



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA CONSULTORÍA UBICADA EN LA COMUNIDAD VALENCIANA

TRABAJO FINAL DE CARRERA

RICARDO JOSÉ PARDO NICOLÁS

DIRECTOR: ALEXIS JACOBO BAÑÓN GOMIS

Índice

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. <i>Resumen</i>	1
1.2. <i>Objeto del proyecto</i>	2
1.3. <i>Justificación de las asignaturas relacionadas</i>	2
1.4. <i>Objetivos</i>	3
CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL	5
2.1. <i>Introducción</i>	5
2.2. <i>Concepto de Consultoría</i>	5
2.3. <i>Orígenes de la actividad</i>	6
2.4. <i>Evolución histórica hasta la situación actual</i>	7
CAPÍTULO 3. ESTUDIO DEL ENTORNO, ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y ESTRATEGIA	10
3.1. <i>Introducción</i>	10
3.2. <i>Análisis del macro-entorno</i>	11
3.2.1. <i>Factores políticos</i>	13
3.2.2. <i>Factores socio-económicos</i>	14
3.3. <i>Análisis del micro-entorno</i>	21
3.3.1. <i>La amenaza de entrada</i>	22
3.3.2. <i>La amenaza de sustitutos</i>	23
3.3.3. <i>El poder de los compradores</i>	24
3.3.4. <i>El poder de los proveedores</i>	25
3.3.5. <i>La rivalidad competitiva</i>	25
3.4. <i>Análisis DAFO</i>	28
3.4.1. <i>Debilidades</i>	28

3.4.2.	Amenazas	29
3.4.3.	Fortalezas	29
3.4.4.	Oportunidades	29
CAPÍTULO 4. PLAN DE OPERACIONES		31
4.1.	<i>Introducción</i>	31
4.2.	<i>Localización</i>	31
4.3.	<i>Operaciones y procesos</i>	34
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS		42
5.1.	<i>Introducción</i>	42
5.2.	<i>Misión, visión y valores de la empresa</i>	42
5.3.	<i>Constitución y forma jurídica</i>	45
5.4.	<i>Análisis de los puestos de trabajo</i>	49
5.5.	<i>Organigrama de la empresa</i>	54
CAPÍTULO 6. PLAN DE MARKETING		55
6.1.	<i>Introducción</i>	55
6.2.	<i>Segmentación y público objetivo</i>	57
6.3.	<i>Estrategia de servicio (producto)</i>	59
6.4.	<i>Estrategia de precios</i>	62
6.5.	<i>Estrategia de distribución</i>	66
6.6.	<i>Estrategia de comunicación</i>	67
CAPÍTULO 7. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO		72
7.1.	<i>Introducción</i>	72
7.2.	<i>Plan de inversión y financiación</i>	72
7.3.	<i>Umbral de rentabilidad</i>	81

7.4. Balance de situación	82
7.5. Previsión de cuenta de resultados	87
7.6. Análisis de ratios	91
CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES	94
BIBLIOGRAFÍA	97
ANEXOS	101
Anexo 1. Detalle de la tabla de amortización del préstamo	101
Anexo 2. Previsiones de facturación en el escenario optimista	103
Anexo 3. Previsiones de facturación en el escenario más probable	105
Anexo 4. Previsiones de facturación en el escenario pesimista	107
Anexo 5. Detalle para el cálculo de las tarifas	109

Índice de gráficos

Gráfico 3.2-1. Evolución anual del PIB en España	15
Gráfico 3.2-2. Evolución anual del PIB en la Comunidad Valenciana	16
Gráfico 3.2-3. Tasa de paro (%) en España y en la Comunidad Valenciana	17
Gráfico 3.2-4. Evolución de la población de empresas	19
Gráfico 3.2-5. Tasa de variación del número de empresas activas	19
Gráfico 3.2-6. Empresas concursadas.....	20
Gráfico 3.2-7. El ciclo económico.....	21
Gráfico 7.3-1. Estructura de costes y resultado de explotación.....	82

Índice de figuras

Figura 3.1-1. Estratos en el entorno de negocio	10
Figura 3.2-1. Análisis PESTEL del sector de consultoría en España	12
Figura 3.3-1. El modelo de las cinco fuerzas	22
Figura 3.3-2. Grupo estratégico de nuestra consultora	27
Figura 3.3-3. Conclusiones del análisis de las cinco fuerzas	28
Figura 4.2-1. Localización de la oficina	33
Figura 4.2-2. Inmueble elegido para establecer la oficina	34
Figura 4.3-1. Mapa de procesos	35
Figura 4.3-2. Subproceso de Venta	36
Figura 4.3-3. Subproceso de Contratación.....	37
Figura 4.3-4. Fases del proceso y operaciones de la consultora	39
Figura 5.5-1. Organigrama de la empresa.....	54
Figura 6.1-1. Modelo de Brechas	56
Figura 6.1-2. Elementos de Marketing Mix.....	57
Figura 6.3-1. Características diferenciadoras de los servicios	59
Figura 6.3-2. El servicio de consultoría como un proceso	60
Figura 6.3-3. Definición del servicio/proceso de consultoría	61
Figura 6.4-1. Resumen de estrategias de fijación de precios para las cuatro definiciones de valor por parte de los clientes.....	63
Figura 6.5-1. La cadena de utilidad del servicio.....	67

Índice de tablas

<i>Tabla 3.4-1. Análisis CAME</i>	30
<i>Tabla 5.3-1. Características de las diferentes formas jurídicas</i>	46
<i>Tabla 5.3-2. Ventajas e inconvenientes de la forma jurídica de empresa escogida</i>	47
<i>Tabla 6.4-1. Ventajas e inconvenientes para el consultor de las diferentes modalidades de cobro</i>	64
<i>Tabla 6.4-2. Ventajas e inconvenientes para el cliente de las diferentes modalidades de cobro</i>	65
<i>Tabla 6.6-1. Ventajas e inconvenientes de los diferentes medios de comunicación para la publicidad de una consultora</i>	70
<i>Tabla 7.2-1. Inversión en Aplicaciones Informáticas</i>	73
<i>Tabla 7.2-2. Inversión en Mobiliario de Oficina</i>	75
<i>Tabla 7.2-3. Inversión en Equipos Informáticos</i>	76
<i>Tabla 7.2-4. Otras inversiones en Inmovilizado Material</i>	77
<i>Tabla 7.2-5. Plan de Inversiones: Activo No Corriente</i>	78
<i>Tabla 7.2-6. Condiciones del préstamo</i>	80
<i>Tabla 7.4-1. Activo del Balance de situación previsional</i>	83
<i>Tabla 7.4-2. Patrimonio neto y pasivo del balance de situación previsional</i>	84
<i>Tabla 7.4-3. Estados financieros descompuestos en términos absolutos y relativos</i>	85
<i>Tabla 7.4-4. Variaciones interanuales de las masas patrimoniales</i>	86
<i>Tabla 7.4-5. Fondo de maniobra</i>	87
<i>Tabla 7.5-1. Cuadro de amortización del inmovilizado</i>	89
<i>Tabla 7.5-2. Cuenta de pérdidas y ganancias previsional</i>	90
<i>Tabla 7.6-1. Ratios de liquidez</i>	91
<i>Tabla 7.6-2. Ratios de endeudamiento</i>	92
<i>Tabla anexo 0-1. Tabla de amortización del préstamo</i>	101
<i>Tabla anexo 0-2. Previsión de facturación en el escenario optimista para 2016</i>	103
<i>Tabla anexo 0-3. Previsión de facturación en el escenario optimista para 2017</i>	103
<i>Tabla anexo 0-4. Previsión de facturación en el escenario optimista para 2018</i>	104
<i>Tabla anexo 0-5. Previsión de facturación en el escenario más probable para 2016</i>	105
<i>Tabla anexo 0-6. Previsión de facturación en el escenario más probable para 2017</i>	105
<i>Tabla anexo 0-7. Previsión de facturación en el escenario más probable para 2018</i>	106
<i>Tabla anexo 0-8. Previsión de facturación en el escenario más probable para 2016</i>	107
<i>Tabla anexo 0-9. Previsión de facturación en el escenario más probable para 2017</i>	107
<i>Tabla anexo 0-10. Previsión de facturación en el escenario más probable para 2018</i>	108

<i>Tabla anexo 0-11. Detalle de los tiempos necesarios según tipo de proyecto y tipo de consultor</i>	<i>109</i>
<i>Tabla anexo 0-12. Cálculo de la tarifa del proyecto simple (P.S.).....</i>	<i>110</i>
<i>Tabla anexo 0-13. Cálculo de la tarifa del proyecto complejo (P.C.)</i>	<i>111</i>

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Resumen

El objeto de este trabajo final de carrera es realizar un plan de negocio para una empresa que desempeña la actividad de consultoría en la Comunidad Valenciana. El negocio está orientado a pequeñas y medianas empresas, incluidos autónomos y profesionales.

La idea principal para el negocio es el desempeño de la actividad de consultoría gerencial o empresarial, consistente en la prestación de un servicio profesional independiente, ofreciendo al cliente una visión externa y objetiva de los problemas existentes en su empresa, adaptándose siempre a sus necesidades en las diferentes áreas empresariales.

Para la consecución de los objetivos marcados y la correcta realización del proyecto, seguiremos los pasos marcados en el índice del Plan.

En primer lugar analizaremos la situación del sector, sus características principales, evolución en los últimos años y posibles tendencias. Pasando de lo general a lo particular, se estudiará y analizará a continuación el impacto del macro entorno y todo lo que conlleva para la empresa. Seguidamente se desarrollará un análisis del micro entorno con diferentes metodologías y herramientas.

En segundo lugar, se diseñará el plan de operaciones y los procesos que se llevarán a cabo en la organización. Así mismo, se definirá la misión, visión, valores de la empresa y la forma jurídica más apropiada para la sociedad. También se llevará a cabo el análisis de los puestos de trabajo y la creación del organigrama empresarial.

A continuación, se efectuará el plan de marketing que tendrá como objetivo el diseño de un servicio que aporte valor y satisfaga las necesidades del cliente. Una vez conseguido esto, los esfuerzos se centrarán en la evaluación económica y financiera de la empresa, analizando así la viabilidad del negocio.

Por último, se recogerán en el capítulo final la síntesis y las conclusiones derivadas de la confección de este Plan de negocio.

En definitiva, la finalidad de este proyecto es adquirir conocimiento del mercado en el que pretendemos entrar con la finalidad de poder determinar los puntos fuertes capaces de orientar la estrategia empresarial con el fin de garantizar la sostenibilidad del negocio en el futuro.

1.2. Objeto del proyecto

El objetivo de este Trabajo Final de Carrera es poner en práctica los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos durante el periodo de estudios de este autor, tanto en la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la Universitat Politècnica de València como en la Facultad de Economía de la Università degli Studi della Tuscia (Viterbo, Italia), además de continuar con el proceso de aprendizaje elaborando y redactando el presente documento.

Por otra parte, la redacción de este proyecto puede significar el primer paso para la futura creación del negocio sobre el que versa, no sin antes haber adquirido experiencia en otras empresas dedicadas a la misma actividad, pues el sector de la consultoría es el objetivo laboral a medio y largo plazo de este alumno.

1.3. Justificación de las asignaturas relacionadas

Los conocimientos adquiridos en las diversas asignaturas impartidas en la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas han resultado imprescindibles para realizar este trabajo. Ejemplo de ello son:

- ✓ **Capítulo del TFC:** II. Antecedentes y situación actual.

Asignaturas relacionadas: *Microeconomía, Macroeconomía, Economía de la Empresa, Economía Española y Mundial e Introducción a los Sectores Empresariales.*

Breve justificación: Las asignaturas mencionadas conforman un conjunto de conocimientos que proporcionan una visión global de la economía y de la empresa, sin la cual, no se podría abordar ni entender un análisis de esta magnitud.

- ✓ **Capítulo del TFC:** III. Estudio del Entorno: Desarrollo (metodología y resultados) y IV. Análisis Estratégico.

Asignaturas relacionadas: *Dirección Estratégica y Política de Empresa.*

Breve justificación: Dicha asignatura servirá para marcar las pautas a seguir durante el estudio del entorno (tanto micro como macro), además de aportar las herramientas idóneas para su análisis.

- ✓ **Capítulo del TFC:** V. Análisis Económico-Financiero.

Asignaturas relacionadas: *Contabilidad Financiera, Analítica, de Gestión y Dirección Financiera.*

Breve justificación: Ayudarán a analizar la viabilidad económica y financiera de la empresa a través de la elaboración de estados contables provisionales, estimaciones económicas y ratios.

- ✓ **Capítulo del TFC:** V. Análisis Económico-Financiero.

Asignaturas relacionadas: *Derecho de la Empresa, Legislación Laboral y Gestión Fiscal de la Empresa.*

Breve justificación: Las asignaturas referentes a legislación y tributación resultarán imprescindibles para atender a la normativa vigente, en todos los aspectos legales de la sociedad.

- ✓ **Capítulo del TFC:** VI. Plan de Marketing.

Asignaturas relacionadas: *Dirección Comercial, Marketing en la Empresa de Servicios y Gestión de Calidad.*

Breve justificación: Todos los conocimientos adquiridos en las asignaturas relacionadas con este capítulo servirán para establecer una política óptima sobre el servicio ofrecido, así como diferentes indicaciones para diseñar un producto diferenciado que aporte valor para el cliente.

1.4. Objetivos

El objetivo principal del Plan de Empresa es la creación de un documento interactivo que identifique, describa y analice una oportunidad de negocio, examinando su viabilidad técnica, económica y financiera. Todo este proceso incluye el desarrollo de todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir una oportunidad en un proyecto empresarial concreto. Además, el Plan servirá como referencia para comprobar las desviaciones que se estuvieran produciendo en la marcha del proyecto.

Se trata de diseñar un Plan de negocio que es el instrumento que precisa toda organización para orientar y formular el camino a seguir contemplando los obstáculos que deberá afrontar la sociedad; es por ello que la preparación del Plan es parte fundamental del desarrollo de un negocio.

De este modo y una vez contemplado el principal objetivo, como objetivos secundarios podemos enumerar los siguientes:

1. Conocer el sector en el que vamos a entrar, además de sus características principales, su evolución en los últimos años y posibles tendencias.
2. Analizar el entorno micro y macro de la empresa.
3. Desarrollar la estrategia a seguir, analizando la situación interna y la relación con el entorno, mediante diferentes herramientas y metodologías.
4. Diseñar el plan de operaciones y la describir los procesos.
5. Definir la misión, visión y valores de la empresa, así como su forma jurídica y crear el organigrama de la empresa, con el correspondiente análisis de los puestos de trabajo.
6. Realizar un análisis económico-financiero con el objeto de medir la viabilidad del negocio.
7. Planear la estrategia de marketing para el diseño de un producto diferenciado que aporte valor al cliente.
8. Resumir las conclusiones de todo el Plan en un apartado de propuestas para definir la línea de actuación de la empresa.

CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Introducción

En el segundo capítulo del proyecto vamos a desarrollar el concepto de consultoría, definiendo las tareas que se desempeñan en dicha actividad, sus orígenes y su evolución histórica hasta la situación actual.

2.2. Concepto de Consultoría

Según los contenidos de la asignatura Tecnología de Empresas Financieras, Asesoría y Gestoría, definimos la consultoría de empresas como un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización.

Si bien la actividad consultora se dedica a aconsejar con el fin de alcanzar los objetivos empresariales, no es una característica de la totalidad de empresas del sector la de ayudar a la implementación de las soluciones ofrecidas al cliente. Esto se debe a que las sociedades consultoras no ejercen una actividad continuada y ligada a la empresa cliente, como realizan las empresas asesoras. De hecho, la principal diferencia entre una consultora y una asesora es que la primera se dedica a la prestación de un servicio en un momento puntual, que sólo se lleva a cabo bajo una ocasional solicitud del cliente. Con todo y con esto, es fácil encontrar empresas consultoras que se encarguen de la implementación de los remedios para los problemas del cliente.

Los beneficios de la contratación por parte del cliente de una consultora son numerosos:

- Aportan una serie de conocimientos y técnicas óptimas para la resolución de sus problemas, contrastados gracias a experiencias en servicios similares.
- Intensa ayuda profesional, con carácter temporal, como decíamos anteriormente.
- Soluciones externas imparciales.

Junto a estas ventajas, las principales razones por las que numerosas empresas se deciden a contratar los servicios de una consultora son: el deseo de alcanzar los fines y objetivos de la organización, la resolución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y

evaluación de nuevas oportunidades, la mejora del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios.

Por último, podemos dividir el proceso de consultoría en cinco fases, que muestran cómo desarrollar los proyectos en el momento en que un cliente contrata el servicio. Dichas fases son las siguientes:

1. **Diagnóstico:** Mediante una investigación a fondo del problema para descubrir los hechos y su posterior análisis, el consultor y el cliente cooperan para determinar el tipo de cambio que se precisa, sintetizando las necesidades.
2. **Estudios especiales:** Para la evaluación de la tarea asignada y la determinación del enfoque a adoptar se realizan estudios utilizándolas herramientas y metodologías adecuadas.
3. **Elaboración de soluciones:** Esta fase tiene por objeto encontrar la solución del problema. Abarca el estudio de las diferentes opciones, evaluando las alternativas y elaborando **un plan para introducir** los cambios. De igual manera, se prepara la presentación de las propuestas al cliente al objeto de que éste tenga mayor facilidad para la toma de decisiones.
4. **Ayuda en la aplicación de soluciones:** La puesta en práctica es la cuarta fase, que constituye la prueba definitiva con respecto a la idoneidad y viabilidad de las propuestas elaboradas por el consultor.
5. **Control:** La última fase del proceso consiste en la evaluación por parte de ambos participantes (cliente y consultora) de los cambios introducidos y los resultados logrados. Se presentan y analizan los informes finales y se fijan planes de seguimiento, antes de dar por finalizada la relación.

2.3. Orígenes de la actividad

Tal y como explica O'Mahoney (2010), históricamente, el poder y la riqueza siempre han precisado consejos en cuestiones de mejoras en la gestión, asesoramiento para tomar decisiones, etc. Ejemplos de esta necesidad son los antiguos reyes y gobernantes, y por supuesto, los actuales. Pese a ello, no encontramos organizaciones especializadas en el asesoramiento hasta la última década del siglo XIX.

Podemos decir que este tipo de negocio aparece relativamente tarde en la época de la industrialización. La demanda masiva de bienes (inicialmente armas y después bienes de consumo) propició la creación de miles de nuevos empleos y, de este modo, muchas empresas familiares acostumbradas a organizar y gestionar pequeños grupos de trabajadores, procesos simples y máquinas sencillas se vieron convertidas en grandes factorías que precisaban métodos eficientes para maximizar la productividad (O'Mahoney, 2010).

Ante la gran necesidad de mejora de procesos, el matemático británico Charles Babbage y el ingeniero estadounidense Frederick Taylor investigaron acerca de los problemas de gestión de la producción y lograron significativas mejoras con el desarrollo de nuevos métodos de la organización del trabajo.

En cuanto a las primeras firmas de consultoría gerencial de empresas, en 1909, el estadounidense Arthur Little, profesor en el Massachusetts Institute of Technology, creó una sociedad inicialmente especializada en investigación técnica, que más tarde llegó a ser una especie de ingeniería de la administración. El profesor Little, se centraba en la ingeniería, la ciencia y la invención para resolver los problemas productivos, como lo hacían también Babbage y Taylor, mentados anteriormente.

También fue un importante hito el nacimiento de la primera empresa de consultoría y gestión que ofreció sus servicios tanto al sector privado como al sector público, la estadounidense Booz Allen Hamilton, fundada en 1914. Hoy en día, sigue siendo una de las firmas más grandes y reconocidas a nivel internacional que presta servicios a agencias gubernamentales civiles y a agencias de defensa e inteligencia americanas.

Por último, otra empresa pionera fue McKinsey & Company que, fundada en 1926, fue la primera compañía moderna que se dedicaba exclusivamente a la consultoría estratégica y gerencial. Hoy en día sigue siendo referente mundial y está considerada como la más prestigiosa del mundo.

2.4. Evolución histórica hasta la situación actual

Descritos ya los orígenes de la actividad consultora, en este apartado se exponen los hechos y acontecimientos que han conducido al sector hasta la situación existente, basándonos en las investigaciones de Faust y Kordon (2008).

Después de la Segunda Guerra Mundial, el crecimiento globalizado propició el nacimiento de numerosas consultoras y se desarrollaron múltiples herramientas, métodos y productos que hoy en día se aprenden en todas las escuelas de negocios alrededor del mundo.

Sin embargo, con la ralentización del desarrollo económico, primero en Estados Unidos, luego en Europa y en el resto del mundo, la mayoría de las consultoras líderes mantuvieron su fuerza con respecto a las más pequeñas, que desaparecieron. El resultado de este fenómeno fue el refuerzo de las empresas que se habían centrado en diferentes áreas de negocio, como por ejemplo: IBM, Deloitte, PWC y Accenture.

En la historia más reciente, la consultoría ha continuado expandiéndose y las compañías punteras de antaño son hoy en día grandes multinacionales. Pese a ello, su expansión no ha sido un proceso constante y ha habido dos importantes retrocesos en medio de su brillante tendencia:

- La Crisis de las Puntocom (periodo 2000-2002) que tuvo lugar cuando la burbuja de las empresas tecnológicas y de comercio electrónico explotó con fuertes consecuencias para los clientes y, del mismo modo, para sus consultores, lo que significó un estancamiento en el crecimiento del sector.
- La Crisis del Crédito (periodo 2009-2011) en la cual, el colapso de liquidez en los mercados de dinero propició la caída de los mercados bursátiles y financieros, además de la confianza del consumidor. La recesión resultante en los sectores público y privado hizo que se dispararan los niveles de deuda de ambos sectores, por lo que, en la desesperada búsqueda de minimizar los gastos, se prescindió de muchos de los servicios de las consultorías.

Toda la trayectoria histórica que ha vivido el sector y, en especial, las épocas de recesión, ha provocado profundas transformaciones en la actualidad. Uno de los mayores cambios ha sido una huida hacia la mercantilización del sector en lugar de asociaciones estratégicas. Mientras todavía existen empresas como McKinsey que cuentan con altos márgenes y caros servicios, avalados por su prestigio, muchas otras consultoras están dirigiendo su estrategia hacia menores márgenes y políticas de competencia en precios. Se trata de un panorama que comporta un reto a la hora de dirigir una empresa consultora que, además, replantea el sentido de la actividad consultora.

El replanteamiento de la consultoría es un concepto importante en la actualidad, pues debemos ser conscientes de las diferentes percepciones del público con respecto al sector. Por una parte, se percibe positivamente cuando se entiende que la actividad consultora persigue el fomento del desarrollo y de la innovación empresarial; de modo contrario, también se concibe negativamente por la creencia de que el fin único es la obtención de beneficio económico e incluso, se le achaca la incapacidad a la hora de dibujar las líneas de actuación o proponer las estrategias a seguir. Según el informe que publica anualmente la Asociación Española de Consultoría (AEC), la principal motivación a esta división de opinión se encuentra en la convivencia en el mercado de buenos consultores y malos consultores, compañías oportunistas y compañías profesionales y comprometidas. Esta situación se da en muchos sectores en los que, las pocas empresas que actúan deshonestamente, llegan a contaminar la totalidad del sector.

Varias son las causas que han llevado a esta situación. Podemos analizarlas desde varias perspectivas:

- Desde la perspectiva de la demanda: la reducción de la calidad y del valor percibido de los grandes proyectos, especialmente los de tecnologías de la información; la falta de flexibilidad en los planteamientos de las grandes consultoras para los clientes y una oferta basada en corrientes, en lugar de en innovación real.
- Desde la perspectiva de la oferta: competencia en precios y no en propuestas de valor; carencias en la gestión de grandes proyectos y falta de rigor en el cumplimiento de plazos de facturación y pagos.

La realidad actual de la consultoría es susceptible de superarse aplicando buenas prácticas y comportamientos éticos y morales a la actividad, actitudes que también deberán definirse como elementos diferenciales en la empresa a crear.

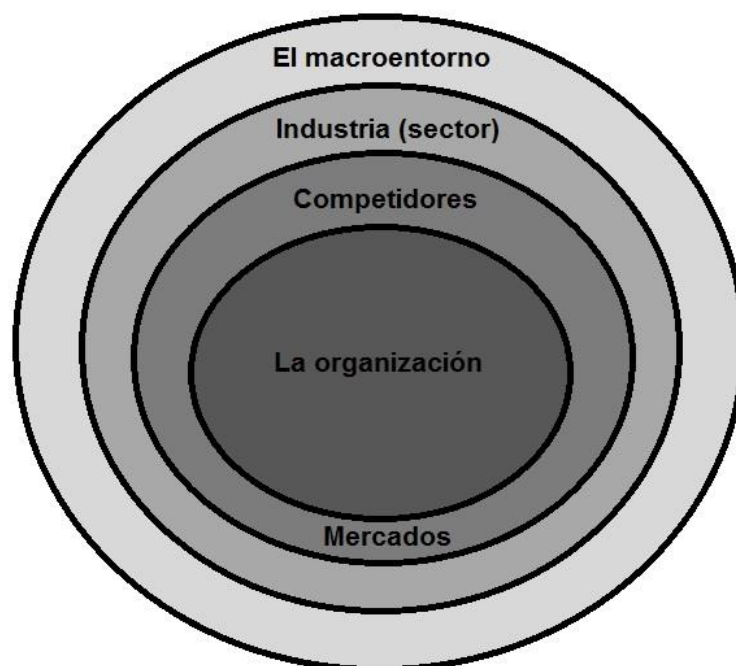
CAPÍTULO 3. ESTUDIO DEL ENTORNO, ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y ESTRATEGIA

3.1. Introducción

En este tercer capítulo vamos a analizar el entorno, que es el ámbito que proporciona a la organización los principales medios de supervivencia y en el cual se desarrollará la actividad empresarial. Sin embargo, es también fuente de amenazas. Por ello, resulta vital llevar a cabo un estudio cuidadoso para anticiparse y, si está a nuestro alcance, influir en los cambios que puedan tener lugar en el entorno.

Para un mejor análisis, podemos dividir en una serie de estratos el entorno del negocio:

Figura 3.1–1. Estratos en el entorno de negocio



Fuente: elaboración propia a partir de Johnson (2010).

Primero, en el apartado 3.2 desarrollamos el análisis del macroentorno, el cual está formado por los factores ambientales generales que impactan en mayor o menor grado en casi todas las organizaciones. Para identificar cómo las tendencias futuras pueden afectar al negocio

utilizamos el modelo PESTEL (Thomas, 2007). Dicho modelo, consiste en un análisis a los entornos político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal.

Después, en el apartado 3.3 estudiamos el siguiente estrato del entorno, el microentorno, correspondiente a la industria o sector, compuesto por empresas que prestan los mismos servicios de consultoría. Una herramienta particularmente útil para este fin es el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980), que ayuda a comprender las potenciales amenazas del exterior, conformado por el conjunto actual de competidores. En este apartado, también estudiamos los conceptos de grupo estratégico, segmentos de mercado y factores clave del éxito que nos ayudan a identificar los competidores más cercanos y más remotos, conocer las expectativas de los clientes y desarrollar ventajas competitivas, respectivamente.

Para finalizar, en el último apartado de este capítulo, confeccionamos gracias a las conclusiones sustraídas de los análisis del macro y microentorno una recopilación de las oportunidades y amenazas que servirán de guía para las decisiones y elecciones estratégicas. Esta etapa del estudio del entorno es determinante y crucial para el futuro del negocio debido a la oportunidad que brinda de encontrar un espacio poco ocupado por la competencia, en el cual no confluyan un excesivo número de empresas que se dedican a la misma actividad, en el que podamos desarrollar un espacio estratégico propio.

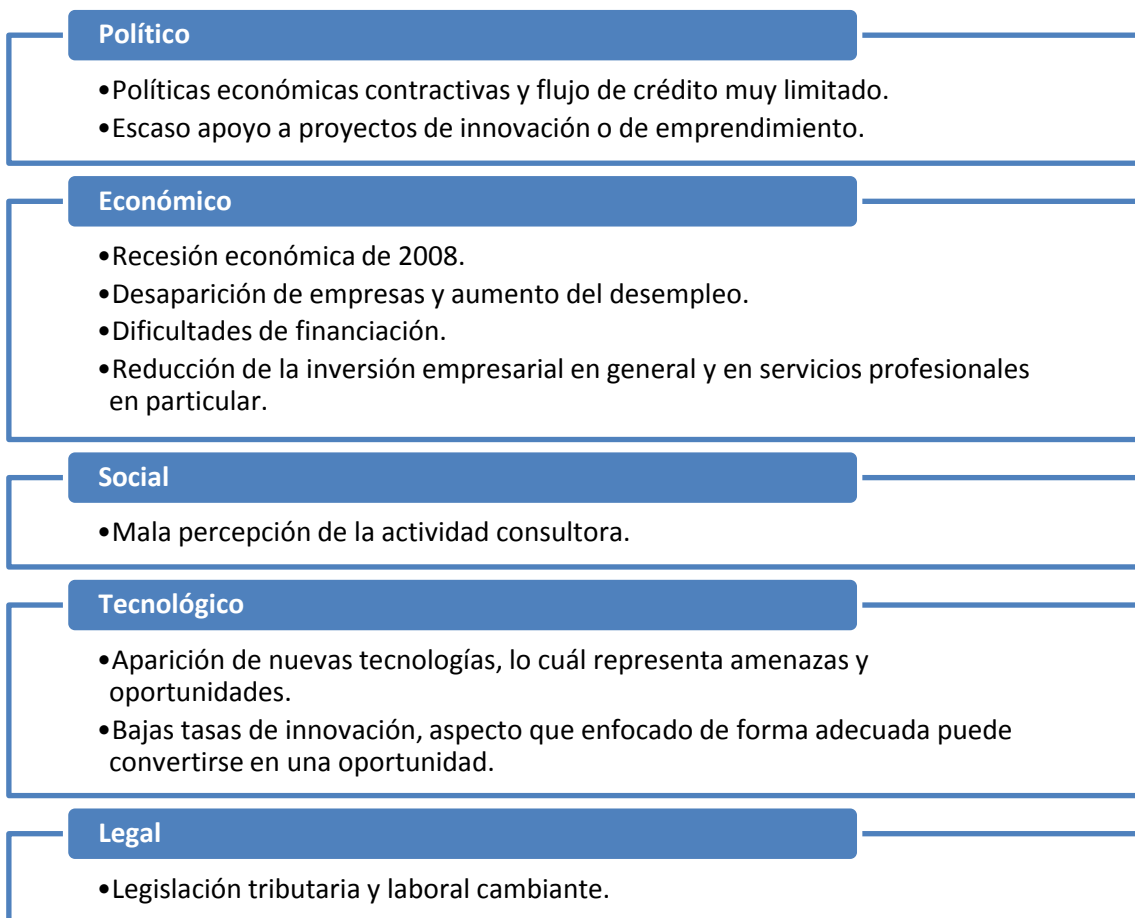
3.2. Análisis del macro-entorno

Como hemos dicho en la introducción del capítulo, vamos a utilizar el modelo PESTEL para analizar el macroentorno. Se pretende conseguir una visión sucinta y general sobre el entorno para brindar una lista integral de las influencias más destacadas que inciden sobre el posible éxito o fracaso de la consultora.

Pese a su gran utilidad, el resultado del análisis PESTEL puede generar una lista larga y compleja de factores. Por esta razón, Johnson, Scholes y Whittington (2010) destacan la necesidad de identificar los inductores clave del cambio. “Los inductores clave del cambio son factores ambientales que es probable que ejerzan un alto impacto en el éxito o el fracaso de la estrategia” (Johnson et al 2006, p.27). De manera que otorgar mayor prioridad a determinados factores PESTEL es vital para no verse abrumado por multitud de detalles.

Una vez definidos los factores de influencia mediante el análisis PESTEL, posteriormente identificamos aquellos inductores del cambio especialmente significativos. Cabe puntualizar que hemos suprimido el aspecto medioambiental del análisis, puesto que se trata de una empresa consultora que presta servicios y no genera residuos o diferentes tipos de contaminación, como puede generar una gran industria.

Figura 3.2–1. Análisis PESTEL del sector de consultoría en España



Fuente: elaboración propia a partir de Thomas (2007).

A la vista de la figura 3.2-1, en la que se recopilan los resultados del análisis PESTEL para la actividad de consultoría, podemos establecer los factores políticos, económicos y sociales como inductores claves del cambio. Llegamos a esta conclusión por diferentes motivos:

- **Políticos:** La influencia directa de las decisiones políticas en materia económica resulta determinante, tanto para las empresas de consultoría, como para las empresas clientes de éstas.

- **Económicos:** Tanto las empresas consultoras como las empresas que contratan sus servicios, son muy sensibles a la coyuntura económica.
- **Sociales:** Aunque no son factores tan decisivos como los dos anteriores, la percepción de la labor desempeñada por las empresas de consultoría y las valoraciones acerca de ella son un aspecto a tener en cuenta.
- **Tecnológicos:** La tecnología en este sector es crucial para el desarrollo del mismo. También el empleo de nuevos métodos y de procesos innovadores da lugar a una optimización del servicio ofrecido al cliente. Sin embargo, pese a su importancia respecto a las metodologías, no forma parte de los factores que analizamos más pormenorizadamente.
- **Legales:** Por último, aunque debemos tener en cuenta los aspectos legales a la hora de aplicar la legislación de manera correcta, no los consideramos como un inductor clave del cambio.

3.2.1. Factores políticos

En primer lugar es necesario destacar la importancia de la política a nivel general, su presencia en los numerosos ámbitos del Estado y su influencia en todos los sectores económicos. Así pues, las decisiones políticas en materia económica causan un influjo directo en el tejido empresarial nacional y, de manera más intensa todavía, en la pequeña y mediana empresa. Ejemplo claro de ello es la recesión de 2008.

La crisis económica del periodo 2008-2015 fue causada por fallos en la regulación económica, agravados por malas prácticas por parte de entidades bancarias y financieras. Éstos, sumados a otros problemas en el sistema, como la especulación inmobiliaria o la crisis crediticia que tuvieron lugar en nuestro país y en el resto del mundo, provocaron una caída muy notable de la confianza en los mercados. La situación no fue atajada a tiempo por miedo a aplicar políticas inadecuadas, lo que creó mayor inseguridad.

El “pacto presupuestario” y las “herramientas de estabilización” acordados el 9 de Diciembre de 2011 por los Jefes de Estado y de Gobierno de la Zona Euro causaron una agudización de la crisis en España. Estas medidas, que imponían rápidas reducciones del déficit público en lugar de favorecer el crecimiento, provocaron un estancamiento generalizado y particularizado en

nuestro país. La utilización de la austeridad y la estabilización presupuestaria derivó en un debilitamiento de la economía española y del sector público (sanidad, educación, investigación...). A consecuencia de la recesión, muchas empresas, sobre todo PYMES, se vieron abocadas a la desaparición. Las que resistieron a la crisis vieron reducidos sus resultados y, por consiguiente, sus presupuestos, los cuales tuvieron que ajustarse lo máximo posible. En esta situación, como es comprensible, las empresas repararon menos en la contratación de servicios de consultoría y el sector sufrió una de las mayores crisis de su historia.

Actualmente y pese al largo camino hacia la recuperación económica, los principales indicadores económicos empiezan a dar muestras de ligera recuperación, motivo para la esperanza y el aprovechamiento de las oportunidades que pueda ofrecer.

Por todo ello, siempre tenemos que tener presentes los factores políticos, a la hora de determinar los diferentes escenarios a los que nos podemos enfrentar.

3.2.2. Factores socio-económicos

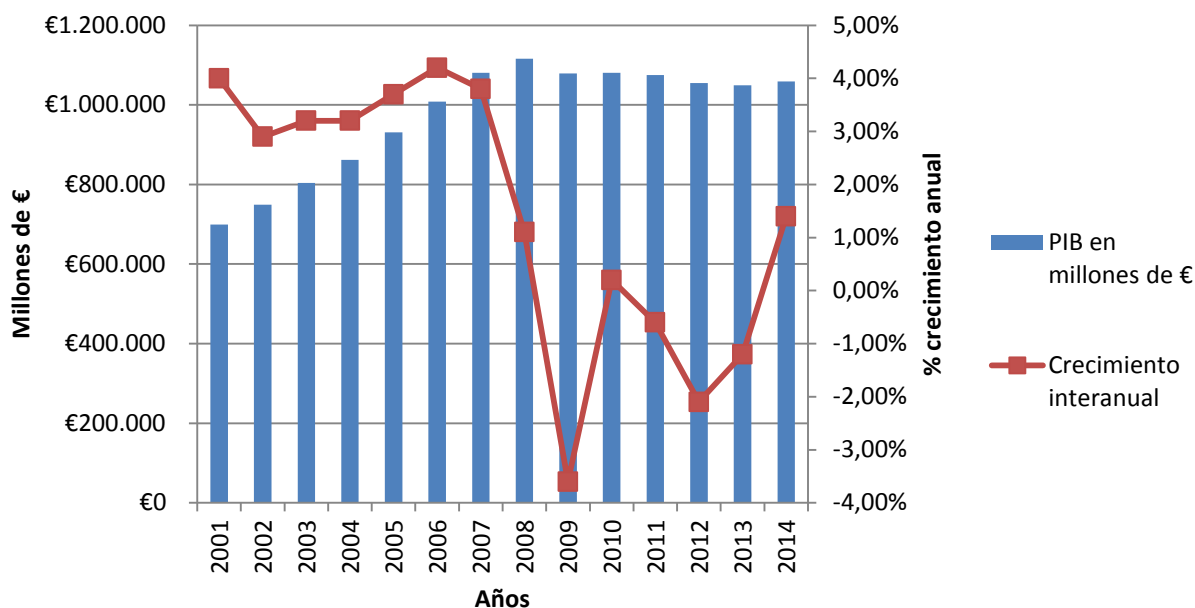
Como explicábamos en el apartado anterior, la coyuntura político-económica ha ejercido una gran influencia en todos los sectores económicos, y por supuesto en el de la consultoría. Del mismo modo, concluíamos afirmando que la economía comenzaba a recuperarse, sobre todo en términos estadísticos. Por consiguiente, en este apartado analizamos diversos indicadores de ello.

El primer análisis que vamos a realizar es el de la evolución del Producto Interior Bruto (PIB) en España y en la Comunidad Valenciana, que es la Comunidad Autónoma en la que vamos a desarrollar la actividad.

“El PIB es el valor monetario de todos los bienes y servicios finales producidos en un país en un determinado periodo de tiempo”, según la definición dada por los autores Dornbusch, Fischer y Startz (2011). El PIB constituye la medida básica de la producción de una economía, sin tener en cuenta si el factor de producción es nacional o extranjero. De manera que se centra en medir la riqueza que se está generando dentro del país.

En el siguiente gráfico se muestra la evolución del Producto Interior Bruto desde 2001 hasta el año pasado, además también se detalla la variación interanual del PIB en el eje vertical derecho.

Gráfico 3.2-1. Evolución anual del PIB en España



Fuente: elaboración propia a partir del Instituto Nacional de Estadística (2014).

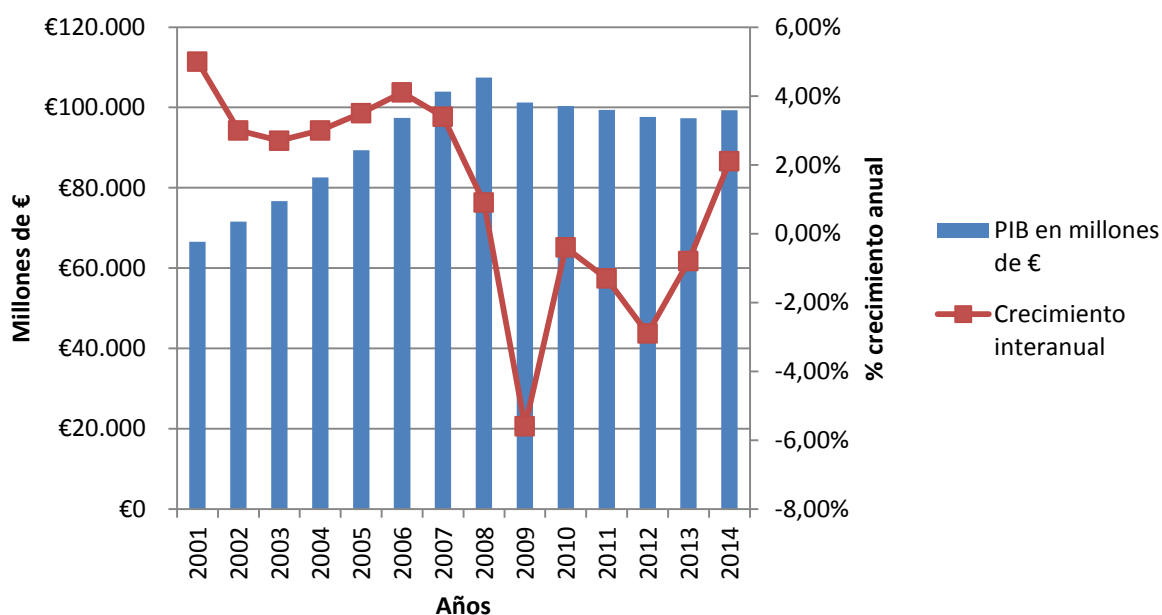
A la vista del gráfico 1, podemos observar que en el año 2009 España entró en una fase de crecimiento negativo, concretamente con una variación interanual de 2008 a 2009 de -3,6%, lo que supuso el primer síntoma inequívoco de la recesión en la economía española.

Después del desplome de 2009, en 2010 se alcanzó un crecimiento nulo (sólo un 0,2% de crecimiento más que el año anterior). Desde 2011 hasta 2013 continuó el decrecimiento de la producción, llegando a su punto más bajo en 2013, con un PIB de 1.049.181 millones de euros.

En 2014, por primera vez en 5 años, el PIB creció en un 1,4%, alcanzando los 1.058.469 millones de euros. De esta manera, podemos afirmar que la evolución del PIB muestra un punto de inflexión acaecido el año pasado y significa un cambio de tendencia con respecto a los últimos años. Bien es cierto, que la situación sigue siendo delicada, con una reducción muy acusada del poder adquisitivo, una disminución del número de empresas y, por supuesto, la tasa de desempleo, aspectos que comentaremos en este mismo apartado.

Al tener como objetivo el desarrollo de la empresa en la Comunidad Valenciana, también es de utilidad analizar el PIB de esta Comunidad Autónoma. Para este fin, confeccionamos el gráfico 2, del mismo tipo que el gráfico 1, que explicábamos anteriormente.

Gráfico 3.2-2. Evolución anual del PIB en la Comunidad Valenciana



Fuente: elaboración propia a partir del Instituto Nacional de Estadística (2014).

Como se puede contemplar, el dibujo resultante en ambas gráficas (Evolución del PIB español y valenciano) es muy similar. En general, la evolución sigue la misma tendencia, sin embargo las tasas de crecimiento y decrecimiento son mucho más acusadas en la Comunidad Valenciana con respecto a la situación española. Por ejemplo, en el año 2009, cuando empezó la recesión, a nivel nacional el porcentaje de reducción del PIB fue del -3,6%, mientras que en la Comunidad fue del -5,6%. Del mismo modo, cuando el año pasado se registró por primera vez un crecimiento de la economía española, ésta creció un 1,4%, que contrasta con el 2,1% que marcó en la Comunidad Valenciana. La causa de esta notable variación se comenta a continuación, acompañada de la introducción de la siguiente magnitud para el análisis de la situación económica, la tasa de desempleo.

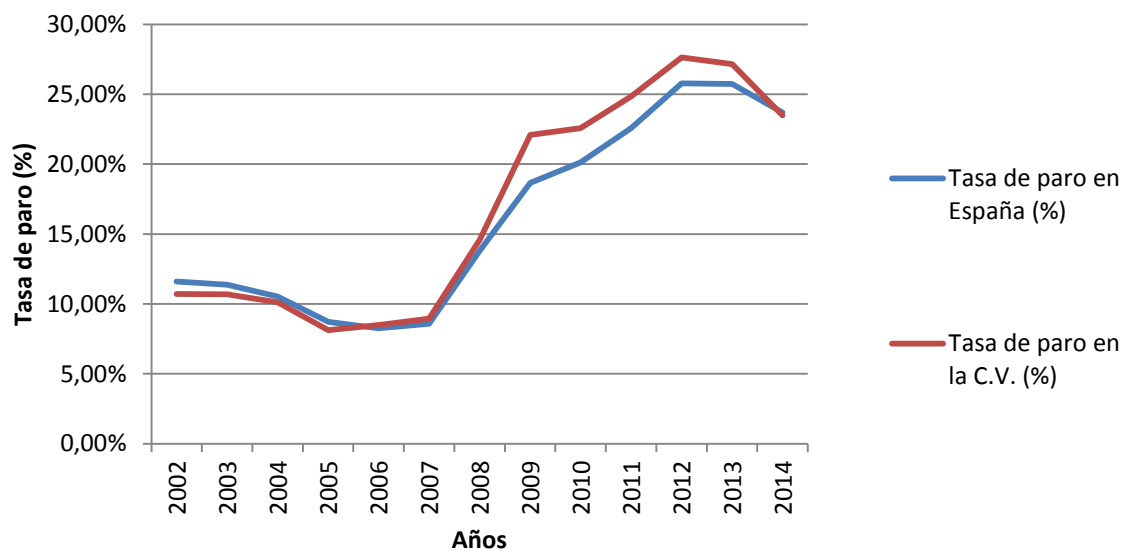
La tasa de paro o de desempleo es otro de los indicadores a los que debemos prestar atención a la hora de analizar la situación económica y social de un país.

España sufre actualmente una de las consecuencias más graves de los periodos de recesión, el desempleo. La Crisis económica de 2008 y el estallido de la burbuja inmobiliaria, repercutió de

manera más profunda en nuestro país a causa de la dominancia de la construcción y el turismo en el sistema productivo nacional, dos sectores especialmente vulnerables a los ciclos económicos, tanto positivos (como a principios de la década del 2000) como negativos.

Este hecho se refuerza con las conclusiones extraídas del análisis de la evolución del PIB, tanto a nivel nacional como autonómico, que muestran unas tasas de crecimiento asombrosas en épocas de bonanza económica, y que contrastan con unas tasas de crecimiento negativo muy fuertes en época de recesión. Por otra parte, el modelo de “sol y playa” tan presente en la economía valenciana, es el causante directo de las fluctuaciones más acusadas del PIB autonómico, con respecto al nacional. Por tanto, el carácter más exagerado de la evolución del PIB queda explicado por una sensibilidad mayor que España a la coyuntura económica global.

Gráfico 3.2-3. Tasa de paro (%) en España y en la Comunidad Valenciana



Fuente: elaboración propia a partir del Instituto Nacional de Estadística (2014).

Con el objetivo de analizar el paro en España, el gráfico 3 muestra la evolución de la tasa de paro en España y en la Comunidad Valenciana, mediante el dibujo de dos líneas superpuestas para facilitar el análisis y la comparación.

La conclusión que podemos extraer de este gráfico va en la línea de las afirmaciones recogidas anteriormente. Una vez más, podemos advertir la similitud entre ambas tendencias y el carácter más extremo en la evolución de la tasa de paro autonómica que en su homóloga nacional.

Como aspectos a destacar, podemos recalcar el alcance de una tasa de paro inusualmente baja para la economía española (8,26% en 2006 en una economía que siempre ha rondado el 10% de paro), gracias al boom de la construcción y la época de “vacas gordas”. Posteriormente, con la llegada de la crisis, se inicia una época de destrucción continua de empleo desde 2008 hasta mediados de 2014, cuando la dinámica negativa cesa y comienza una tímida tendencia positiva.

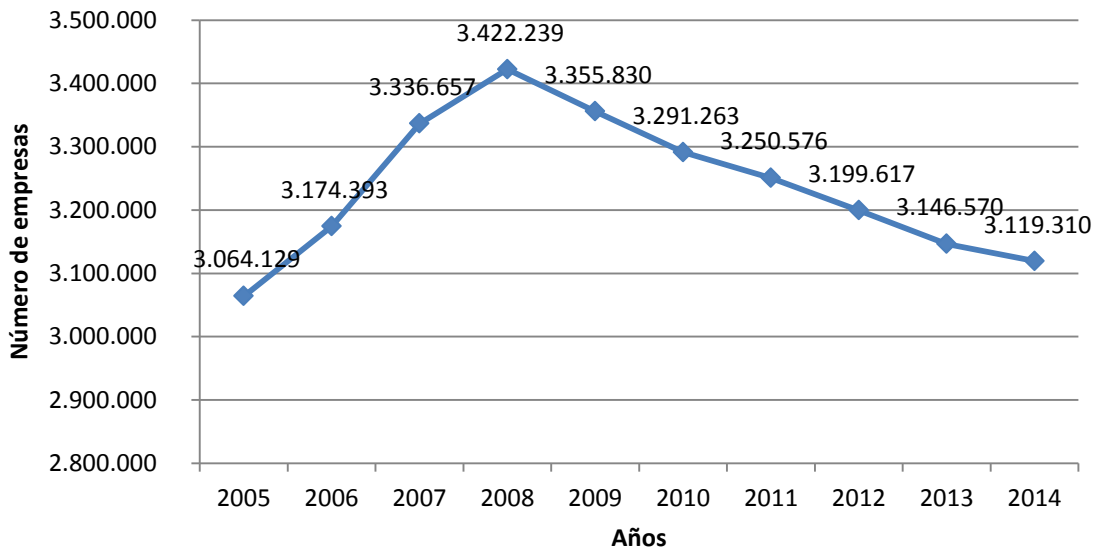
En el año 2012 se alcanzó el punto álgido de la destrucción de empleo, la tasa de paro alcanzó el 25,77%, y un total de 6.021.000 parados. Mientras tanto, en la Comunidad Valenciana el máximo llegó al 27,62%, con un total de 682.700 parados.

En 2014 y después de 6 años de reducción de la población ocupada, finalmente se consiguió romper la tendencia, situándose la tasa de paro en la Comunidad Valenciana y en España, en el 23,48% y 23,70% respectivamente. En términos de número de parados, a nivel nacional la cifra fue de 5.457.700, mientras que la cifra autonómica fue de 569.400.

El elevado nivel de desempleo que sufre España ha provocado el crecimiento de la brecha entre ricos y pobres y ha dejado muy mermada la capacidad económica de la clase media. De hecho, en informes publicados por Oxfam Intermón el año pasado, se situaba a España en el segundo lugar del ranking de países con mayor desigualdad de la Unión Europea, sólo por detrás de Letonia.

El tercer dato digno de análisis es el número de empresas en España. El estudio de su evolución sirve para plasmar la desaparición de más de 300.000 empresas, causadas directa o indirectamente por la Crisis. Para reflejar esta realidad, adjuntamos los gráficos siguientes:

Gráfico 3.2-4. Evolución de la población de empresas

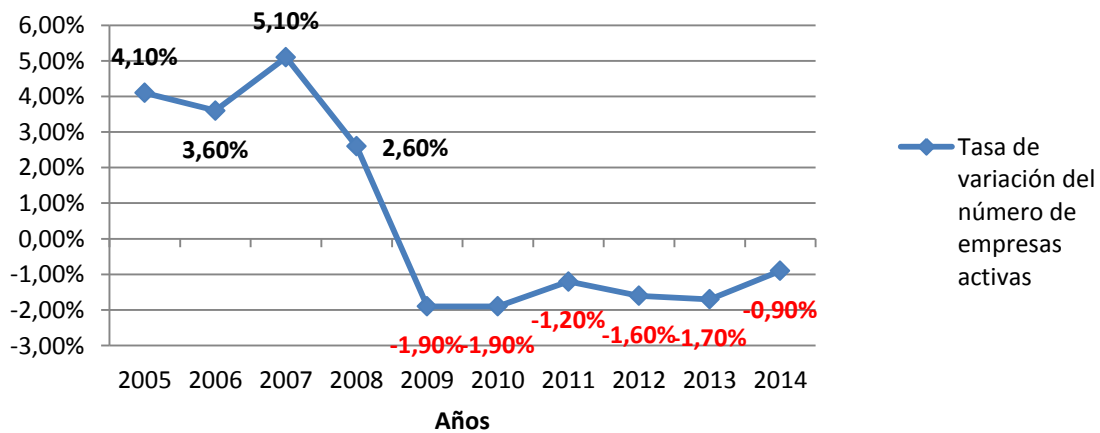


Fuente: elaboración propia a partir del Instituto Nacional de Estadística (2014).

En el gráfico anterior, la figura en forma de pico que describen los datos es muy llamativa. Vemos un crecimiento exponencial en la primera parte, que comprenden los tres años desde 2005 hasta 2008, con el alcance de un número de empresas de 3.422.239. A partir de ahí, la caída es constante y la desaparición de empresas continúa hasta el año 2014.

La gráfica siguiente, también describe la misma situación, pero mostrando las tasas de variación interanuales, para que nos hagamos una idea de la magnitud del problema.

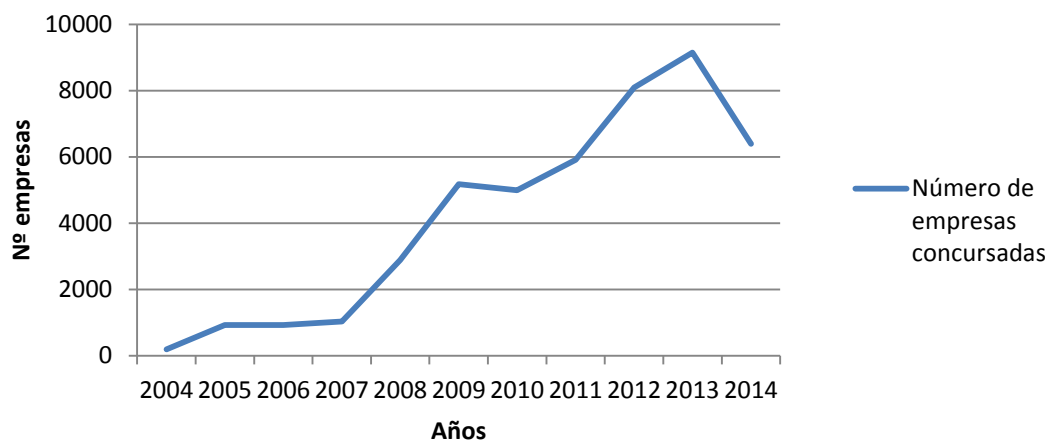
Gráfico 3.2-5. Tasa de variación del número de empresas activas



Fuente: elaboración propia a partir del Instituto Nacional de Estadística (2014).

Como vemos durante los años previos a la recesión, las tasas de variación del número de empresas radicadas en España se mantuvieron positivas y en unos niveles elevados de crecimiento, registrando incrementos del 4,1%; 3,6%, 5,1% y 2,6% en los años 2005, 2006, 2007 y 2008 respectivamente. Posteriormente, sin embargo, la tasa de variación prosiguió su camino en cotas negativas, moviéndose entre el -2% y el -1% a lo largo del lustro iniciado en 2009. El descenso tuvo como consecuencia la volatilización de un total de 302.929 empresas, hasta llegar a la cifra de 3.119.310, es decir, niveles inferiores a los de 2006.

Gráfico 3.2-6. Empresas concursadas



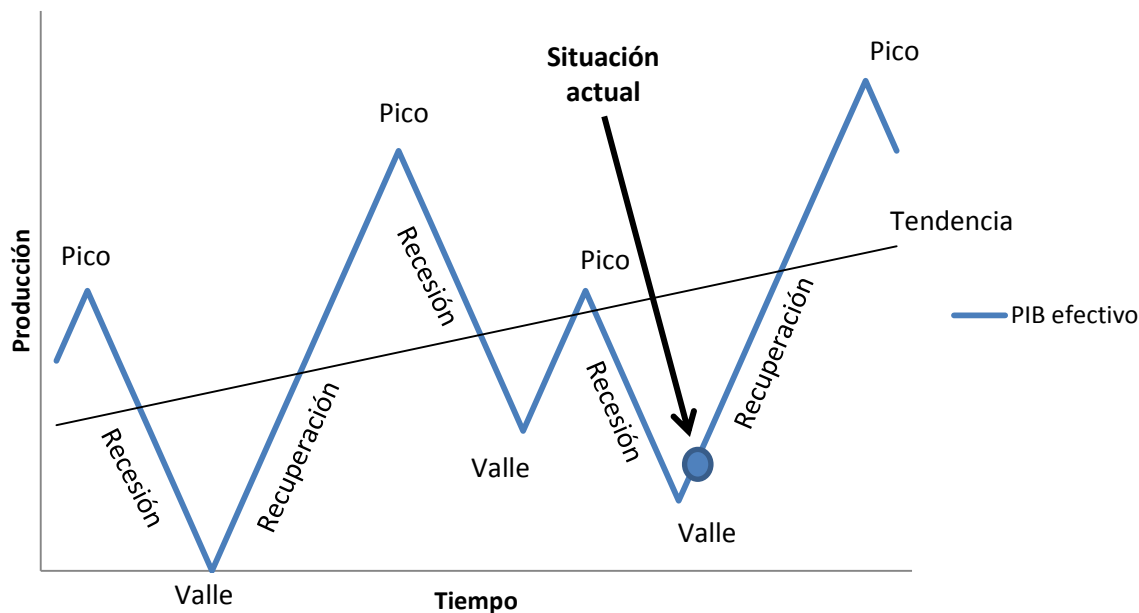
Fuente: elaboración propia a partir del Instituto Nacional de Estadística (2014).

El último gráfico, deja patente la destrucción de un considerable número de pequeñas y medianas empresas, público objetivo de nuestra consultora, mostrando la cantidad de empresas en situación de concurso de acreedores. Cifras que también marcan una tendencia creciente y que se dispara en el inicio de la Crisis, llegándose a multiplicarse por 9 si comparamos el número de empresas concursadas en 2007 (1033 empresas) y en 2013 (9143 empresas).

La consecuencia final de esta reducción de empresas, provoca la disminución de clientes potenciales. También de competidores, como veremos más adelante, pero no es una circunstancia positiva.

Después de analizar los factores económicos mediante numerosos indicadores, podemos situar a España y a la Comunidad Valenciana en una fase inicial de recuperación con respecto al ciclo económico.

Gráfico 3.2-7. El ciclo económico



Fuente: Dornbusch et al (2011).

La figura 3.2-7, esquematiza la situación actual dentro del conjunto del ciclo económico. Dornbusch et al (2011) definen el ciclo económico como “el patrón más o menos regular de expansión (recuperación) y contracción (recesión) de la actividad económica en la trayectoria de crecimiento”. También explican la definición de pico (cuando la actividad económica es elevada en relación con la tendencia) y valle (cuando se llega al punto más bajo de la actividad económica).

Ante una situación política, económica y social de urgencia y, pese a que los datos muestran una leve mejoría, queda mucho recorrido para salir de la crisis e intentar alcanzar los niveles previos de bienestar social. Así pues, no estamos en condiciones de decir que nos encontramos en un clima favorable para la proliferación del negocio, pero podemos tomar ejemplo de las cosas que se han hecho mal, así como aprovechar lo que parece ser el principio de la recuperación económica.

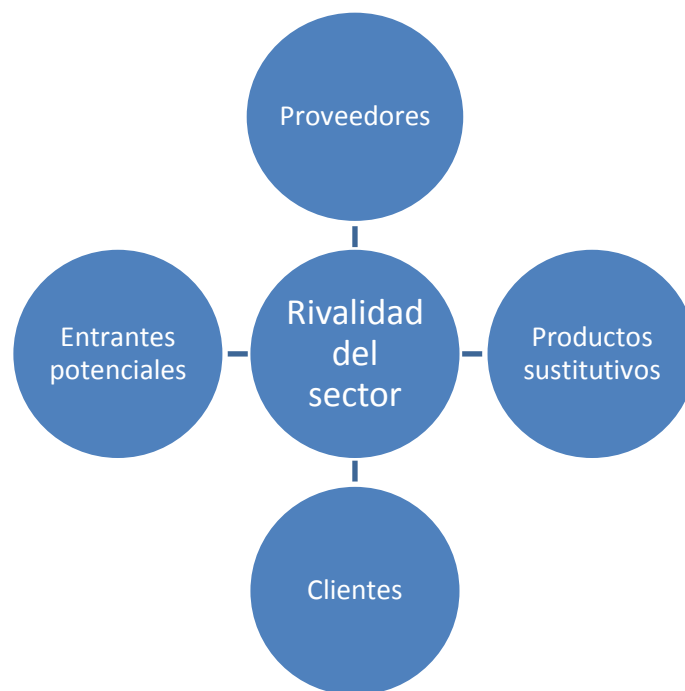
3.3. Análisis del micro-entorno

En el apartado anterior hemos identificado los factores del macroentorno como una influencia decisiva en el éxito o fracaso de la empresa, sin embargo, el impacto de estos factores tiende a

manifestarse en el entorno más inmediato mediante cambios en las fuerzas competitivas que rodean al negocio. Por este motivo, resulta importantísimo analizar la competencia dentro del sector consultor y comprender los agentes determinantes para la planificación estratégica y la definición de las líneas de actuación futuras. Para esto, utilizamos el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, que fue desarrollado originalmente para valorar el atractivo de una industria o sector. A pesar de ello, proporciona un valioso punto de partida para el análisis estratégico.

Las cinco fuerzas son: amenaza de entrada en una industria, amenaza de sustitutos para los servicios de la industria, poder de los compradores de los servicios, poder de los proveedores y grado de rivalidad entre los competidores del sector.

Figura 3.3–1. El modelo de las cinco fuerzas



Fuente: Porter (1980).

3.3.1. La amenaza de entrada

Las barreras de entrada son factores que necesitamos superar para poder competir con éxito en el sector. Obviamente, la facilidad para introducirse en la industria influye sobre el grado de competencia de la empresa entrante, de manera que es un aspecto a tener en cuenta.

La actividad consultora, al ser un servicio, no cuenta con las barreras de entrada con las que cuenta la industria. Por ejemplo, en la producción de automóviles, cuando las marcas fabrican a gran escala, será muy difícil y caro para los nuevos entrantes igualarlos, y una vez que han alcanzado un volumen similar contarán con mayores costes unitarios. Esto se debe a las economías de escala. Otros factores diferenciales en la industria pueden ser los requerimientos de fuertes inversiones (como pueden ser los costes de investigación o de equipamiento), el acceso a canales de distribución o proveedores, la protección de la propiedad industrial, etc. Por lo tanto, en nuestro caso, todos los elementos anteriores no suponen una barrera de entrada para nuestra futura empresa.

Por el contrario, sí que pueden ser importantes los efectos de la curva de experiencia, que proporcionan ventajas de costes a las empresas ya establecidas, debido a que han aprendido a ser más eficientes de lo que, probablemente, podría ser un nuevo entrante sin experiencia. Sin embargo, este problema se podría solventar si, antes de la creación de la consultora, bien ganamos experiencia y conocimientos en otras empresas consultoras (como decíamos en el Capítulo 1, apartado 1.2. “Objeto del proyecto”), o bien si establecemos acuerdos de colaboración con otras consultoras para aprovechar el know-how y sus experiencias.

También deberíamos contar como barrera de entrada la ausencia inicial de cartera de clientes, a diferencia de los demás competidores. A este problema se le podría aplicar la misma solución que hemos propuesto anteriormente, pero no hay que dejar de tener en cuenta las dos principales barreras de entrada: la experiencia y la cartera de clientes.

Finalmente, un aspecto que hemos identificado como principio fundamental para el desarrollo de nuestra actividad consultora es la diferenciación. Una diferenciación basada en la calidad del servicio, un servicio cercano, ético, moral y enfocado a los problemas reales de los clientes. Esta propuesta de valor añadido ha de ser crucial para superar las barreras de entrada del sector.

3.3.2. La amenaza de sustitutos

Los servicios sustitutos son servicios que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero se basan en tecnologías o metodologías diferentes. Este factor constituye una amenaza permanente, por lo que hay que tenerlo muy en cuenta a lo largo del desempeño de la actividad.

Para afrontar este problema, que se refiere a la oferta de servicios similares por parte de los competidores, debemos centrarnos, en la prestación de servicios profesionales de calidad. Como decíamos en la conclusión del apartado anterior, es vital ofrecer un servicio de PYME a PYME, analizando correctamente las necesidades, comprendiendo sus preocupaciones y desempeñando de manera sobresaliente el proceso consultor, consiguiendo cambiar las posibles ideas preconcebidas en torno a nuestra actividad, y logrando así una fidelización del cliente y la mejor de las publicidades, hacer las cosas bien.

Otro aspecto a atender, es la continua aparición de nuevas tecnologías a las que hay adaptarse y asimilar. La aparición de *softwares* de gestión, por ejemplo, y la adaptación de la empresa a ellos puede ser un factor diferencial, que puede producir ventajas competitivas o expulsiones del mercado.

En cuanto al precio de los servicios de la consultora, deberá asemejarse a los precios ofrecidos por la competencia, sin embargo, las características diferenciales del servicio prestado por nuestra empresa brinda la posibilidad de fijar unos precios un poco más elevados. La suma de las soluciones al problema de la experiencia y la cartera de clientes, unidas al carácter diferenciado del servicio, hace factible seguir dicha estrategia de precios, que más adelante desarrollaremos.

Una vez decidido que la estrategia inicial no se basará en la competencia en precios, tampoco pensamos poner los honorarios a la altura de las consultoras más renombradas por razones obvias.

El plan, que detallamos más adelante, va dirigido a un incremento progresivo de los precios, conforme el servicio sea concebido como un “producto” diferenciado que aporte valor.

3.3.3. El poder de los compradores

Los clientes son, por supuesto, esenciales para la supervivencia de cualquier negocio. Pero en ocasiones, pueden contar con tal poder de negociación que sus proveedores están muy presionados, de manera que estos últimos no obtienen ningún tipo de beneficio.

En el caso nuestro sector, debido a la búsqueda de la solución a sus problemas empresariales, los clientes cuentan con un número considerable de opciones genéricas a la hora de contratar los servicios con alguna consultora, además de ser un tipo de cliente con unas características

determinadas, difíciles de encontrar en otros sectores. Ejemplo de ellas son la mayor formación del cliente en materia de gestión de empresas, disponibilidad de información acerca de las diferentes opciones para contratar servicios consultores, etc. De manera que si no conseguimos dotar a nuestro servicio un valor diferencial, el poder del comprador se multiplica y su poder de negociación se fortalece. Del mismo modo, si un cliente representa un alto volumen de contratación de servicios, dispondrá de un mayor poder de negociación.

Para limitar el poder negociador del cliente, las dos únicas formas son: ofrecer una propuesta de valor añadido y dar a conocerla. En primer lugar, se busca la aportación de valor y un servicio de calidad para que los compradores no incluyan a nuestra empresa en el mismo tipo de producto que una consultora de servicios globales. Y en segundo lugar, de nada sirve conseguir un servicio diferenciado si no se comunica de forma correcta. Además, como decíamos anteriormente, las pequeñas y medianas empresas interesadas en nuestros servicios recogen gran cantidad de información para tomar las mejores decisiones para el buen funcionamiento de su negocio.

3.3.4. El poder de los proveedores

Los proveedores son aquellos que suministran a la organización lo que se necesita para producir el bien o servicio. Por la definición de nuestro tipo de negocio, los proveedores no son un agente que pueda ejercer presión excesiva. Simplemente no darán lugar a negociación puesto que los precios estarán fijados de antemano y la única manera de conseguir un mejor precio/servicio es demandar mayor cantidad de producto, por lo que no consideramos el poder de los proveedores como una fuerza determinante (a lo sumo contrataremos proveedores de software informático, material de oficina y otros bienes en los que la oferta es amplia).

3.3.5. La rivalidad competitiva

El análisis de la rivalidad entre los competidores tiene como objetivo mejorar la posición de nuestra empresa con respecto al resto de organizaciones del mismo sector.

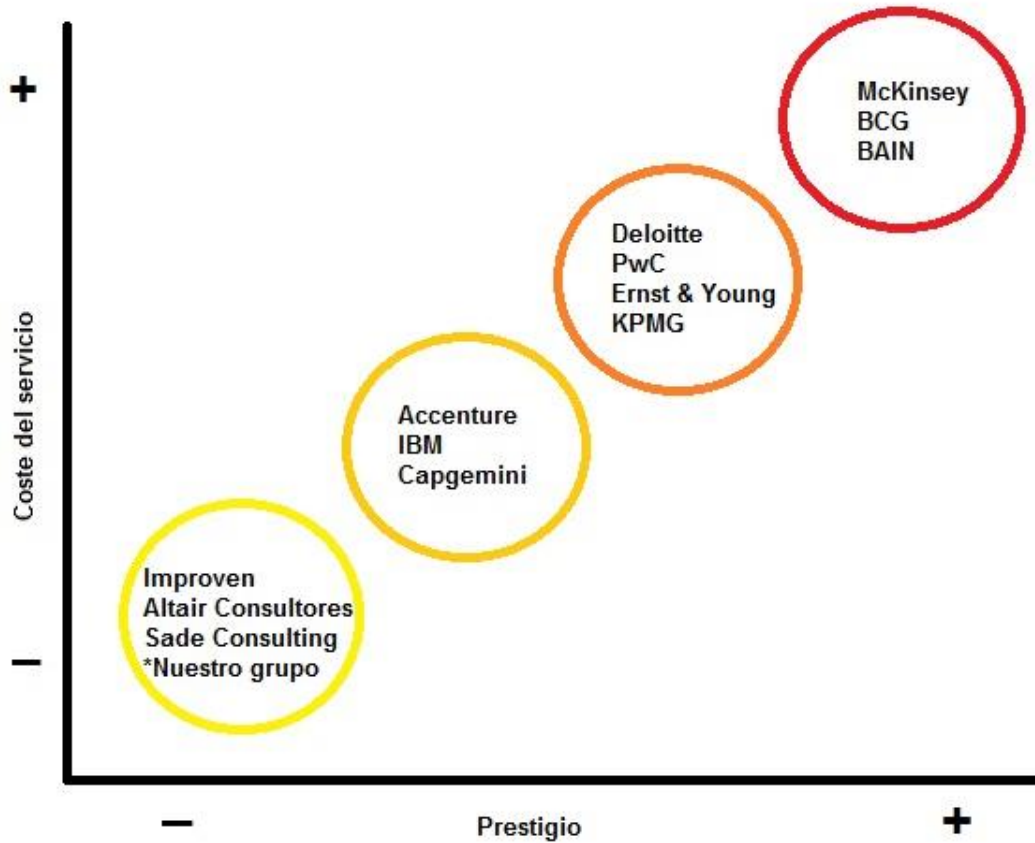
La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. En el sector industrial se puede apreciar que los

movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores y así se pueden incitar las represalias para contrarrestar el movimiento. Así, se observa que las empresas del mismo sector son mutuamente dependientes y que las acciones de unos influyen en los otros.

Las cuatro fuerzas competitivas analizadas con anterioridad afectan a la rivalidad competitiva directa entre una organización y sus rivales más inmediatos. En el caso de nuestro nicho de mercado, la concentración de empresas no es muy elevada, de modo que existe menos competencia que en otros mercados más saturados. Del mismo modo, la contratación creciente por parte de las pequeñas y medianas empresas de servicios de consultoría gerencial hace que las empresas prestadoras de este tipo de servicios cuenten con una gran demanda. Las PYMES no disponen de los recursos abundantes que se requieren para poder contratar con una consultora de primer nivel como pueden ser McKinsey, BCG o Bain, ni tampoco de un escalón inferior como las “Big Four”. También las grandes consultoras buscan prestar servicios a grandes empresas multinacionales para ganar notoriedad y fama, además de la posibilidad de percibir elevados honorarios. Por tanto, las PYMES acuden a empresas del mismo perfil que nuestra consultora. Otro aspecto a tener en cuenta es que los proyectos se pueden alargar varios meses o incluso años, por lo que puede ser excesivamente costoso para la empresa.

Las consultoras multinacionales a las que hacíamos alusión cuentan con una excepcional reputación y equipos de especialistas con gran experiencia, lo que hace que sean capaces de dar soluciones a las complejas necesidades de sus clientes y de generar lucrativos contratos. Nuestra competencia, por tanto, se centra en pequeñas y medianas empresas. A continuación plasmamos en la figura 3.3-2 el grupo estratégico en el que se enmarca nuestra consultora:

Figura 3.3–2. Grupo estratégico de nuestra consultora

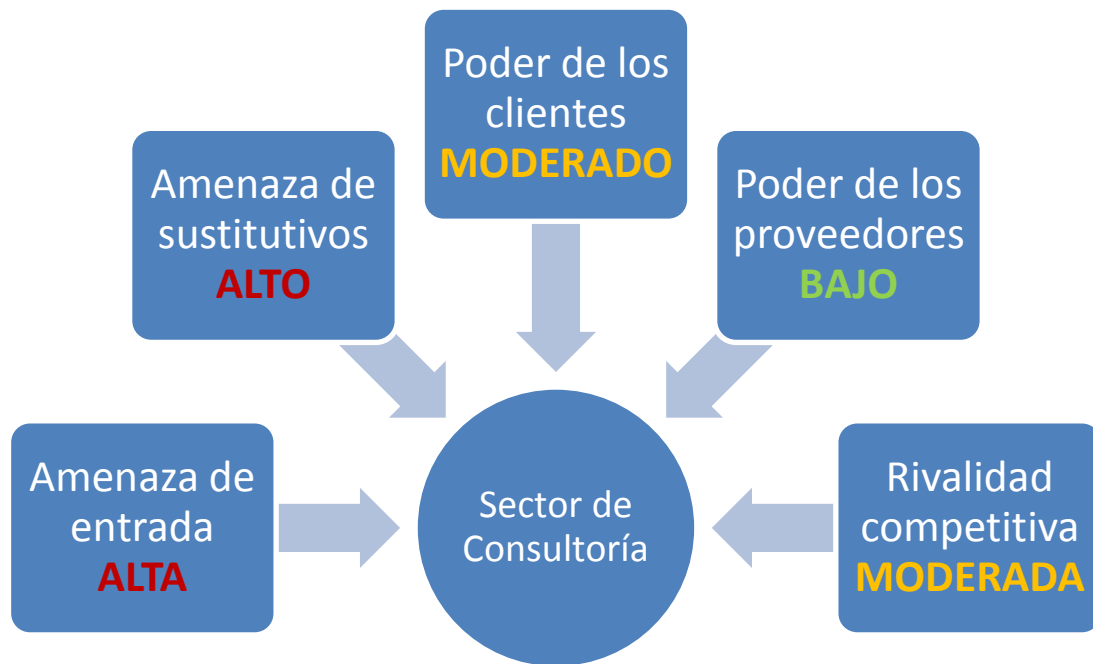


Fuente: elaboración propia a partir de Accenture Business Strategy Analysis (2014).

Como vemos en la figura, nuestro grupo estratégico objetivo es compartido con las empresas Improven, Altair Consultores y SadeConsulting, por poner ejemplos. Si bien es cierto que todas ellas cuentan con una dilatada experiencia y no se dedican exclusivamente a la consultoría gerencial, es con estas consultoras con las que queremos competir a medio y largo plazo. Estas consultoras comparten el mismo público objetivo -la pequeña y mediana empresa- e intentan transmitir valores semejantes, basados en la confianza con el cliente.

Para finalizar este apartado y dar paso al análisis DAFO, confeccionamos un esquema que sintetiza las conclusiones del análisis de las cinco fuerzas de Porter:

Figura 3.3–3. Conclusiones del análisis de las cinco fuerzas



Fuente: elaboración propia a partir de Accenture Business Strategy Analysis (2014).

3.4. Análisis DAFO

Como se avanzaba en la introducción del capítulo, este apartado consiste en una síntesis, mediante el método del análisis DAFO (Tilles, 1968), de las conclusiones obtenidas en los anteriores apartados. La herramienta DAFO permite un resumen de los aspectos clave del entorno del negocio y de la capacidad estratégica, definiendo las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades a los que se enfrentará la consultora. El objetivo es identificar el grado en el que las fortalezas y las debilidades son relevantes para afrontar los cambios que tienen lugar en el negocio, así como ser parte fundamental a la hora de crear la base para generar opciones estratégicas y valorar cursos de acción futuros.

3.4.1. Debilidades

1. Empresa de nueva creación.
2. Escasa imagen de marca y fondo de comercio.
3. Ausencia de curva de experiencia.
4. Cartera de clientes escasa.

5. Incertidumbre por la acogida de los clientes.
6. Poco personal, posible sobre ocupación y cargas de trabajo excesivas.
7. Sistema de información incipiente y débil.

3.4.2. Amenazas

1. Vulnerabilidad ante grandes competidores.
2. Pequeña desventaja con respecto a competidores con más experiencia.
3. Entorno cambiante.
4. Posibles deficiencias en adaptación a nuevas tecnologías.
5. Posible aumento del poder negociador del cliente.

3.4.3. Fortalezas

1. Calidad del servicio.
2. Diferenciación: servicio cercano, ético, enfocado a las necesidades reales y a resultados.
3. Capacidad de adaptación gracias a una cultura corporativa por construir y no viciada por el paso del tiempo.
4. Motivación por inicio de la actividad.
5. Precio competitivo.

3.4.4. Oportunidades

1. Campañas de comunicación.
2. Adaptación a nuevas tecnologías.
3. Mercado de pequeñas y medianas empresas desatendido por las grandes consultoras.
4. Clientes potenciales, generados durante experiencias previas laborales por parte de los socios y trabajadores.

En base a las conclusiones extraídas del análisis DAFO, confeccionamos el CAME. Esta herramienta busca corregir las debilidades, explotar las oportunidades, afrontar las amenazas y el mantener las fortalezas.

Tabla 3.4-1. Análisis CAME

Estrategia de supervivencia		Estrategia de reorientación	
<i>Debilidades + Amenazas</i>		<i>Debilidades + Oportunidades</i>	
Mercado objetivo: segmento PYMES.		Búsqueda de nichos de mercado nuevos.	
Necesidad de transmitir seguridad y confianza.		Modelos innovadores para empresas innovadoras.	
Adaptación: característica ineludible en el ADN de la consultora		Acompañamiento e implantación de sistemas para la mejora integral de la empresa.	
No exceder nuestras capacidades en lo que se refiere a proyectos simultáneos.		Promoción y formación a los mandos directivos para la creación de un modelo de mejora continua.	
Especial énfasis en las nuevas tecnologías y softwares que interpretan datos y almacén información		Ayuda a empresas de nueva creación relacionadas con la consultora o sus socios para su lanzamiento y evolución.	
Hacer de nuestros sistemas de información un valor añadido para el cliente.		Programa de ayuda y asesoramiento para el desarrollo de <i>start-ups</i> .	
Con estas bases, limitamos el poder negociador del cliente, al ofrecer un servicio diferenciado y de calidad, percibido por el cliente como tal.			
Estrategia defensiva		Estrategia ofensiva	
<i>Fortalezas + Amenazas</i>		<i>Fortalezas + Oportunidades</i>	
Metodologías y pautas para la correcta percepción por parte del cliente de un servicio de calidad y soluciones innovadoras.		Colaboración con universidades mediante conferencias y sesiones informativas sobre la actividad consultora o análisis sectoriales.	
Aprovechar el comienzo desde cero para evitar errores que hemos visto cometer a empresas de nuestro entorno.		Asistencia a foros de empleo.	
Sacar ventaja del carácter que queremos imprimir a nuestra sociedad (calidad y diferenciación) respecto a la competencia.		Relación con delegaciones de alumnos para organización de concursos de planes de negocio y ayuda para llevar a cabo la idea (basado en asesoramiento para el desarrollo).	
		Importancia de transmitir un servicio de asesoramiento útil, que permite educar a la empresa para la mejora continua.	
		Diseño de métodos de análisis innovadores para la interpretación de los problemas existentes en las empresas clientes.	
		Planes de formación continua y actualizada para los integrantes de la consultora.	

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO 4. PLAN DE OPERACIONES

4.1. Introducción

En el cuarto capítulo, vamos a confeccionar el plan de operaciones y procesos a realizar para la óptima prestación del servicio de consultoría. En primer lugar, nos centramos en la localización geográfica de la oficina y domicilio social para, a continuación concretar los procesos a llevar a cabo en la actividad.

4.2. Localización

La selección del lugar óptimo para situar la oficina de la empresa es una decisión compleja. Debemos tener en cuenta que la localización de una empresa de nueva creación resulta determinante para el devenir de la misma. De este modo, una mala localización puede acarrear una posición competitiva débil, la cual es difícil de compensar y corregir.

La decisión del espacio físico donde instalar la empresa es una elección de tipo estratégico y por este motivo, es necesario un análisis cuidadoso de todo lo que rodea a esta cuestión.

Para comenzar, definimos los límites geográficos entre los cuales pensamos que debe encontrarse la sede de la empresa. Al tener como objetivo el desarrollo de la actividad en la Comunidad Valenciana, creemos oportuno establecer las oficinas en la provincia de Valencia, que es dónde se encuentra la capital y el mayor número de empresas. Una vez definida la provincia, podemos analizar varios factores que pueden favorecer o perjudicar la actividad económica de la empresa.

El primero de ellos, es la proximidad de la demanda. La cercanía con potenciales clientes es esencial para un mayor conocimiento de nuestra empresa y, por consiguiente, mayores posibilidades de captación de clientes. Una buena manera de conseguirlo es el establecimiento de la oficina en un parque tecnológico, empresarial o polígonos industriales, puesto que en ellos se establecen numerosas empresas con el fin de encontrar tanto proveedores de servicios como clientes.

El segundo factor, tan importante como el anterior, es la presencia de excesivos competidores, que pueden dificultar considerablemente la entrada al mercado de nuestra empresa. Debemos

encontrar un entorno en el cual exista mercado sin atender. Por esta razón, radicar la empresa en el centro de la ciudad de Valencia no es la mejor solución. Aunque la concentración empresarial es enorme y existe una amplia variedad de sectores, también conviven numerosas empresas que desarrollan la misma actividad consultora que nosotros, por lo que no sería una decisión inteligente. Del mismo modo, establecernos en núcleos económicos con presencia empresarial en zonas no tan céntricas, como pueden ser la Avenida de Aragón, Francia o Alfahuir, conllevaría un elevado coste que, sumado a la incertidumbre en relación con la rentabilidad (por la confluencia de una fuerte competencia) haría inviable esta opción.

El tercer aspecto, pero no menos importante, es el coste del local y de su acondicionamiento. Debemos tener presente que los locales mejor ubicados son los más caros. Sin embargo, son los que proporcionan una mayor rentabilidad que otros más baratos pero peor situados.

Por último, la facilidad de comunicaciones y la comodidad de acceso son factores interesantes. El lugar elegido debe tener un fácil acceso para los usuarios a través de transporte público o contar con facilidades de aparcamiento. Éste último factor, es el menos influyente de todos debido a la naturaleza de la actividad, pues la prestación del servicio se lleva a cabo normalmente en los establecimientos de la empresa contratante, de modo que la oficina de la consultora no será excesivamente frecuentada por clientes.

Actualmente, la localización de los establecimientos empresariales puede ser muy diversa. En vista a las conclusiones extraídas del análisis de los factores incidentes, descartamos la opción de adquirir un establecimiento propio, tanto por motivos económicos (sería necesaria una inversión muy elevada) como por razones de practicidad (según sea el desarrollo de la sociedad será recomendable trasladar la oficina a uno u otro lugar), por lo que decidimos alquilar una oficina.

A partir del conjunto de análisis y conclusiones, decidimos alquilar el inmueble en el Parque Tecnológico de Valencia, ubicado en Paterna, a ocho kilómetros de la ciudad y perfectamente comunicado, gracias a la existencia de un lazo de autopistas (Autovía de Valencia y Autopista de circunvalación que enlaza la A-7: Barcelona-Alicante con la Autovía de Madrid) y de transporte público, además de la cercanía del Aeropuerto Internacional de Manises. Su fácil accesibilidad, la disponibilidad de locales, la importante agrupación empresarial y la nula presencia de consultoras gerenciales han hecho de esta opción la más válida de todas.

La oficina debe contar con espacio para tres puestos de trabajo, con mobiliario incluido y posibilidad de reserva de sala de reuniones. Además el presupuesto máximo es de 500€. Con estos requisitos, la oficina que más se ajusta a nuestros deseos es la que ofrece la inmobiliaria Crea Espacio, en la calle Charles Robert Darwin número 11, que cuenta con 60 metros cuadrados.

Figura 4.2–1. Localización de la oficina



Fuente: Google Maps (2016).

El precio, de 500€ al mes, incluye plaza de parking, mobiliario básico, aseos, climatización, limpieza y ADSL, así que esta oferta permite no tener que preocuparse por el mantenimiento diario, ni los servicios de telefonía e internet en la oficina.

Figura 4.2–2. Inmueble elegido para establecer la oficina



Fuente: Creaespacio.com(2015).

4.3. Operaciones y procesos

El estudio detallado del proceso nos permite desarrollar un modelo a seguir para prestar nuestros servicios de la manera más profesional y atenta posible, ayudando también a detectar posibles problemas de productividad cuando la empresa esté en funcionamiento.

En una empresa de servicios, la definición de los procesos resulta más compleja, ya que la prestación de un mismo servicio varía según la persona que la lleve a cabo. Sin embargo y como hemos mantenido desde el inicio, el objetivo de la configuración del Plan de Procesos y Operaciones ha de ser la consecución de un servicio caracterizado por la cercanía al cliente, la ética, la calidad y el enfoque a problemas reales, para así dotar a nuestra consultora del valor diferencial requerido.

Para empezar el análisis, debemos tener en cuenta, en primer lugar, que el servicio de consultoría es, en sí, un proceso, que tiene una duración variable (pueden ser horas, semanas,

meses o incluso años). Debido a la falta de experiencia en gestión de cartera de clientes, es previsible que en los inicios de la sociedad los contratos que se firmarán sean de menor alcance y de corta duración. Posteriormente, se prevé una evolución hacia contratos de mayor envergadura, conforme la experiencia y la capacidad de la empresa aumente.

Vamos a definir el proceso mediante varias figuras que ponen de manifiesto los diferentes procesos a llevar a cabo: procesos estratégicos, de negocio y de apoyo:

Figura 4.3–1. Mapa de procesos



Fuente: Transparencias de la asignatura TEFAG (2014).

Los procesos estratégicos están relacionados con la dirección y son aquellos que incluyen actividades relativas al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos y revisión y control. Los procesos operativos o de negocio, están implicados directamente en la prestación del servicio y están formados por tareas definidas para la consecución de resultados concretos. Por último, los procesos de apoyo se centran en soportar los procesos de negocio, proveyéndoles de los recursos necesarios. A continuación, en tres ilustraciones desgranamos los procesos de negocio, divididos en los subprocesos de Venta, Contratación y Proyectos.

El subproceso de Venta se pone en marcha como respuesta a un estímulo, generado por los potenciales clientes, en forma de una oportunidad de venta. En el momento en que es detectada la oportunidad, se pone en marcha el aparato de gestión comercial. El subproceso de venta se encarga de estudiar las necesidades del cliente y el mercado que le rodea para

configurar una oferta y presupuestar el proyecto. El objetivo consiste en comenzar la relación profesional con la firma del contrato.

Figura 4.3–2. Subproceso de Venta



Fuente: Transparencias de la asignatura TEFAG (2014).

Si el cliente acepta la propuesta realizada durante el subproceso de Venta, el segundo paso es la configuración del contrato y su firma. La consultora estudiará el tipo de contrato que más se ajusta al Proyecto en cuestión y se le presentará al cliente en forma de documento contractual para su rúbrica por parte de ambas entidades.

Figura 4.3–3. Subproceso de Contratación



Fuente: Transparencias de la asignatura TEFAG (2014).

Por último, el subproceso de Proyectos comienza con la firma del contrato y la adquisición de un compromiso con el cliente. El arranque del Proyecto va seguido de una serie de subprocesos internos, destinados a la configuración del equipo de trabajo que desarrollará el Proyecto para el cliente. Contempla un seguimiento del ciclo de vida del Proyecto, evaluaciones y controles durante el avance del mismo. El objetivo de este proceso es el diseño de los entregables para el cliente, que detallaremos a continuación.

Figura IV.6. Subproceso de Proyectos



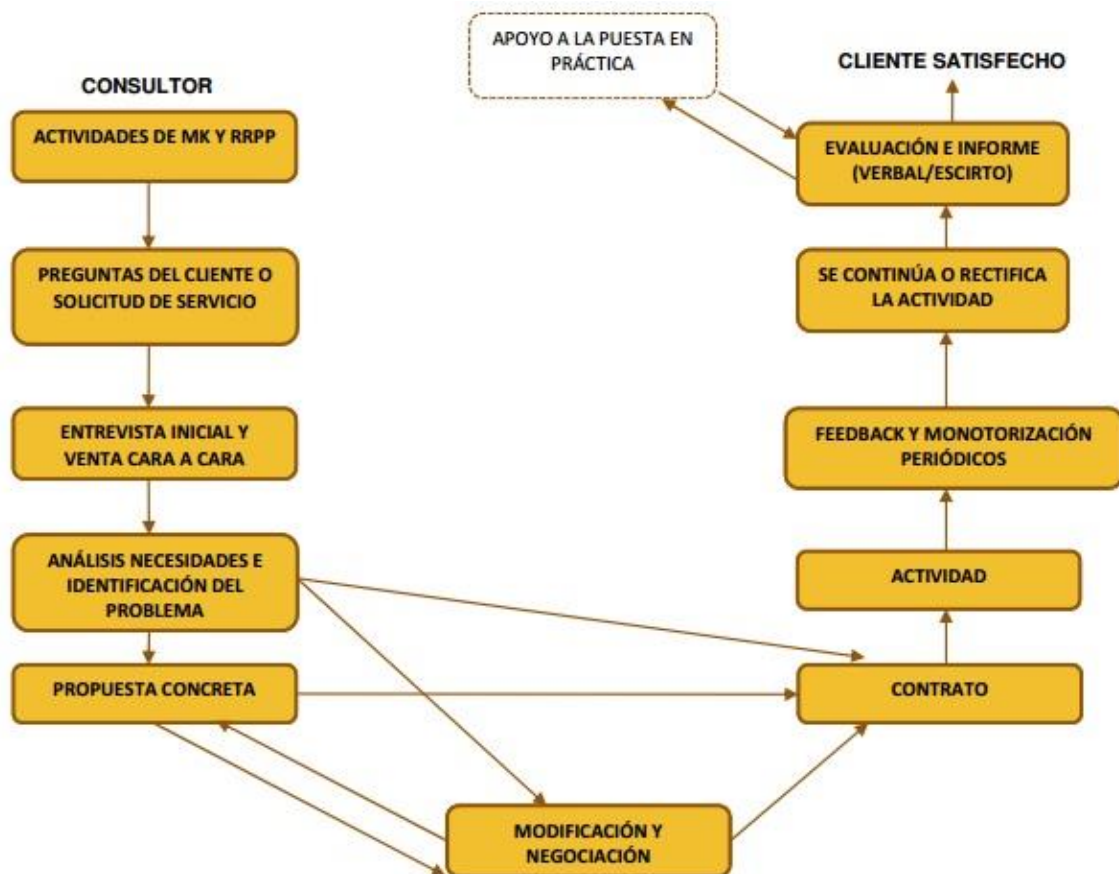
Fuente: Transparencias de la asignatura TEFAG (2014).

Una vez detallado el proceso de negocio, no debemos olvidar que hemos adquirido una responsabilidad profesional y legal con el cliente. Como consecuencia, hay que asumir una serie de riesgos en el desempeño de nuestra actividad. Esto implica tener que prestar atención y trabajar diligentemente en línea con los intereses de nuestros clientes para evitar que nuestro trabajo pueda producir efectos negativos en su empresa.

Además de los riesgos legales, también existen numerosos riesgos de carácter operativo, fundamentalmente económicos. Esto es debido al modelo de gestión por proyecto y a la dificultad de valorar el trabajo realmente realizado. Los riesgos operativos pueden aparecer en los subprocesos de Venta y de Proyecto. En el primero, mediante una evaluación inadecuada de los servicios a prestar, falta de capacidad técnica para abordar el encargo, indisponibilidad de recursos para desarrollar el proyecto dentro de plazo, necesidades de subcontratación, etc. En el segundo caso, los riesgos pueden manifestarse debido a la falta de compromiso por parte del cliente, un retraso en los tiempos previstos de las tareas o trabajos realizados sin suficiente calidad. La minimización de estos riesgos, se consigue con la supervisión continua del Proyecto y la involucración del equipo consultor.

A continuación, desarrollamos el proceso pormenorizado que define las diferentes fases y operaciones a llevar a cabo por la consultora.

Figura 4.3–4. Fases del proceso y operaciones de la consultora



Fuente: Transparencias de la asignatura TEFAG (2014).

Las actividades de Marketing y Relaciones Públicas (en adelante RRPP) van dirigidas a construir una buena reputación de la empresa, imprescindible para el futuro de la organización. Un servicio de calidad y una buena imagen de nuestra consultora provocarán la ampliación del conocimiento de la marca. Estas estrategias las desarrollamos más adelante en el capítulo 6, en el Plan de Marketing.

Es previsible que el buen uso de las herramientas de Marketing atraiga clientes, lo cual facilitará la labor de captación. A pesar de que contar con una buena publicidad nos ayudará a darnos a conocer, el énfasis y la atención del marketing debe ponerse en satisfacer las necesidades del cliente. Debemos vender soluciones e ideas, transmitiendo desde los primeros contactos la capacidad de comprensión de sus problemas reales.

A la hora de diagnosticar el problema, es crucial escuchar al cliente y entender sus inquietudes, para así poder identificar y definir las necesidades. A continuación, examinando la casuística de sus problemas, debemos analizar la capacidad potencial del cliente para resolver el problema.

Una vez hecho el diagnóstico, procedemos a estudiar las diferentes soluciones, evaluando las opciones y, finalmente, presentando la propuesta. Para beneficio de ambos, la propuesta debe estar correctamente planificada y presupuestada con el fin de minimizar los riesgos operativos mentados con anterioridad.

La negociación es una fase que no tiene por qué darse siempre. Ocurre cuando el cliente no está conforme con alguno de los puntos de la propuesta y con ella se procede a llegar a un acuerdo para la firma del contrato.

Siempre tenemos que tener presente que el contrato es el mejor seguro para todos: cliente y consultora. Además de asegurar el compromiso puntual de pago del cliente por los servicios recibidos y es también el mejor medio de comunicación para explicitar y establecer las relaciones profesionales. Por ello, no aceptaremos ni el trabajo más pequeño sin que exista un intercambio de contratos.

Fruto de la rúbrica del contrato, se pone en marcha la puesta en práctica de la solución, preparando las condiciones para implementar las medidas y los sistemas de control. Para llevar a cabo esta fase de ejecución de la mejor manera posible, es fundamental la confianza total entre cliente y consultor. De este modo se pueden afrontar nuevos problemas u obstáculos imprevistos que puedan surgir.

Implementadas ya las soluciones, es el turno del “*Feedback*” y la monitorización, que tienen como objetivo el seguimiento periódico para valorar los avances producidos por las medidas aplicadas y corregir desviaciones, si se dieran. Si se necesitara una rectificación, los ajustes a realizar estarán recogidos en los planes de acción desarrollados en fases anteriores.

Por último, la fase final consiste en evaluar el desempeño de nuestra consultora, valorando el enfoque adoptado, los cambios introducidos y los resultados logrados. Se trata de una valoración realizada tanto por parte del cliente como por parte de la consultora que se plasma mediante la presentación de los informes finales (qué propusimos hacer, qué hemos conseguido, qué hará el cliente para explotar lo conseguido...). De esta manera se proporciona un apoyo final para la correcta puesta en práctica de las medidas y establecimiento de compromisos futuros: seguimiento y contratos futuros.

En conclusión, es vital proporcionar un valor añadido mayor que el de nuestros honorarios para aportar valor diferencial. Para ello se debe llevar a cabo correctamente los procesos y operaciones descritos. Eso implica tener como prioridad terminar el encargo dejando satisfecho al cliente. Esta labor es tan importante o más que la retribución de nuestro trabajo porque es así como se conseguirá una prestación de servicio de calidad total. Crear afinidad, trabajar juntos, compartir objetivos y asegurar el crecimiento debe ser la misión de nuestra consultora.

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

5.1. Introducción

En el presente capítulo, se establecen las bases corporativas, plasmadas en la definición de la misión, visión, objetivos y valores de la organización.

Además, se determina la estructura legal de la sociedad, analizando las distintas formas jurídicas y seleccionando la que mejor se adapta a las características y necesidades del negocio.

Por último, se realiza un análisis y descripción de los puestos de trabajo. También se establecen las líneas de autoridad y la estructura de los recursos humanos de la empresa. Todo ello conforma las bases de las relaciones humanas en la organización.

5.2. Misión, visión y valores de la empresa

Cuando hablamos de la misión de una empresa, estamos refiriéndonos a su razón de existencia, es decir, el propósito general hacia el que apuntan sus actividades. Además de esto, la misión ha de describir cómo generar valor al cliente y debe responder a la pregunta: ¿Para qué existe la organización? ¿Cuál es su finalidad?

Así pues, la finalidad de nuestra consultora será:

“Apoyar a nuestros clientes en la mejora de la gestión de sus negocios, analizando sus estrategias, procesos y resultados promoviendo su autonomía desde la asunción de sus objetivos como propios.”

La visión de la sociedad pretende describir las metas a largo y medio plazo, está orientada al mercado y describe cómo quiere ser percibida por el mundo. También contribuye a fijar

objetivos para el futuro. La pregunta a la que responde la visión es: ¿Qué queremos ser en los próximos años?

La visión de nuestra empresa es:

“Llegar a ser una de las mejores consultoras gerenciales para PYMES de la Comunidad Valenciana, asociando nuestros servicios a un concepto de calidad, ética y resolución de problemas reales”

Los valores corporativos hacen referencia a los principios sobre los que se asienta la cultura de una empresa. La definición de los valores busca establecer la filosofía de la entidad y creemos que es un aspecto diferenciador de las organizaciones.

Los valores que sustentarán a nuestra consultora serán los siguientes:

Profesionalidad

Cumplimos eficientemente con nuestras obligaciones, gracias a la implicación y motivación del equipo, su afán de superación y su calidad humana.

Honestidad

Garantizamos la objetividad, independencia de criterio y confidencialidad en la relación con nuestros clientes.

Compromiso

Nuestros esfuerzos van dirigidos a satisfacer las necesidades del cliente, aportando soluciones competitivas rentables y de calidad.

Sostenibilidad

Nuestro objetivo, además del incremento de la rentabilidad para el cliente, es el desarrollo empresarial que garantice cubrir las necesidades del presente sin comprometer las necesidades futuras.

Moralidad

Actuamos con la máxima integridad moral, lealtad y respeto a las personas.

Orientación a resultados

Enfocamos nuestra actividad para alcanzar los objetivos del proyecto y conseguir el aumento de la rentabilidad para nuestros clientes.

Por último, la fijación de objetivos empresariales busca una planificación orientada al futuro basada en metas que clarifiquen dónde queremos llegar. Para ello, debido al contexto de incertidumbre e inestabilidad sólo definiremos dos tipos de objetivos: a largo plazo (a más de un año cuya naturaleza es generalista) y a corto plazo (a menos de un año que, estando en concordancia con los objetivos a largo plazo, deben definirse de manera más concreta basándose en el sistema SMART).

Realmente, los objetivos a largo plazo son los metas generales. Se trata de una explicitación de los propósitos a alcanzar, teniendo en cuenta la situación del entorno (amenazas y oportunidades), las situaciones internas (fortalezas y debilidades) y las capacidades y el potencial de la empresa.

En nuestro caso, los objetivos generales son:

- Llegar a ser una de las empresas referentes a nivel autonómico en la prestación de servicios de consultoría gerencial.
- Conseguir el posicionamiento de nuestra marca, para que los potenciales clientes relacionen nuestra empresa con los valores corporativos y la calidad.
- Conseguir un margen de beneficios suficiente para poder crecer de manera sostenible.

Los objetivos a corto plazo representan el aspecto más inmediato y deben concretar los objetivos generales y hacerlos operativos, para hacer posible la consecución de los objetivos a largo plazo.

- Alcanzar una cifra de negocio significativa, con crecimientos anuales moderados pero continuados.
- Generar beneficios en un plazo de tres años a partir del inicio de la actividad.
- Dar a conocer y comunicar el valor diferencial de los servicios de nuestra consultora.
- Optimización continua de los procesos y mejora de la eficiencia.

5.3. Constitución y forma jurídica

Para determinar la forma jurídica de la empresa, analizamos las diferentes opciones posibles y seleccionaremos aquella que mejor se adapte a las características de nuestra organización, basándonos en las transparencias de derecho de la empresa (2009). Los aspectos a tener en cuenta para evaluar la conveniencia de una u otra forma de empresa son:

- *Número de socios:* según el número de socios, se puede adoptar un tipo u otro de personalidad jurídica. Al tratarse de una empresa con tres socios, es aconsejable crear una sociedad.
- *Actividad de la empresa:* el tipo de actividad a la que se dedica la empresa puede ayudar a determinar su forma jurídica, puesto que puede que la normativa establezca una forma determinada.
- *Demandas económicas del proyecto:* debemos tener presente siempre el presupuesto disponible, debido a las diferentes aportaciones de capital mínimas para cada tipo de personalidad jurídica.
- *Responsabilidad de los socios:* la responsabilidad que están dispuestos a asumir los socios también es importante a la hora de elegir la forma jurídica. Según el tipo de sociedad, la obligación puede ser desde únicamente responder con el capital aportado hasta tener responsabilidad ilimitada.
- *Complejidad:* los trámites asociados a la constitución de la empresa también varían dependiendo de la forma jurídica adquirida.
- *Tributación:* el conocimiento de los modos de tributación de cada forma jurídica también es importante, pues en función de ello se tributará a través de un impuesto u otro. Por ejemplo, tributan a través del IRPF autónomos, sociedades civiles y comunidades de bienes; en cambio, las sociedades limitadas, anónimas, laborales y cooperativas lo hacen a través del Impuesto de Sociedades.

Para sintetizar la información referente a las diferentes formas jurídicas y sus características y requerimientos, elaboramos la siguiente tabla.

Tabla 5.3-1. Características de las diferentes formas jurídicas

Forma	Personalidad jurídica	Nº Socios	Responsabilidad	Capital Social o Aportación Mínima
Empresario individual	La del titular	1	Ilimitada	No hay mínimo legal
Comunidad de bienes	La de cada uno de los comuneros	Mínimo 2	Ilimitada	No hay mínimo legal
Sociedad Civil	Puede ser propia o la de los titulares	Mínimo 2	Ilimitada	No hay mínimo legal
Sociedad Anónima	Tiene personalidad jurídica propia	Mínimo 1	Limitada al capital aportado	Mínimo 60.101,21€
Sociedad de Responsabilidad Limitada	Tiene personalidad jurídica propia	Mínimo 1	Limitada al capital aportado	Mínimo 3.005,06€
Sociedad de Responsabilidad Limitada Nueva Empresa	Tiene personalidad jurídica propia	Máximo 5	Limitada al capital aportado	Mínimo de 3.012€ Máximo de 120.202€
Sociedad Colectiva	Tiene personalidad jurídica propia	Mínimo 2	Socios colectivos: ilimitada	No hay mínimo legal
Sociedad Comanditaria por Acción	Tiene personalidad jurídica propia	Mínimo 2	Socios colectivos: ilimitada	Mínimo 60.101,21€
Sociedad Comanditaria Simple	Tiene personalidad jurídica propia	Mínimo 2	Socios colectivos: ilimitada	No hay mínimo legal
Sociedad Laboral	Tiene personalidad jurídica propia	Mínimo 3	Limitada al capital aportado	SLL Mínimo 3.005,06€ SAL Mínimo 60.101,21€
Sociedad Cooperativa	Tiene personalidad jurídica propia	Mínimo 3	Limitada al capital aportado	Mínimo fijado en los estatutos

Fuente: Cámara de Comercio de Valencia (2014).

En vista de lo anterior y habiendo analizado las diferentes opciones, la forma jurídica que mejor se adapta a nuestro negocio es la Sociedad de Responsabilidad Limitada. La razón más

importante para la elección de esta personalidad jurídica es que se trata de la forma óptima para las empresas dedicadas a la consultoría, ya que los requerimientos de capital son reducidos y los socios responden únicamente con el capital aportado. Los principales pros y contras de este tipo de sociedades son:

Tabla 5.3-2. Ventajas e inconvenientes de la forma jurídica de empresa escogida

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<p>Como decíamos anteriormente, no es necesaria una inversión elevada de capital, siendo la forma jurídica óptima para pequeñas y medianas empresas como la nuestra. Como recogemos en la tabla, el capital mínimo es de 3.005,06 euros.</p> <p>Otro punto a favor, es la responsabilidad limitada al capital aportado, por lo que responden únicamente con sus aportaciones en el momento de la fundación y no con la totalidad de sus bienes como persona física.</p>	<p>Existen limitaciones a la libre transmisión de las participaciones sociales de la empresa, lo cual puede no ser necesariamente un inconveniente, ya que un socio no puede ceder sus participaciones a quién quiera, sino que tienen preferencia a la hora de adquirirlas los demás socios o la propia sociedad. De modo que puede ser un mecanismo para limitar la entrada de personas externas a la empresa y obligará a consensuar entre los socios la venta de participaciones, previniendo situaciones no deseadas.</p>

Fuente: elaboración propia.

De este modo, finalmente se constituirá una sociedad mercantil de tipo capitalista en la cual:

- El capital se encuentra dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles.
- La responsabilidad de los socios está limitada al capital aportado.
- Tiene personalidad jurídica propia.
- Su constitución, al ser una sociedad mercantil, deberá ser formalizada mediante escritura pública e inscrita en el Registro Mercantil.
- Las aportaciones de los socios para formar el capital podrán estar formadas por dinero, bienes o derechos susceptibles de valoración económica.
- La sociedad de responsabilidad limitada estará compuesta por dos órganos: la Junta General y un administrador único, el gerente general.

La normativa legal aplicable a la sociedad limitada está formada por las normas siguientes:

- Ley 2/1995 de 23 de marzo de 1995 de Sociedades de Responsabilidad Limitada.
- Reglamento del Registro Mercantil, RD 1597/1989, de 29 de diciembre.
- Real Decreto 1418/1991 de 27 de septiembre.

Las obligaciones legales según el Plan General de Contabilidad son:

1. Llevar la contabilidad ordenada y documentada donde se plasmen todas las operaciones empresariales de forma cronológica. Para esto, se utilizan los siguientes documentos:
 - a. Contables:
 - i. Libro de inventarios y Cuentas Anuales
 - ii. Libro diario
 - b. Libros y registros:
 - i. Libro de facturas emitidas
 - ii. Registro de gastos y cuentas de banco y caja
2. Obligación de emitir facturas o documentos sustitutivos de operaciones mercantiles, así como recibir y guardar aquellos que reflejen las adquisiciones a proveedores y suministradores.
3. Obligación de conservar todos los libros y documentos referidos durante al menos seis años a partir del último asiento practicado en ellos.
4. Estar sometidos, en su caso, a los procedimientos concursales legalmente previstos para resolver las situaciones de crisis económica, tales como la suspensión de pagos y quiebra.
5. Del Impuesto de la Renta de las Personas Físicas (IRPF) y cuantas otras obligaciones fiscales se deriven de la actividad ejercida.
6. Pago de las cuotas a Seguridad Social que correspondan y de las correspondientes por nuestros empleados.
7. Cumplimiento de la normativa laboral y de prevención de riesgos laborales de la actividad.
8. No llevar a cabo prácticas que puedan vulnerar la ley o dañar el tráfico mercantil.

La actividad consultora, dará comienzo una vez se haya constituido la sociedad, habiendo realizado los trámites necesarios.

A continuación se exponen los trámites que deberemos realizar para la constitución de la empresa:

1. *Certificación negativa del nombre:* adquisición de un certificado acreditador de que no existe otra sociedad con el mismo nombre que la nuestra.

2. *Escritura de Constitución*, firmada ante notario. Se liquidará el Impuesto de Actos Jurídicos Documentados.
3. *Código de Identificación Fiscal (CIF)*: Una vez formalizada la Escritura de Constitución se procederá a solicitar el CIF, que sirve para identificar a la empresa a efectos fiscales.
4. *Inscripción en el Registro Mercantil*: Finalmente, una vez obtenida la Escritura Pública de Constitución tendremos que inscribir la sociedad en el Registro Mercantil. Será en este momento cuando la sociedad adquiera plena capacidad jurídica.

5.4. Análisis de los puestos de trabajo

Según Dessler (2009), el análisis de puestos de trabajo se realiza para determinar de manera detallada en qué consisten el empleo y el tipo de persona que la empresa debe contratar para cubrirlo. Es el procedimiento para determinar las obligaciones de cada puesto y las características de las personas que se contratará para cubrirlos. Proporciona información que se utiliza para elaborar las descripciones y las especificaciones de los puestos.

Las razones para realizar un análisis de puestos, según Mondy (2009) son:

- *Dotación de personal*: Cada puesto requiere de conocimientos, destrezas y habilidades diferentes. Una planificación eficaz de los recursos humanos debe tomar en consideración estos requisitos del puesto.
- *Capacitación y desarrollo*: Si la información de la descripción de puestos indica que el puesto requiere conocimientos, destrezas o habilidades en particular, y la persona que ocupe el puesto no posee todas las cualidades necesarias, probablemente se requerirá de capacitación y desarrollo.
- *Evaluación del desempeño*: Los empleados deben ser evaluados en términos de que cumplan los deberes especificados en sus descripciones de puestos y en otras metas específicas que se hayan establecido.
- *Remuneración*: Desde una perspectiva interna, cuanto más significativos sean los deberes y responsabilidades, más valor tendrá el puesto. Los puestos que requieren más conocimientos, destrezas y habilidades deben valer más para la empresa.

Para el correcto análisis de puestos de trabajo, seguiremos las cuatro etapas que establecen De la Calle y Ortiz de Urbina (2004):

- I. **Objetivos del análisis:** Deseamos obtener información acerca de los puestos de trabajo que existirán en la consultora, con el objetivo de diseñar los perfiles idóneos, servir como base para el reclutamiento, determinar el valor de cada puesto, sus funciones y su autoridad.
- II. **Delimitación del análisis:** Los puestos a analizar son los tres puestos de trabajo con los que contará la consultora.
- III. **Análisis de puestos.**
- IV. **Descripción y especificación del puesto:** A continuación definimos los conceptos para después comenzar con su aplicación práctica a la consultora:
 - *Descripción del puesto:* Documento que recoge la información relativa a cada puesto en relación con las tareas, obligaciones y responsabilidades.
 - *Especificaciones del puesto:* Documento donde se sintetiza la información relativa a las características que debería tener la persona que lo ocupe para que pueda desempeñarlo adecuadamente. En muchas ocasiones, esta información se suele incluir en la descripción del puesto.

Al comienzo de la actividad, el número de socios será de tres personas, que formarán un equipo polivalente y multidisciplinar conformado por un Licenciado en Administración y Dirección de Empresas (promotor y ejecutor del Proyecto), un Ingeniero Industrial y un Ingeniero Informático.

GERENTE GENERAL

PROPÓSITO DEL PUESTO:

Asegurar el funcionamiento óptimo de todas las áreas de la empresa, enfocando todos los esfuerzos a generar mayores volúmenes de ventas, de acuerdo a la filosofía de la empresa.

FUNCIONES GENERALES

- Generación de mayor volumen de ingresos, manteniendo la calidad del servicio.
- Dirección, supervisión y control de las operaciones.
- Mantenimiento en óptimas condiciones de las instalaciones, mobiliario y equipos.
- Dirección, supervisión, control y capacitación del personal a su cargo (otros dos socios).
- Generación y mantenimiento de toda la información y controles de la consultora.
- Definición, planificación e implementación de las estrategias de la organización en todos sus ámbitos.

FUNCIONES ADICIONALES

- Supervisión del inicio de los proyectos y del transcurso de las operaciones.
- Provisión al personal de lo necesario para desarrollar sus funciones.
- Garantía de que el personal mantenga la excelencia en la atención al cliente.
- Dirección de las Juntas.

RELACIONES DE AUTORIDAD (Establecidas en el organigrama)

REQUISITOS DEL PUESTO

Educación: Licenciado Administración y Dirección de Empresas

Conocimientos: Dirección, supervisión y control en el área administrativa y de operación. Manejo de Equipos Informáticos y software administrativo. Inglés (Nivel Medio-Alto).

Experiencia: Cinco años de experiencia en el puesto o similares.

Personalidad: Iniciativa, dinamismo, liderazgo, carácter, disposición, emprendedor, dedicación.

CONSULTOR GERENCIAL

PROPÓSITO DEL PUESTO:

Proveer a los clientes de sus servicios con el fin de realizar mejoras en la empresa contratante que permitan aumentar el rendimiento del personal y la rentabilidad de la empresa.

FUNCIONES GENERALES

- Realización de análisis financieros de las empresas clientes.
- Realización de análisis de procesos y de procedimientos de las operaciones de las empresas y de sus procesos administrativos.
- Posteriormente a los análisis financieros y de procedimiento, crear el DAFO de la compañía.
- Elaboración de la presentación del DAFO al equipo gerencial de la compañía.
- Elaboración del plan de trabajo a seguir para realizar las mejoras y explotar las fortalezas y oportunidades de la empresa dentro del mercado local.
- Asistencia en la implementación del plan de trabajo a seguir para la mejora de la rentabilidad de la empresa.
- Realización de mediciones para evaluar el impacto del plan de trabajo.
- Elaboración de los reportes de resultados del plan de trabajo, de acuerdo al plazo establecido por el plan de trabajo.

FUNCIONES ADICIONALES

- Realización de visitas de campo para medición del plan de trabajo.

RELACIONES DE AUTORIDAD (Establecidas en el organigrama)

REQUISITOS DEL PUESTO

Educación: Ingeniero Industrial con maestría en Administración de Empresas.

Conocimientos: Mercados e industria local. Esquemas financieros y contabilidad. Extenso conocedor de estrategias de Marketing. Inglés (Alto).

Experiencia: Cinco años de experiencia en el puesto o similares.

Personalidad: Compromiso, asertividad, lealtad, enfocado a resultados, confidencialidad,

GERENTE DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

PROPÓSITO DEL PUESTO:

Desarrollar los procedimientos de las tecnologías de la comunicación necesarias para el eficaz uso de la información de la empresa (seguridad, comunicación, mejoras de sistemas...), diseñar aplicaciones y páginas web y responsable de redes sociales.

FUNCIONES GENERALES

- Dar soporte a la compañía, con respecto a sistemas y equipos informáticos.
- Realización de análisis y pruebas de seguridad.
- Diseño, modelización y elaboración de la página web corporativa.
- Mantenimiento y protección de la página web.
- Administración y gestión de redes sociales.
- Investigación de mejoras y actualizaciones de los sistemas y equipos.
- Análisis y supervisión de las nuevas aplicaciones o sistemas.
- Elaboración de los reportes mensuales de tareas asignadas y realizadas.

FUNCIONES ADICIONALES

- Realización de reuniones informativas y capacitaciones para el personal de la empresa. Asistencia a reuniones gerenciales.

RELACIONES DE AUTORIDAD (Establecidas en el organigrama)

REQUISITOS DEL PUESTO

Educación: Grado en Ingeniería Informática con maestría en Administración de Empresas.

Conocimientos: Mercado de software y hardware. Mantenimiento de equipos. Programación, protocolos de seguridad, sistemas operativos. Manejo de programas de ilustración, multimedia y edición. Marketing.

Inglés (Alto/Técnico Avanzado).

Experiencia: Cinco años de experiencia en el puesto o similares.

Personalidad: Innovador, rapidez de respuesta, comunicación, habilidades analíticas, toma de decisiones, organización, adaptabilidad y flexibilidad.

El contrato de los tres socios será de tipo fijo y a jornada completa. El horario de la jornada laboral será de 9:00-14:00 y de 16:00-19:00, con un periodo vacacional de 28 días al año.

En cuanto al sistema de retribución, los socios percibirán un salario bruto de 20.000 euros anuales durante los tres primeros años de la vida de la empresa. Los socios acuerdan fijarse estas retribuciones porque prefieren reinvertir en la empresa para su expansión. Posteriormente, pretendemos replantear el modelo retributivo, investigando acerca de la aplicación de sistemas basados en la evaluación del desempeño.

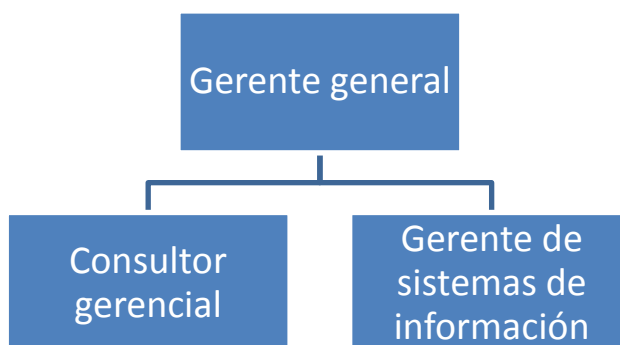
De la Calle y Ortiz de Urbina (2004), definen la evaluación del desempeño como un proceso formal y sistemático para identificar, revisar, evaluar, medir y gestionar el rendimiento de los recursos humanos en las organizaciones, con la finalidad de ver si el trabajador es productivo y si podrá mejorar su rendimiento en el futuro. El establecimiento de una parte variable del salario en función del desempeño de los empleados, debe hacerse adecuadamente, estudiando los criterios, las herramientas de medición y su gestión posterior, pues de lo contrario, los costes de implantación podrían exceder a sus potenciales beneficios.

Sin perjuicio de la idea expuesta anteriormente, el objetivo es también, el incremento del salario base en función de los resultados de la empresa.

5.5. Organigrama de la empresa

El organigrama de nuestra empresa es muy reducido, debido a la pequeña plantilla con la que cuenta.

Figura 5.5–1. Organigrama de la empresa



Fuente: elaboración propia.

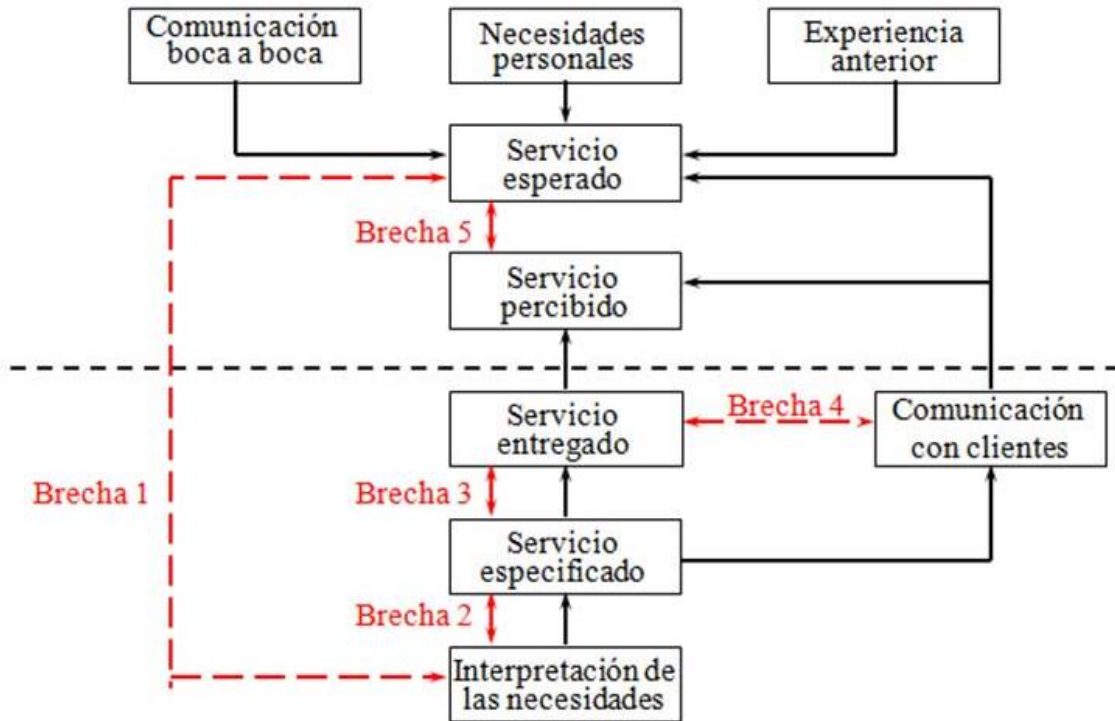
CAPÍTULO 6. PLAN DE MARKETING

6.1. Introducción

El sexto capítulo versa sobre el estudio y desarrollo del Plan de Marketing para la empresa. En primer lugar, definimos el público objetivo para poder diseñar el marketing mix idóneo. El marketing mix es un análisis de estrategia de aspectos internos, desarrollado para analizar las cuatro variables básicas de la actividad de toda empresa: producto, precio, distribución y promoción. Estas son las famosas cuatro Pes de McCarthy (1960), por sus iniciales en inglés (*product, price, place, promotion*) y constituyen las estrategias básicas de la gestión del marketing, tal y como evidencia la definición propuesta por la American Marketing Association en 2013: “Marketing es la actividad y conjunto de procesos para la creación, comunicación, entrega e intercambio de valor, de manera que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones”.

Después de los cambios radicales en toda la industria en el siglo XXI, Zeithaml, Bitner y Gremler (2009) definieron nuevos conceptos de Marketing orientados al sector servicios. El peso creciente de los servicios en la economía mundial, hizo obligatorio una diferenciación del marketing de la industria y de los servicios. De esta manera, se introdujeron nuevas concepciones y herramientas, complementando a las cuatro Pes de McCarthy citadas anteriormente, como son las Personas, la evidencia física y el proceso. Todo esto introducido por el modelo de brechas de la calidad del servicio, que ubica los conceptos, las estrategias y las decisiones claves en el Marketing de servicios desde un enfoque que facilita su visión de manera estructurada e integrada. El modelo de brechas hace especial hincapié sobre las diferencias entre el servicio esperado y el servicio percibido por el cliente.

Figura 6.1–1. Modelo de Brechas



Fuente: Zeithaml et al (2009).

El modelo conceptual completo mostrado en la figura anterior, transmite un mensaje claro a los gerentes que desean mejorar su calidad de servicio: la clave para cerrar la brecha del cliente es cerrar las brechas 1 a 4, y mantenerlas cerradas.

La brecha 1 representa la distancia existente entre el conocimiento e interpretación por parte de la empresa de las necesidades del cliente y la realidad, este aspecto lo analizamos en el punto 6.3. La brecha 2 o del diseño y estándares define la distancia entre la interpretación de las necesidades y los procesos establecidos para la prestación del servicio, establecidos en el punto 4.3. La brecha 3 es la distancia entre el servicio especificado y el desempeño del servicio y contempla la buena aplicación de los estándares diseñados previamente por parte del personal empleado en la consultora, que tratamos en el punto 6.5. Y por último la brecha 4 señala la distancia de la comunicación, pone de relieve las diferencias entre el servicio entregado y el servicio comunicado, que se aborda en el punto 6.6.

Los clientes percibirán las deficiencias en la calidad del servicio en la medida en que existan una o más de las brechas 1 a 4.

De esta manera, el objetivo de aplicar este análisis es conocer la situación de la empresa y poder diseñar la estrategia óptima de posicionamiento posterior.

Figura 6.1–2. Elementos de Marketing Mix



Fuente: adaptado de McCarthy (1981).

6.2. Segmentación y público objetivo

Cada vez más, los mercados están formados por numerosos entes, muy diferentes entre ellos. La creciente heterogeneidad en los componentes del mercado puede ser fundamental para poder obtener ventajas competitivas mediante la adopción de las adecuadas estrategias en la empresa.

La segmentación consiste en descubrir grupos de consumidores donde sus integrantes sean lo más homogéneos posibles entre sí, en nuestro caso en buscar grupos de empresas que sean lo más similares posibles en cuanto a la percepción del servicio, actividad y actitudes. Cada uno de estos grupos se llama segmento.

La razón de segmentar es ofrecer una solución individualizada sin perder rentabilidad para conseguir la máxima satisfacción posible del cliente mientras la empresa alcanza sus objetivos en términos de ingresos. En el caso de un producto tangible, la segmentación tiene mayor incidencia en los resultados, debido a que la creación de diferentes grupos o segmentos para dirigir un producto lo suficientemente personalizado es vital para satisfacer al cliente. En nuestra actividad, la segmentación se introduce como un proceso, en lugar de definir a priori segmentos a los que dirigirnos, una vez encontramos un potencial cliente, se analiza su entorno, sus necesidades (detalle en Figura 4.3-2. Subproceso de Venta) y se plasma en una propuesta formal las líneas generales del producto, que en nuestro caso sería el Proyecto a llevar a cabo.

Por tanto, las estrategias de promoción y distribución serán genéricas para la totalidad de clientes potenciales, utilizando un nivel de segmentación denominado marketing masivo. Por el contrario, donde se adaptarán las estrategias a las necesidades de los clientes será en los ámbitos de producto y precio, en el que se aplica un marketing segmentado.

De esta manera, para definir el público objetivo de nuestra organización debemos recapitular y tener en cuenta en qué sector nos encontramos y a qué nos dedicamos. Por lo tanto, debemos asimilar el análisis sectorial e interno llevado a cabo en el capítulo 3 de este Plan.

Nuestra sociedad se centra en la prestación de un servicio de asesoramiento profesional independiente, que ayuda a los gerentes y las organizaciones a alcanzar sus objetivos y fines, mediante metodologías efectivas. Todos los procesos de nuestra organización van dirigidos a la consecución de los retos establecidos en el proyecto para el cliente, implantando los elementos de mejora planteados después de los numerosos análisis externos e internos.

El mercado objetivo, por tanto, está formado por empresas de pequeña y mediana magnitud que necesiten asesoramiento para redefinir estrategias, revisar procesos e implantar nuevas medidas para reorientar el rumbo de la sociedad hacia una mayor rentabilidad y sostenibilidad, situadas en cualquiera de las tres provincias de la Comunidad Valenciana.

El perfil del cliente es el de una PYME que, consciente de las dificultades actuales tanto a nivel socio-económico como a nivel de competencia desmedida (confluencia de empresas extranjeras y nacionales como consecuencia de la globalización), busca una solución para ajustar sus márgenes y poder ofrecer un producto/servicio competitivo, acompañado de sostenibilidad.

El ámbito territorial seleccionado: la Comunidad Valenciana, responde a nuestro conocimiento de los mercados autonómicos y los diferentes sectores económicos que conviven en ellos. Del mismo modo, también incide positivamente la experiencia de los socios, el carácter multidisciplinar del equipo y el mantenimiento de contactos tanto de experiencias anteriores en otras empresas, como de la época universitaria, que nos brinda la posibilidad de contar con una cartera considerable de potenciales clientes.

Por último, no debemos olvidar que es de vital importancia para nuestro crecimiento y sostenibilidad, posicionarnos en la mente de los clientes como una consultora diferente, con servicios profesionales de calidad. Una consultora de confianza enfocada a satisfacer sus necesidades de la forma más eficiente posible.

6.3. Estrategia de servicio (producto)

Desde la perspectiva del marketing, se define producto como todo bien o servicio capaz de satisfacer la necesidad del consumidor que lo demanda. La diferencia fundamental entre el bien y el servicio es la intangibilidad del servicio, es decir, la carencia de carácter material.

Figura 6.3–1. Características diferenciadoras de los servicios

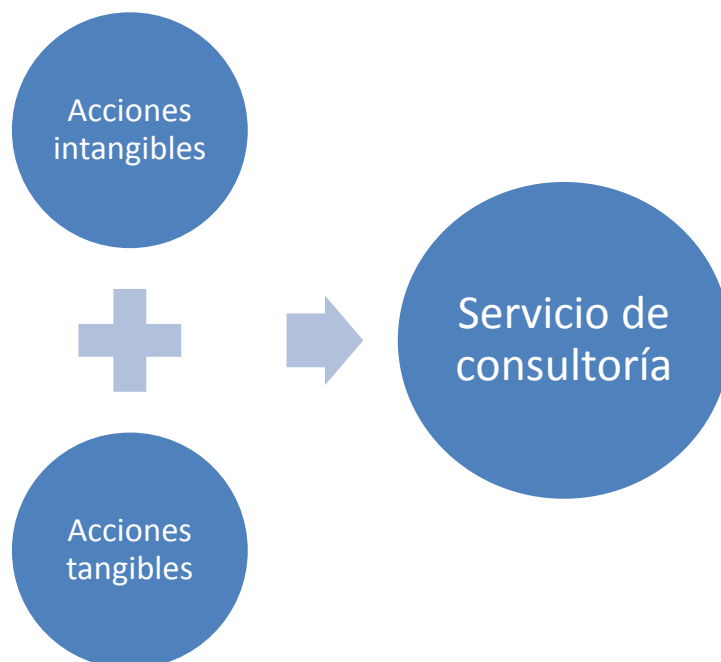


Fuente: Transparencias de Introducción al Marketing de Servicios (2014).

Como desarrollamos en el apartado “Operaciones y procesos” del capítulo 4, consideramos el servicio de consultoría como un proceso, como un conjunto de pasos con una secuencia

definida. Para una correcta definición del servicio/proceso, primero debemos entender que el receptor directo del servicio es la empresa contratante, y la naturaleza de la acción es una mezcla entre acciones tangibles e intangibles, con predominio de ésta última. La parte intangible es clara en nuestra actividad, pues engloba todos los procesos de análisis de información, interpretación y creación de soluciones. La parte tangible, sin embargo, consta de los entregables del proyecto, como la propuesta inicial y el plan de actuación y control final, donde se resumen las conclusiones de todo el proceso consultor.

Figura 6.3–2. El servicio de consultoría como un proceso



Fuente: elaboración propia.

Como enunciábamos en el apartado de introducción de este capítulo, el objetivo del modelo de brechas de Zeithaml et al (2009) es cerrar la brecha entre lo que esperan los clientes y lo que perciben para entregar un servicio de calidad. Para ello, saber lo que espera el cliente es el primer paso y tal vez el más importante en la prestación de un servicio de calidad. Equivocarse en este aspecto puede significar incluso no sobrevivir en un mercado altamente competitivo, así que debemos escuchar a los clientes, saber preguntarles e investigar para entender las expectativas del cliente.

Para resumir los beneficios identificados que aporta el servicio y el diseño de los procesos y estrategias a desarrollar, utilizamos el siguiente esquema:

Figura 6.3–3. Definición del servicio/proceso de consultoría

1. Identificación de los beneficios del servicio

- Los beneficios que los clientes esperan obtener del servicio son:
 - Alcance de los fines y objetivos de la organización
 - Redefinición de estrategias
 - Descubrimiento y evaluación de nuevas oportunidades
 - Revisión y mejora de los procesos gerenciales
 - Estudio y reconfiguración de procesos operativos y operacionales
 - Incremento de la rentabilidad del negocio
 - Sostenibilidad empresarial

2. Diseño de la producción del servicio

- Si los clientes visitan las oficinas, su satisfacción depende de factores como los encuentros con el personal y la apariencia y características de las instalaciones.
- Si somos nosotros los que visitamos al cliente en su domicilio u oficina, la utilización de presentaciones apropiadas y material conveniente para resolver sus dudas y preocupaciones resultan esenciales.
- En ambos casos, es fundamental el aprovechamiento de las Tecnologías de la Información (TI).

3. Equilibrio entre oferta y demanda

- Tenemos que poner especial atención en la posible acumulación de tareas. La aceptación de un elevado número de proyectos tiene que ir acompañada de la capacidad para afrontar cada uno de ellos.
- Debemos ser conscientes de nuestra capacidad y estar comprometidos con los plazos de entrega preestablecidos al inicio de la relación contractual.

4. Las personas como parte del servicio esencial

- Por definición, la consultoría es una actividad que precisa de un contacto muy frecuente entre cliente y consultor, por lo que resulta indispensable en el equipo un comportamiento cercano y personas con gran calidad humana.
- Por último, es fundamental evitar la generalización excesiva, es decir, tender a estandarizar procesos, pero a personalizar la prestación del servicio.

Fuente: elaboración propia a partir de Zeithaml et al (2009).

Concretados ya los entresijos de la prestación del servicio y teniendo presente que el servicio de consultoría se encuentra en fase de madurez, debemos centrar las estrategias en la mejora de la calidad y de las prestaciones. En aras a la maximización de esfuerzos hacia la calidad para que sea percibida por el cliente, deberemos transmitirles:

- **Fiabilidad:** Obligación de cumplir con el cliente y ser responsables con lo prometido.
- **Sensibilidad:** Estar dispuestos a ayudar a los clientes y ofrecerles un servicio inmediato.
- **Confianza:** Tener una actitud amable y coherente que inspire seguridad.
- **Empatía:** Comprensión, interés y atención individualizada.
- **Tangibles:** Equipamientos e instalaciones de calidad, buena apariencia física del personal.
- **Comunicación bidireccional:** Saber escuchar a los clientes, explicarles con tiempo el servicio realizado.

De este modo, un servicio de excelencia se sostiene por la calidad de aquellos elementos que intervienen en el proceso de prestación del servicio y de la coherencia existente entre ellos. Así pues y como mantenemos a lo largo de todo el plan, la oferta de una propuesta de alto valor añadido, basada en la calidad, un servicio cercano, ético y enfocado a los problemas reales de los clientes, debe ser inherente a cada proceso de prestación del servicio.

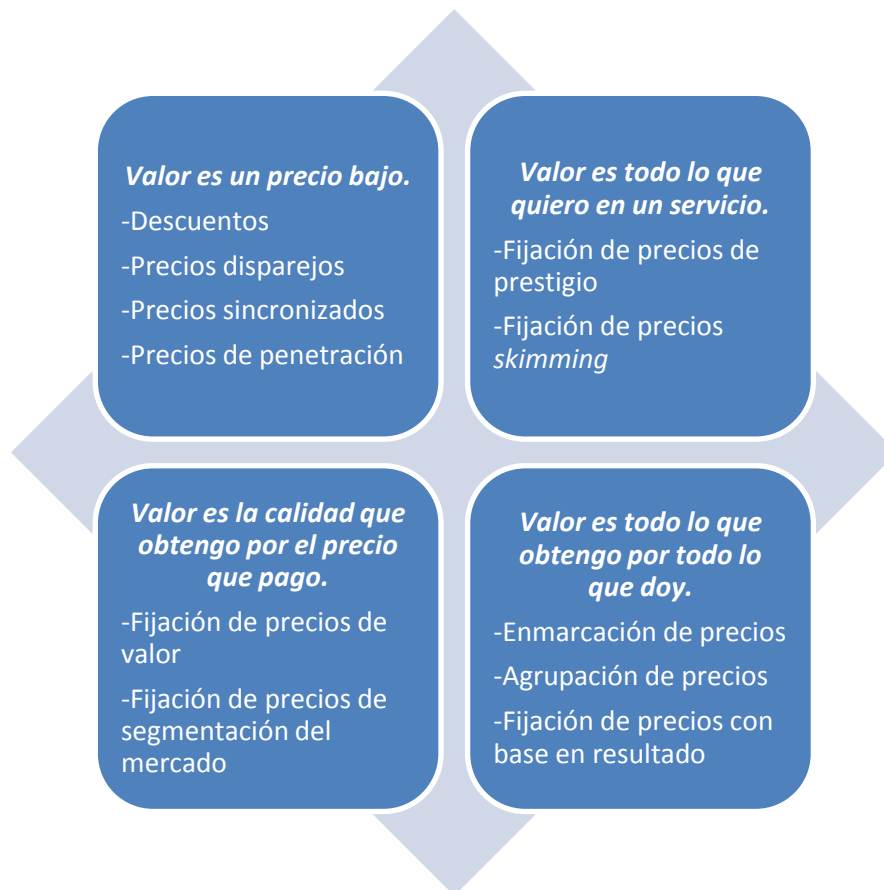
6.4. Estrategia de precios

El precio es la única variable del Marketing Mix que proporciona ingresos a la organización pues todas las demás suponen gastos. Las empresas que comercializan sus productos les fijan unos precios como valor de transacción para intercambiarlos en el mercado, recuperar los gastos en que ha incurrido y obtener unos excedentes. Los métodos de fijación de precios de servicios son más complejos que los de productos, debido a las referencias imprecisas o limitadas que tienen los clientes y a que el precio es una señal fundamental de la calidad de los servicios.

Uno de los aspectos más importantes en la fijación de precios es el valor percibido, valor que debemos entender para establecer precios en línea con las expectativas del cliente. Desde el

punto de vista del cliente hay diferentes percepciones de la definición de valor, que se resumen en la siguiente figura:

Figura 6.4–1. Resumen de estrategias de fijación de precios para las cuatro definiciones de valor por parte de los clientes



Fuente: Zeithaml et al (2009).

Estos precios serán satisfechos por aquellos individuos que consideren superiores las utilidades o satisfacciones proporcionadas por la adquisición del servicio al sacrificio asociado al pago del precio. Debemos tener en consideración, que los precios son más fácilmente comparables que los mismos productos, por lo que la variable “precio” es tomada muy en cuenta por los clientes a la hora de decidir, por lo que tiene un carácter muy competitivo.

Mediante la variable precio, la organización puede intentar la consecución de distintos tipos de objetivos, los cuales se centran en el beneficio, las ventas y la situación en el mercado. Entre los objetivos de beneficios perseguidos, destaca la obtención de un margen de beneficios sobre ventas y la consecución de una cantidad concreta de beneficios. Otro tipo de objetivos son los basados en ventas, en los cuales la utilización del precio se centra en la búsqueda de

unos niveles de ventas y la consecución de unas cuotas de mercado. Los objetivos centrados en la situación del mercado hacen referencia a la competencia entre los distintos ofertantes del mercado y a la importancia del precio como arma competitiva.

Los costes tienen una importante incidencia en la determinación de los honorarios del consultor, pues es necesario cuantificar los costes fijos totales y los costes variables totales para conocer el umbral de rentabilidad o punto muerto, que constituye el número mínimo de proyectos que deberemos llevar a cabo para cubrir la totalidad de los costes. La determinación de los costes en empresas industriales es mucho más sencilla que en una de servicios, en las que los costes dependen de muchas variables.

La actividad de consultoría consiste en prestar servicios profesionales diversos a una compañía bajo diferentes modalidades:

- ➔ **Pago por proyecto:** Contrato de precio fijo, que incluye todos los gastos.
- ➔ **Pago por trabajo:** Precio por hora/jornada, es el preferido por los consultores.
- ➔ **Pago por éxito:** Contrato de rendimiento que liga la remuneración a la consecución de resultados.
- ➔ **Pago mixto:** Pago inicial para los gastos durante el proyecto y pagos a cuenta necesarios durante la intervención.

A continuación detallamos mediante dos tablas las ventajas e inconvenientes, desde el punto de vista del consultor, primero, y del cliente, después:

Tabla 6.4-1. Ventajas e inconvenientes para el consultor de las diferentes modalidades de cobro

PAGO POR PROYECTO	PAGO POR TRABAJO	PAGO POR RENDIMIENTO	PAGO MIXTO
Ventaja: El consultor sabe lo que va a ganar.	Ventaja: A mayor duración del servicio mayores ingresos.	Ventaja: Mayores beneficios.	Ventaja: Menores riesgos y gastos.
Inconveniente: Es independiente del	Inconveniente: Si dura poco el	Inconveniente: Corre el consultor con los	Inconveniente: Menores beneficios

PAGO POR PROYECTO	PAGO POR TRABAJO	PAGO POR RENDIMIENTO	PAGO MIXTO
tiempo y la complejidad.	proyecto, se cobra menos.	riesgos y gastos hasta obtener resultados.	

Fuente: elaboración propia a partir de transparencias de TEFAG, 2014.

Tabla 6.4-2. Ventajas e inconvenientes para el cliente de las diferentes modalidades de cobro

PAGO POR PROYECTO	PAGO POR TRABAJO	PAGO POR RENDIMIENTO	PAGO MIXTO
Ventaja: El cliente sabe lo que le va a costar. Riesgo del consultor.	Ventaja: En servicios esporádicos es ventajoso.	Ventaja: Supone un sobrecoste si se obtienen los resultados.	Ventaja: El consultor está comprometido.
Inconveniente: Por un proyecto corto cobran gastos mayores.	Inconveniente: A mayor duración del servicio, mayores costes.	Inconveniente: Consultor reacio a aceptarlo. Mayores riesgos.	Inconveniente: Riesgo compartido.

Fuente: elaboración propia a partir de transparencias de TEFAG, 2014.

En cualquiera de estos casos se requiere de una unidad de control del trabajo y de los hechos económicamente relevantes. El recurso y elemento de coste fundamental son las personas, aunque también habrá gastos varios.

Analizadas las diferentes opciones, nos decantamos por el tipo de pago por trabajo, porque pensamos que es una forma de infundir seguridad al cliente respecto al precio del proyecto, debido a que podemos aproximar de manera bastante acertada los honorarios que tendrá que abonar al finalizar el proyecto. Trataremos de ser muy eficientes para poder transmitir al cliente nuestro compromiso por sus objetivos, acorde con el código ético y la cultura corporativa que queremos instaurar.

El pago se dividirá en dos partes: un primer abono fijo de 3.000€ para cubrir los gastos y costes previstos para la puesta en marcha del proyecto y un segundo pago en el que se recibirá el resto de los honorarios resultantes de las fases posteriores y del entregable del proyecto.

El cálculo del precio del proyecto se llevará a cabo mediante el análisis de las horas dedicadas por cada empleado para la consecución de los objetivos, desgranando el tiempo dedicado en cada fase y estipulando una remuneración fija por hora para cada tipo de empleado. El modelo a utilizar para el cálculo vendrá marcado por el coste de la hora de trabajo del director de proyecto que se fija en 60€, mientras que la hora de trabajo del consultor junior tendrá un coste de 20€. El detalle para el cálculo de las tarifas se encuentra en el anexo 4. Las fases en las que invertirán el tiempo de trabajo serán (transparencias TEFAG):

1. Diagnóstico de la situación de la empresa.
2. Análisis externo (con todos los estudios convenientes).
3. Análisis interno (con todos los estudios convenientes).
4. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (DAFO).
5. Interpretación.
6. Formulación.
7. Evaluación.
8. Selección.
9. Control.

6.5. Estrategia de distribución

Como enunciábamos en el punto 6.3, la intangibilidad del producto hace que el planteamiento de la estrategia de la distribución en las empresas consultoras sea totalmente diferente al de las empresas que comercializan bienes de consumo. Por ello, la estrategia de distribución estará representada por la entrega del servicio por parte del personal, es decir, el establecimiento del tipo de contacto con nuestros clientes.

Nuestra consultora ofrecerá sus servicios por medio de dos canales: oficina física (propia o del cliente) y online. La oficina propia, como exponíamos en el punto 4.1, situada en un parque empresarial será el canal habitual del servicio. El sector consultor se caracteriza por una relación con el cliente cercana, y precisa de una relación de confianza mutua, de manera que las empresas que solicitan nuestros servicios prefieren el contacto directo a la hora de

contratarnos. Sin embargo, la presencia en Internet es fundamental para darnos a conocer y pondremos a disposición del cliente herramientas de contacto con la consultora, así como numerosa información acerca de nuestra organización y los servicios que ofrecemos.

El papel de los empleados en la distribución/entrega del servicio es fundamental, pues como sostienen los autores Zeithaml et al (2009), tanto los empleados, como el servicio, la marca, la organización y los comercializadores son percibidos por los clientes. El primer paso es crear una cultura de servicio excelente, y hacer de ésta una forma de vida para que los empleados representen el servicio y la marca como la clave para construir un producto de calidad. El establecimiento de una cultura corporativa marca el patrón de valores y las creencias compartidas que dan significado a los miembros de una organización y les proporcionan las reglas de comportamiento en la organización, de acuerdo con Zeithaml et al (2009). Pese a la sencillez de la idea, la cultura no puede desarrollarse de la noche a la mañana y no es fácil mantenerla. Las consecuencias de no ceñirse a las especificaciones de la organización conllevan a la entrega de un servicio deficitario en cuanto a calidad, y puede deberse a diversos factores de los trabajadores y del desempeño humano: reclutamiento ineficaz de los empleados, ambigüedad y conflicto de funciones entre los empleados, falta de trabajo en equipo, etc. Por esto es necesario implantar un modelo para el mantenimiento, control y ajustes de la cultura de calidad de la consultora, para evitar posibles discontinuidades en el desempeño del servicio (discontinuidades que se etiquetan en la brecha 3 del modelo).

Figura 6.5–1. La cadena de utilidad del servicio



Fuente: a partir de Heskett (1994)

6.6. Estrategia de comunicación

Una vez diseñado el servicio y fijado un precio, tenemos que encargarnos de transmitirlo a potenciales clientes. La promoción es un elemento del marketing y tiene como objetivos

específicos: informar, persuadir y recordar al público objetivo los servicios que la empresa le ofrece. Para lograr esto, utilizaremos varios métodos con los que conseguiremos la comunicación adecuada, construyendo estatus y reputación e incrementando la fuerza de ventas de la consultora.

En primer lugar, pensamos que el establecimiento de una red de contactos profesionales puede permitirnos dar a conocer nuestro negocio, además de poder escuchar y aprender de los demás y encontrar colaboradores, socios e inversores. La creación de perfiles en redes sociales como Twitter o LinkedIn y la redacción periódica de artículos para el blog de la página web corporativa brindará la posibilidad de compartir contenidos de interés y acercar nuestra consultora al público. Además, la conservación de contactos de etapas laborales anteriores por parte de los tres socios se antoja muy importante, de cara a afrontar la necesidad de crear una cartera de clientes en el inicio de la actividad.

Otra técnica importante a desarrollar será la presencia en charlas y conferencias (Por ejemplo en Universidades, Cámaras de Comercio, jornadas de negocios, etc.). Para ello, nos pondremos en contacto con las diferentes instituciones en las que queramos exponer nuestras presentaciones, que pueden cubrir temáticas muy variadas, expondremos los motivos por los cuales la charla será interesante, los beneficios asociados para los asistentes, duración... De este modo, estrecharemos lazos con las asociaciones y entidades organizadoras para posteriores participaciones en ferias y eventos. La exposición en las conferencias debe ir dirigida a facilitar un contacto posterior con los asistentes, mostrando en todo momento la capacidad de nuestra consultora a resolver problemas de índole semejante al tema de la exposición. Para conseguirlo, debemos diseñar la conferencia de manera interesante y genérica, para poderse dirigir a múltiples audiencias, con una duración no superior a 25 minutos para no perder la atención del público. Después de la conferencia nos tenemos que asegurar de facilitar la posibilidad de contacto fuera del evento. Esto nos lleva a la siguiente técnica de promoción, el folleto.

El folleto constituye un documento de presentación comercial de la empresa, por lo que es importante la apariencia y un contenido breve y de calidad. Debe ser polivalente para ser capaz de poder utilizarse para abrir puertas en frío y después de un primer contacto informal. Debe cubrir al menos los siguientes aspectos: valores de la empresa, servicios que presta, ámbito de actuación, equipo humano, valor diferencial y datos de contacto.

Las reuniones profesionales también son una oportunidad excelente para hacer contactos y comunicar al público objetivo que nuestra organización está dispuesta a participar en la mejora de su empresa. Podemos diferenciar dos tipos de reuniones: entre pares profesionales (Por ejemplo, colegios profesionales) o reuniones de institutos que no sean de nuestra profesión. Las primeras, irán dirigidas a la formación y al intercambio de información e ideas. Las segundas, irán encaminadas a atraer la atención de clientes potenciales. La aparición en guías publicadas por asociaciones profesionales, de empresas o gremiales, aumenta las posibilidades de captar clientes.

La creación de boletines de noticias en la página web sobre temas de interés, sintetizando la información de forma atractiva puede crear valor y conformar un fuerte mensaje de venta sin incluir publicidad. En esta línea, la redacción de artículos y publicaciones en periódicos específicos y revistas sectoriales, podrán ser importantes para la creación de una buena reputación en el futuro.

Por último, la herramienta más costosa a nivel económico es la publicidad. Las técnicas de comunicación contempladas hasta ahora irán ligadas a la disponibilidad de capital, sin embargo, no se caracterizan por tener elevados costes. La utilización de anuncios será una herramienta que se empleará, si fuera necesaria, años después del comienzo de la actividad, en el momento en que existan recursos para llevar a cabo la acción publicitaria.

Para el diseño del anuncio se seguirá un proceso, resumido en las siguientes fases:

1. Comprensión del entorno del negocio en el momento de la creación de la campaña publicitaria.
2. Análisis de las oportunidades.
3. Posicionamiento del negocio.
4. Objetivos de la publicidad: Número de respuestas, incremento de las ventas esperado...
5. Establecimiento del presupuesto.
6. Selección de la agencia publicitaria.
7. Control de los resultados.

Los medios publicitarios, es decir, los medios disponibles que se utilizarán para la entrega del mensaje promocional al cliente objetivo, pueden ser: periódicos, revistas, correo directo, radio, televisión, cine o regalos publicitarios. No todos estos medios son los idóneos para este

tipo de negocio y los que lo son cuentan con ventajas e inconvenientes para su aplicación en el sector consultor, y tienen costes muy variados.

Tabla 6.6-1. Ventajas e inconvenientes de los diferentes medios de comunicación para la publicidad de una consultora

Medio de comunicación	Ventaja	Inconveniente
Periódicos	Alta credibilidad	No cubre todo el mercado
Revistas	Muchos lectores	Falta de inmediatez
Correo directo	Grupo objetivo	Resistencia al correo basura
Radio	Flexibilidad del contenido	Muy localizado
Televisión	Gran impacto	Altos costes
Cine	Gran impacto	Dificultad para medir resultados
Regalos publicitarios	Dura muchos años	Mucha competencia

Fuente: elaboración propia.

La conclusión más importante que podemos extraer de este tipo de herramienta es su elevado coste. Por ello, se debe utilizar la publicidad cuando no haya alternativa y los métodos antes expuestos no sean ya de utilidad.

La contratación de una agencia publicitaria, en caso de efectuarse, se deberá llevar a cabo con posterioridad al diseño por parte de la consultora del contenido del anuncio. Del mismo modo, se redactarán planes de control para la medición de los resultados de la campaña.

Para finalizar, debemos tener en cuenta que de los medios publicitarios mencionados anteriormente, el mejor para una consultora es el correo directo. La dirección a un grupo objetivo, la personalización del texto del correo y la eficacia en cuanto a costes, hace del

correo una herramienta indispensable para las empresas consultoras. Queremos hacer hincapié en que el uso de éstas vías publicitarias no son la primera opción y que se estudiaría su uso en caso de ser necesario en el futuro.

CAPÍTULO 7. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

7.1. Introducción

En el séptimo capítulo vamos a exponer el plan económico-financiero de la empresa. La redacción de este punto es imprescindible en cualquier Plan de Empresa, pues su objetivo más importante es llevar a cabo un análisis de viabilidad del negocio, así como comprobar si el proyecto cuenta con las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para su puesta en marcha.

En primer lugar, vamos a confeccionar un plan de inversiones y financiación donde se detallan las inversiones iniciales para la puesta en marcha del negocio y las fuentes de financiación para hacer frente a las inversiones mentadas anteriormente. A continuación, definimos el umbral de rentabilidad, confeccionamos el balance de situación provisional y hacemos la previsión de la cuenta de resultados. Para finalizar, analizamos los principales ratios y, en base a los resultados, sacamos las conclusiones del apartado económico-financiero.

7.2. Plan de inversión y financiación

Para la elaboración del balance de situación y poder analizar la información resultante, debemos exponer las inversiones a realizar, tanto para la puesta en marcha de la sociedad, como para el funcionamiento eficaz y eficiente de la organización.

A. INVERSIONES EN ACTIVO NO CORRIENTE

Según el Plan General de Contabilidad 2007 (PGC 2007 en adelante), esta partida comprende los activos destinados a servir de forma duradera en las actividades de la empresa, incluidas las inversiones financieras cuyo vencimiento, enajenación o realización se espera habrá de producirse en un plazo superior a un año.

I. Inmovilizado intangible

Activos no monetarios sin apariencia física pero susceptibles de valoración económica, de ser separado de la empresa, vendido, cedido o entregado para su explotación, arrendado o intercambiado.

1. Patentes, licencias, marcas y similares – 2.600,00€

Costos ocasionados por el registro de la marca, el logotipo y la página web.

2. Aplicaciones informáticas–5.580,00€

Importe para la adquisición de la propiedad o el derecho de uso de programas informáticos.

- Microsoft Office: Conforman las herramientas básicas para procesar textos, crear presentaciones, tablas de cálculo y pequeñas bases de datos.
- Contaplus: Software para la llevanza de contabilidad y cuentas.
Importe para la adquisición de la propiedad o el derecho de uso de programas informáticos.
- Software ERP: aplicación para la gestión empresarial, proveído por la empresa AITANA, incluye herramientas de gestión de documentos, contabilidad y personas.
- META4: programa adaptado para brindar a las PYMES una solución global que engloba en una única aplicación sistemas de nóminas, administración de personal y gestión del capital humano (evaluación del desempeño, planes de carrera, gestión de competencias...).
- Antivirus: software de protección de la información almacenada en los equipos informáticos.

Por último, los costes de la creación de la página web corporativa también vamos a incluirla en esta partida. La web va a constituir una herramienta de promoción y comunicación muy importante, por lo que su desarrollo debe ser muy estudiado y su diseño sobresaliente. Un funcionamiento incorrecto del soporte online puede afectar negativamente a la imagen de la empresa, por lo que contactaremos con un diseñador web que diseñe y mantenga la página web.

Tabla 7.2-1. Inversión en Aplicaciones Informáticas

Descripción	Q	PVP/Ud	Total sin IVA	Total con IVA
Microsoft Office	1	160,00 €	132,23 €	160,00 €

Contaplus	1	1.800,00 €	1.487,60 €	1.800,00 €
Software ERP	1	1.200,00 €	991,74 €	1.200,00 €
META4	1	1.700,00 €	1.404,96 €	1.700,00 €
Antivirus	1	120,00 €	99,17 €	120,00 €
Diseño Web	1	600,00 €	495,87 €	600,00 €
TOTAL INVERSIÓN APLICACIONES INFORMÁTICAS			4.611,57 €	5.580,00 €

Fuente: elaboración propia.

II. Inmovilizado material

Elementos del activo tangible, representados por bienes, muebles o inmuebles. Bienes permanentes que forman parte del patrimonio empresarial durante un ejercicio superior al ejercicio económico, no están destinados a la venta y están condicionados por su uso y desgaste.

1. Construcciones e instalaciones técnicas-

Como exponíamos en el capítulo 4, el local donde estará ubicada la oficina será alquilado, por lo que la aparición de la partida “Construcciones” en el activo no corriente de la sociedad no se contempla. Del mismo modo, la cuenta “Instalaciones técnicas” no contiene ningún importe, pues en el precio del alquiler de la oficina se incluyen instalaciones de telefonía e Internet.

2. Mobiliario – 5.345,00€

La partida de mobiliario, materiales y equipos de oficina está comprendida por las siguientes adquisiciones, pues el mobiliario incluido en el local arrendado es limitado:

Tabla 7.2-2. Inversión en Mobiliario de Oficina

Descripción	Q	PVP/Ud	Total sin IVA	Total con IVA
Mesas despacho	3	150,00 €	371,90 €	450,00 €
Mesa reunión	1	210,00 €	173,55 €	210,00 €
Mesa de centro	1	100,00 €	82,64 €	100,00 €
Sillas despacho	3	350,00 €	867,77 €	1.050,00 €
Sillas reunión	8	120,00 €	793,39 €	960,00 €
Sofás	2	200,00 €	330,58 €	400,00 €
Armarios	2	240,00 €	396,69 €	480,00 €
Estanterías	3	80,00 €	198,35 €	240,00 €
Teléfono	3	45,00 €	111,57 €	135,00 €
Iluminación	6	120,00€	595,04€	720,00€
TOTAL MOBILIARIO OFICINA			3.921,48 €	4.745,00 €

Fuente: elaboración propia.

El coste de utillaje vario a utilizar en la oficina se valora en 600,00€.

3. Equipos para procesos de información – 3.300,00 €

Elementos electrónicos y ordenadores necesarios para el almacenamiento, gestión, análisis y optimización de la información.

Tabla 7.2-3. Inversión en Equipos Informáticos

Descripción	Q	PVP/Ud	Total sin IVA	Total con IVA
Ordenador portátil	3	650,00 €	1.611,57 €	1950,00 €
Ordenador sobremesa	1	800,00 €	661,16 €	800,00 €
Fotocopiadora	1	550,00 €	454,55 €	550,00 €
TOTAL EQUIPOS INFORMÁTICOS			2.727,28 €	3.300,00 €

Fuente: elaboración propia.

4. Elementos de transporte –

Comprende los vehículos de todas clases utilizables para el transporte. En nuestro caso, las visitas a clientes o desplazamientos necesarios se efectuarán con coches propios de los trabajadores, a los que se abonarán las pertinentes dietas y kilometraje.

5. Otro inmovilizado material – 255,00 €

Aquí clasificamos los inmovilizados materiales no contemplados en las anteriores partidas. Como pueden ser cafeteras, neveras, microondas, etc.

Tabla 7.2-4. Otras inversiones en Inmovilizado Material

Descripción	Q	PVP/Ud	Total sin IVA	Total con IVA
Cafetera	1	130,00 €	107,44€	130,00 €
Microondas	1	125,00 €	103,31€	125,00 €
TOTAL OTRO INMOVILIZADO MATERIAL			210,75 €	255,00 €

Fuente: elaboración propia.

B. INVERSIONES EN ACTIVO CORRIENTE

Según el PGC 2007, los activos que comprenden esta partida son aquellos que la sociedad espera vender, consumir o realizar en el transcurso del ciclo normal de explotación (que con carácter general no excederá el año), más cualquier otro activo diferente de los anteriores cuyo vencimiento, enajenación o realización se espera que se produzca en el corto plazo, más los activos financieros clasificados como mantenidos para negociar, más el efectivo y otros activos líquidos equivalentes.

VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes

Esta cuenta incluye los activos monetarios de efectivo que la empresa dispone en cuentas.

Para la puesta en marcha del negocio y antes de comenzar con la actividad que reportará los ingresos a la sociedad, transcurrirá un periodo de tiempo en el que habrá que hacer frente a varios pagos como alquiler, suministros, desembolsos iniciales, salarios, etc. Esta inversión inicial se obtendrá tanto de recursos propios como de ajenos.

A la hora de calcular el importe necesario de tesorería, hemos de tener en cuenta las inversiones iniciales a realizar por la empresa y los gastos de primer establecimiento, tales como el registro de la empresa y gastos varios.

A continuación, a modo de síntesis, adjuntamos una tabla donde se aprecian las inversiones iniciales que habrá que llevar a cabo, para las cuales seguidamente, estudiaremos la mejor alternativa de financiación.

Tabla 7.2-5. Plan de Inversiones: Activo No Corriente

A. ACTIVO NO CORRIENTE	17.080,00 €
I. Inmovilizado intangible	8.180,00 €
<u>Patentes, licencias y marcas</u>	2.600,00 €
<u>Aplicaciones informáticas</u>	5.580,00 €
<i>Microsoft Office</i>	160,00 €
<i>Contaplus</i>	1.800,00 €
<i>Software ERP</i>	1.200,00 €
<i>META4</i>	1.700,00 €
<i>Antivirus</i>	120,00 €
<i>Diseño web</i>	600,00 €
II. Inmovilizado material	8.900,00 €
<u>Mobiliario</u>	5.345,00 €
<i>Mesas despacho</i>	450,00 €
<i>Mesa reunión</i>	210,00 €
<i>Mesa de centro</i>	100,00 €
<i>Sillas despacho</i>	1.050,00 €

<i>Sillas reunión</i>	960,00 €
<i>Sofás</i>	400,00 €
<i>Armarios</i>	480,00 €
<i>Estanterías</i>	240,00 €
<i>Teléfono</i>	135,00 €
<i>Iluminación</i>	720,00 €
<i>Utillaje vario</i>	600,00 €
<u>Equipos para procesos de información</u>	3.300,00 €
<i>Ordenador portátil</i>	1.950,00 €
<i>Ordenador sobremesa</i>	800,00 €
<i>Fotocopiadora</i>	550,00 €
<u>Otro inmovilizado material</u>	255,00 €
<i>Cafetera</i>	130,00 €
<i>Microondas</i>	125,00 €

Fuente: elaboración propia.

Para concluir con el plan de inversión y dar paso al plan de financiación, podemos observar que la cifra de la inversión inicial asciende a un total de 17.080 € (con IVA). Esta cifra está basada en la suma de las valoraciones de activos tangibles e intangibles que, pensamos, necesitaremos para el correcto desempeño de nuestra actividad. Así pues, creemos que bajando de esta cantidad monetaria la calidad del servicio se vería afectada negativamente.

En la segunda parte de este punto tratamos la problemática de la financiación, es decir, de dónde obtendremos el capital necesario para poder costear el proyecto. Para ello, tenemos

que tener en cuenta que la financiación puede ser propia, extraída de recursos propios o ajena, a través de bancos u otras entidades.

A. FINANCIACIÓN PROPIA O RECURSOS PROPIOS

Son recursos que entran en la empresa procedente de los socios. Como indicábamos en el punto 5.3 sobre “Constitución y forma jurídica”, la sociedad será constituida con la forma de una sociedad Limitada, cuyo capital mínimo es de 3.005,06 euros.

Los promotores del proyecto somos 3 personas físicas que hemos decidido aportar la misma cantidad al capital social, por lo que cada uno participará con un 33,33%. Las aportaciones que realizará cada socio serán de 10.000 euros, contribuyendo a formar el Capital Social de la compañía exclusivamente con aportaciones dinerarias, por lo que el montante total será de 30.000 euros.

B. FINANCIACIÓN AJENA O RECURSOS AJENOS

Son aquellos que proceden de terceros, ajenos a la empresa y que se prestan con el compromiso de devolverlos en una fecha determinada que es previamente acordada. Se caracterizan por la obligación de pagar a cambio del préstamo un interés a los prestatarios en concepto de remuneración. Además de recurrir a la financiación propia, también creemos necesario obtener financiación ajena para hacer frente a los pagos derivados del inicio de la actividad. Para ello, la mejor opción es el producto “Préstamo Empresarial” de BBVA, cuyas características resumimos en la siguiente tabla:

Tabla 7.2-6. Condiciones del préstamo

PRÉSTAMO EMPRESARIAL	
Importe	25.000 €
Periodo de pago	5 años
Cuotas	Mensuales
Interés Nominal	5%
Comisión de apertura	1,75%
TAE	5,64%
Método de Amortización	Francés

Fuente: elaboración propia a partir de Bolsamania (2015).

Con estas condiciones, se pagará mensualmente una cuota de 471,78 euros, que incluye la cuota de amortización del préstamo y los intereses correspondientes, hasta cancelarlo definitivamente en el sexagésimo mes. En el Anexo 1 se encuentra el detalle de la tabla de amortización del préstamo.

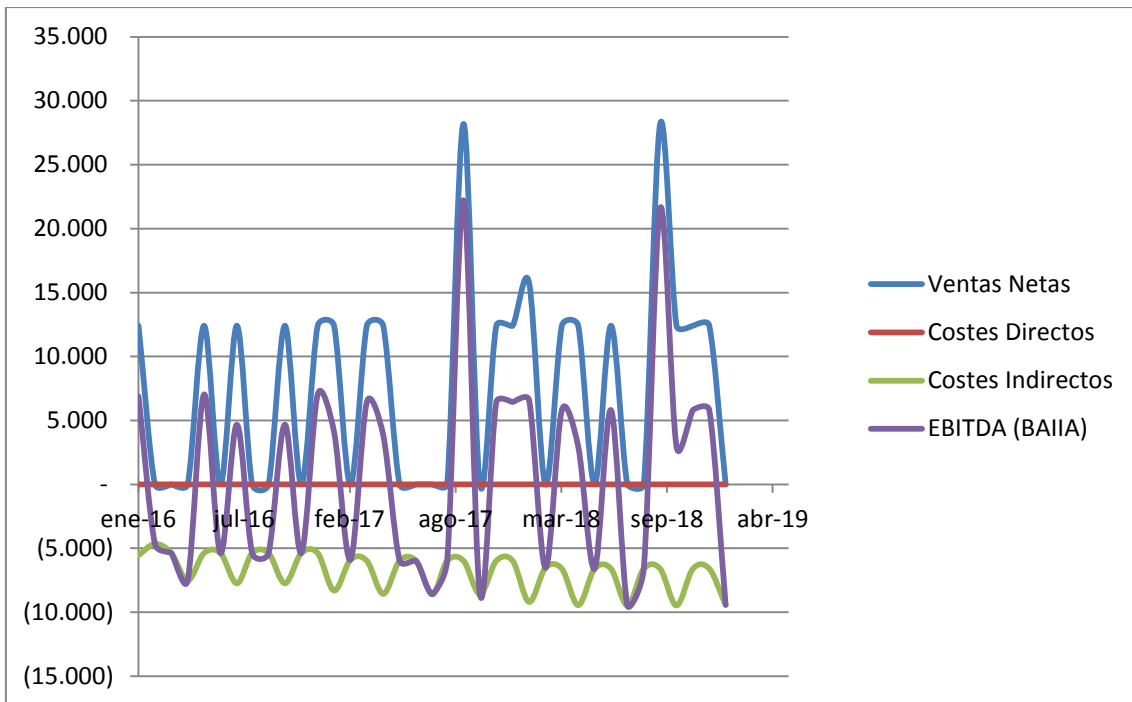
7.3. Umbral de rentabilidad

El umbral de rentabilidad indica la cuantía de las ventas necesarias para cubrir los costes de estructura de la sociedad. Es una magnitud muy importante para el devenir de una organización, pues permite conocer el volumen mínimo de facturación que necesita una empresa para ser viable a medio y largo plazo.

Al tratarse de una empresa de servicios debemos fijarnos en la facturación mínima necesaria para el correcto funcionamiento de la empresa. También añadiremos que consideramos para el cálculo todos los costes como indirectos, debido a la dificultad de asociar un coste directo a la prestación de un servicio profesional.

El gráfico que empleamos para analizar el umbral de rentabilidad nos da una idea de la dificultad que tenemos para determinar correctamente el punto muerto o punto de equilibrio. Una empresa consultora que trabaja bajo demanda y ofrece un servicio estructurado por proyectos para el asesoramiento profesional a sus clientes, está muy condicionada por la carga de trabajo y las dificultades particulares que se puedan presentar en cada. Además, los flujos de efectivo y las ventas conseguidas siguen un ritmo irregular que provoca altibajos en la facturación a lo largo del año. No podemos considerar que haya una particular estacionalidad, pero si determinada irregularidad en los ingresos. Por todos estos motivos, podemos decir que alcanzaremos el umbral de rentabilidad cuando realicemos 9 proyectos de tipo simple y 1 proyecto complejo. A partir de aquí habremos conseguido cubrir la totalidad de los costes. Las previsiones, basadas en el escenario más probable que estamos utilizando para el análisis, indican que será en Septiembre del segundo año de actividad.

Gráfico 7.3-1. Estructura de costes y resultado de explotación



Fuente: elaboración propia.

Incluso en el hipotético caso de que el escenario más optimista se cumpliera, debido a los costes incurridos en el inicio de la actividad, los numerosos gastos a los que hay que hacer frente para poner en marcha una empresa y la entrada a un nuevo mercado, no podríamos acortar el plazo para alcanzar el umbral de rentabilidad en el primer año. De manera que, casi con total seguridad, los beneficios no se alcanzarían como mínimo hasta el segundo año.

7.4. Balance de situación

El balance de situación es un documento contable que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento determinado, es decir, es la representación por separado del conjunto de bienes y derechos poseídos por la empresa (activo) y del conjunto de obligaciones que ha contraído frente a propietarios y terceros (pasivo y patrimonio neto) (Plan General de Contabilidad, 2007).

El activo representa los bienes, derechos y otros recursos controlados por la empresa, de los cuales se espera obtener en un futuro beneficios económicos. Se debe formular teniendo en cuenta la clasificación entre partidas corrientes y no corrientes:

- Activo No Corriente (ANC): debe incluir la totalidad del inmovilizado de la empresa, tanto tangible como material (detallado anteriormente). Su característica diferencial es la permanencia a largo plazo en el balance de la sociedad.
- Activo Corriente (AC): debe englobar los elementos de corto plazo, tales como el dinero de tesorería.

En la siguiente tabla presentamos la previsión de las cuentas de Activo:

Tabla 7.4-1. Activo del Balance de situación previsional

ACTIVO	2016	2017	2018
A) ACTIVO NO CORRIENTE	13.775,85 €	10.471,70 €	7.167,55 €
I. Inmovilizado intangible	6.273,60 €	4.367,20 €	2.460,80 €
II. Bienes del Patrimonio Histórico			
III. Inmovilizado material	7.502,25 €	6.104,50 €	4.706,75 €
IV. Inversiones inmobiliarias			
V. Inversiones en entidades del grupo y asociadas a largo plazo			
VI. Inversiones financieras a largo plazo			
VII. Activos por impuesto diferido			
B) ACTIVO CORRIENTE	41.099,64 €	53.198,99 €	61.427,98 €
I. Activos no corrientes mantenidos para la venta			
II. Existencias			
III. Usuarios y otros deudores de la actividad propia			
IV. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	24.815,20 €	48.496,80 €	59.770,80 €
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	24.815,20 €	48.496,80 €	59.770,80 €
2. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos			
3. Otros deudores			
V. Inversiones en entidades del grupo y asociadas a corto plazo			
VI. Inversiones financieras a corto plazo			
VII. Periodificaciones a corto plazo			
VIII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	16.284,44 €	4.702,19 €	1.657,18 €
TOTAL ACTIVO (A+B)	54.875,49 €	63.670,69 €	68.595,53 €

Fuente: elaboración propia.

El pasivo recoge todas las obligaciones de la empresa, surgidas en el pasado para financiar los elementos de activo. Para cancelar dichas obligaciones la empresa deberá desprenderse de recursos que incorporan beneficios económicos.

El patrimonio neto es la parte residual de los activos de la empresa, una vez deducidos todos sus pasivos. Se incluyen en esta masa patrimonial las aportaciones de los socios que no tengan la consideración de pasivos, así como resultados acumulados y otras variaciones que afecten al patrimonio. Mostramos el pasivo y el patrimonio neto en la tabla adjunta:

Tabla 7.4-2. Patrimonio neto y pasivo del balance de situación previsional

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	2016	2017	2018
A) PATRIMONIO NETO	14.640,00 €	18.908,30 €	39.449,43 €
A-1) Fondos propios	14.640,00 €	18.908,30 €	39.449,43 €
I. Capital			
1. Capital escriturado	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €
2. (Capital no exigido)			
III. Reservas			
V. Resultados de ejercicios anteriores		- 15.360,00 €	- 11.091,70 €
VII. Resultado del ejercicio	- 15.360,00 €	4.268,30 €	20.541,13 €
A-2) Ajustes por cambio de valor			
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos			
B) PASIVO NO CORRIENTE	16.984,13 €	11.322,77 €	9.286,32 €
I. Provisiones a largo plazo			
II. Deudas a largo plazo	16.984,13 €	11.322,77 €	5.661,41 €
1. Deudas con entidades de crédito	16.984,13 €	11.322,77 €	5.661,41 €
2. Acreedores por arrendamiento financiero			
3. Otras deudas a largo plazo			
III. Deudas con entidades del grupo y asociadas a largo plazo			
IV. Pasivos por impuesto diferido			3.624,91 €
V. Periodificaciones a largo plazo			
C) PASIVO CORRIENTE	23.251,36 €	33.439,62 €	19.859,78 €
I. Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta			
II. Provisiones a corto plazo			
III. Deudas a corto plazo	23.251,36 €	24.561,36 €	15.111,36 €
1. Deudas con entidades de crédito	5.661,36 €	5.661,36 €	5.661,36 €
2. Acreedores por arrendamiento financiero			
3. Otras deudas a corto plazo	17.590,00 €	18.900,00 €	9.450,00 €
IV. Deudas con entidades del grupo y asociadas a corto plazo			
V. Beneficiarios-Acreedores			
VI. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar		8.878,26 €	4.748,42 €
1. Proveedores			
2. Otros acreedores		8.878,26 €	4.748,42 €
VII. Periodificaciones a corto plazo			
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)	54.875,49 €	63.670,69 €	68.595,53 €

Fuente: elaboración propia.

El análisis del balance constituye un primer paso en el análisis de los estados financieros y permite evaluar la situación patrimonial y financiera de la empresa.

Vamos a dividir el análisis en dos, por los métodos que vamos a emplear. En primer lugar analizaremos el balance desde un enfoque estático, es decir, considerando la situación de la empresa en un momento determinado. A continuación, el enfoque será dinámico, comparando la situación de la empresa en diversos periodos. Para confeccionar el análisis nos apoyaremos en las siguientes tablas:

Tabla 7.4-3. Estados financieros descompuestos en términos absolutos y relativos

	2016		2017		2018	
	u.m	%	u.m	%	u.m	%
Activo No Corriente	13.775,85 €	25,10%	10.471,70 €	16,45%	7.167,55 €	10,45%
Realizable	24.815,20 €	45,22%	48.496,80 €	76,17%	59.770,80 €	87,14%
Efectivo	16.284,44 €	29,68%	4.702,19 €	7,39%	1.657,18 €	2,42%
Total	54.875,49 €	100,00%	63.670,69 €	100%	68.595,53 €	100%
	2016		2017		2018	
	u.m	%	u.m	%	u.m	%
Patrimonio neto	14.640,00 €	27%	18.908,30 €	29,70%	39.449,43 €	57,51%
Pasivo no Corriente	16.984,13 €	30,95%	11.322,77 €	17,78%	9.286,32 €	13,54%
Pasivo Corriente	23.251,36 €	42,37%	33.439,62 €	52,52%	19.859,78 €	28,95%
Total	54.875,49 €	100%	63.670,69 €	100%	68.595,53 €	100%

Fuente: elaboración propia.

Comenzando por el análisis vertical o estático de la previsión del balance para el primer año de vida de la organización, podemos apreciar una estructura bastante líquida. Decimos esto porque la sociedad cuenta con poco más de un 25% de la masa patrimonial de Activo retenida en Inmovilizado, mientras el Activo Corriente o Realizable representa el 45,22% del total de Activo (partida de deudores comerciales). También es debido a la excesiva cantidad de efectivo con la que cuenta la empresa (representa casi un 30% del total de la masa de Activo), que puede interpretarse como un problema de infrautilización de los recursos, como veremos en el punto 7.6 mediante el análisis de ratios.

Continuando con el análisis vertical, nos centramos ahora en el patrimonio neto y pasivo de la sociedad. Vemos que las masas patrimoniales se dividen de una forma más homogénea que en el activo. Sin embargo, vemos que la empresa capta financiación principalmente de terceros, pues la masa total de pasivo representa un 73,32% frente al 27% que aporta la financiación propia (Patrimonio Neto). Al ser ligeramente superior la deuda a largo plazo (30,95%) a la deuda a corto plazo (42,37%), podemos afirmar que, a priori, la estructura de la deuda no es de mala calidad, a falta de comprobar esta afirmación con el análisis de ratios. Por otra parte, puede ser un punto a tener en cuenta que la mayoría de deuda sea con entidades de crédito (alrededor de un 56,3%), lo que significa menor flexibilidad a la hora de renegociar vencimientos de deuda, si fuera necesario.

Ahora, analizamos horizontalmente la estructura de Activo de la consultora. Para ayudarnos con el enfoque dinámico, hemos diseñado la siguiente tabla:

Tabla 7.4-4. Variaciones interanuales de las masas patrimoniales

Cálculo de variaciones	2016	2017	Dif. Interanual (2016-2017)	2018	Dif. Interanual (2017-2018)
Activo No Corriente	13.776	10.472	-24%	7.168	-32%
Realizable	24.815	48.497	95%	59.771	23%
Efectivo	16.284	4.702	-71%	1.657	-65%

Cálculo de variaciones	2016	2017	Dif. Interanual (2016-2017)	2018	Dif. Interanual (2017-2018)
Patrimonio Neto	14.640	18.908	29%	39.449	109%
Pasivo No Corriente	16.984	11.323	-33%	9.286	-18%
Pasivo Corriente	23.251	33.440	44%	19.860	-41%

Fuente: elaboración propia.

Comenzamos el análisis, reiterando el carácter excesivamente líquido que se manifiesta con el paso del tiempo. Ésta estructura es característica de las empresas de servicios, pues no necesitan grandes inversiones en inmovilizado para el desarrollo de la actividad. Con lo cual no es preocupante. El activo corriente, que no para de aumentar en los tres ejercicios que se detallan en la previsión, está impulsado por el incremento de los deudores comerciales. Por otro lado, el activo no corriente (debido a las amortizaciones del inmovilizado) y el efectivo se van reduciendo año tras año. El monto de la cuenta de efectivo, que cada año se va ajustando más, evita la acumulación de recursos ociosos en el activo de la empresa.

refiriéndonos al patrimonio neto y pasivo, llama la atención el incremento del patrimonio, que llega a representar el 57,51% del total en el tercer ejercicio. En él, se nota la incidencia directa de la cuenta de pérdidas y ganancias, que pasa de minorar el patrimonio neto (debido a las pérdidas del primer año) a incrementarlo considerablemente. Otro aspecto a tener en cuenta es la reducción de las deudas, sobre todo con entidades de crédito, tanto a corto como a largo plazo. Esta situación, mejora las garantías ante una hipotética renegociación de la deuda como decíamos anteriormente. Además, nos permite tener una mayor flexibilidad y una menor dependencia de financiación exterior.

Para finalizar el análisis del balance de situación, expondremos un concepto clave para el análisis de la situación patrimonial, el Fondo de Maniobra. Éste indicador, mide la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones más inmediatas. Para obtenerlo, simplemente restamos la cuantía del Pasivo corriente al Activo corriente.

Tabla 7.4-5. Fondo de maniobra

	2016	2017	2018
Fondo de Maniobra	17.848,28 €	19.759,37 €	41.568,20 €

Fuente: elaboración propia.

En vista a los resultados de la tabla 15, podemos determinar que el Activo corriente es superior al Pasivo corriente, y la diferencia entre ambos se acentúa cada año que pasa. Un Fondo de Maniobra positivo significa que la empresa está en condiciones de afrontar sus obligaciones a corto plazo. La estructura eminentemente líquida de la consultora hace que, en este aspecto, la organización no vaya a tener ningún problema para atender a sus deudas de mayor inmediatez.

7.5. Previsión de cuenta de resultados

La cuenta de resultados es un documento contable que forma parte de las cuentas anuales que se formulan al cierre del ejercicio. Con su confección se busca analizar el resultado económico, compuesto por los ingresos y gastos del ejercicio, exceptuando las imputaciones directas al Patrimonio Neto de la organización.

Para conocer la viabilidad del proyecto y determinar si es potencialmente rentable, debemos realizar una buena previsión de ingresos y gastos. Conseguir una aproximación fiable de la

cuenta de resultados también permite una mejor planificación de la financiación necesaria y puede ahorrar costes financieros innecesarios. De esta manera, efectuamos la previsión de los 3 primeros años de actividad de la compañía.

Por las características del sector consultor, los gastos que hemos de afrontar son en su mayoría poco cambiantes, lo que facilita una aproximación bastante exacta. Los gastos que tendremos son:

- **Gastos de constitución:** Engloba todos los costes de tramitación para constituir la sociedad (licencias, registros, honorarios notaría...).
- **Inversiones:** Contempla las inversiones enumeradas en el apartado 7.2, que se pagarán durante el primer mes de actividad.
- **Alquiler:** Como desarrollamos en el punto 4.2, las oficinas serán arrendadas en el Parque tecnológico de Paterna, con un coste de 500 euros mensuales.
- **Suministros:** Comprende los servicios que no están incluidos en el alquiler, como pueden ser luz, agua, líneas móviles, mantenimiento de la página web...
- **Sueldos y salarios:** En esta partida se incluyen los salarios y los seguros sociales de los trabajadores, es decir, el coste por empleado para la empresa. En el momento del inicio de la actividad serán tres salarios de 14.400 euros brutos/año. Esta cantidad se verá incrementada anualmente, por un total de 1.560 euros para cada trabajador. La cotización a la Seguridad Social a cargo de la empresa es de un 20%, mientras que a cargo del trabajador es de 6,35%. Las retenciones practicadas referentes al IRPF son de 9,02% sobre el salario mensual.
- **Seguros:** La sociedad contratará los seguros correspondientes, que son: seguro de responsabilidad civil y un seguro para trabajadores. La prima se paga anualmente el primer mes del año.
- **Publicidad:** Los gastos de promoción y comunicación de la organización se incluyen en esta partida. Está previsto que el gasto en publicidad vaya aumentando año a año, siempre dentro de las posibilidades que facilite la obtención de beneficios.
- **Cuota del préstamo:** La cuota mensual de devolución del préstamo, detallado en el apartado del plan de financiación, que consta de la cuota de amortización del préstamo más los intereses devengados.
- **Amortizaciones:** Este apartado engloba las amortizaciones de los elementos de inmovilizado obtenidos al inicio de la actividad, detallados anteriormente.

- **Otros:** Estos son gastos generales que no tienen cabida en los anteriores conceptos y que no se enmarcan en ningún periodo en concreto, tales como materiales de oficina, envíos a clientes, gasolina, dietas...).

Tabla 7.5-1. Cuadro de amortización del inmovilizado

	VALOR	COEFICIENTE MÁXIMO	CUOTA AMORTIZACIÓN ANUAL
I. Inmovilizado intangible	8180,00 €		
<u>Patentes, licencias y marcas</u>	2.600,00 €	40 años	65,00 €
<u>Aplicaciones informáticas</u>	5.580,00 €	33%	1.841,40 €
II. Inmovilizado material	8.900,00 €		
<u>Mobiliario</u>	5.345,00 €	10%	534,50 €
<u>Equipos para procesos de información</u>	3.300,00 €	25%	825,00 €
<u>Otro inmovilizado material</u>	255,00 €	15%	38,25 €
TOTAL			3.304,15 €

Fuente: elaboración propia.

Los ingresos vendrán dados por la partida siguiente:

Facturación: Constituye los ingresos en concepto de la prestación de servicios de consultoría a nuestros clientes. En los anexos 2,3 y 4 están desarrolladas las previsiones de facturación al detalle, contemplando diversos escenarios (optimista, más probable y pesimista) y atendiendo a la capacidad de la organización para llevarlos a cabo.

A continuación, adjuntamos la previsión de la cuenta de pérdidas y ganancias para los años 2016, 2017 y 2018, suponiendo que iniciamos la actividad a inicios de 2016. Estas

aproximaciones servirán para posteriormente formular la cuenta de resultados. Ambas tablas se muestran tomando como escenario el más probable. En los anexos 2,3 y 4 se encuentran detallados los diferentes escenarios calculados y demás tablas obtenidas durante el estudio.

Tabla 7.5-2. Cuenta de pérdidas y ganancias previsional

	2016	2017	2018
Ventas Netas	62.038,00 €	90.223,00 €	118.408,00 €
Costes Directos	-	-	-
Costes Indirectos	-72.946,37 €	-81.734,00 €	-90.264,00 €
<i>Personal</i>	-53.197,00 €	-62.084,00 €	-67.799,00 €
<i>Marketing</i>	-2.849,37 €	-1.500,00 €	-2.500,00 €
<i>Desarrollo</i>	-	-	-
<i>Explotación</i>	-16.900,00 €	-18.150,00 €	-19.965,00 €
EBITDA (BAIIA)	-10.908,37 €	8.489,00 €	28.144,00 €
Amortización total	-3.304,15 €	-3.304,15 €	-3.304,15 €
<i>Amortización Material</i>	-1.397,75 €	-1.397,75 €	-1.397,75 €
<i>Amortización Inmaterial</i>	-1.906,40 €	-1.906,40 €	-1.906,40 €
EBIT (BAII)	- 14.212,52 €	5.184,85 €	24.839,85 €
Ingresos/Gastos Financieros	- 1.147,48 €	-916,55 €	-673,81 €
<i>Ingresos financieros</i>	-	-	-
<i>Gastos financieros</i>	-1.147,48 €	-916,55 €	-673,81 €
<i>Comisiones</i>	-	-	-
<i>Extraordinarios</i>	-	-	-
<i>Subvenciones</i>	-	-	-
BAI	-15.360,00 €	4.268,30 €	24.166,04 €
Impuesto de Sociedades	-	-	-3.624,91
BENEFICIO NETO	-15.360,00 €	4.268,30 €	20.541,13 €

Fuente: elaboración propia.

7.6. Análisis de ratios

El análisis mediante ratios representa una herramienta muy útil de comparación. Es resultado del cociente entre magnitudes del balance que tienen cierta relación y por ello se comparan. Ayudan al diagnóstico, evalúan la gestión, contribuyen a potenciar la toma de decisiones y el proceso de planificación.

Siguiendo la metodología que utilizamos en el análisis del balance de situación, explicaremos las conclusiones de manera vertical o estática primero y horizontal o dinámica después. En primer lugar, analizaremos el balance mediante los denominados ratios de liquidez, que presentamos en la siguiente tabla:

Tabla 7.6-1. Ratios de liquidez

RATIOS DE LIQUIDEZ	2016	2017	2018
Ratio de liquidez	1,77	1,59	3,09
Ratio de disponibilidad	0,70	0,14	0,08
Días de disponible	337,91	61,79	42,60

Fuente: elaboración propia.

El ratio de liquidez diagnostica la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos a corto plazo, al igual que lo hace el Fondo de Maniobra. Como hemos explicado anteriormente en el punto 7.4 y podemos corroborar con el ratio, está dentro de lo recomendable (entre 1,5 y 2). El problema llega en el tercer año, donde se aprecia un incremento muy significativo al aumentar muy por encima de los valores correctos, lo que indica una posible pérdida de rentabilidad debido a la existencia de recursos ociosos. Sin embargo, no es preocupante en una empresa de servicios, pues no cuentan con existencias que financiar.

El ratio de disponibilidad cuenta únicamente con el efectivo de la organización para calcular la capacidad de hacer frente a las deudas a corto plazo. Durante el primer año, y como hemos comentado con anterioridad, el exceso de efectivo puede acarrear una pérdida de rentabilidad (0,2 y 0,3 son los valores idóneos aproximados). Por otra parte, en los dos años siguientes el ratio se reduce hasta llegar a 0,08, lo que alerta de la posibilidad de problemas para atender a los pagos.

El último ratio a analizar es el ratio de los días de disponible, para lo cual utilizamos las partidas de efectivo y gastos de explotación de la cuenta de pérdidas y ganancias. La utilización de este

ratio tiene utilidad en empresas que no tengan estacionalidad marcada en los cobros y pagos. Representa el número de días en que se podrán atender los pagos con el efectivo existente. Así pues el ratio resultante para nuestro negocio es inmejorable en el primer año, contando con casi un año (338 días) de capacidad de pago de deudas. En los siguientes años, los días se reducen (a 62 días y a 43 días, en el segundo y tercer año, respectivamente) debido a la notable reducción de la partida de efectivo.

Una vez analizados los ratios de liquidez, haremos lo propio con los de endeudamiento:

Tabla 7.6-2. Ratios de endeudamiento

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO	2016	2017	2018
Ratio de endeudamiento	0,73	0,70	0,42
Ratio de autonomía	0,36	0,42	1,35
Ratio de solvencia o garantía	1,36	1,42	2,35
Ratio de calidad de la deuda	0,58	0,75	0,68
Ratio de gastos financieros sobre ventas	0,02	0,01	0,01

Fuente: elaboración propia.

Los ratios de endeudamiento informan sobre la cantidad y la calidad de la deuda, y si el beneficio es suficiente para soportar la carga financiera de ésta. El primero de ellos, ratio de endeudamiento, nos da información acerca de la deuda total. El ratio del primer año señala una deuda levemente excesiva (valores normales entre 0,4 y 0,6) pero necesaria para el comienzo de cualquier actividad empresarial. Con el paso de los años, vemos un decremento del ratio hasta establecerse dentro del intervalo recomendable, rozando casi un exceso de capitales propios (por debajo del 0,4).

El ratio de autonomía recopila información acerca del origen de las deudas. El resultado que arroja el ratio para el primer año de funcionamiento de la sociedad es, como decíamos en el párrafo anterior, de un exceso de deudas (mucha cantidad de pasivo, ratio normal entre 0,7 y 1,5). Sin embargo, en un contexto de nueva creación es inevitable.

El ratio de solvencia o garantía, también llamado “Distancia de la quiebra” mide la capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de sus deudas. En este aspecto, todo ratio que esté por encima de 1 es óptimo, como es el caso de nuestra consultora.

El ratio de calidad de la deuda depende mucho del sector en el que se desarrolle la actividad, pese a esto, cuanto menor sea el ratio, mejor calidad de la deuda en lo que a plazo se refiere. El intervalo razonable es entre 0 y 1, pero cuánto más se acerque a 1 es peor, pues significa que la deuda es de mala calidad (por ser la mayoría a corto plazo). La mayor proximidad con la zona de “peligro” del ratio se alcanza el segundo año, pero sin llegar a ser preocupante.

Para finalizar con el análisis de los ratios de endeudamiento, introduciremos el ratio de gastos financieros sobre ventas. Éste ratio relaciona la carga financiera respecto al negocio, y en el caso de nuestra sociedad, la cifra resultante se enmarca dentro de la zona inferior del intervalo óptimo, pues denota unos gastos financieros reducidos (intervalo correcto: entre 0,04 y 0,05).

A modo de conclusión, podemos afirmar que los valores que se refieren a los ratios de liquidez están dentro de los parámetros recomendables, si bien es cierto que tenemos datos que indican un ligero exceso de efectivo ocioso. Tener recursos con poca circulación u ociosos acarrea pérdida de rentabilidad, por lo que éste aspecto debemos tenerlo muy en cuenta.

En cuanto a los ratios de endeudamiento, nos desvelan un ligero exceso de deudas. No obstante, es una situación típica en una empresa de nueva creación. Además, con el paso de los años esta cifra se reduce, llegando casi a contar con un exceso de capitales propios. Por otra parte, los ratios que se refieren a la calidad y al coste de la financiación arrojan informaciones positivas, mostrando una deuda de buena calidad y unos gastos financieros reducidos.

CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES

En el capítulo 8, último de este plan de negocio, sintetizaremos la información recogida en las páginas anteriores. En síntesis, este trabajo ha destacado que la consultoría empresarial ha sufrido en los últimos tiempos una mercantilización de su sector, en otras palabras, las estrategias de las empresas consultoras están enfocadas cada vez más hacia una competencia en precios. Del mismo modo, persiguen la estandarización de muchos servicios profesionales para ajustar la estructura de costes. Estas condiciones, aunadas con la mala fama de algunas empresas de consultoría, hacen necesario el diseño de un servicio innovador, centrado en la aportación de valor y en la aplicación de buenas prácticas y comportamientos éticos y morales.

Para ello, mediante los análisis del entorno hemos podido identificar y sintetizar mediante la matriz DAFO los puntos más importantes para conseguir llevar a cabo los objetivos prefijados. Las debilidades deberán estar muy presentes y tenemos que ser conscientes de nuestra falta de experiencia y de la inexistencia de una cartera de clientes. La herramienta del CAME ha contribuido a poder tomar decisiones que estimamos correctas para proponer las líneas estratégicas a seguir según la estrategia que queramos implementar (supervivencia, reorientación, defensiva u ofensiva).

Además de las dificultades que conlleva toda iniciación de una actividad empresarial, es destacable la amenaza de empresas competidoras que cuentan con más experiencia y poder. Por ello, la creación de un servicio único para lograr una diferenciación respecto a la competencia nos facilitará la entrada en el mercado. Las principales bazas para aprovechar las oportunidades con las que contamos serán la calidad del servicio, el enfoque hacia la resolución de los problemas reales de las empresas y la innovación.

La localización de las oficinas de la empresa también ha sido motivo de análisis, hasta llegar a la conclusión de que la mejor situación es el Parque Tecnológico de Paterna por numerosas razones, detalladas en el capítulo 4.

En lo referente al diseño de las operaciones y procesos, hemos diseñado y propuesto un modelo a seguir en la prestación del servicio. Hemos determinado una serie de pautas para estandarizar lo más posible un servicio de calidad total sin dejar de personalizar las soluciones según las necesidades del cliente. Una vez iniciada la actividad, el plan de operaciones servirá de guía para todos los trabajadores de la sociedad para así garantizar la percepción por parte del cliente de un servicio con alto valor añadido.

La redacción de la misión, de la visión y de los valores de la empresa ha sido fundamental para determinar qué hacemos, con qué objeto lo hacemos y qué herramientas utilizamos para conseguir nuestros propósitos. La profesionalidad, la honestidad, el compromiso, la sostenibilidad, la moralidad y la orientación a resultados, son los valores que deben jugar un papel fundamental en todas nuestras acciones para asesorar profesionalmente a nuestros clientes y así alcanzar el objetivo final: apoyar a las empresas en la mejora de sus negocios.

Después de un análisis minucioso, la forma jurídica que mejor se adapta a nuestro negocio es la Sociedad de Responsabilidad Limitada. En el capítulo 5 se detallan las ventajas y desventajas y los motivos por los cuales hemos decidido constituir la sociedad con dicha personalidad jurídica. Se tratará de una sociedad constituida por tres socios fundadores, que formarán un equipo polivalente y multidisciplinar conformado por un licenciado en administración y dirección de empresas, un ingeniero industrial y un ingeniero informático.

El plan de marketing es resultado de la investigación que conjuga diferentes ramas de la mercadotecnia. Por un lado el marketing clásico, enfocado más al sector industrial (siglo XX) y por otro lado el marketing de servicios (siglo XXI). La aplicación del modelo de brechas de la calidad del servicio viene a reforzar el carácter diferencial que queremos plasmar en la consultora. Con ello, perseguimos el cierre de las brechas entre el servicio esperado por el cliente y el servicio entregado. Además del modelo de brechas, utilizaremos para la promoción y distribución un nivel de segmentación denominado marketing masivo (sin diferenciación en función del cliente), para centrarnos en un marketing segmentado (adaptación de estrategias) en los ámbitos de producto y precio. También se marcan unas directrices en cuanto al público objetivo, formado por empresas de pequeña y mediana magnitud que necesiten asesoramiento para redefinir estrategias, revisar procesos e implantar nuevas medidas para reorientar el rumbo de la sociedad hacia una mayor rentabilidad y hacia la sostenibilidad. El ámbito geográfico se enmarca en la Comunidad Valenciana.

El perfil del cliente es una PYME que, consciente de las dificultades actuales tanto a nivel económico como a nivel de competencia, busca una solución para ajustar sus márgenes y poder ofrecer un producto/servicio competitivo.

En el apartado económico-financiero, los planes de financiación e inversión muestran los requerimientos para poder prestar los servicios con normalidad. Las previsiones del balance de situación y su posterior análisis muestran una estructura caracterizada por un exceso de

liquidez al comienzo de la actividad, lo que puede acarrear una infrautilización de los recursos. Dicha situación en la masa patrimonial de activo, se va corrigiendo con el paso de los años hasta alcanzar una estructura normalizada. Desde la perspectiva del patrimonio neto y pasivo, podemos apreciar un ligero exceso de financiación ajena el primer año, característica totalmente normal en empresas de nueva creación. La deuda no se puede calificar de buena calidad, sin embargo, tampoco de mala, pues no llega a ser preocupante la diferencia entre las deudas a corto y a largo plazo. El análisis del fondo de maniobra muestra la gran capacidad que tiene la empresa para afrontar sus obligaciones a corto plazo.

En cuanto a las previsiones de resultados, al inicio de la actividad prevemos resultados negativos, producidos por los desembolsos iniciales para la puesta en marcha del negocio. A medida que nos vamos introduciendo en el mercado y aumentando la cantidad de proyectos realizados, entramos en beneficios el segundo año, aunque casi nulos. A partir del tercer año es cuando se espera una evolución constante de la facturación y, en consecuencia, un aumento del beneficio.

Por último, los ratios reflejan una situación de liquidez buena, situados dentro de los intervalos recomendables. En el aspecto del endeudamiento, los ratios muestran un ligero exceso de deuda en el primer año, evolucionando hacia una reducción considerable y llegando a una situación incluso de exceso de capitales propios.

En definitiva, después de un completo análisis, estudio e interpretación, llegamos a la conclusión de que el proyecto es viable a niveles técnicos, comerciales, económicos y financieros.

BIBLIOGRAFÍA

MONOGRAFÍAS

ANSOFF, I. (1968), *Marketing strategy explicit*, Business Strategy, ed. Penguin.

BATALLER, J. (2009), transparencias de la asignatura Derecho de la Empresa, primer curso de la Licenciatura de ADE.

DESSLER, G. (2009), *Administración de recursos humanos*, 11ª edición, México: Ed. Pearson Prentice Hall.

DE LA CALLE DURÁN, Mª. C. y ORTIZ DE URBINA CRIADO, M. (2004), *Fundamentos de Recursos Humanos*, 1ª edición, Madrid: Ed. Pearson Prentice Hall. ISBN: 9788490354094

DORNBUSCH, R.; FISCHER, S. y STARTZ, R. (2011), *Macroeconomía*, 10ª edición, Ed. McGraw Hill. ISBN: 9789701069509

ESTELLES, S. (2014), transparencias de la asignatura Introducción al Marketing de Servicios, quinto curso de la Licenciatura de ADE.

FAUST, M.; KORDON, T. (2008), *The Development of Management Consulting in Spain*.

HESKETT, J. L.; JONES, T. O.; LOVEMAN, G. W.; SASSER, W. E. y SCHLESINGER, JR. Y L. A. (1994), *Putting the Service-Profit Chain to Work*, Harvard Business Review 72

JOHNSON, G; SCHOLES, K y WHITTINGTON, R. (2010), *Fundamentos de Estrategia*, 7ª edición, Ed. Prentice Hall. ISBN: 9788483226452 (Fig. 1)

MIQUEL, S; MOLLÁ, A y BIGNÉ, J. E. (1994), *Introducción al Marketing* Ed. McGraw Hill ISBN: 9788448118464.

MONDY, R.W. (2010), *Administración de recursos humanos*, 11ª edición, México: Ed. Pearson Prentice Hall.

O'MAHONEY, J. (2010), *Management Consultancy*, 1ª edición, Cardiff. Ed. Oxford. ISBN: 9780199645473

PERREAULT, W; CANNON, J y MCCARTHY, E. J. (1981), *Basic Marketing*, 19ª ed., Homewood, Illinois, Ed. Richard D. Irwin. ISBN: 9780078028984

PORTER, M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for analysing industries and competitors*, 1ª edición, Ed. Free Press, p. 5. ISBN: 9780684841489

RIBES, G; HERRERO, A y PERELLÓ, R. (2011), *Los recursos humanos en la empresa*, Ed. UPV. Libro de Dirección de RRHH:

RIVERA, L. M. (2012), *Decisiones en Marketing*, Ed. UPV. Libro Dirección Comercial

THOMAS, H. (2007), "An analysis of the environment and competitive dynamics of management education", *Journal of Management Development*, vol. 26, núm. 1. P. 9-21 (PESTEL)

TRUJILLO, F. BAÑÓN, A. (2014), transparencias de la asignatura DEPE, quinto curso de Licenciatura de ADE.

TILLES, S. (1968), *Making strategy explicit* Business Strategy Ed. Penguin.

ROBERT, M. (2014), transparencias de la asignatura TEFAG, quinto curso de Licenciatura de ADE.

ZEITHAML, V; BITNER, M. J. y GREMLER, D. (2009), *Services Marketing*, 6ª edición, Ed. McGraw Hill. ISBN: 9780078112058

CONSULTAS ELECTRÓNICAS

ACCENTURE CONSULTING LINKEDIN PROFILE. *Business StrategyAnalysis* <http://es.slideshare.net/atulssingh/accenture-consultingstrategy> Consultado en Septiembre 2015.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. 2013. *Definition of Marketing*. <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> Consultado en Septiembre 2015

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONSULTORÍA (AEC). 2013. *Informe anual del sector de Consultoría*. http://www.consultoras.org/frontend/aec/noticia.php?id_noticia=25690&id_seccion=85&sesion_idioma=1 Consultado en Mayo 2015.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONSULTORÍA (AEC). 2014. *Informe anual del sector de Consultoría*. <http://www.consultoras.org/frontend/aec/INFORME-ANUAL-DEL-SECTOR-DE-CONSULTORIA-vn24191-vst85> Consultado en Septiembre 2015.

BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO. 2007. *Plan General de Contabilidad*. <https://www.boe.es/boe/dias/2007/11/20/pdfs/C00001-00152.pdf> Consultado en Septiembre 2015.

CÁMARA DE COMERCIO FORMACIÓN. 2015. *Ubicación de la empresa* <http://www.camarafp.org/portal/index.php/estudiantes/ubicacion-de-la-empresa.html>. Consultado en Julio 2015.

CÁMARA DE COMERCIO DE VALENCIA. 2014. *El manual del Emprendedor*. <http://www.camaravalencia.com/vue/>. Consultado en Septiembre 2015.

CAREERS-IN-BUSINESS. 2002. *A Brief History Of The Management Consulting Profession*. <http://www.careers-in-business.com/consulting/hist1800.htm> Consultado en Julio 2015.

CONSULTING-IDEAS. 2013. *The History of Consultancy*. <http://consulting-ideas.com/learn/the-history-of-consultancy> Consultado en Julio 2015.

CREAESPACIO. 2015. <http://www.creaespacio.com/es/> Consultado en Julio 2015.

EUROTALENT. 2013. *Los impactos de la crisis sobre el management de las organizaciones*. http://www.eurotalent.es/images/files/Impactos_crisis_sobre_management_organizaciones.pdf Consultado en Julio 2015.

GOOGLE MAPS. 2015. *Localización de la oficina*. Consultado en Julio 2015.

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES SOCIOLÓGICAS GÖTTINGEN (SOFI) UNIVERSIDAD GEORG-AUGUST. 2008. *The Development of Management Consulting in Spain*. http://www.sofi-goettingen.de/fileadmin/Michael_Faust/Material/Faust-Kordon_2008_OBIE-WP3_dev-management-consulting-Spain.pdf Consultado en Junio 2015.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. 2014. *Producto Interior Bruto en España y en la Comunidad Valenciana, Tasa de paro en España y en la Comunidad Valenciana, Nº empresas en España y en la Comunidad Valenciana, Tasa de variación del número de empresas activas. Nº de empresas concursadas*. <http://www.ine.es/> Consultado en Abril 2015.

MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y TURISMO. 2015. *Herramientas para el emprendedor*. <http://www.ipyme.org/es-ES/Herramientasemprendedor/Paginas/Plandeempresa.aspx> Consultado en Mayo 2015.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. 2012. *Boletín de Consultoría Gerencial*.
<http://www.pwc.com/ve/es/asesoria-gerencial/boletin/assets/edicion-07-2012.pdf>

Consultado en Junio 2015.

UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO. 1997. *El análisis de las fuerzas competitivas*.
<http://www.sc.ehu.es/oewhesai/Porter-en%20indarren%20kapitulua.pdf> Consultado en

Septiembre 2015.

ANEXOS

Anexo 1. Detalle de la tabla de amortización del préstamo

Tabla anexo 0-1. Tabla de amortización del préstamo

MES	CUOTA	AMORTIZACIÓN	INTERESES	PENDIENTE
1	471.78 €	367,61 €	104,17	24632.39
2	471.78 €	369,15 €	102,63	24.263,24 €
3	471.78 €	370,68 €	101,1	23.892,56 €
4	471.78 €	372,23 €	99,55	23.520,33 €
5	471.78 €	373,78 €	98	23.146,55 €
6	471.78 €	375,34 €	96,44	22.771,21 €
7	471.78 €	376,90 €	94,88	22.394,31 €
8	471.78 €	378,47 €	93,31	22.015,84 €
9	471.78 €	380,05 €	91,73	21.635,79 €
10	471.78 €	381,63 €	90,15	21.254,16 €
11	471.78 €	383,22 €	88,56	20.870,94 €
12	471.78 €	384,82 €	86,96	20.486,12 €
13	471.78 €	386,42 €	85,36	20.099,70 €
14	471.78 €	388,03 €	83,75	19.711,66 €
15	471.78 €	389,65 €	82,13	19.322,02 €
16	471.78 €	391,27 €	80,51	18.930,74 €
17	471.78 €	392,90	78,88	18.537,84 €
18	471.78 €	394,54 €	77,24	18.143,30 €
19	471.78 €	396,18 €	75,6	17.747,12 €
20	471.78 €	397,83 €	73,95	17.349,28 €
21	471.78 €	399,49 €	72,29	16.949,79 €
22	471.78 €	401,16 €	70,62	16.548,63 €
23	471.78 €	402,83 €	68,95	16.145,81 €
24	471.78 €	404,51 €	67,27	15.741,30 €
25	471.78 €	406,19 €	65,59	15.335,11 €
26	471.78 €	407,88 €	63,9	14.927,22 €
27	471.78 €	409,58 €	62,2	14.517,64 €
28	471.78 €	411,29 €	60,49	14.106,35 €
29	471.78 €	413,00 €	58,78	13.693,34 €
30	471.78 €	414,73 €	57,06	13.278,62 €
31	471.78 €	416,45 €	55,33	12.862,16 €
32	471.78 €	418,19 €	53,59	12.443,98 €
33	471.78 €	419,93 €	51,85	12.024,04 €
34	471.78 €	421,68 €	50,1	11.602,36 €

MES	CUOTA	AMORTIZACIÓN	INTERESES	PENDIENTE
35	471.78 €	423,44 €	48,34	11.178,93 €
36	471.78 €	425,20 €	46,58	10.753,72 €
37	471.78 €	426,97 €	44,81	10.326,75 €
38	471.78 €	428,75 €	43,03	9.898,00 €
39	471.78 €	430,54 €	41,21	9.467,46 €
40	471.78 €	432,33 €	39,45	9.035,13 €
41	471.78 €	434,13 €	37.65 €	8.600,99 €
42	471.78 €	435,94 €	35.84 €	8.165,05 €
43	471.78 €	437,76 €	34.02 €	7.727,29 €
44	471.78 €	439,58 €	32.20 €	7.287,70 €
45	471.78 €	441,42 €	30.37 €	6.846,29 €
46	471.78 €	443,25 €	28.53 €	6.403,03 €
47	471.78 €	445,10 €	26.68 €	5.957,93 €
48	471.78 €	446,96 €	24.82 €	5.510,98 €
49	471.78 €	448,82 €	22.96 €	5.062,16 €
50	471.78 €	450,69 €	21.09 €	4.611,47 €
51	471.78 €	452,57 €	19.21 €	4.158,90 €
52	471.78 €	454,45 €	17.33 €	3.704,45 €
53	471.78 €	456,35 €	15.44 €	3.248,11 €
54	471.78 €	458,25 €	13.53 €	2.789,86 €
55	471.78 €	460,16 €	11.62 €	2.329,70 €
56	471.78 €	462,07 €	9.71 €	1.867,63 €
57	471.78 €	464,00 €	7.78 €	1.403,63 €
58	471.78 €	464,00 €	5.85 €	937,70 €
59	471.78 €	467,87 €	3.91 €	469,82 €
60	471.78 €	469,82 €	1.96 €	0,00 €
Total	28306.85 €	24605,13	3306.85 €	0.00 €

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Previsiones de facturación en el escenario optimista

Tabla anexo 0-2. Previsión de facturación en el escenario optimista para 2016

2016	Escenario optimista		
	PS	PC	Total Mes (€)
Enero	0	0	- €
Febrero	0	0	- €
Marzo	0	0	- €
Abril	1	0	12.407,60 €
Mayo	0	0	- €
Junio	1	0	12.407,60 €
Julio	0	0	- €
Agosto	0	0	- €
Septiembre	1	0	12.407,60 €
Octubre	0	0	- €
Noviembre	1	1	28.185,20 €
Diciembre	0	0	- €
TOTAL	4	1	
Ventas totales	49.630,40 €	15.777,60 €	65.408,00 €

Fuente: Elaboración propia.

Tabla anexo 0-3. Previsión de facturación en el escenario optimista para 2017

2017	Escenario optimista		
	PS	PC	Total Mes (€)
Enero	1	0	12.407,60 €
Febrero	0	1	15.777,60 €
Marzo	0	0	- €
Abril	1	0	12.407,60 €
Mayo	1	0	12.407,60 €
Junio	2	0	24.815,20 €
Julio	0	0	- €
Agosto	0	0	- €
Septiembre	1	1	28.185,20 €
Octubre	0	0	- €
Noviembre	0	0	- €
Diciembre	1	0	12.407,60 €
TOTAL	7	2	
Ventas totales	86.853,20 €	31.555,20 €	118.408,40 €

Fuente: Elaboración propia.

Tabla anexo 0-4. Previsión de facturación en el escenario optimista para 2018

2016	Escenario optimista		Total Mes (€)
	PS	PC	
Enero	1	0	12.407,60 €
Febrero	1	1	28.185,20 €
Marzo	1	0	12.407,60 €
Abril	0	0	- €
Mayo	1	1	28.185,20 €
Junio	1	0	12.407,60 €
Julio	1	0	12.407,60 €
Agosto	0	0	- €
Septiembre	2	1	40.592,80 €
Octubre	0	0	- €
Noviembre	0	0	- €
Diciembre	1	0	12.407,60 €
TOTAL	9	3	
Ventas totales	111.668,40 €	47.332,80 €	159.001,20 €

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Previsiones de facturación en el escenario más probable

Tabla anexo 0-5. Previsión de facturación en el escenario más probable para 2016

2016	Escenario más probable		Total Mes (€)
	PS	PC	
Enero	0	0	- €
Febrero	0	0	- €
Marzo	0	0	- €
Abril	1	0	12.407,60 €
Mayo	1	0	12.407,60 €
Junio	0	0	- €
Julio	1	0	12.407,60 €
Agosto	0	0	- €
Septiembre	0	0	- €
Octubre	1	0	12.407,60 €
Noviembre	0	0	- €
Diciembre	1	0	12.407,60 €
TOTAL	5	0	
Ventas totales	62.038,00 €	- €	159.001,20 €

Fuente: Elaboración propia.

Tabla anexo 0-6. Previsión de facturación en el escenario más probable para 2017

2017	Escenario más probable		Total Mes (€)
	PS	PC	
Enero	1	0	12.407,60 €
Febrero	0	0	- €
Marzo	1	0	12.407,60 €
Abril	1	0	12.407,60 €
Mayo	0	0	- €
Junio	0	0	- €
Julio	0	0	12.407,60 €
Agosto	0	0	- €
Septiembre	1	1	28.185,20 €
Octubre	0	0	- €
Noviembre	1	0	12.407,60 €
Diciembre	1	0	12.407,60 €
TOTAL	6	1	
Ventas totales	74.445,60 €	15.777,60 €	90.223,20 €

Fuente: Elaboración propia.

Tabla anexo 0-7. Previsión de facturación en el escenario más probable para 2018

2018	Escenario más probable		Total Mes (€)
	PS	PC	
Enero	0	1	15.777,60 €
Febrero	0	0	- €
Marzo	1	0	12.407,60 €
Abril	1	0	12.407,60 €
Mayo	0	0	- €
Junio	1	0	12.407,60 €
Julio	0	0	- €
Agosto	0	0	- €
Septiembre	1	1	28.185,20 €
Octubre	1	0	12.407,60 €
Noviembre	1	0	12.407,60 €
Diciembre	1	0	12.407,60 €
TOTAL	7	2	
Ventas totales	86.853,20 €	31.555,20 €	118.408,40 €

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4. Previsiones de facturación en el escenario pesimista

Tabla anexo 0-8. Previsión de facturación en el escenario más probable para 2016

2016	Escenario pesimista		Total Mes (€)
	PS	PC	
Enero	0	0	- €
Febrero	0	0	- €
Marzo	0	0	- €
Abril	0	0	- €
Mayo	0	0	- €
Junio	1	0	12.407,60 €
Julio	0	0	- €
Agosto	0	0	- €
Septiembre	1	0	12.407,60 €
Octubre	1	0	12.407,60 €
Noviembre	0	0	- €
Diciembre	0	0	- €
TOTAL	3	0	
Ventas totales	37.222,80 €	- €	37.222,80 €

Fuente: Elaboración propia.

Tabla anexo 0-9. Previsión de facturación en el escenario más probable para 2017

2017	Escenario pesimista		Total Mes (€)
	PS	PC	
Enero	0	0	- €
Febrero	1	0	12.407,60 €
Marzo	0	0	- €
Abril	0	0	- €
Mayo	1	0	12.407,60 €
Junio	1	0	12.407,60 €
Julio	0	0	- €
Agosto	0	0	- €
Septiembre	1	0	12.407,60 €
Octubre	1	0	12.407,60 €
Noviembre	0	0	- €
Diciembre	0	0	- €
TOTAL	5	0	
Ventas totales	62.038,00 €	- €	62.038,00 €

Fuente: Elaboración propia.

Tabla anexo 0-10. Previsión de facturación en el escenario más probable para 2018

2018	Escenario pesimista		Total Mes (€)
	PS	PC	
Enero	1	0	12.407,60 €
Febrero	1	0	12.407,60 €
Marzo	1	0	12.407,60 €
Abril	0	0	- €
Mayo	1	0	12.407,60 €
Junio	0	0	- €
Julio	0	0	- €
Agosto	0	0	- €
Septiembre	1	1	28.185,20 €
Octubre	0	0	- €
Noviembre	1	0	12.407,60 €
Diciembre	0	0	- €
TOTAL	6	1	
Ventas totales	62.038,00 €	- €	62.038,00 €

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5. Detalle para el cálculo de las tarifas

Diferenciamos dos tipos de proyectos, que damos el nombre de proyecto simple (P.S.) y proyecto complejo (P.C.). Consideramos un proyecto simple cuando las horas invertidas en él son inferiores a 310. Un proyecto complejo precisa de un periodo de tiempo superior a 310 horas. Después de un estudio del reparto óptimo del tiempo para la realización de los proyectos, llegamos a la conclusión de que debemos estructurar el tiempo de dedicación de cada profesional en función a la demanda de trabajo que haya en ese momento (dedicación total o parcial). De este modo, considerando 22 días laborables, el tiempo de dedicación de cada tipo de consultor para cada proyecto se detalla en la siguiente tabla:

Tabla anexo 0-11. Detalle de los tiempos necesarios según tipo de proyecto y tipo de consultor

			Días	Meses invertidos
Director de proyecto	Proyecto Simple	Dedicación parcial	25	1,14
		Dedicación total	13	0,59
	Proyecto Complejo	Dedicación parcial	32	1,45
		Dedicación total	18	0,82
Consultor junior	Proyecto Simple	Dedicación parcial	40	1,82
		Dedicación total	20	0,91
	Proyecto Complejo	Dedicación parcial	50	2,27
		Dedicación total	28	1,27

Fuente: Elaboración propia.

En ambos proyectos se incluirá, a parte, el primer abono fijo de 3.000€. Teniendo en cuenta el precio por hora del director de proyecto (D.P.: 60€) y del consultor junior (C.J.: 20€), analizamos los honorarios en función a las fases y la dedicación a cada una de ellas.

Tabla anexo 0-12. Cálculo de la tarifa del proyecto simple (P.S.)

Fases	Actividades	Horas previstas	Porcentaje de participación en el proyecto		Número de horas invertidas		Honorarios	
			D.P.	C.J.	D.P.	C.J.	D.P.	C.J.
Análisis de la situación actual	Diagnóstico de la situación de la empresa	72	10%	90%	7,2	64,8	432 €	1.296 €
	Análisis externo	15	15%	85%	2,25	12,75	135 €	255 €
	Análisis interno	16	15%	85%	2,4	13,6	144 €	272 €
	Análisis DAFO	8	10%	90%	0,8	7,2	48 €	144 €
Interpretación y formulación	Interpretación	27	2%	98%	0,54	26,46	32 €	529 €
	Formulación	48	50%	50%	24	24	1.440 €	480 €
Evaluación y selección	Evaluación	25	40%	60%	10	15	600 €	300 €
	Selección	30	100%	0%	30	0	1.800 €	0 €
Control		25	100%	0%	25	0	1.500 €	0 €
TOTAL		266	-	-	102,19	163,81	6.131,40 €	3.276,20 €

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, los honorarios totales serán 9.407,60€ sin incluir los 3.000€ iniciales.

Tabla anexo 0-13. Cálculo de la tarifa del proyecto complejo (P.C.)

Fases	Actividades	Horas previstas	Porcentaje de participación en el proyecto		Número de horas invertidas		Honorarios	
			D.P.	C.J.	D.P.	C.J.	D.P.	C.J.
Análisis de la situación actual	Diagnóstico de la situación de la empresa	98	10%	90%	9,8	88,2	588 €	1.764 €
	Análisis externo	21	15%	85%	3,15	17,85	189 €	357 €
	Análisis interno	23	15%	85%	3,45	19,55	207 €	391 €
	Análisis DAFO	12	10%	90%	1,2	10,8	72 €	216 €
Interpretación y formulación	Interpretación	37	2%	98%	0,74	36,26	44 €	725 €
	Formulación	64	50%	50%	32	32	1.920 €	640 €
Evaluación y selección	Evaluación	34	40%	60%	13,6	20,4	816 €	408 €
	Selección	40	100%	0%	40	0	2.400 €	0 €
Control		34	100%	0%	34	0	2.040 €	0 €
TOTAL		363	-	-	137,94	225,06	8.276 €	4.501 €

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, los honorarios totales serán 12.778,60€ sin incluir los 3.000€ iniciales.