Becarios	2014	2015	2016	2017	2018
Coste Total Anual	11.040	9.200	11.040	0	0
% Construcción del Portal	100%	100%	0%	0%	0%
Imputación a Activo Intangible	11.040	9.200	0	0	0
% Mejoras del Portal	0%	0%	20%	0%	0%
Imputación a Activo Intangible	0	0	2.208	0	0
% Labores del Departamento	0%	0%	80%	0%	0%
Imputación Labores del Dpto.	0	0	8.832	0	0

Fuente: Elaboración propia

Cuadro A.6: Imputación gastos personal. Ayudantes dpto. dirección

Ayudantes del Dpto. Dirección	2014	2015	2016	2017	2018
Coste Total Anual	0	0	8.778	18.354	36.708
% Estrategia Comercial EC1	0%	0%	10%	10%	10%
Imputación Estrategia Comercial EC1	0	0	878	1.835	3.671
% Estrategia Comercial EC2	0%	0%	30%	30%	30%
Imputación Estrategia Comercial EC2	0	0	2.633	5.506	11.012
% Estrategia Comercial EC3	0%	0%	10%	10%	10%
Imputación Estrategia Comercial EC3	0	0	878	1.835	3.671
% Labores del Departamento	0%	0%	50%	50%	50%
Imputación Labores del Dpto.	0	0	4.389	9.177	18.354

Fuente: Elaboración propia

Cuadro A.7: Imputación gastos personal. Comerciales

Comerciales	2014	2015	2016	2017	2018
Coste Total Anual	0	15.180	15.870	31.740	33.120
% Estrategia Comercial EC2	0%	100%	100%	100%	100%
Imputación Estrategia Comercial EC2	0	15.180	15.870	31.740	33.120

Fuente: Elaboración propia

Cuadro A.8: Imputación gastos personal. Ayudantes dpto. informática

Ayudantes del Dpto. Informática	2014	2015	2016	2017	2018
Coste Total Anual	0	10.241	18.354	27.930	38.304
% Construcción del Portal	0%	0%	0%	0%	0%
Imputación a Activo Intangible	0	0	0	0	0
% Mejoras del Portal	0%	20%	20%	20%	20%
Imputación a Activo Intangible	0	2.048	3.671	5.586	7.661
% Labores del Departamento	0%	80%	80%	80%	80%
Imputación Labores del Dpto.	0	8.193	14.683	22.344	30.643

Fuente: Elaboración propia

II- Estimación visitas al Portal

Cuadro A.9: Media de visitas estimadas al Portal por clientes

Visitas únicas estimadas por clientes		Tamaño	Media
Tercer Sector	P	Pequeño	2.000
	M	Mediano	5.000
	G	Grande	10.000
Sector Público	P	Pequeño	2.500
	M	Mediano	10.000
	G	Grande	25.000
Sector Privado	Mi	Micro Ep.	2.000

Fuente: Elaboración propia

Cuadro A.10: Visitas estimadas al Portal por clientes y años

Visitas página principal del Portal		2015	2016	2017	2018
Visitas Portal Asociaciones	P	6.000	12.000	24.000	48.000
	M	10.000	20.000	40.000	80.000
	G	0	0	10.000	20.000
Total Visitas Tercer Sector		16.000	32.000	74.000	148.000
Visitas Portal Ayuntamientos	P	7.500	37.500	50.000	75.000
	M	20.000	100.000	150.000	200.000
	G	0	25.000	50.000	75.000
Total Visitas Sector Público		27.500	162.500	250.000	350.000
Visitas Portal Empresas	Mi	0	2.000	6.000	10.000
Totales Visitas Clientes		43.500	196.500	330.000	508.000
Visitas Portal Público		10.000	20.000	40.000	80.000
Total visitas página principal Portal		53.500	218.500	376.000	598.000

Fuente: Elaboración propia

Cuadro A.11: Visitas diarias estimadas al Portal y coste de servidores

Coste de servidores	2015	2016	2017	2018
Total visitas página principal Portal	53.500	218.500	376.000	598.000
Visitas diarias	147	599	1.030	1.638
Coste del servidor	900	4.824	12.672	17.904

Precio de Servidores
Hasta 500 visitas día 75€/mes
Hasta 1000 visitas día 1056€/mes
Hasta 4000 visitas día 1928€/mes

Fuente: Elaboración propia

III- Borrador Estatutos Asociación

CAPITULO I DENOMINACIÓN, FINES, DOMICILIO Y ÁMBITO

Artículo 1. Con la denominación **Asociación Portal Transparencia** se constituye una ASOCIACIÓN al amparo de la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, y normas complementarias, con personalidad jurídica y plena capacidad de obrar, careciendo de ánimo de lucro.

Artículo 2. Esta Asociación se constituye por tiempo indefinido.

Artículo 3. La existencia de esta Asociación tiene como fines:

Promover y fomentar la transparencia total en la gestión de los recursos económicos, como vía para alcanzar una sociedad más justa y equitativa, basada en la confianza mutua entre sus múltiples actores.

Investigación, desarrollo e innovación de nuevas herramientas informáticas que permitan elevar al máximo exponente el concepto de transparencia contable, así como su difusión a todos los sectores de la sociedad, en especial a la economía del tercer sector y a las instituciones publicas.

Prestación de servicios de transparencia en la gestión económica y buen gobierno, mediante el Portal de Internet www.portaltransparencia.es

Fomentar todo tipo de iniciativas que exijan una mayor transparencia a los gestores de unos determinados recursos económicos con sus financiadores. Establecer alianzas, convenios, colaboraciones con organizaciones, empresas e instituciones en pro de la transparencia económica, política y social.

Artículo 4. Para el cumplimiento de los fines enumerados en el artículo anterior se realizará cualquier tipo de actividad, buscando la implicación y coordinación de personas, empresas, organizaciones e instituciones.

Artículo 5. La Asociación establece su domicilio social en _____ ,
C/ _____ , nº _____ , CP. _____ , y su ámbito territorial en el que va
a realizar principalmente sus actividades es todo el territorio del
Estado _____ .

CAPITULO II ÓRGANO DE REPRESENTACIÓN

Artículo 6. La Asociación será gestionada y representada por una Junta Directiva formada por: **un Presidente/a, un Secretario/a, un Tesorero/a y un máximo de 4 vocales.** Éstos serán designados y revocados por la Asamblea General y su mandato tendrá una duración de **5 años.**

El ejercicio de los cargos será gratuito, siempre y cuando el tiempo de dedicación de cada miembro de la Junta Directiva para el completo desarrollo de las funciones intrínsecas de cada cargo, no supere las 35 horas semanales.

Artículo 7. Estos podrán causar baja por renuncia voluntaria comunicada por escrito a la Junta Directiva, por incumplimiento de las obligaciones que tuvieran encomendadas y por expiración del mandato.

Artículo 8. Los miembros de la Junta Directiva que hubieran agotado el plazo para el cual fueron elegidos, continuarán ostentando sus cargos hasta el momento en que se produzca la aceptación de los que les sustituyan.

Artículo 9. La Junta Directiva se reunirá cuantas veces lo determine su Presidente/a y a iniciativa o petición de un tercio de sus miembros. Quedará constituida cuando asista la mitad más uno de sus miembros y para que sus acuerdos sean válidos deberán ser tomados por mayoría de votos. En caso de empate, el voto del Presidente/a será de calidad.

Artículo 10. Facultades de la Junta Directiva:

Las facultades de la Junta Directiva se extenderán, con carácter general a todos los actos propios de las finalidades de la Asociación, siempre que no requieran, según estos Estatutos, autorización expresa de la Asamblea General.

Son facultades particulares de la Junta Directiva:

- a) Dirigir las actividades sociales y llevar la gestión económica y administrativa de la Asociación, acordando realizar los oportunos contratos y actos.
- b) Ejecutar los acuerdos de la Asamblea General.
- c) Formular y someter a la aprobación de la Asamblea General los balances y las cuentas anuales.
- d) Resolver sobre la admisión de nuevos asociados.
- e) Nombrar delegados para alguna determinada actividad de la Asociación.
- f) Cualquier otra facultad que no sea de la exclusiva competencia de la Asamblea General de socios.

Artículo 11. El Presidente/a tendrá las siguientes atribuciones: representar legalmente a la Asociación ante toda clase de organismos públicos o privados; convocar, presidir y levantar las sesiones que celebre la Asamblea General y la Junta Directiva, así como dirigir las deliberaciones de una y otra; ordenar pagos y autorizar con su firma los documentos, actas y correspondencia; adoptar cualquier medida urgente que la buena marcha de la Asociación aconseje o en el desarrollo de sus actividades resulte necesaria o conveniente, sin perjuicio de dar cuenta posteriormente a la Junta Directiva.

Artículo 12. El Vicepresidente/a sustituirá al Presidente en ausencia de éste, motivada por enfermedad o cualquier otra causa, y tendrá las mismas atribuciones que él.

Artículo 13. El Secretario/a tendrá a cargo la dirección de los trabajos puramente administrativos de la Asociación, expedirá certificaciones, llevará los libros de la Asociación legalmente establecidos y el fichero de asociados, y custodiará la documentación de la entidad, haciendo que se cursen a las comunicaciones sobre designación de Juntas Directivas y demás acuerdos sociales inscribibles a los Registros correspondientes, así como el cumplimiento de las obligaciones documentales en los términos que legalmente correspondan.

Artículo 14. El Tesorero/a recaudará y custodiará los fondos pertenecientes a la Asociación y dará cumplimiento a las ordenes de pago que expida el Presidente/a.

Artículo 15. Los Vocales tendrán las obligaciones propias de su cargo como miembros de la Junta Directiva, y así como las que nazcan de las delegaciones o comisiones de trabajo que la propia Junta las encomiende.

Artículo 16. Las vacantes que se pudieran producir durante el mandato de cualquiera de los miembros de la Junta Directiva, serán cubiertas provisionalmente entre dichos miembros hasta la elección definitiva por la Asamblea General convocada al efecto.

CAPITULO III ASAMBLEA GENERAL

Artículo 17. La Asamblea General es el órgano supremo de gobierno la Asociación y estará integrada por todos los asociados.

Artículo 18. Las reuniones de la Asamblea General serán ordinarias y extraordinarias. La ordinaria se celebrará una vez al año dentro de los cuatro meses siguientes al cierre del ejercicio; las extraordinarias se celebrarán cuando las circunstancias lo aconsejen, a juicio del Presidente/a cuando la Junta Directiva lo acuerde o cuando lo proponga por escrito una décima parte de los asociados.

Artículo 19. Las convocatorias de las Asambleas Generales se realizarán por escrito expresando el lugar, día y hora de la reunión así como el orden del día con expresión concreta de los asuntos a tratar. Entre la convocatoria y el día señalado para la celebración de la Asamblea en primera convocatoria habrán de mediar al menos quince días, pudiendo así mismo hacerse constar si procediera la fecha y hora en que se reunirá la Asamblea en segunda convocatoria, sin que entre una y otra pueda mediar un plazo inferior a una hora.

Artículo 20. Las Asambleas Generales, tanto ordinarias como extraordinarias, quedarán válidamente constituidas en primera convocatoria cuando concurren a ella un tercio de los asociados con derecho a voto, y en segunda convocatoria cualquiera que sea el número de asociados con derecho a voto.

Los acuerdos se tomarán por mayoría simple de las personas presentes o representadas cuando los votos afirmativos superen a los negativos, no siendo computables a estos efectos los votos nulos, en blanco, ni las abstenciones.

Será necesario mayoría cualificada de las personas presentes o representadas, que resultará cuando los votos afirmativos superen la mitad de éstas, para:

- a) Disolución de la entidad.
- b) Modificación de Estatutos.
- c) Disposición o enajenación de bienes integrantes del inmovilizado.
- d) Remuneración de los miembros del órgano de representación.

Artículo 21. Son facultades de la Asamblea General:

- a) Aprobar la gestión de la Junta Directiva.
- b) Examinar y aprobar las Cuentas anuales.
- c) Elegir a los miembros de la Junta Directiva.
- d) Fijar las cuotas ordinarias o extraordinarias.
- e) Disolución de la asociación.
- f) Modificación de los Estatutos.
- g) Disposición o enajenación de los bienes
- h) Acordar, en su caso, la remuneración de los miembros de los órganos de representación.
- i) Cualquiera otra que no sea competencia atribuida a otro órgano social.

- Artículo 22.** Requieren acuerdo de la Asamblea General Extraordinaria convocada al efecto:
- a) Modificación de los Estatutos.
 - b) Disolución de la Asociación.

CAPITULO IV SOCIOS/AS

Artículo 23. Podrán pertenecer a la Asociación aquellas personas con capacidad de obrar que tengan interés en el desarrollo de los fines de la Asociación.

- Artículo 24.** Dentro de la Asociación existirán las siguientes clases de socios/as:
- a) Fundadores, que serán aquellos que participen en el acto de constitución de la Asociación.
 - b) De número, que serán los que ingresen después de la constitución de la Asociación.
 - c) De honor, los que por su prestigio o por haber contribuido de modo relevante a la dignificación y desarrollo de la Asociación, se hagan acreedores a tal distinción. El nombramiento de los socios de honor corresponderá a la (Junta Directiva o Asamblea General).

- Artículo 25.** Los socios/as causarán baja por alguna de las causas siguientes:
- a) Por renuncia voluntaria, comunicada por escrito a la Junta Directiva.
 - b) Por incumplimiento de las obligaciones económicas, si dejara de satisfacer ... cuotas periódicas.

- Artículo 26.** Los socios/as de número y fundadores tendrán los siguientes derechos:
- a) Tomar parte en cuantas actividades organice la Asociación en cumplimiento de sus fines.
 - b) Disfrutar de todas las ventajas y beneficios que la Asociación pueda obtener.
 - c) Participar en las Asambleas con voz y voto.
 - d) Ser electores y elegibles para los cargos directivos.
 - e) Recibir información sobre los acuerdos adoptados por los órganos de la Asociación.
 - f) Hacer sugerencias a los miembros de la Junta Directiva en orden al mejor cumplimiento de los fines de la Asociación.

- Artículo 27.** Los socios/as fundadores y de número tendrán las siguientes obligaciones:
- a) Cumplir los presentes Estatutos y los acuerdos válidos de las Asambleas y la Junta Directiva.
 - b) Abonar las cuotas que se fijen.
 - c) Asistir a las Asambleas y demás actos que se organicen.
 - d) Desempeñar, en su caso, las obligaciones inherentes al cargo que ocupen.

Artículo 28. Los socios/as de honor tendrán las mismas obligaciones que los fundadores y de número a excepción de las previstas en los apartados b) y d), del artículo anterior.

Asimismo, tendrán los mismos derechos a excepción de los que figuran en los apartados c) y d) del artículo 26, pudiendo asistir a las asambleas sin derecho de voto.

Artículo 29. Los recursos económicos previstos para el desarrollo de los fines y actividades de la Asociación serán los siguientes:

- a) Las cuotas de socios/as, periódicas o extraordinarias.
- b) Las subvenciones, legados o herencias que pudiera recibir de forma legal por parte de los asociados o de terceras personas.
- c) Cualquier otro recurso lícito.

Artículo 30. El patrimonio inicial o Fondo Social de la Asociación es de **cero euros y del dominio de internet www.portaltransparencia.es.**

Artículo 31. El ejercicio asociativo y económico será anual y su cierre tendrá lugar el **31 de diciembre de cada año.**

Artículo 32. Los beneficios obtenidos derivados del ejercicio de actividades económicas, incluidas las prestaciones de servicios, se destinarán exclusivamente al cumplimiento de los fines de la Asociación, sin que quepa en ningún caso su reparto entre los asociados ni entre sus cónyuges o personas que convivan con aquellos con análoga relación de afectividad, ni entre sus parientes, ni su cesión gratuita a personas físicas o jurídicas con interés lucrativo.

El desarrollo de cualquier actividad económica acorde con el cumplimiento de los fines estatutarios, se guiará en todo momento por el método llamado Economía del Bien Común.

CAPITULO V DISOLUCIÓN

Artículo 33. Se disolverá voluntariamente cuando así lo acuerde la Asamblea General Extraordinaria, convocada al efecto, con arreglo a lo dispuesto en el artículo 20 de los presentes Estatutos.

Artículo 34. En caso de disolución, se nombrará una comisión liquidadora la cual, una vez extinguidas las deudas, y si existiese sobrante liquido lo destinará para fines que no desvirtúen su naturaleza no lucrativa.

DISPOSICION ADICIONAL

En todo cuanto no esté previsto en los presentes Estatutos se aplicará la vigente Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación, y las disposiciones complementarias.

En _____, a _____ de _____ de _____

(FIRMAS de todos los miembros promotores que figuren como otorgantes del Acta Fundacional. Deberán firmar también en el margen de cada una de las hojas de los Estatutos).

D./DÑA. _____ D./DÑA. _____

D./DÑA. _____ D./DÑA. _____

Figura A.1: Comprobación registro de denominaciones de asociaciones

The image displays two screenshots of the 'Fichero de denominaciones' website. Both screenshots show the same navigation menu and search interface. The top navigation bar includes 'Bienvenidos - Benvinguts - Ongi etorri - Benvidos', the Spanish flag, 'GOBIERNO DE ESPAÑA', 'MINISTERIO DEL INTERIOR', and a 'Ministerio del Interior' button. The main menu contains 'Fichero de denominaciones', 'Información asociaciones de ámbito estatal', and 'Ayuda'. The search section is titled 'REGISTRO NACIONAL DE ASOCIACIONES' and 'FICHERO DE DENOMINACIONES - MINISTERIO DEL INTERIOR'. Under 'PARÁMETROS DE BÚSQUEDA', there is a text input field for 'Introduzca las palabras clave de la denominación' and a checkbox for 'Búsqueda exacta'. A 'Buscar' button is located to the right of the search parameters. Below the search area, a message states 'Actualmente no hay ningún dato que cumpla los criterios de selección.' and an 'Aviso Legal' notice. The footer includes 'Ministerio del Interior 2013', 'Aviso legal | Declaración accesibilidad', and accessibility logos (W3C, WAI-AA, WCAG 1.0).

Screenshot 1 (Top): The search input field contains the text 'asociacion portal transparencia'. The search results area displays the message: 'Actualmente no hay ningún dato que cumpla los criterios de selección.'

Screenshot 2 (Bottom): The search input field contains the text 'Asociación por la Transparencia Contable'. The search results area displays the message: 'Actualmente no hay ningún dato que cumpla los criterios de selección.'

Fuente: Fichero de denominaciones - Ministerio del Interior