



PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA CONSULTORA ESPECIALIZADA EN LA INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS ERP DE SAP.

Ignacio De Apellániz Sánchez

Valencia, Julio 2017

DIRECTOR: OSCAR TRULL

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CURSO 2016/2017



ÍNDICE DEL CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN
 - 1.1 RESUMEN
 - 1.2 OBJETO DEL TFG Y JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS SELECCIONADAS
 - 1.3 OBJETIVOS
 - 1.4 METODOLOGÍA

2. ANTECEDENTES
 - 2.1 MOTIVACIÓN DEL TFG
 - 2.2 APROXIMACIÓN AL SECTOR DE LA CONSULTORÍA EN IRLANDA

3. ANÁLISIS DE MERCADO
 - 3.1 IDENTIFICACIÓN DEL SECTOR Y COYUNTURA ECONÓMICA
 - 3.2 COYUNTURA ECONÓMICA INTERNACIONAL
 - 3.3 ANÁLISIS PESTEL
 - 3.4 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER
 - 3.5 ENTORNO COMPETITIVO – ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA
 - 3.6 EVALUACIÓN DE LA COMPAÑÍA – ANÁLISIS CAME

4. ESTRATEGIA EMPRESARIAL
 - 4.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA
 - 4.2 OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA
 - 4.3 ESTRATEGIA GLOBAL DE LA EMPRESA

5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS
 - 5.1 FORMA JURÍDICA Y FISCAL
 - 5.2 ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO
 - 5.3 ORGANIGRAMA
 - 5.4 POLÍTICA RETRIBUTIVA



6. PLAN DE MARKETING
 - 6.1 PLAN DE MARKETING
 - 6.2 SEGMENTACIÓN DE PÚBLICO OBJETIVO
 - 6.3 ANÁLISIS DEL MARKETING MIX

7. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO
 - 7.1 ESTIMACIÓN DE LA INVERSIÓN
 - 7.2 ESTUDIO DE LOS ESCENARIOS
 - 7.3 ANÁLISIS DE LA CUENTA DE RESULTADOS
 - 7.4 BALANCE DE SITUACIÓN PROVISIONAL
 - 7.5 ANÁLISIS DE RATIOS
 - 7.6 RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

8. CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA



ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. TASA CRECIMIENTO DEL PIB TRIMESTRAL (2016).

TABLA 2. INDICADORES DE CRECIMIENTO IRLANDA.

TABLA 3. REPARTICIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA IRLANDESA POR SECTOR (%).

TABLA 4. TASAS DE IMPUESTOS DE SOCIEDADES IRLANDA (%).

TABLA 5. DATOS SOBRE POBLACIÓN RESIDENTE EN IRLANDA (2000-2017).

TABLA 6. INVERSIONES INICIALES DE LA COMPAÑÍA APE LTD.

TABLA 7. DETALLES DEL PRÉSTAMO.

TABLA 8. NÚMERO DE HORAS MENSUALES ESTIMADOS PARA LOS TRES PRIMEROS AÑOS

TABLA 9. PREVISIÓN DE VENTAS DE LOS TRES PRIMEROS AÑOS DESDE LA CREACIÓN.

TABLA 10. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE LOS TRES PRIMEROS AÑOS DESDE LA CREACIÓN.

TABLA 11. PREVISIÓN DE VENTAS DE LOS TRES PRIMEROS AÑOS DESDE LA CREACIÓN DE LA COMPAÑÍA (ESCENARIO PESIMISTA)

TABLA 12. PREVISIÓN DE VENTAS DE LOS TRES PRIMEROS AÑOS DESDE LA CREACIÓN DE LA COMPAÑÍA (ESCENARIO OPTIMISTA)

TABLA 13. BALANCE DE APE LTD EN EL MOMENTO DE LA CONSTITUCIÓN (ACTIVO)

TABLA 14. BALANCE DE APE LTD EN EL MOMENTO DE LA CONSTITUCIÓN (PASIVO Y PATRIMONIO NETO)

TABLA 15. BALANCE DE APE LTD LOS TRES PRIMEROS AÑOS (ACTIVO)

TABLA 16. BALANCE DE APE LTD LOS TRES PRIMEROS AÑOS (PASIVO Y PATRIMONIO NETO)

TABLA 17. RATIOS DE LIQUIDEZ DE LOS TRES PRIMEROS AÑOS DESDE LA CREACIÓN.

TABLA 18. RATIOS DE ENDEUDAMIENTO DE LOS TRES PRIMEROS AÑOS DESDE LA CREACIÓN.

TABLA 19. RENTABILIDAD ECONÓMICA DE LOS TRES PRIMEROS AÑOS DESDE LA CREACIÓN.

TABLA 20. RENTABILIDAD FINANCIERA DE LOS TRES PRIMEROS AÑOS DESDE LA CREACIÓN.

TABLA 21. INVERSIÓN Y FLUJOS DE CAJA DURANTE LOS TRES PRIMEROS AÑOS

TABLA 22. CÁLCULO DEL PAYBACK



ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

- Ilustración 1. CRECIMIENTO DEL SECTOR DE LA CONSULTORÍA IRLANDESA.
- Ilustración 2. INDUSTRIA DE LA CONSULTORÍA IRLANDESA EN FUNCION DE LOS SERVICIOS.
- Ilustración 3. EVOLUCIÓN DEL CRECIMIENTO DEL PIB EN IRLANDA 2008 – 2016.
- Ilustración 4. COMPARACIÓN TASAS DE DESEMPLEO EN LA EU 2017.
- Ilustración 5. EVOLUCIÓN TASAS DE DESEMPLEO DE IRLANDA ÚLTIMO TRIMESTRE 2016.
- Ilustración 6. EVOLUCIÓN DEL EMPLEO IRLANDÉS EN MILES DE PERSONAS 2014- 2017.
- Ilustración 7. EVOLUCIÓN DEL RATIO DE DESEMPLEO JUVENIL IRLANDÉS 2016.
- Ilustración 8. EVOLUCIÓN DEL IPC 2016.
- Ilustración 9. PREVISIÓN CRECIMIENTO DEL PIB POR REGIONES 2017.
- Ilustración 10. EVOLUCIÓN ANUAL TASA DE DESEMPLEO JUVENIL ZONA EURO (2016-2017).
- Ilustración 11. INFLACIÓN ZONA EURO ENERO (%) 2017.
- Ilustración 12. FACTORES DEL ANALISIS PESTEL.
- Ilustración 13. PIRAMIDE POBLACIONAL EN MILES DE PERSONAS (2016).
- Ilustración 14. ENCUESTA SOBRE PROTECCION DE DATOS 2015.
- Ilustración 15. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.
- Ilustración 16. LOGO DE LA COMPAÑÍA SMX CONSULTING Ltd.
- Ilustración 17. ANÁLISIS DAFO DE LA COMPAÑÍA APE Ltd.
- Ilustración 18. ROLES DE LOS SOCIOS DE LA COMPAÑÍA APE LTD.
- Ilustración 19. INVERSIONES INICIALES DE LA COMPAÑÍA DE LA COMPAÑÍA APE LTD.



1. INTRODUCCIÓN

1.1 RESUMEN

1.2 OBJETO DEL TFG Y JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS
SELECCIONADAS

1.3 OBJETIVOS

1.4 METODOLOGÍA



1.1 RESUMEN

El presente trabajo de fin de grado consiste en la realización de un plan de empresa para la creación de una empresa de servicios, en este caso será una empresa que se dedica a la consultoría, cuyo área de negocio se centra en la implantación de un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) basado en el software SAP R3, proporcionado por SAP AG. SAP es una compañía alemana dedicada al desarrollo de software para negocios empresariales de gran prestigio internacional y ubicada en más de 100 países. Esta empresa proporciona la más alta optimización de la gestión y mejora del rendimiento de la empresa mediante el uso de este sistema.

La empresa de nueva creación se denominará APE LTD, y estará situada en Dublín, Irlanda. Esta compañía estará regida por la legislación irlandesa en todo lo referido a impuestos, ya que es una de las principales características fiscales que este país tiene y, por lo tanto, un atractivo para muchas empresas que deciden abrir su sede en la ciudad de Dublín.

A lo largo de los últimos años el sistema industrial irlandés ha experimentado un aumento constante de la demanda de los sistemas ERP debido a su eficacia y eficiencia. La herramienta principal que utilizan las empresas a la hora de realizar su implantación son los servicios que proporcionan las empresas de consultoría especializadas en SAP ERP. Por esta razón, se considera que las empresas consultoras que ofrecen implantaciones de productos SAP son un nicho de negocio potencial que van a experimentar una fuerte expansión en los próximos años. A lo largo de este trabajo se podrá ver de primera mano la mayoría de campos en los que una de estas compañía está involucrada para realizar su actividad.

1.1.1 Sistemas ERP dentro de las empresas

Dentro del campo empresarial, el control y gestión de todo el proceso empresarial es un objetivo prioritario dentro de cualquier compañía, principalmente porque de alguna manera también puede llegar a genera beneficio al reducir tiempos y costes. El sistema ERP, que ofrecen las compañías que desarrollan este tipo de software, es una solución que unifica



los procesos productivos, para, entre otras cosas, tener una mejor visión global de ellos.

Dentro de las empresas la complejidad que existe a lo largo del proceso productivo del producto es notable. Desde el punto de vista de la gestión empresarial, es interesante implantar una solución como el ERP, que ayuda principalmente a que en las distintas áreas que existen en una empresa como contabilidad, recursos humanos, producción o ventas estén automatizados dentro del mismo software y puedan gestionarse de una manera mas eficiente, rápida y sencilla.

Lo que se busca es la coordinación y la simplicidad. La rápida reacción entre los departamentos así como la obtención de datos en tiempo real son solo algunas de las ventajas que puede ofrecer un ERP dentro del sistema de una empresa. La toma de decisiones es otro factor fundamental dentro de la empresa que requiere datos actualizados. Los sistemas de planificación de recursos empresariales son una garantía de que la información es precisa y, por lo tanto, es una valiosa herramienta a la hora de decidir que estrategia seguir.

Como se ha mencionado antes, actualmente Irlanda es un país con gran atractivo para la empresas debido a las facilidades fiscales que este país ofrece. Es considerado un país al que empresas de todos los tamaños acuden para establecer una sede, y por lo tanto un nicho de negocio potencial para la empresa consultora de nueva creación APE LTD de la que vamos a hablar en este trabajo.

1.2 OBJETO DEL TFG Y LA JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS RELACIONADAS

El objeto del trabajo que se ha desarrollado es la viabilidad de un proyecto de creación de una empresa de consultoría que ofrece un servicio de implantación del sistema de planificación de recursos empresariales que ofrece SAP, desde el momento en que se toma la decisión de implantar el ERP hasta la manera en la que la compañía se verá afectada en sus diferentes áreas una vez el sistema esté implantado.

Uno de los objetivos principales del proyecto es demostrar la rentabilidad de la inversión para este tipo de empresas y como la consultoría puede resultar de gran utilidad para aquellas empresas que quieran implementar el sistema ERP. Resulta muy interesante estudiar como es la transición y el proceso completo de cómo se implementa el ERP dentro de la compañía y como son los primeros pasos una vez el sistema está ya integrado dentro de la empresa.

Muchos de los conocimientos que se van a utilizar a lo largo del trabajo de fin de grado se han adquirido gracias a que actualmente estoy formando parte de la compañía SAP SSC Ireland LTD como becario. Esta oportunidad me ha llegado a través de la Universidad Politécnica de Valencia, y gracias a ello puedo realizar un programa de prácticas de seis meses en la compañía SAP SSC Ireland LTD en Dublín, Irlanda. Durante mi estancia en la compañía he estado conociendo de primera mano muchos de los productos que la compañía ofrece a sus clientes y gracias a esto, y el apoyo de mis managers dentro de SAP, he podido llevar a cabo este trabajo de fin de grado.

Otra fuente de información importante serán los conocimientos adquiridos a lo largo de mis cinco años en la universidad, combinándolos con los libros de las asignaturas u otro material que haya podido ser de utilidad para poder llevar a cabo este trabajo.

En las tablas siguientes se puede encontrar explicado tanto las asignaturas relacionadas con cada uno de los capítulos como una breve justificación sobre ellas:

CAPÍTULO DEL TFG	1. INTRODUCCIÓN
ASIGNATURAS RELACIONADAS	ANÁLISIS EMPRESARIAL
BREVE JUSTIFICACIÓN	Se procederá a una descripción del trabajo, de los objetivos que persigue y de la mitología empleada para su realización.

CAPÍTULO DEL TFG	2. ANTECEDENTES
ASIGNATURAS RELACIONADAS	ECONOMÍA MUNDIAL
BREVE JUSTIFICACIÓN	Se hará una aproximación al sector de la consultoría para hacerse una primera idea de las dimensiones del sector.

CAPÍTULO DEL TFG	3. ANÁLISIS DEL MERCADO
ASIGNATURAS RELACIONADAS	MACROECONOMÍA MICROECONOMÍA ECONOMÍA MUNDIAL ECONOMETRÍA
BREVE JUSTIFICACIÓN	Se estudiará el entorno de la sociedad en todos sus ámbitos. Se llevará a cabo un análisis de mercado completo para hacerse una idea de cual es la situación actual del mercado.

CAPÍTULO DEL TFG	4. ESTRATEGIA EMPRESARIAL
ASIGNATURAS RELACIONADAS	DIRECCIÓN FINANCIERA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
BREVE JUSTIFICACIÓN	Se estudiará como se dirigirá la compañía, los valores que se quieren transmitir y la estrategia utilizada por la dirección.

CAPÍTULO DEL TFG	5. ORGANIZACIÓN Y RRHH
ASIGNATURAS RELACIONADAS	DERECHO LABORAL DERECHO DEL TRABAJO DIRECCIÓN DE RRHH
BREVE JUSTIFICACIÓN	Se procederá al análisis interior de la empresa. Los puestos de trabajo, la organización y la remuneración de los empleados.

CAPITULO DEL TFG	6. PLAN DE MARKETING
ASIGNATURAS RELACIONADAS	MARKETING DIRECCIÓN COMERCIAL
BREVE JUSTIFICACIÓN	Se procederá a realizar un plan completo de marketing así como el estudio del Marketing Mix.

CAPÍTULO DEL TFG	7. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO
ASIGNATURAS RELACIONADAS	ANÁLISIS Y CONSOLIDACIÓN CONTABLE MATEMÁTICAS FINANCIERA CONTABILIDAD
BREVE JUSTIFICACIÓN	Se procederá al análisis de la empresa en el momento de su creación y sus primeros años de vida. Se realizará un estudio sobre las inversiones necesarias para su correcto funcionamiento así como un análisis de las cuentas anuales.

1.3 OBJETIVOS

El objetivo principal del presente trabajo de fin de grado es mostrar como sería la creación de una compañía de consultoría de este tipo de sistemas en Dublín, así como demostrar su viabilidad y analizar cada uno de sus costes. Mediante el Plan de Empresa se puede apreciar detalladamente cada área del proyecto y todo lo necesario para llevar a cabo esta iniciativa empresarial.

La implantación se llevará a cabo con el objetivo de gestionar el negocio de una manera mucho más eficiente y optimizada, que es básicamente lo que ofrece SAP con sus soluciones. Para analizar como una empresa de consultoría puede ayudar a llevar a cabo dicha implantación, a lo largo de todo el trabajo de fin de grado la investigación se desarrollará a través de los siguientes puntos:

- La realización de análisis del mercado de software para empresas a nivel mundial para comprobar si la elección del ERP que ofrece SAP es el más adecuado dentro del sector.
- La elaboración de un análisis de aspectos internos de la compañía con el fin de buscar la satisfacción del cliente.
- La definición y justificación de la estrategia de la empresa y los objetivos tanto a corto como a largo plazo



- El análisis de cómo el sistema de planificación de recursos empresariales afecta a los procesos productivos de la compañía y, si se modifican, en que grado de importancia.
- La definición y análisis de las ventajas que pueda causar la implantación de un ERP dentro de la empresa dedicada a la consultoría.
- Finalmente, se valorará la viabilidad de la inversión desde el punto de vista económico – financiero, justificando cada parte del proyecto.

1.4 METODOLOGÍA

La realización de este trabajo ha estado basado en tres pilares fundamentales:

El primero es la búsqueda de información a través de diferentes fuentes con el objetivo de obtener una información ya almacenada y de carácter objetivo, como pueden ser bases de datos, o datos de estadísticos.

Otro pilar fundamental ha sido la investigación que se ha llevado a cabo dentro de los sectores de la consultoría y, concretamente, en el mercado de los productos que la empresa SAP ofrece a sus clientes, con el objetivo de elaborar conclusiones coherentes.

La transversalidad de este trabajo reside en las asignaturas cursadas a lo largo de la carrera de Administración y Dirección de Empresas, tanto en lo referido a las asignaturas cursadas en Valencia como a las cursadas en el año de intercambio académico en Varsovia.





2 ANTECEDENTES

2.1 MOTIVACIÓN DEL TFG

2.2 APROXIMACIÓN AL SECTOR DE LA CONSULTORÍA





2.1 MOTIVACIÓN DEL TFG

La principal motivación que llevó a la elección de este trabajo de fin de grado es la realización de un programa de prácticas en una multinacional tan importante como es SAP durante unos meses, gracias al programa de practicas internacionales que ofrece la escuela de Administración y Dirección de Empresas dentro de la UPV. Este fue uno de los principales motivos por los que resultó interesante incluir uno de los productos que ofrece SAP dentro de el presente trabajo de fin de grado.

También es importante destacar la realización de un programa de prácticas en la aerolínea Air Nostrum Líneas Aéreas del Mediterráneo, dentro del departamento de Control Económico durante cuatro meses. Fue a lo largo de estos meses donde se entendió la importancia que tiene SAP dentro de cualquier empresa que haya adquirido alguno de sus sistemas y de lo dependientes que son las empresas respecto a sus ERP.

Otra de las razones de por que se ha elegido que fuera el sistema de planificación de recursos empresariales que ofrecía SAP el producto al que se hace especial referencia dentro de la empresa de consultoría, es se ha estudiado muy de cerca este producto y es el principal referente dentro la compañía SAP. Muchas de las cuestiones básicas que han ido apareciendo a lo largo del trabajo de fin de grado han podido ser resueltas gracias a la colaboración directa de managers y de compañeros del trabajo.

Cabe destacar que en la actualidad se valora mucho tanto los conocimientos sobre los productos que ofrece SAP como los certificados que dicha compañía ofrece a cualquier profesional. Es por esta razón por lo que resulta muy interesante la idea de realizar un trabajo de investigación sobre, quizás, el más famoso y característico de los productos de SAP, el ERP. Conocerlo desde sus orígenes y sobre todo la manera en la que afecta al rendimiento de las compañías que lo implementan resulta de gran interés.



Es, sin duda, una buena oportunidad para ampliar conocimientos y ver como sería de una manera práctica la implantación de un ERP dentro de una compañía desde sus inicios.

2.2 APROXIMACIÓN AL SECTOR DE LA CONSULTORÍA EN IRLANDA

En este apartado del trabajo se procederá a realizar un pequeño análisis sobre el sector de la consultoría. La consultoría es una actividad que se recoge dentro del sector de los servicios. Durante los últimos años, este sector ha sido uno de los principales generadores de empleo ya que ha experimentado una creciente demanda por parte de empresas y profesionales.

La búsqueda del crecimiento dentro de los mercados ha ocasionado que muchas compañías encuentren ayuda a través de las consultorías con el objetivo de afrontar los desafíos empresariales, y sitúan a estas empresas como los principales aliados para llevar a cabo este crecimiento a través de la estrategia más adecuada.

Los servicios de consultoría que ofrecen las empresas especializadas garantizan eficiencia y la calidad dentro de sus operaciones. En Irlanda hay en torno a 50 compañías dedicadas a la consultoría debido al alto crecimiento de la demanda durante los últimos años.

El mercado irlandés de la consultoría ha ocasionado ingresos de 700 millones de euros en 2016 y se encuentra en constante crecimiento anual, acorde con el PIB irlandés. Actualmente la industria cuenta con 4000 trabajadores donde en torno al 90% son considerados consultores. Además, cabe destacar también que son las pequeñas y medianas las que tienen contratados al 50% de los empleados.



Ilustración 1. CRECIMIENTO DEL SECTOR DE LA CONSULTORÍA IRLANDESA. Con previsión para 2016.
Tamaño del mercado/miles de millones ingleses

FUENTE: CSO Ireland 2016

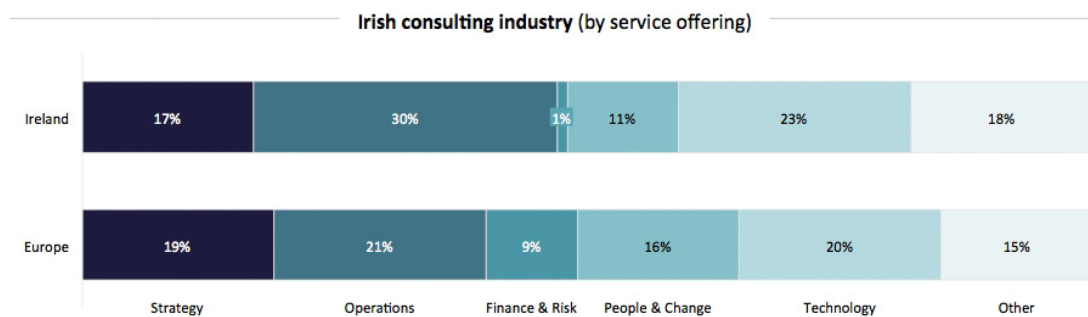


Ilustración 2. INDUSTRIA DE LA CONSULTORÍA IRLANDESA EN FUNCION DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS

FUENTE: CSO Ireland 2016





3. Análisis de Mercado

- 3.1 IDENTIFICACIÓN DEL SECTOR Y COYUNTURA ECONÓMICA NACIONAL
- 3.2 COYUNTURA ECONÓMICA INTERNACIONAL
- 3.3 ANÁLISIS PESTEL
- 3.4 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER
- 3.5 ENTORNO COMPETITIVO – ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA
- 3.6 EVALUACIÓN DE LA COMPAÑÍA – ANÁLISIS DAFO
- 3.7 EVALUACIÓN DE LA COMPAÑÍA – ANÁLISIS CAME



3.1 IDENTIFICACIÓN DEL SECTOR Y COYUNTURA ECONÓMICA NACIONAL

Cuando se habla de coyuntura económica nacional se refiere al conjunto de elementos y factores que configuran la situación económica de un país. En este caso el trabajo se ha centrado en la coyuntura económica Irlandesa, analizando los principales indicadores económicos como son el PIB, el IPC o la tasa de paro.

La crisis económica que azotó a Europa en 2008 afectó de manera especial a Irlanda. En 2008, Irlanda se declara oficialmente en rescisión económica siendo el segundo país de la Unión Europea, después de Grecia, que necesitó un rescate económico (2010). Se cifra que fueron 85.000 millones de euros la cantidad fue necesitada por Irlanda para reestructurar la banca y sanear sus cuentas.

A pesar de ser uno de los países más afectados, Irlanda supo reponerse y adoptó un paquete de medidas económicas que a día de hoy siguen teniendo un resultado positivo y se traducen en una mejora general de la economía del país.

A continuación se mostrará detalladamente cada uno de los índices económicos utilizar para analizar la coyuntura nacional. De manera general, podemos observar a principios del año 2017 el PIB se sitúa en un 6,6%, la tasa de desempleo se sitúa con 6,7% y el índice de precios al consumo (IPC) se sitúa en -0,5%.

Producto interior bruto (PIB)

En los últimos años, tras las medidas adoptadas por el gobierno, Irlanda está empezando a tener datos positivos, y empezando a olvidar la crisis económica que este país sufrió desde 2008 hasta 2013.

Para analizar de una forma mas precisa el PIB a lo largo de los años, hace falta explicar que en antes de la crisis el volumen de activos bancarios de Irlanda representaba el 800% del producto interior bruto irlandés, por tanto, una vez

estalló la burbuja, era improbable que el estado Irlandés fuera capaz de rescatar su sistema bancario. No obstante, a partir de 2011 el gobierno de Enda Kenny realizó una serie de medidas económicas como la reducción de los salarios en el sector público, las inversiones en la industria o el saneamiento en el sector financiero que tuvieron como resultado un impulso en la economía del país.

En la ilustración 3 podemos apreciar a nivel transversal el crecimiento del PIB de Irlanda:

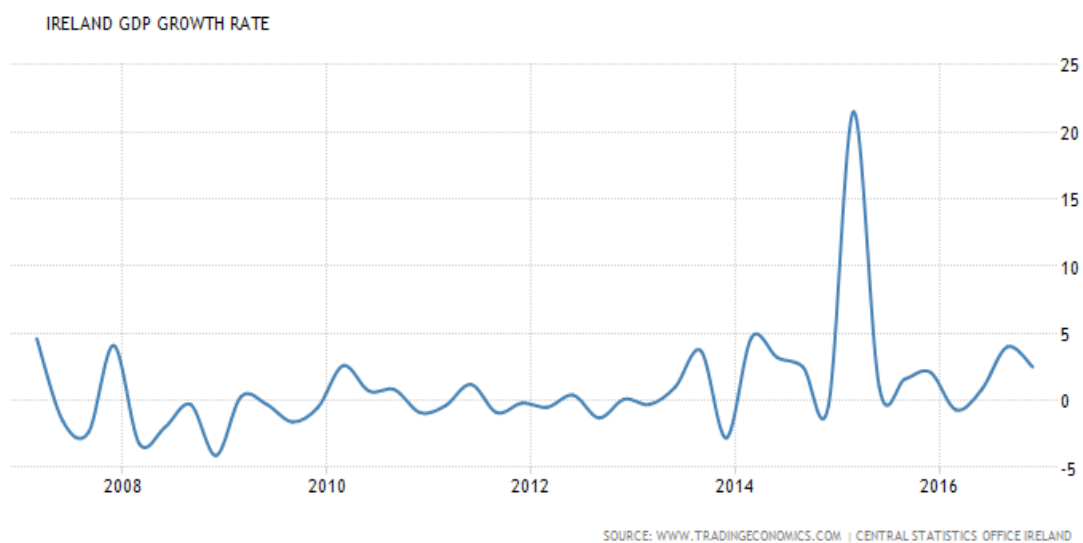


Ilustración 3. EVOLUCIÓN DEL CRECIMIENTO DEL PIB EN IRLANDA 2008 - 2016

FUENTE: CENTRAL STATISTICS OFFICE IRELAND

El dato mas destacado de la ilustración anterior es sin duda el crecimiento del PIB que tuvo irlanda en 2015 respecto al año 2014. Las primeras impresiones fueron que se trataba de una cifra record, ya que un crecimiento del PIB del 26,3 % superaba con creces las expectativas más optimistas, y colocaban al país con un 7,8% de crecimiento del PIB de 2015 respecto al PIB de 2014. Este dato llegó a situar a Irlanda como el país más dinámico del mundo. Sin embargo, este dato fue recibido por una gran cantidad de críticas de los analistas económicos que discrepaban sobre su veracidad y su interpretación, ya que el calculo del PIB incluye las exportaciones externas. Poco mas tarde, el primer ministro Irlandés, Enda Kenny, reconoció que este espectacular crecimiento no reflejaba con exactitud lo que estaba ocurriendo con la

economía irlandesa en ese momento y que tan solo se debía a un crecimiento ocasionado por factores circunstanciales, en especial, la transferencias de activos de las multinacionales americanas.

El crecimiento del PIB de 2016 respecto a 2015 se situó en el 6.2% y los últimos datos sitúan el crecimiento del PIB irlandés en torno al 4,9%.

Tabla 1. TASA CRECIMIENTO DEL PIB TRIMESTRAL (2016)

PIB Irlanda 2016: Evolución Trimestral			
Fecha	PIB Trim. Mill.€	Crecimiento Trim. PIB (%)	Var. Anual
III Trim 2016	66.044M.€	4,0%	6,6%
II Trim 2016	62.938M.€	0,7%	3,7%
I Trim 2016	65.028M.€	-2,1%	4,0%

FUENTE: DATOS MACRO

En la tabla 1 se puede apreciar un crecimiento del PIB Irlandés en la que la variación anual está siendo positiva y se mantiene estable con el paso de los años. Las perspectivas de futuro son optimistas y los analistas económicos consideran que se mantendrá el nivel de crecimiento que este país está teniendo en los últimos años, siendo este uno de los niveles más altos de la Unión Europea.

Tasa de Desempleo

La tasa desempleo en Irlanda vuelve a tener una sorprendente evolución en los años posteriores a la crisis. A comienzo de 2017, Irlanda se coloca como 13º país de la Unión Europea con menos paro. La tasa de paro se sitúa en 6,7%, por debajo de la media europea que se está en torno al 8,1%. Lo más sorprendente es que Irlanda ha sido capaz de reducir a más de la mitad su tasa de paro en solo cuatro años. En la ilustración 4 se puede ver de una manera más visual la comparación del ratio de desempleo Irlandés en comparación con los demás países de la unión europea.

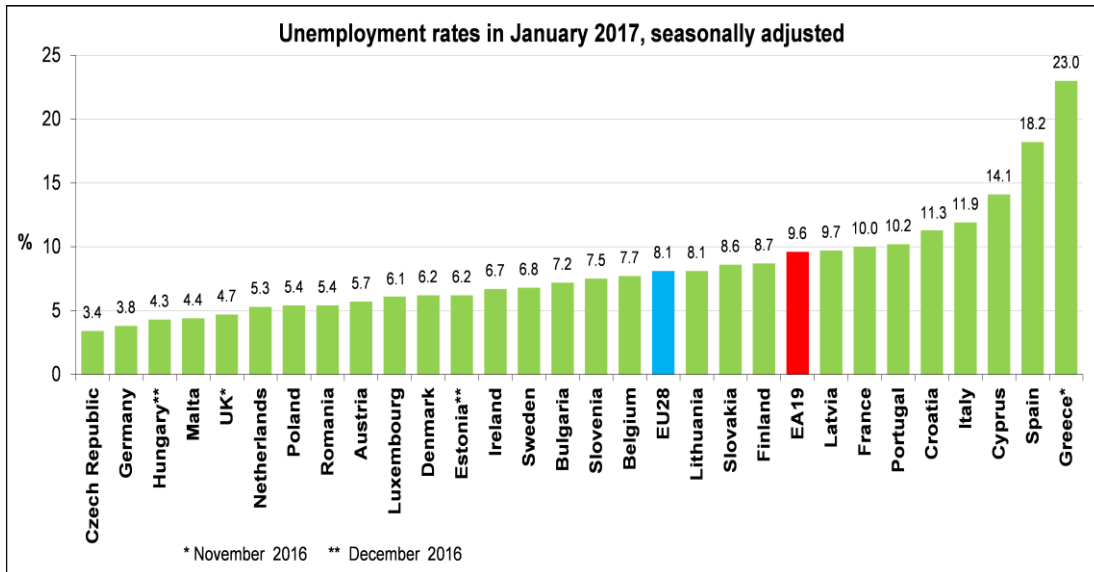


Ilustración 4 COMPARACIÓN TASAS DE DESEMPLEO EN LA EU 2017

FUENTE: CENTRAL STATISTICS OFFICE IRELAND

Los analistas económicos son optimistas sobre la situación laboral futura de Irlanda ya que las predicciones sobre la tasa de desempleo son muy positivas. Se piensa que este país podría situar su tasa de paro en torno al 5,5% en el año 2020. Estos son datos muy esperanzadores teniendo en cuenta la crisis financiera que este país sufrió recientemente (2008 – 2013) y es, por tanto, una prueba irrefutable del crecimiento económico que este país está experimentando.

Los datos más recientes del instituto central de estadística de Irlanda muestran una mejoría de 0,7 puntos porcentuales en la tasa de paro a lo largo del último trimestre de 2016, con perspectivas a mejorar los datos a lo largo de los siguientes trimestres del año 2017. La siguiente tabla puede ser útil para ver de una manera más visual la velocidad en la que disminuye el ratio de desempleo en la Irlanda.

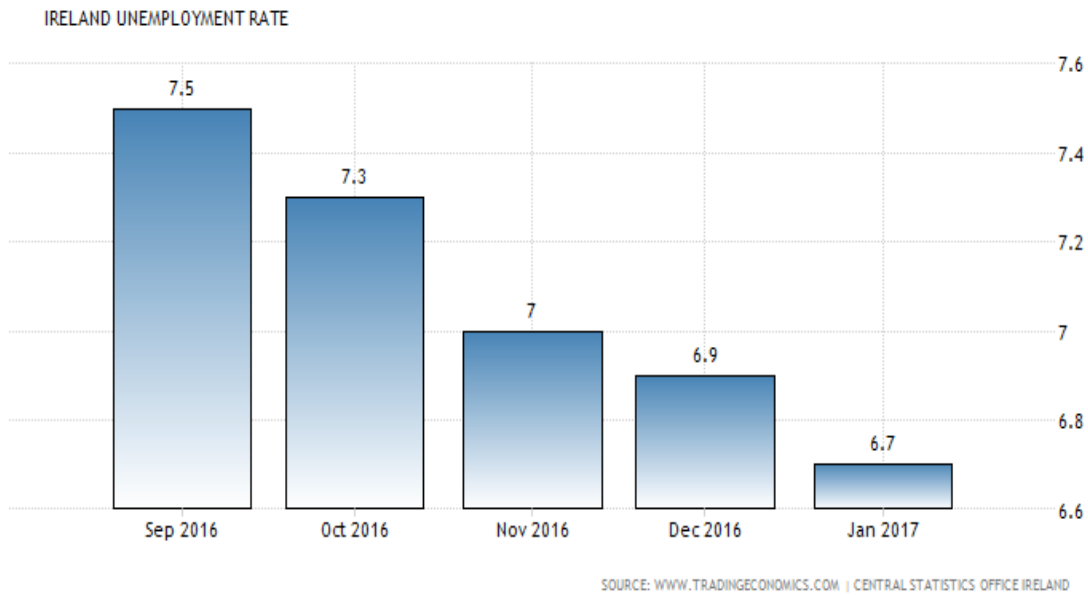


Ilustración 5. EVOLUCIÓN TASAS DE DESEMPLEO DE IRLANDA ÚLTIMO TRIMESTRE 2016

FUENTE: *CENTRAL STATISTICS OFFICE IRELAND*

Si se tiene en cuenta la evolución de 2016, cabe destacar que a lo largo de este año se ha reducido la tasa de paro de Irlanda en 1.8 puntos porcentuales, obteniendo así una cantidad de 85.800 personas con nuevo empleo respecto al mismo mes del año 2016.

Como se ha visto anteriormente, los datos de los últimos meses siguen una tendencia positiva que se puede apreciar de una manera más visual en ilustración 6.



Ilustración 6. EVOLUCIÓN DEL EMPLEO IRLANDÉS EN MILES DE PERSONAS 2014- 2017

FUENTE: *CENTRAL STATISTICS OFFICE IRELAND*

Si nos referimos al empleo juvenil, a principios del año 2017 se puede apreciar una notable mejoría respecto a la misma fecha del año 2016. El índice se sitúa en torno al 15,1% reduciéndose en 2,5 puntos porcentuales en tan solo un año. Este espectacular crecimiento del empleo entre los trabajadores menores de 25 años se deben al paquete de medidas que está implantando el gobierno desde 2014. Dicha evolución se puede apreciar a través de la siguiente ilustración.

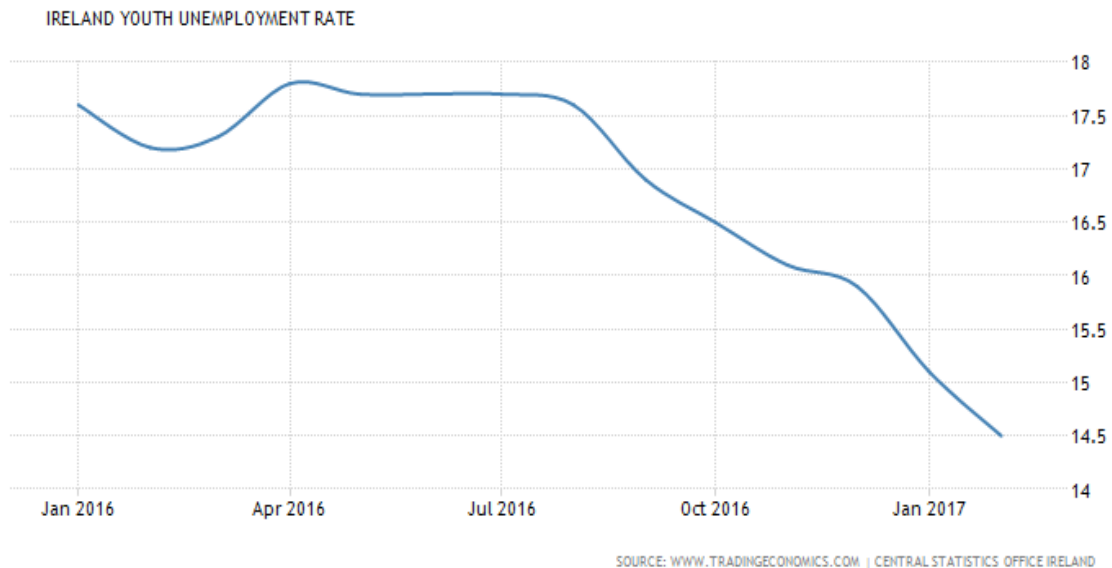


Ilustración 7. EVOLUCIÓN DEL RATIO DE DESEMPLEO JUVENIL IRLANDÉS 2016

FUENTE: CENTRAL STATISTICS OFFICE IRELAND

Índice de Precios al Consumo IPC

El índice de precios al consumo del último mes de 2016 se sitúa en el -0,5 %, habiendo sido la más alta un valor de 1,25% y la más baja, al inicio de 2016, donde se situaba en torno al -0,75%. La evolución anual se puede visualizar en la ilustración 8.

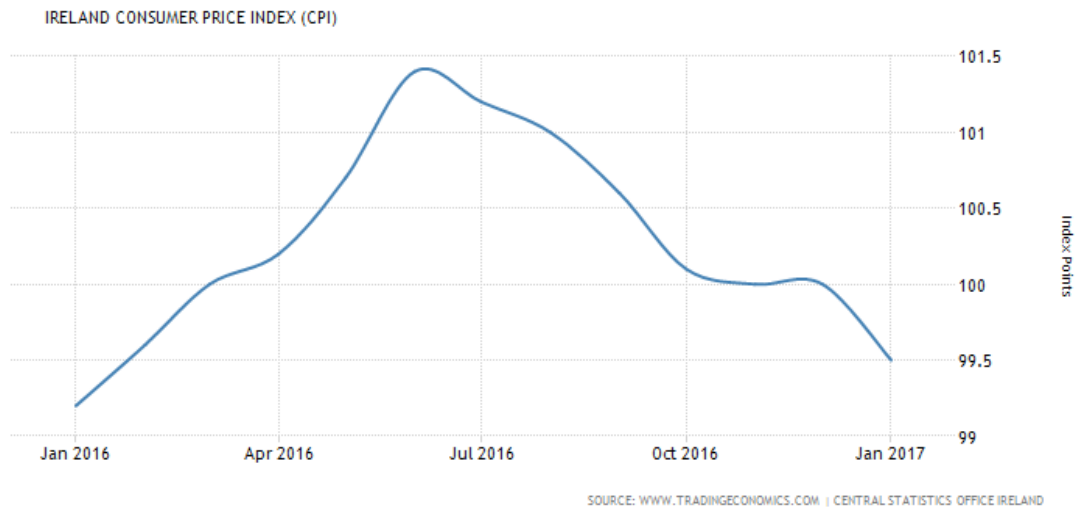


Ilustración 8. EVOLUCIÓN DEL IPC 2016

FUENTE: CENTRAL STATISTICS OFFICE IRELAND

A lo largo de 2016 los cambios mas significativos en los precios se han localizado en los precios del transporte con un decrecimiento del -3,6%, seguido del precio de las comunicaciones -2,7%. Por el contrario, los aumentos mas significativos se han encontrado en los precios de la ropa (3,2%) y de la luz y el gas (+1,2%).

3.2 COYUNTURA ECONÓMICA INTERNACIONAL

En la actualidad las economías europeas se encuentran en un periodo de crecimiento. Los últimos análisis confirman esta tendencia al alza y subrayan que ha habido un crecimiento en el PIB real de la zona euro durante quince trimestres consecutivos. El banco central europeo ha comunicado recientemente que se está experimentando una recuperación en los países miembros con un ritmo estable pero con perspectivas de incrementarse en los próximos años.

Las previsiones durante los primeros meses en torno al crecimiento del PIB europeo tienen un carácter positivo. Los analistas económicos pronostican un incremento del 1.7% para el año 2017. Además, se apunta a que todos los países miembros de la Unión Europea experimente un crecimiento en sus

economías, como se puede ver en la ilustración 9, algo que no ocurría desde antes de la crisis económica que azotó a Europa en 2008.

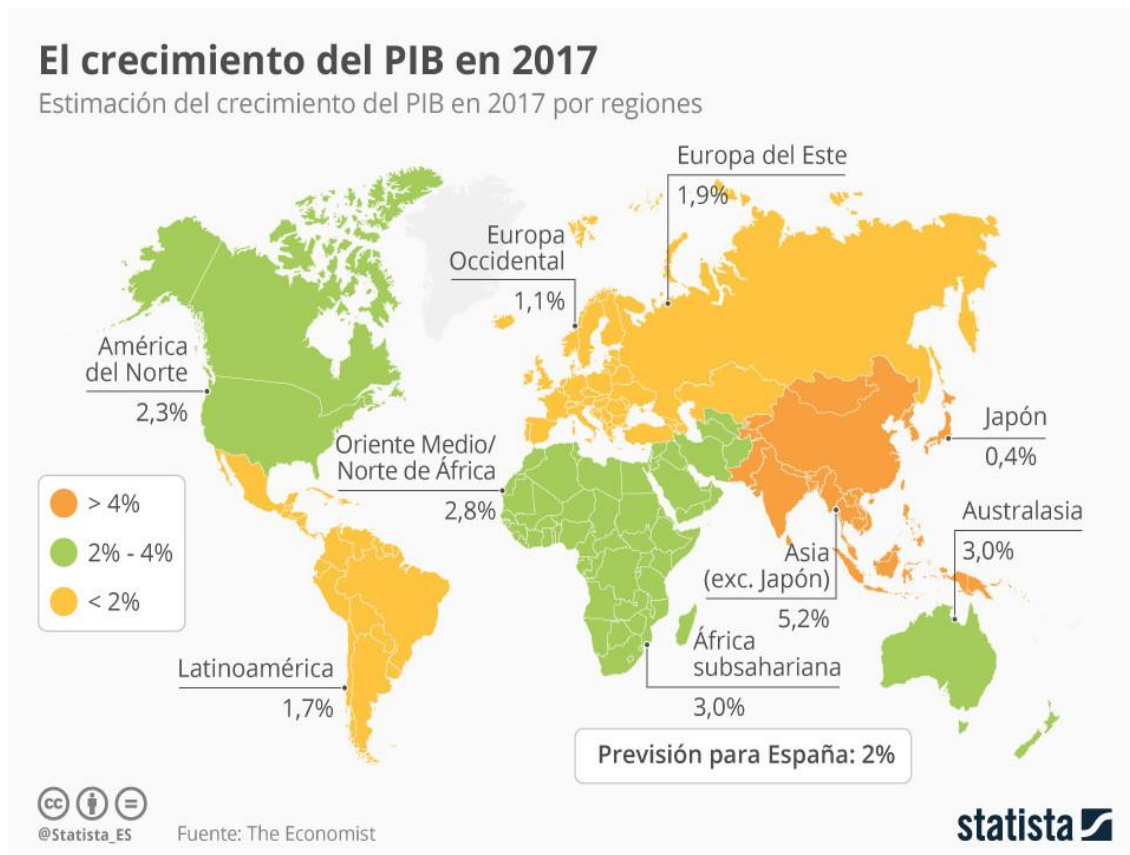


Ilustración 9. PREVISIÓN CRECIMIENTO DEL PIB POR REGIONES 2017

FUENTE: THE ECONOMIST

Se espera que la economía de los países emergentes se consolide antes de 2018, lo que ayudaría a aumentar las exportaciones europeas de bienes y servicios que no han experimentado un año 2016 positivo.

Tasa de Desempleo

Respecto a la tasa de desempleo, los último análisis destacan que en líneas generales esta tasa está creciendo en toda Europa. Cabe destacar países como Alemania o Países Bajos, donde se han registrado el mayor aumento de empleo en el último año. A día de hoy, la tasa de desempleo aún se mantiene en unos niveles que superan a los que había antes de la crisis, sin embargo, este dato tiene una clara tendencia a verse reducido en los próximos años. A lo largo del año 2016 la tasa de desempleo de la zona euro se ha situado en torno al 10%.

Respecto a la tasa de desempleo juvenil europea, la comisión Europea aprobó una programa de ayuda enfocado a la reducción de la tasa de desempleo juvenil en Europa. Como se puede apreciar en la ilustración 10, a lo largo de 2016 se ha experimentado una evolución positiva del desempleo entre menores de 25 años que se ha traducido en una reducción de 1,5 puntos porcentuales, hasta situarse el valor de desempleo juvenil en torno al 17,7%.



Ilustración 10. EVOLUCIÓN ANUAL TASA DE DESEMPLEO JUVENIL ZONA EURO (2016-2017)

FUENTE: EUROSTAT

Las previsiones de los analistas durante el año 2017 son que el crecimiento del empleo se mantenga estable, no obstante, no se espera experimentar el mismo dinamismo que se ha tenido a lo largo de 2016.

Inflación

En la actualidad la inflación interanual de la zona euro se sitúa en el 1,8% donde el precio de la energía es, sin duda, el que ha experimentado un mayor crecimiento con una subida de 5,5 puntos respecto al valor con el que cerró el año, situándose en el 8,1%. Precios como el alcohol o la alimentación también han experimentado un crecimiento pero en mucha menor medida, situándose en un valor del 1,7%.

Por el contrario, fueron los precios del sector servicios los que experimentaron decrecimiento hasta situarse en el 1,2%.

Esta información se puede ver de una manera resumida y visual a través de la siguiente ilustración:

Euro area annual inflation, January 2017, %

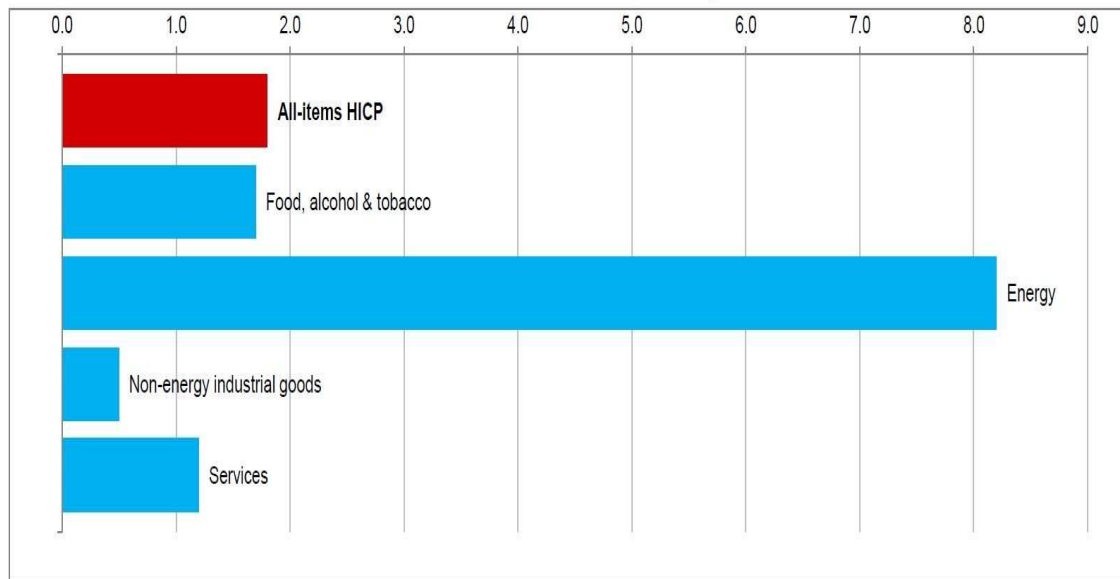


Ilustración 11. INFLACIÓN ZONA EURO ENERO (%) 2017

FUENTE: EUROSTAT

3.3 ANÁLISIS PESTEL

Se define el análisis PESTEL como una herramienta de estrategia empresarial enfocada a describir el contexto de una compañía a través del estudio de su entorno. Esta técnica se basa en analizar los factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales por los que una empresa estará afectada.

Gracias a este estudio se puede llegar a conclusiones de cómo se podría comportar el mercado en un futuro cercano, y, por lo tanto, el análisis PESTEL puede ser de gran ayuda para la elección de la estrategia más adecuada para la compañía. Como se ha mencionado previamente, el análisis PESTEL estudia una serie de factores relacionados entre sí:

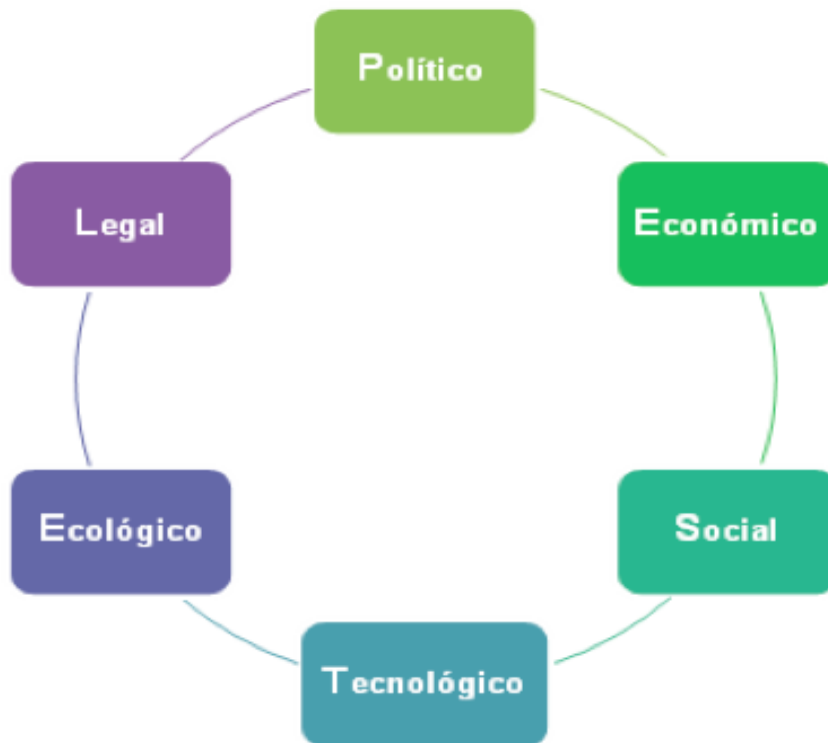


Ilustración 12. FACTORES DEL ANALISIS PESTEL

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Factores Políticos:

Estos factores afectarán de manera directa al entorno empresarial y por lo tanto, directamente, a la creación de APE Ltd. Sobre los factores políticos de Irlanda se destaca que se trata de una república democrática representativa parlamentaria. A lo largo de los años los sistemas de gobiernos han adoptado políticas que favorecen la constitución de empresas y agilizan los procesos para que las empresas extranjeras establezcan en el país sus sedes. Esto ha hecho que las principales multinacionales consideren Irlanda como un país muy atractivo de cara a potenciar sus negocios.

Factores Económicos:

Dentro de este apartado se analizarán los principales factores económicos que afectan a nuestro proyecto empresarial, la creación de la empresa consultora. Anteriormente se ha analizado cual es la situación que presenta Irlanda en la actualidad respecto al PIB, el IPC o la tasa de desempleo. Un resumen sobre la

evolución de los indicadores previamente mencionados puede verse a través de la tabla 2:

Tabla 2. INDICADORES DE CRECIMIENTO IRLANDA

INDICADORES DE CRECIMIENTO	2013	2014	2015	2016	2017 (e)
PIB (miles de millones de USD)	239,27	256,27	283,72	307,92	325,83
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	1,1	8,5	26,3	6,2	3,2
PIB per cápita (USD)	52.094	55.595	61.206	65.871	69.119
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-3,1	-1,9	-0,7	-0,7	-0,7
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	119,5	105,2	78,7	74,6	72,6
Tasa de inflación (%)	0,5	0,3	0	0,5	1,2
Tasa de paro (% de la población activa)	13,1	11,3	9,5	6,7	7,7
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	5,12	4,26	29,02	29,11e	29,77
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	2,1	1,7	10,2	9,5	9,1

Fuente: IMF – World Economic Outlook Database, 2016

Nota: (e) Datos estimados

Como se puede observar en la tabla, tras la crisis económica que sufrió Irlanda, se puede apreciar como las medidas económicas han reactivado la economía y se encuentra en constante crecimiento en los principales indicadores macroeconómicos. Tanto el PIB, como la tasa de paro experimentan crecimientos positivos y el endeudamiento del estado ha evolucionado favorablemente desde 2013. Las estimaciones para 2017 seguirán siendo

positivas y se espera un crecimiento interanual del 3,2 % del PIB respecto 2016.

Estos crecimientos aparecen como consecuencia a medidas como recorte de salarios a los funcionarios o el crecimiento de algunos impuestos. Otro dato de especial interés es que el déficit público ha bajado del 32% del PIB en 2010 a menos del 1,8 del PIB en 2016.

Dentro de la economía irlandesa un factor clave es la agricultura. El gobierno ha tratado de modernizarla para que gane importancia dentro de la economía del país.

El sector de los servicios es, con diferencia, el que más porcentaje de empleo posee dentro de la economía irlandesa, y siendo de esta forma el que más valor añadido de PIB ha aportado.

La tabla 3 refleja cual ha sido la repartición de la economía irlandesa en función de los diferentes sectores.

Tabla 3. REPARTICIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA IRLANDESA POR SECTOR (%)

Repartición de la actividad económica por sector	Agricultura	Industria	Servicios
Empleo por sector (en % del empleo total)	6,1	18,4	75,2
Valor añadido (en % del PIB)	1,0	41,7	57,3
Valor añadido (crecimiento anual en %)	11,6	90,4	7,8

Fuente: World Bank, 2016

Respecto a las tasas impositivas, como se ha mencionado previamente, Irlanda es uno de los países más atractivos para hacer negocio ya que se ofrecen unos incentivos a las empresas muy poco frecuentes que hacen que muchas multinacionales hayan decidido establecer aquí su sede. A pesar de la crisis, el gobierno decidió mantener estable la tasa impositiva de sociedades con el objetivo de atraer inversión extranjera. La tasa de impuestos a las sociedades se sitúa en el 12,5%, un nivel muy bajo si lo comparamos con sus vecinos europeos. Esto ha hecho que Irlanda sea uno de los destinos clave a la hora de

constituir sociedades. La tabla 2 refleja los diferentes tipos de impuestos en función del tipo de ingresos que obtiene cada sociedad.

Tabla 4. TASAS DE IMPUESTOS DE SOCIEDADES IRLANDA (%)

Impuesto sobre sociedades - Ingresos bursátiles	12.5%
Impuesto sobre sociedades - Ingresos por inversiones	25%
Impuesto sobre sociedades - Dividendos calificados proveniente de la UE y territorios del acuerdo fiscal	10%

FUENTE: *CENTRAL STATISTICS OFFICE IRELAND*

Además, cabe mencionar que los beneficios que existan en filiales de una empresa constituida en Irlanda no están sujetas a impuestos a no ser de que se transfieran en forma de dividendos.

Factores Sociales

En este apartado se analizará los factores sociales del país en el que se va a constituir nuestra empresa de consultoría.

Según los últimos registros del instituto central de estadística irlandés, en la actualidad, Irlanda tiene una población de 4.749.153 personas. La capital, Dublín, es la ciudad que más número de habitantes posee con un total de 1.201.000 y un incremento respecto al año pasado de 35.000 habitantes. Las estimaciones determinan que dentro de la población de Dublín, el 82,7% son irlandeses mientras que los extranjeros más numerosos que habitan la isla son los polacos y los asiáticos con un porcentaje del 2,9% .

Otros datos demográficos de gran interés respecto al país de Irlanda son los siguientes:

- Se sitúa en el ranking mundial en la posición 124 de los países más poblados.
- Posee el 0,06% de la población mundial.
- La densidad de población irlandesa es de 69 personas por kilómetro cuadrado.
- Irlanda ocupa una extensión de 68.918 kilómetros cuadrados.
- La edad media de la sociedad irlandesa se sitúa en 37,3 años.

Otros datos de especial interés se pueden ver reflejados en la tabla 5:

Tabla 5. DATOS SOBRE POBLACIÓN RESIDENTE EN IRLANDA (2000-2017)

Year	Population	Yearly % Change	Yearly Change	Migrants (net)	Median Age	Fertility Rate	Density (P/Km ²)	Urban Pop %	Urban Population	Country's Share of World Pop	World Population	Ireland Global Rank
2017	4,749,153	0.75 %	35,160	4,699	37.3	2.01	69	64.8 %	3,079,639	0.06 %	7,515,284,153	124
2016	4,713,993	0.54 %	25,528	4,699	37.3	2.01	68	64.4 %	3,034,411	0.06 %	7,432,663,275	124
2015	4,688,465	0.31 %	14,226	-28,000	37	2.01	68	63.8 %	2,989,325	0.06 %	7,349,472,099	122
2010	4,617,334	1.89 %	82,727	39,600	35	2	67	59.8 %	2,762,754	0.07 %	6,929,725,043	119
2005	4,203,700	1.82 %	72,425	40,000	33	1.97	61	59.8 %	2,514,637	0.06 %	6,519,635,850	121
2000	3,841,574	1.05 %	39,248	16,700	32	1.94	56	58.6 %	2,249,753	0.06 %	6,126,622,121	122

FUENTE: WORLDOMETERS

Como se puede apreciar en la tabla, desde el inicio de siglo se experimenta un crecimiento en la población constante, situándose este en 2017 con un valor en el crecimiento del 0,75% respecto el año 2016. En cuanto al ranking mundial, Irlanda ha disminuido su posición desde el año 2000 en dos puestos situándose en la posición 124.

Respecto a las diferencias entre géneros y edades, a final de 2016 se aprecia en la ilustración 13 en ambos géneros el rango de edad más común es la que está comprendida entre los 35 y 39 años con cantidades cercanas a los 200.000 habitantes en ambos sexos.

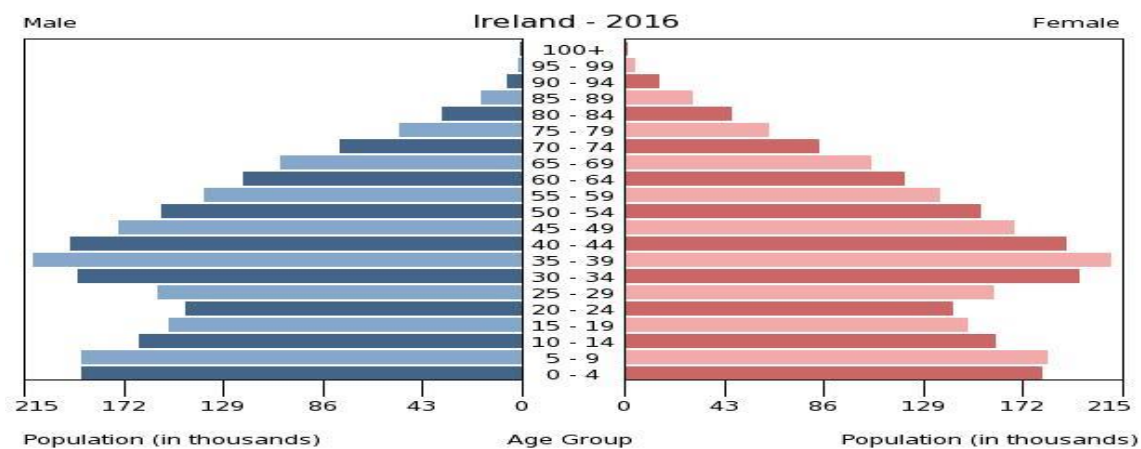


Ilustración 13. PIRAMIDE POBLACIONAL EN MILES DE PERSONAS (2016)

FUENTE: CENTRAL STATISTICS OFFICE IRELAND

Desde el inicio de siglo se ha registrado un aumento en la natalidad en la sociedad irlandesa con crecimientos anuales constantes de en torno al 15%. Por último cabe destacar que a final de 2016 la esperanza de vida para los varones irlandeses se sitúa en 78,28 años, mientras que para las mujeres esta se sitúa en los 82,97 años.

Factores Tecnológicos

A lo largo de los años las empresas han encontrado en la tecnología una manera más eficiente de agilizar procesos, reducir costes y colaborar de una manera más efectiva. Las empresas están comenzando a utilizar herramientas informáticas con el objetivo de eliminar la complejidad de los procesos y hacer de la gestión empresarial algo más simple. El ERP es una herramienta que satisface la necesidad que en la actualidad están buscando las empresas y cumple todos los requisitos previamente mencionados.

En la actualidad estamos siendo testigos del rápido crecimiento tecnológico que vive la sociedad. Las empresas no se quedan atrás y buscan la más avanzada tecnología dentro de sus sistemas productivos con el objetivo de automatizar procesos, mejorar la comunicación con los clientes y evitar cometer fallos.

Se puede definir los ERP como un sistema informático que busca la gestión automática de los procesos que tiene integrados la empresa persiguiendo como objetivo el dotar de mayor control y optimización a la compañía.

Factores Ecológicos

En cuanto a los factores ecológicos cabe mencionar que el uso de papel está cada vez siendo mas reducido. La innovación del proceso tecnológico que actualmente se está experimentando está haciendo que todos los datos y todos los documentos que antes se encontraban de manera física en papel ahora se encuentre dentro de ordenadores o en bases de datos. Esto es, en parte, culpa de los sistemas ERP, que buscan como finalidad aglobar toda la información que tiene la empresa en una base de datos que no se encuentra físicamente en la empresa, por lo que cada vez la utilización de papel está disminuyendo.

Factores Legales:

Las consultoras son un tipo de empresa que están en constante contacto con sus clientes y requieren la aportación de una gran cantidad de información por parte de su cliente con el objetivo de dar un mejor servicio. Por este motivo, la protección de datos es una de las principales garantías que las empresas de consultoría ofrecen a todos sus clientes. Estas compañías se caracterizan por ofrecer una garantía de privacidad y seguridad a quien decide contratar sus servicios profesionales.

La cantidad de información que, como clientes, damos tanto a entidades públicas o empresas tiene una gran importancia. Dentro de la unión europea la seguridad de los datos proporcionados a entidades, tanto públicas como privadas, se ha convertido en una de las preocupaciones principales para los ciudadanos.

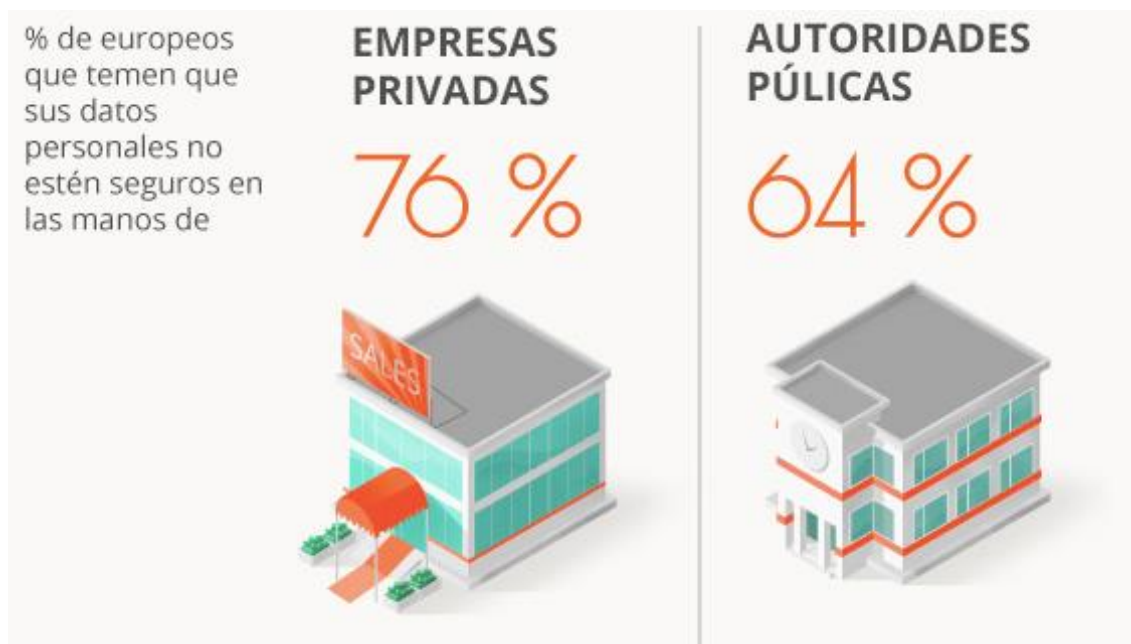


Ilustración 14. ENCUESTA SOBRE PROTECCION DE DATOS 2015

FUENTE: EUROBARÓMETRO

Como se puede ver en la ilustración 14, el uso que las empresas y autoridades hacen sobre los datos que se entregan tiene una alta importancia para los ciudadanos y, en muchos casos, se llega a temer por sus seguridad.

Para intentar acabar con esta amenaza, en 2016 el parlamento europeo aprobó una nueva normativa sobre la protección de datos cuyos principales objetivos es aumentar el control de los ciudadanos sobre la información que aportan a las entidades. Las medidas aprobadas sustituyen a la normativa anterior de 1995, que necesitaba ser actualizada ya que se había quedado obsoleta al no estar el uso de Internet tan expandido como en la actualidad.

Algunas de las nuevas normas que se han aprobado recientemente en el reglamento son:

- La obligación de un consentimiento claro y afirmativo a la transmisión de los datos por parte de la persona correspondiente.
- El derecho a la transmisión de los datos a cualquier otra entidad sin que esto ocasiona discrepancias entre ninguna de las dos partes implicadas.
- El derecho a ser informado de cualquier robo o movimiento no autorizado de los datos aportados.
- Un lenguaje claro de las principales cláusulas de privacidad.

Esta normativa tienen como previsión ser aplicada a todos los países de la unión europea antes de 2019.

3.4 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

En este apartado se desarrollará en análisis de las cinco fuerzas de Porter con el objetivo de analizar el microentorno en el que está establecida nuestra empresa de consultoría. Gracias a este análisis se obtendrá un conocimiento más completo del entorno en el que la compañía realiza su actividad comercial y se aporta una perspectiva más clara y completa de cara a toma de decisiones y evitar posibles amenazas. El análisis de las fuerzas de Porter, como se aprecia en la ilustración 15, está dividido en el estudio de cinco categorías:

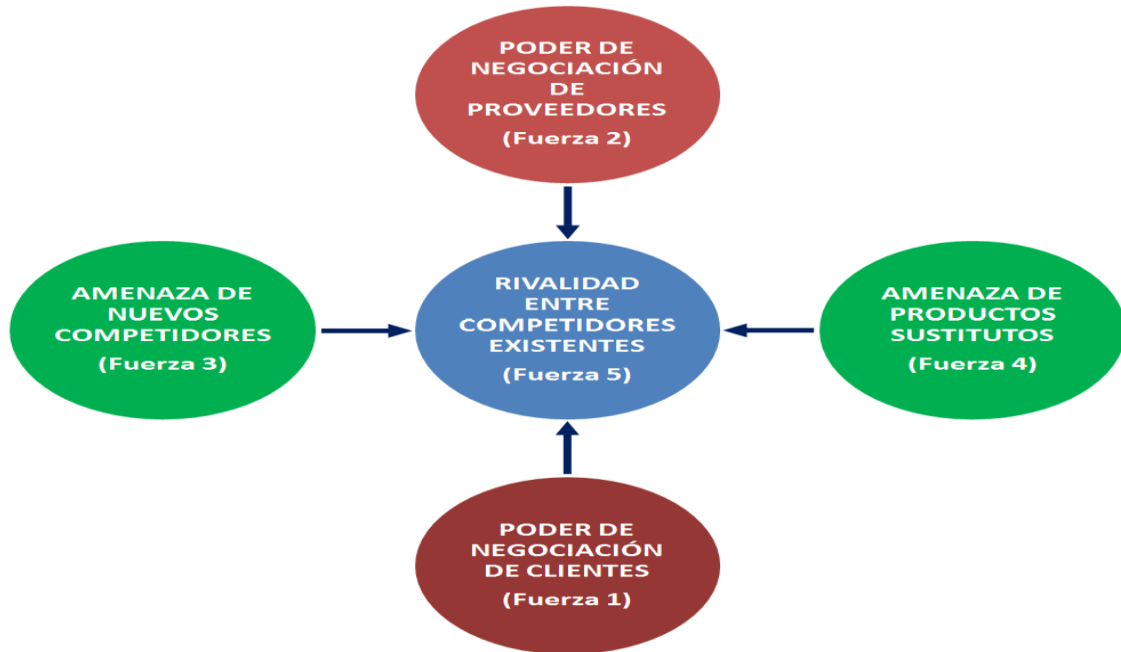


Ilustración 15. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Poder de Negociación de los clientes:

Dentro del mercado existen varios tipos de clientes, unos buscan un precio bajo, competitivo y atractivo. Otros, por el contrario, buscan la calidad, buscan un servicio completo y con resultados inmediatos. Los factores que se explicaran a continuación tratan de determinar el nivel de poder de negociación que los clientes de las empresas de consultoría poseen.

⇒ La fragmentación del sector:

En la actualidad existen unos pocos proveedores de servicios de consultoría especializada en la implantación y la demanda de estos servicios está incrementando con el tiempo. Todo esto lleva a que APE Ltd tome este hecho como una fortaleza ya que el servicio y por lo tanto el poder de negociación con los clientes aumenta. Una idea clara que se ha mostrado a lo largo del presente trabajo APE Ltd se especializa a la implantación de software ERP, un nicho de negocio determinado y con una demanda creciente, que por lo tanto aporta a la consultoría un alto nivel de negociación.

⇒ Costes de cambio reducido:

Los servicios de consultaría son temporales, una vez se acaba el servicio el cliente no tiene por que volver y no existe coste alguno si decide cambiar a un competidor. Uno de los objetivos de empresas de servicios como la nuestra es tratar de satisfacer todas las necesidades que exige el cliente de la mejor manera posible con el propósito de que el cliente vuelva a confiar en la empresa o incluso de que recomiende los servicios a terceras partes.

⇒ Estandarización de productos:

Desde su creación, APE Ltd estará enfocado a un determinado nicho de negocio como es el relacionado con el mundo de los ERP, especialmente el de SAP. La compañía trata de diferenciarse del resto de los competidores a través de una oferta de servicios completos y de calidad.

Para la sociedad, la calidad del servicio es fundamental para atraer clientes. Se busca la confianza por parte del cliente y la satisfacción por cada servicio realizado. El sistema ERP se convierte muchas veces en el núcleo de la gestión de la compañía y dar un servicio acorde con la importancia de este se ha convertido en una de las principales prioridades de la empresa.

Poder de Negociación de los proveedores

Otro de los principales factores a analizar es el nivel de poder de negociación que los proveedores de APE Ltd tienen sobre la compañía. Como cualquier compañía, el objetivo de los proveedores será que sus clientes estén dispuestos a pagar más por los servicios y productos que les ofrecen.

En este caso, APE Ltd cuenta con el respaldo de una gran empresa como es SAP. Esta compañía ha decidido confiar en la consultoría y es un argumento de autoridad de cara a posibles proveedores. Por este motivo se considera que es APE Ltd quien tiene el poder de negociación con los proveedores, ya que aporta como garantía el respaldo y apoyo de una gran empresa.

Amenaza de nuevos competidores:

La entrada al sector de la consultaría de nuevos competidores potenciales tiene gran importancia para las empresas ya existentes. Los nuevos

competidores encontrarán más o menos accesible la entrada al sector en función de las barreras de entrada que existan.

⇒ Economías de Escala:

En el caso de una consultoría de nueva creación que se dedica a un nicho de negocio especializado como es la implantación y gestión de los sistemas ERP, las economías de escalas son prácticamente inexistentes ya que no se pueden beneficiar de las economías de escala para reducir los costes.

⇒ Legislación:

Dentro de Irlanda es realmente fácil establecer una empresa debido a las facilidades que este país ofrece para atraer inversores. El gobierno irlandés se caracteriza por facilitar la entrada a nuevas empresas al mercado.

⇒ Diferenciación del servicio:

La calidad del servicio será un factor de gran importancia para el cliente. Los nuevos competidores deben ser capaces de satisfacer una demanda que exige un soporte eficaz y correcto debido a la importancia de estar asesorando una parte tan prioritaria para cualquier compañía como es su sistema de planificación.

⇒ Capital de entrada:

La principal barrera económica de entrada será la exigencia de una fuerte inversión de capital destinada principalmente a la formación y especialización de los consultores de la compañía para que puedan realizar un servicio de calidad dentro de un nicho de negocio tan especializado como es el de la implantación de los ERP.

Amenaza de productos sustitutivos:

Se entiende como producto sustitutivo la capacidad que tiene un producto de satisfacer las necesidades que hace otro producto.

Como ya se ha visto, APE Ltd se trata de una empresa de consultoría que está especializada en un nicho de negocio determinado y muy específico como es la implantación de los ERP en las empresas.

El único servicio similar que existe dentro del sector es que la misma empresa que se dedica a la creación de los ERP, como SAP u Oracle, provea de información, asesoramiento, documentación y ayuda de cara a la toma de estrategias a las empresas que decidan comprar su producto e implementarlo en su sistema.

En la actualidad las empresas dedicadas a la fabricación de software empresarial ofrecen como complemento a sus productos el soporte de estos. Ofrecen información sobre como funciona el sistema y ayudas en caso de que el cliente tenga dudas sobre la utilización de la solución.

No obstante, este soporte no es el principal negocio de empresas como SAP u Oracle, y la capacidad de asistencia al cliente es limitada y no cubre algunos campos como los que pueden cubrir las consultorías especializadas en este nicho de negocio como pueden ser la migración de datos o la implementación en el sistema.

Rivalidad entre competidores existentes:

Finalmente, se analizará la rivalidad entre los principales competidores dentro del sector. Se puede determinar la rivalidad existente en la medida en que los principales competidores tomen las acciones innovadoras dentro del mercado y la respuesta a estas.

Debido al desarrollo de las nuevas tecnologías dentro de la gestión empresarial, las compañías irlandesas están incrementando la demanda de consultorías especializadas para la implantación de los nuevos sistemas de planificación dentro de su proceso productivo.

En el caso de APE Ltd, al dedicarse principalmente a la implantación de ERP y ser un nicho de negocio reciente, la competencia entre las pocas empresas especializadas es alta, pero la demanda de las empresas irlandesas de este servicio también es elevada. Lo que está cada vez más claro es que con el paso del tiempo serán más las consultoras que se especialicen en este campo debido al constante crecimiento de las empresas que requieren este tipo de servicios.

En la actualidad, las empresas comienzan a emprender acciones innovadoras con la finalidad de diferenciarse de sus competidores. Ya existen algunas

compañías que apuestan por la posibilidad de ofrecer servicios de asesoramiento a través de Internet. Esto hace que para algunas empresas no sea necesario situarse en Irlanda para atender las necesidades del mercado irlandés y deciden ofrecer un servicio online.

Lo que es evidente es que la rapidez con la que se están desarrollando las nuevas tecnologías junto a la alta demanda que esto conlleva hace que el crecimiento de los competidores en estos nichos de negocio tan especializados cada vez sea mayor y se busque ofrecer unos servicios diferentes a los ofrecidos por los competidores para obtener mayor beneficio.

3.5 ENTORNO COMPETITIVO – ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Uno de las prioridades que toda empresa, en especial aquellas que son de nueva creación y que se adentran por primera vez en un mercado tan extendido, es realizar un análisis completo y profundo de los principales competidor que se va a encontrar en el mercado.

Para cualquier compañía el hecho de saber en que escenario se compite y quienes son los principales rivales tiene un alto nivel de importancia. Realizar un análisis profundo sobre las oportunidades del mercado, los principales defectos de la competencia o las características comunes que existen entre los rivales es una información que ayudará, en gran medida, a la toma de decisiones estratégicas de cualquier compañía.

También es interesante conocer aspectos sobre el funcionamiento del mercado en el que la empresa se encuentra involucrada. Como se ha estudiado, no es lo mismo estar vendiendo tus productos en un oligopolio, donde el número de competidores es muy reducido y se puede tener un mayor control del mercado y más dominio sobre los precios, que competir en un mercado de competencia perfecta, donde existe un número elevado de competidores y son los consumidores los que tienen un alto poder sobre el nivel de los precios.

Otro factor a destacar es que realizando un buen análisis de los competidores es posible identificar un nicho de negocio que no esté atendido por los

competidores y pueda ocasionar una gran cantidad de beneficio. En el entorno competitivo en el que APE Ltd está involucrada, el alto desarrollo de las nuevas tecnología ha hecho que nuestra empresa de consultoría se enfoque principalmente en todo lo referente a los sistemas ERP. Este es un nicho de mercado que se ha vuelto mucho más atractivo, especialmente desde que el mercado irlandés ha empezado a darse cuenta de la utilidad que proporciona este tipo de sistemas y ha llevado a un aumento considerable de las solicitudes de contratar terceras partes, en este caso, empresas consultoras que tengan entre sus empleados gente certificada que asegure un conocimiento mucho más completo, profundo y práctico de cómo se debe llevar a cabo la implantación de estos sistemas.

Por otra parte, dentro del mercado de las empresas de consultoría, no es la misma competencia la existente entre dos compañías que son de gran tamaño y ofrecen una amplia variedad de servicios, que la competencia que existen entre dos consultorías que están enfocadas a un nicho de negocio y proporcionan sólo un tipo de servicio determinado.

Otro aspectos de gran importancia a la hora de analizar la competencia consiste en tratar de ser capaces de anticiparse a las reacciones que puedan existir dentro del entorno competitivo una vez se decida llevar una estrategia diferente que los demás. Se puede decir que una estrategia más innovadora puede llevar a la competencia a tomar una serie de medidas para intentar estar a la misma altura.

En Dublín están localizadas varias empresas consideradas como la potencial competencia directa para APE Ltd:

- SMX CONSULTING Ltd
- Alianza PGN - BOUVET

Antes de realizar un análisis más detenido de la competencia, un aspecto que identifica a las empresas de consultoría seleccionadas que se van a analizar es la lejanía en la que se encuentran respecto a la zona centro de la capital de Irlanda.

A continuación, se va a proceder a realizar un análisis más exhaustivo sobre las principales características de cada uno de los competidores elegidos con el objetivo de comparar los servicios que ofrecen y conocerlos de una manera más detallada .

Dentro de la descripción detallada de los competidores se habla sobre el tipo de servicio que ofrecen a sus clientes, se dará a conocer la visión y donde estas compañías piensan que reside el valor de sus servicios.

A continuación, se procede a realizar un análisis más completo de la competencia que existe dentro de nuestro nicho de negocio.

SMX CONSULTING Ltd

Se trata de una de las más prestigiosas empresas de consultorías que existen en Irlanda. También sedes en importantes países como Reino Unido o EEUU, donde su importante prestigio se ha convertido en un poderoso atractivo para aumentar el volumen de clientes.

El principal elemento diferenciador que esta compañía considera que tiene respecto a sus otros competidores es lo que ellos denominan “Client – Side Business Model” por el cual pueden ofrecer al cliente beneficios reales y tangibles con un precio muy competitivo basado en la experiencia que tienen en el mercado.



Ilustración 16. LOGO DE LA COMPAÑÍA SMX CONSULTING Ltd

FUENTE: PÁGINA WEB SMX CONSULTING LTD 2017

Uno de los principales aspectos que esta compañía busca es la calidad de sus servicios respecto a la implantación de los sistemas ERP. Adicionalmente SMX Consulting Ltd también ofrece un servicio de mantenimiento y soporte una vez se haya implantado el sistema para resolver cualquier gestión que necesite el cliente.



Entre los principales servicios que ofrece cabe destacar el desarrollo, aplicación, integración y gestión de sistemas y software como el ERP. Por otra parte, dentro de sus servicios de consultoría, también ofrece metodologías para lograr una más eficiente migración de las bases de datos.

- Ubicación: 11 Main Street Rathfarnham, Dublin 14.
- Horario: De lunes a viernes de 7:00 horas – 20:00 horas

Alianza PGN- BOUVET

Estas dos compañías han realizado recientemente una alianza para proporcionar a sus clientes la posibilidad de acceder a una red de comercio electrónico con mas de un millón de empresas

Respecto a PGN cabe destacar que se dedica principalmente a la conexión de sistemas ERP de una manera digital. Cuenta con casi 200 empleados y sedes en ciudades como Estocolmo, Oslo o Dublín.

Sobre BOUVET destaca que se trata de una empresa de auditoria que ofrece servicios a nivel mundial cuya oficina central se encuentra en Noruega. Tiene a sus disposición una red muy amplia de consultores y especialistas en las soluciones SAP. Esta empresa es conocida por ser una de las consultoras más referentes que existen en el mercado internacional y lleva a cabo la implantación de sistemas como el ERP, CE o BI de SAP.

BOUVET ha comenzado a emprender un proyecto común con PGN, como se ha mencionada anteriormente, y por lo tanto, es la competencia más directa para APE Ltd debido a su reconocido prestigio, la cantidad de servicios que realiza y la calidad que le caracteriza.

Los principales servicios que ofrece Bouvet son la adaptación de las nuevas soluciones dentro del sistema de cada compañía, las actualizaciones oportunas de dichos sistemas que se llevan a cabo por parte de SAP, así como la información necesaria para que el usuario final conozca el perfecto funcionamiento de las herramientas que está utilizando. Cuenta con un equipo

especializado que trata que sus clientes encuentren utilidad en cada una de los sistemas que implantan.

- Ubicación: Pagero Ireland 17 Corrig Road , Dublin 18.
- Teléfono: +353 76 680 56 06

3.6 EVALUACIÓN DE LA COMPAÑÍA: ANÁLISIS DAFO

A continuación se va a proceder a realizar el análisis DAFO de la compañía. Este análisis permitirá conocer mejor y más detalladamente a APE Ltd desde un punto de vista más interno.

Para toda empresa es de vital importancia conocer tanto las debilidades propias, tener localizadas las posibles amenazas, ser conscientes de las fortalezas de las que dispones como organización y conocer las oportunidades que tiene la empresa.

Se comenzará el análisis estudiando los factores endógenos, que comprenden las debilidades y fortalezas de la compañía:

Debilidades

Las debilidades de una compañía son un objeto de estudio prioritario. Muchas de las inversiones que se realizan en la empresa tendrán como objetivo principal minimizarlas por lo que será importante conocer que aspectos frenan el crecimiento de la empresa.

- ⇒ Al ser una compañía de nueva creación, APE Ltd se va a ver afectados en gran medida por las barreras de entrada, y tendrá que realizar una fuerte inversión para intentar estar a la altura de sus principales competidores.
- ⇒ Al principio la cartera de clientes será muy reducida. Es un compromiso por parte de la empresa el dar un servicio completo y de calidad con el fin de que esta cartera se incremente y poder llegar al nivel de clientes óptimo para poder competir dentro del sector.

Fortalezas

El conocimiento de las fortalezas cobra un papel de alta importancia para las empresas. Es importante ser conscientes de los puntos fuertes para de esta manera potenciarlos y utilizarlos como una ventaja competitiva dentro del mercado.

- ⇒ APE Ltd contará exclusivamente con personal altamente cualificado en la materia desde sus inicios. Se trata de una empresa consultora que otorgará unos servicios de calidad por parte de sus empleados. Las expectativas del cliente sobre la compañía deben ser altas. Se trata de un servicio de calidad basado en una fuerte inversión en capital humano y un continuo perfeccionamiento de los conocimientos del mercado:
- ⇒ La localización es una de las fortalezas que caracterizan a esta empresa. APE Ltd establecerá una sede en el centro de Dublín, diferenciándose así de la competencia.
- ⇒ Otra de las características principales será el soporte online que APE Ltd piensa ofrecer a sus clientes en el futuro. Dentro de la página web de la empresa existirá un chat donde se podrá consultar todo tipo de dudas con expertos relacionados con los temas. De esta manera se asegura una disposición completa de cara al cliente de todo el conocimiento de los mejores consultores.
- ⇒ Gracias a la variedad de profesionales con los que APE Ltd pretende formar su plantilla se planea ofrecer un abanico amplio de servicios que van desde la implantación de los sistemas ERP hasta temas como la migración de datos o control y soporte sobre los sistemas ya instalados.

Amenazas

En este apartado se analizan las posibles amenazas a las que está expuesta la compañía estudiada. Es importante conocer cuales son los peligros potenciales con el fin de dedicarles especial atención.

- ⇒ La competencia siempre es un factor que merece especial atención. La alianza PGN - BOUVET es considerada un competidor con un gran

potencial y con una serie de características que la hacen atractiva a muchas empresas que buscan el tipo de servicio que la sociedad ofrece. Para APE Ltd será todo un desafío competir contra esta alianza y buscar la manera mas adecuada de diferenciarse dentro del nicho de negocio con el fin de atraer clientes.

- ⇒ Para la creación de APE Ltd una de las fuentes de financiación proviene de un préstamo concedido por un banco, por lo tanto hay que devolver una serie de intereses al banco anualmente. Es cierto que este plan de empresa ha sido estudiado cuidadosamente y es viable pero supone una importante amenaza para la compañía , sobre todo al comienzo de la inversión, que por cualquier circunstancia algún detalle del estudio cambie y pueda ver afectar directamente a la manera de devolver la cantidad de los préstamos.

Oportunidades

Toda compañía está siempre buscando nuevos campos o nuevas oportunidades que puedan llevarla al correspondiente aumento de beneficios. Tener localizadas las oportunidades es un factor fundamental a la hora de establecer los objetivos a seguir y poder llevarlos a cabo.

- ⇒ Durante los últimos años el mercado irlandés ha experimentado un aumento en el nivel de la demanda de los servicios que ofrece APE Ltd. Teniendo esto en cuenta y añadiendo el enfoque de esta compañía hacia sólo un determinado nicho de mercado y el personal especializado que APE Ltd tiene en su plantilla hace que exista una alta probabilidad de éxito.
- ⇒ En la actualidad el mercado irlandés está caracterizado por una escasa competencia en cuanto número de competidores dentro de este nicho de negocio. No existen muchas empresas de consultoría que sean capaces de ofrecer los servicios que APE Ltd ofrece a sus clientes. Por

lo tanto estamos en un nicho de negocio potencial, en la que existen un número reducido de empresas involucradas en él.

En la ilustración 17 se puede ver de forma resumida el análisis DAFO:

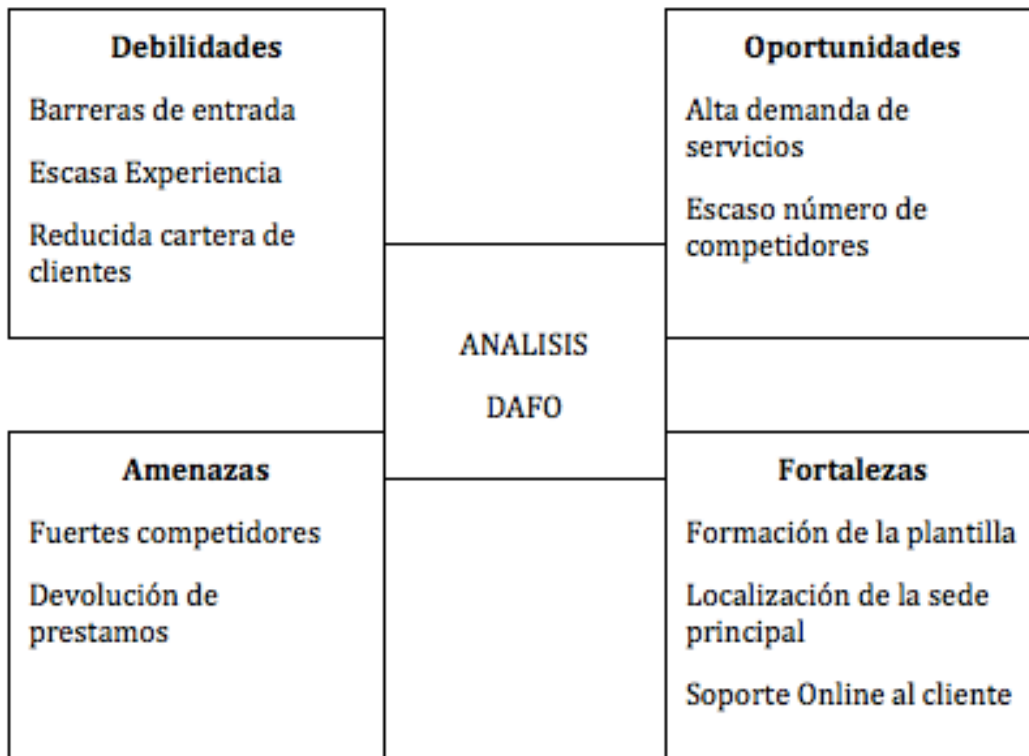


Ilustración 17. ANÁLISIS DAFO DE LA COMPAÑÍA APE Ltd

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

3.7 EVALUACIÓN DE LA COMPAÑÍA: ANÁLISIS CAME

Una vez se ha realizado el análisis DAFO el siguiente paso es la realización del análisis CAME. El principal objetivo de este análisis es determinar la manera de actuar a partir de los resultados obtenido en el análisis DAFO. Se trata de un análisis que complementa al DAFO y ayuda a obtener una mejor visión de las futuras estrategias a tomar por la compañía.

El análisis CAME está formado por medidas que ayudan a corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y, por último,



explotar las oportunidades. A continuación se muestran explicadas las medidas a tomar por parte de la empresa en cada parte del análisis:



Corregir las Debilidades:

Como se ha analizado previamente en el análisis DAFO una de las principales debilidades de APE Ltd es que se trata de una empresa de nueva creación y por lo tanto tiene que afrontar una serie de barreras de entrada donde el principal inconveniente es la gran inversión económica inicial que hay que realizar para estar a la altura de los principales competidores. Para ello, APE Ltd realizará un estudio sobre la viabilidad de la inversión demostrando la alta rentabilidad que existe y por lo tanto haciendo atractiva la idea, de una manera interna, dirigida hacia los accionistas de la compañía y, de una manera externa, dirigida hacia las entidades de crédito y hacia otras inversiones externas a la compañía como son los fondos de inversión para conseguir financiación. El principal propósito de este estudio es demostrar que la rentabilidad de este negocio es real, existe mucho mercado debido a la alta demanda que hay en Irlanda sobre los servicios de este determinado nicho de negocio.

Para suplir la falta de experiencia que la compañía tiene, al ser de nueva creación, la plantilla de APE Ltd se compondrá de gente que si posea esa experiencia en el mercado. Por tanto, la compañía estará formada por gente que tenga gran conocimiento del mercado, que tenga certificaciones en productos SAP y que haya trabajado previamente un número determinado de años en el mercado. La experiencia de la plantilla asegurará un servicio completo, de calidad y que satisfaga las necesidades del cliente en todos los aspectos.



Afrontar las amenazas

La principal amenaza que APE Ltd tendrá en el mercado será la potente competencia que ofrece la alianza PGN – BOUVET. La compañía es consciente de que se trata de un competidor fuerte, con un nivel muy alto de prestigio, experiencia y calidad. La estrategia que seguirá APE Ltd es ofrecer servicios que se diferencien de PGN – BOUVET relacionado con la oferta de un servicio de una manera más cercana y personal. El trato hacia los clientes de APE Ltd deberá ser de una calidad notable, por lo tanto, una medida a seguir por parte de la compañía es seguir la filosofía de tratar a cada cliente como si fuera el único.

Por otra parte, para afrontar la amenaza de riesgo de impago de los préstamos concedidos por entidades de créditos, APE Ltd llevará a cabo un plan exhaustivo cuyo objetivo será el establecimiento de fechas límite para devolución de las cantidades en el tiempo estipulado así como una política de distribución de dividendos que asegure que una proporción de los beneficios que obtenga la empresa en el desarrollo de su actividad vaya destinada a satisfacer los préstamos obtenidos.

Mantener las fortalezas

Como se ha mencionado previamente, la calidad de la plantilla de la compañía será un elemento que distinga APE Ltd de sus competidores. Para mantener esta calidad el departamento de RRHH de la compañía invertirá gran cantidad de tiempo en la búsqueda de los candidatos mejor cualificados para el puesto. En la actualidad el mundo está globalizado y las redes sociales son una gran herramienta para localizar a candidatos potenciales. Existen aplicaciones como, por ejemplo, LinkedIn donde los usuarios utilizan su perfil para mostrar el curriculum a los demás usuarios de la aplicación. Esta aplicación será de gran utilidad para el departamento de RRHH en cuanto a la búsqueda del perfil que mejor satisfaga las necesidades que se están buscando en un determinado momento.

Por otra parte, uno de los servicios distintivos que APE Ltd tiene pensado ofrecer a todos los clientes es el soporte online por parte de expertos. Una



medida que la empresa tomará para mantener y potenciar dicho servicio es la comunicación a tiempo real de los diferentes expertos que existan dentro de la compañía. De esta manera si, por ejemplo, un experto de la instalación de ERP necesita consultar algo con el experto en migración de datos, esto será posible de una manera instantánea para asegurar la máxima eficacia en todas las operaciones que realice la empresa.

Explotar las oportunidades

Existe una alta demanda de servicios en el nicho de negocio en que la empresa trabaja, por esta razón, una medida a largo plazo que APE Ltd es globalizarse. Como se ha mencionado previamente, el mercado irlandés tiene gran potencial, existe una amplia demanda del tipo de servicios que APE Ltd ofrece pero el propósito de esta compañía es expandirse y acceder al número máximo de clientes posible. Aunque la empresa se encuentra en un proceso de nueva creación, a medida que pasen los años el objetivo será el desarrollo de nuevas herramientas que ayudarán a APE Ltd a ofrecer servicios a nivel mundial manteniendo en todo momento los niveles de calidad que caracterizan a la compañía.

Por otra parte, el escaso número de competidores forma parte de las oportunidades a explotar por APE Ltd. Es una ventaja importante para las compañías que sean tan pocas las consultoras enfocadas en este tipo de servicios, por lo tanto APE Ltd podrá disponer de cierto control sobre el nivel de precios a los que ofrece los servicios, siempre teniendo en cuenta a sus principales competidores.





4. Estrategia Empresarial

4.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

4.2 OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA

4.3 ESTRATEGIA GLOBAL DE LA EMPRESA





4.1 POLÍTICA DE CALIDAD

APE Ltd es una empresa responsable y comprometida con sus clientes y con sus trabajadores. La política de calidad de APE Ltd se orienta a la satisfacción de los clientes y trabajadores manteniendo una responsabilidad social que se fundamenta en los siguientes principios:

1. Ofrecer una atención personalizada hacia el cliente que permita identificar sus necesidades y adoptar la mejor solución posible en cada caso.
2. Analizar la situación de cada cliente con el objetivo de planificar adecuadamente los procesos clave de cada servicio y así asegurar un alto grado de eficiencia y de eficacia durante su realización.
3. Medir periódicamente los niveles de calidad percibidos por nuestros usuarios para mejorar continuamente nuestros servicios. APE Ltd tratará de implementar nuevas funcionalidades al servicio para acomodarlo al cliente de la mejor manera posible.

La misión principal de APE Ltd es facilitar el éxito en la optimización de los procesos y la provisión de una ventaja competitiva para nuestros clientes, siempre manteniendo servicios de alta calidad y atendiendo sus necesidades con un trato exclusivo.

La visión de APE Ltd es consolidarse como el principal referente del sector de la consultoría especializada en servicios ERP dentro de Irlanda y ser reconocida por la elevada calidad de servicios prestados, por el trato cercano hacia los clientes y por la satisfacción por los resultados obtenidos por los clientes gracias a los servicios prestados.

APE Ltd tiene presente una serie de valores por la que se distingue de las demás compañías. Dichos valores estarán presentes en todos y cada uno de los miembros de la compañía y serán transmitidos desde el inicio del contrato de cada miembro. A continuación, se mencionan los valores de APE Ltd y una breve explicación de los mismos:

- **Excelencia:** No solo se busca la perfección en cada uno de los servicios que ofrece la empresa sino que también se busca la perfección en el trato con el cliente y con los mismo empleados de la compañía.
- **Confidencialidad:** Todos y cada uno de los datos aportados a la compañía serán tratados con la más estricta confidencialidad. El cliente será consciente en todo momento de que es lo que ha facilitado a la compañía y se le comunicará de forma clara las condiciones y el uso de dicha información.
- **Innovación:** APE Ltd siempre invertirá en la innovación, utilizando las nuevas tecnologías para proporcionar una mayor calidad en los servicios prestados a los clientes. La inversión en innovación será un aspecto importante en la organización de la compañía. APE Ltd es una compañía ambiciosa que buscará disponer de las mejor tecnología para ponerlas a disposición de los clientes.
- **Profesionalidad:** El cliente puede esperar profesionalidad de todos y cada uno de los empleados de la compañía. APE Ltd presta especial importancia a los procesos de selección, garantizando de esta manera que sólo los perfiles más completos en todos los aspectos puedan formar parte de la compañía. Se trata de un proceso largo pero es considerado una garantía de éxito.

4.2 OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA

Durante el proceso de creación de esta compañía se ha establecido unos objetivos tanto a largo como a corto plazo. La principal razón es tener una visión general sobre hacia dónde la empresa se quiere dirigir y los pasos y medidas a tomar para lograrlo.

Objetivos a largo plazo.

Los logros y metas que la compañía espera alcanzar en aproximadamente cinco años son:



- Consolidarse en el mercado irlandés como un referente de calidad y fiabilidad dentro del nicho de negocio de las soluciones ERP.
- Expandirse internacionalmente en busca de nuevos mercados y de nuevos nichos de negocio para atender a alta demanda de los servicios prestados por APE Ltd.
- Adquisición de un alto nivel de prestigio. El hecho de ser reconocida como la principal compañía de consultoría del sector sería una garantía de seguridad para APE Ltd de que las decisiones que se están tomando y las estrategias que se están siguiendo son las acertadas.

Objetivos a corto plazo.

- Generación de beneficios. Los órganos de administración de APE Ltd son conscientes que, aunque habiendo una gran cantidad demanda de los servicios ofrecidos por la empresa, tendrá una especial dificultad la obtención de beneficios durante el primer ejercicio debido a la fuerte inversión de capital que se ha realizado para la puesta en marcha de la compañía.
- Financiación por parte de grupos de inversión, de entidades bancarias y de otras terceras parte que decidan apostar por el éxito de APE Ltd.
- APE Ltd quiere ofrecer a todos sus clientes soporte online. Se busca ser capaz de proporcionar los mismos servicios a través de aplicaciones que se encuentra en la pagina Web de la compañía así como tutoriales de ayuda, consultas con expertos o resoluciones de dudas. Lo que se busca es mantener la misma calidad que ofrece la compañía disponiendo de una pagina Web completa y eficiente.

4.3 ESTRATEGÍA GLOBAL DE LA EMPRESA

A continuación, se describen las medidas que los órganos de dirección de APE Ltd han decidido tomar con la finalidad de asegurar los resultados deseados:

Se planificará al comienzo de cada semana los objetivos para llevar a cabo durante la misma. Al final de la semana se compararán las expectativas iniciales con los resultados reales y se analizarán las causas en el caso de que no se hayan alcanzado los objetivos planteados. Además, si se han alcanzado los objetivos con facilidad, se estudiará si conviene aumentar el rendimiento y plantearse objetivos aún más ambiciosos.

Con el objetivo de conseguir financiación tanto de bancos como de fondos de inversión desarrollaremos un plan de negocios. Dentro de dicho plan se incluirá aspectos fundamentales como cuáles son los servicios que se ofrecen, a quien están dirigidos dichos servicios y como se van a realizar. El objetivo es convencer a los grupos de inversión de la rentabilidad potencial que el negocio tiene y garantizar a los bancos que existen recursos suficientes para devolver el préstamo concedido.

El cuidado de todos y cada uno de los componentes de la plantilla es un aspecto fundamental. Dentro de la filosofía de la empresa existe la creencia de que cada trabajador debe ir a trabajar motivado y feliz. Por lo tanto, dentro de las oficinas de la compañía el trato hacia la plantilla deberá ser exquisito.

Como se ha descrito anteriormente, la perfección en cada uno de los servicios ofrecidos tendrá que ser un signo distintivo de la compañía y una ventaja competitiva para el cliente. Por lo tanto, dentro de APE Ltd se harán constantes revisiones de que los servicios ofrecidos son de la más alta calidad, además se realizará una encuesta al cliente una vez finalizado el servicio para medir su grado de satisfacción y localizar cuáles son los errores que se han podido cometer, con el objetivo de que no vuelvan a aparecer en el futuro.

Con el objetivo de buscar nuevas oportunidades en el mercado se llevarán a cabo numerosos análisis de forma periódica, cuyo principal propósito es



localizar nuevos nichos de negocio que puedan existir. Como hemos descrito previamente, APE Ltd buscará en el futuro ampliar la oferta de servicios de consultaría, y para ello se estudiará y analizará las necesidades del mercado Irlandés.

La inversión en tecnología e innovación es uno de los pilares fundamentales de nuestra compañía. Uno de los objetivos de APE Ltd es que a largo plazo existan, dentro de la plantilla, un grupo de programadores que se dedicarán exclusivamente al desarrollo de nuestros servicios de forma online. Dentro de APE Ltd la página Web de la compañía tendrá una vital importancia para el cliente ya que en un futuro la página Web será el punto de contacto entre la empresa y el cliente.





5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

5.1 FORMA JURÍDICA Y FISCAL

5.2 ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

5.3 ORGANIGRAMA

5.4 POLÍTICA RETRIBUTIVA



5.1 FORMA JURÍDICA Y FISCAL

Como se ha ido explicando a lo largo del trabajo, la sociedad APE Ltd se trata de una sociedad limitada. A continuación se hará una descripción de las características principales de la sociedad limitada irlandesa. Cabe mencionar que existen una serie de puntos en los que se diferencia una sociedad limitada con sede en Irlanda de una sociedad limitada española que facilitan en gran medida su constitución:

El tiempo en tardar una constituir una sociedad en Irlanda es bastante corto y es una de las principales diferencias con España. Mientras en España se tardan aproximadamente dos semanas, en Irlanda una Sociedad Limitada puede constituirse en dos o tres días.

El coste de creación también difiere en gran medida de el coste medio en España. En Irlanda el coste de crear una sociedad limitada ronda una cantidad en torno a los 300 euros mientras que en España, en función del capital social incluido, el coste será de alrededor de 500 euros.

Para la constitución de una sociedad Limitada en Irlanda aparece la figura de los directores. Las compañías requieren un mínimo de dos directores, con una edad mínima de 18 años y que al menos uno de los dos resida de forma permanente en la Unión Europea. En nuestro caso tanto los directores de la sociedad serán los socios.

A continuación se enumeran los pasos necesarios a seguir para la constitución de una sociedad de responsabilidad limitada en Irlanda:

El primer paso es elegir el nombre de la sociedad que se va a constituir. Dicha denominación no puede estar siendo utilizado por ninguna otra sociedad y debe distinguir a la sociedad de otras. A través siguiente página Web: www.cro.ie se puede comprobar los nombres que ya están siendo utilizados por otras empresas a nivel nacional.

Uno de los requisitos para la constitución de una sociedad es elección de una dirección. Esta dirección no debe ser necesariamente la dirección central de la sociedad pero si debe ser un lugar físico en Irlanda.

Como ya se ha mencionado previamente, la elección de directores es un requisito indispensable para la creación de una sociedad limitada en Irlanda. Los directores de la compañía deben ser dos, y al menos uno de ellos debe vivir de forma permanente en territorio europeo.

Otra figura imprescindible es la elección de un secretario de la compañía. Es muy común entre las sociedades limitadas irlandesas que uno de los administradores también sea designado secretario.

5.2 ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

A lo largo de este apartado del trabajo se estudiarán cuales son los distintos departamentos en los que está dividida nuestra empresa y que funciones se realizan en cada uno de ellos. El objetivo principal de este apartado es definir las tareas de cada componente de la empresa y así mostrar la importancia que esto tienen dentro de la misma.

Como el título de este trabajo indica, la compañía APE Ltd se encuentra actualmente en un proceso de creación. No obstante, como se ha explicado previamente, la empresa espera expandirse y ofrecer más servicios para sus clientes a lo largo de los años durante su proceso de crecimiento. Por lo tanto, debido a que actualmente se encuentra en un proceso de creación los servicios ofrecidos serán limitados reduciéndose únicamente a la consultaría para la implantación de los ERP de SAP en el sistema de las empresas.

En sus inicios la sociedad APE Ltd estará formada por tres socios fundadores que llevaran a cabo dos roles: dirección de la sociedad y consultor especializado. A continuación, se describen las características principales de cada uno de ellos:

Órgano de dirección:

Aunque actualmente APE Ltd se encuentra en un proceso de creación, las tareas a realizar por este órgano serán de vital funcionamiento para toda la empresa y para alcanzar el éxito de la compañía en el futuro.

La principal tarea del órgano de dirección es la designación de objetivos a cumplir por cada miembro de la compañía, así como la elección de la estrategia a seguir por APE Ltd. La toma de decisiones de este órgano marcará el éxito o el fracaso de la sociedad.

Otra de las tareas del órgano de dirección es el control de cada departamento de la compañía. Esta tarea tendrá más importancia en el futuro cuando se haya expandido la compañía y se hayan creado nuevos departamentos. Se trata de evaluar el correcto funcionamiento de los departamentos y asegurar que estos siguen la estrategia y objetivos marcados por la dirección. Si se localiza algún tipo de error o campo de mejora se procederá a la localización de los motivos y, en su caso, a la reestructuración de la estrategia a seguir.

Consultor especializado en la implantación de ERP:

Los servicios de consultaría para la implantación de los sistemas de planificación empresarial de SAP será la principal actividad que llevará a cabo APE Ltd. Los clientes buscan un perfil con un alto grado de experiencia y que sea capaz de dar una respuesta rápida y efectiva a las necesidades que estos puedan tener.

La principal tarea a realizar por el consultor SAP es acompañar al cliente a lo largo del camino que existe desde que se propone la implantación de una solución ERP SAP hasta que se implanta. Esto consiste en que el consultor deberá estar pendiente de todos y cada uno de los pasos que su cliente esté llevando a cabo, deberá dar recomendaciones sobre la mejor manera de darlos y resolver las posibles dudas que puedan existir.

Una de las tareas que los consultores de la empresa deben llevar a cabo es la realización de un análisis regular de los clientes. Deberán llevarse a cabo llamadas telefónicas con el cliente para asegurar que todo el sistema esté trabajando a pleno rendimiento y la resolución de cualquier duda que pueda existir.

Por último, una de las tareas que el consultor tiene que desarrollar es informar a cada cliente de la utilidad que cada herramienta del ERP tiene para satisfacer las necesidades de su compañía. El sistema ERP de SAP es, en ocasiones, muy complejo y por lo tanto posible que el mismo cliente no sea consciente de la cantidad de ventajas de las que puede disponer. Es, por lo tanto, tarea del consultor hacer que el cliente sea consciente del producto del que dispone para que pueda sacar mayor ventaja de este.

5.3 ORGANIGRAMA

A continuación se muestra una ilustración del organigrama de APE Ltd, que como se puede apreciar se caracteriza por su simplicidad. Estamos ante una empresa de nueva creación, por lo tanto se ha procedido a la creación de un organigrama en donde en vez de existir departamentos, estos se han sustituido por los roles que los socios fundadores pueden adoptar.

Debido a la amplia demanda que existe en el mercado irlandés, el órgano de dirección espera una creación en los próximos años de nuevos departamentos como, por ejemplo, el departamento de Marketing o el departamento de Relaciones Internacionales.

En el momento de la creación, el organigrama estará formado únicamente por los tres socios fundadores de la compañía.



Ilustración 18. ROLES DE LOS SOCIOS DE LA COMPAÑÍA APE LTD

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

5.4 POLÍTICA RETRIBUTIVA

Una de las primeras cosas que se deben conocer sobre una compañía para analizar su política retributiva es el horario que esta va a seguir. Teniendo en cuenta el esquema que muchas empresas de Irlanda tienen, la compañía APE Ltd aplicará un horario flexible a toda su plantilla distribuido de la siguiente manera: el computo global de horas diarias que cada empleado tiene que hacer será de 8 horas de lunes a viernes. Cada empleado tendrá la obligación de estar en la compañía desde las 10:00 AM hasta las 16:00 PM., el resto de horas se pueden distribuir como se desee, por ejemplo, un empleado que decida entrar a las 10 de la mañana podrá salir a las 8 de la tarde, en cambio, un empleado que decida entrar a las 8:00 AM podrá abandonar la empresa a las 16:00 PM.

El número de trabajadores totales que formarán parte de la plantilla de APE Ltd durante los primeros años será reducido, inicialmente serán 3 personas. El mantenimiento de la página Web se subcontratará a empresas especializadas, mientras que los procesos de reclutamiento y formación también se harán a través de empresas ajenas a la compañía.

Como ya se ha explicado antes, el esquema planteado anteriormente en el organigrama es el inicial, no obstante, teniendo en cuenta la alta demanda prevista para los servicios que ofrece APE Ltd se espera tanto un incremento en el número de departamentos como un incremento en el número de empleados que forman parte de estos.

APE Ltd considera que un puesto de trabajo tiene mayor importancia para la compañía en función de las tareas realizadas y el grado de responsabilidad de cada empleado la empresa. Con todo lo anterior, la empresa ha determinado que el salario mensual de los tres trabajadores que inicialmente formarán parte de la compañía será de alrededor de 1720 euros.

Por otra parte, APE Ltd también premiara mediante una compensación económica la antigüedad en la empresa de cada miembro de la plantilla de la siguiente manera: partiendo del salario base cada empleado tendrá un aumento del 7% de su salario base por cada 5 años trabajado.





6. PLAN DE MARKETING

6.1 PLAN DE MARKETING

6.2 SEGMENTACIÓN DE PUBLICO OBJETIVO

6.3 ANÁLISIS DEL MARKETING MIX



6.1 PLAN DE MARKETING

El plan de Marketing diseñado por la compañía ayudará principalmente a definir los objetivos a alcanzar por APE Ltd tanto a largo como a corto plazo, así como a definir las estrategias y pasos a seguir para lograr alcanzar dichos objetivos en el tiempo establecido. El plan de marketing estará dividido en cuatro partes principales:

Descripción de la situación:

En esta parte del plan de marketing se hará una descripción minuciosa de la situación actual que rodea a la compañía, hablando tanto de los factores internos como de los factores externos a ella. Toda esta descripción estará enfocada a la búsqueda y definición de los puntos claves del éxito.

Análisis de la situación:

Para desarrollar un análisis completo sobre la situación actual de la sociedad se estudiará los resultados obtenidos en el análisis DAFO. A través de este análisis se podrá llegar a una idea general sobre como es la empresa, en que factores destaca y cuales son los puntos que se deben mejorar. Será de gran ayuda a la hora de toma de decisiones.

Establecer Objetivos:

Anteriormente se han estudiado los objetivos a seguir por parte de APE Ltd. Estos objetivos han de ser coherentes, reales y alcanzables. Un factor que tiene mucha importancia para el seguimiento de los objetivos es el hecho de establecer unas fechas límite que sean realistas.

Plan de Acción:

Dentro del plan de marketing existe, a su vez, un plan de acción. Dicho plan incluirá una serie de acciones a llevar a cabo sobre la publicidad, que tienen como objetivo la promoción de los servicios ofrecidos por parte de APE Ltd y las relaciones públicas. También cabe subrayar las acciones sobre el nivel de precios, que incluye todo lo relacionado con las modificaciones del nivel de

precios o las formas de financiar los servicios. Finalmente se establecerá un plan de acción sobre los canales de distribución de los servicios, un ejemplo puede ser todas las decisiones a tomar sobre el desarrollo de la página Web de la sociedad, que tanta importancia tendrá de cara al cliente.

6.2 SEGMENTACIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO

A través de la segmentación se definirá cual será el perfil de cliente al que los servicios van dirigidos. La definición de un público objetivo es esencial dentro de cualquier empresa, ya que se delimitan las principales características del cliente y facilitará la adaptación de la compañía a las necesidades de estos.

A continuación, se realizará una división del mercado en diferentes segmentos con el objetivo de agrupar los clientes en grupos en los que cada miembro que lo forma cumple unas características comunes. Uno de los principales beneficios de la segmentación es que permite a la empresa ofrecer sus servicios de una forma más afinada en función del público objetivo, que estará delimitado en función de cada segmento.

A continuación se procederá a realizar una segmentación en función de los principales criterios del mercado:

Segmentación siguiendo un criterio geográfico:

Desde sus inicios, la compañía APE Ltd establecerá su principal sede en Dublín. Irlanda se caracteriza por ser uno de los países más atractivos para todo tipo de empresas debido a los beneficios fiscales que ofrece. Debido al alto número de compañías y de usuarios potenciales de los ERP de SAP podemos confirmar que existirá una alta demanda de los servicios de implantación. Por lo tanto, nos encontramos en un país que contará con un gran número de posibles clientes para la empresa consultora.

Segmentación de nicho de negocio:

Dentro del mercado de las empresas consultoras, APE Ltd se ha centrado únicamente en atender un nicho de negocio: la compañía atenderá las necesidades de aquellos clientes que vayan a implementar un ERP de SAP.

Como se ha explicado previamente, este es el principal servicio que ofrecerá en sus inicios, esperando incorporar diferentes tipos de servicios en el futuro.

Segmentación siguiendo un criterio económico:

Una de las características de los ERP es que pueden implementarse en todo tipo de empresas, desde las grandes empresas hasta las PYMES. En Irlanda, el número de empresas que están implementando los ERP es cada vez mayor ya que su flexibilidad hace que sea adaptable a todos los tamaños de empresas. Cabe subrayar que, obviamente, no será igual la inversión en la implantación de ERP de una empresa grande respecto a la inversión en empresas pequeñas de menos de 50 empleados. Con todo lo anterior se puede afirmar que los servicios de APE Ltd irán dirigidos a empresas que sean solventes y que tengan un nivel de ingresos medio-alto.

Segmentación siguiendo un criterio demográfica:

Los servicios que ofrece APE Ltd irán dirigidos a profesionales, por lo tanto, se puede afirmar, a su vez, que irá dirigido a clientes de edades comprendidas entre los 18 años y los 65 años. La compañía está abierta a satisfacer las necesidades de todo tipo de clientes que requieran servicios de consultoría para la implantación del ERP de SAP, por lo que no existirá ninguna distinción entre clase social, nacionalidad o profesión.

A través de los diferentes criterios de segmentación que hemos analizado anteriormente podemos definir de una manera más concreta cual será el público objetivo de la empresa. Los servicios de consultoría de APE Ltd irán dirigidos a empresas de todos los tamaños con sede dentro de Irlanda que vayan a realizar la inversión de implementar un ERP de SAP sin distinguir el tipo de negocio al que se dediquen.

6.3 ANÁLISIS DEL MARKETING MIX

A través del Marketing Mix se analiza factores internos de la empresa de carácter importante para la toma de decisiones y elección de estrategias. El Marketing Mix es considerado como un instrumento básico pero esencial para

cualquier compañía. En concreto, los puntos a analizar son conocidos como las 4 P's: Precio, producto, distribución y promoción.



Ilustración 19. ANÁLISIS DEL MARKETING MIX DE LA COMPAÑÍA APE LTD

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Marketing Mix (PRECIO):

Como se ha mencionado anteriormente, el principal servicio ofrecido por APE Ltd conllevará un análisis del cliente con el objetivo de determinar las características principales de cada compañía para adaptar e integrar el ERP de SAP de la manera más personalizada posible.

Los precios de los servicios de consultoría de APE Ltd serán variables en función de las características de cada cliente. APE Ltd tendrá en cuenta los siguientes factores a la hora de la fijación de los precios:

El tamaño de los clientes: Los ERP de SAP tienen la característica de que son adaptables y eficaces para todo tipo de empresas, desde PYMES hasta grandes empresas. Los servicios, por lo tanto, irán dirigidos a clientes de diversos tamaños. Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, APE Ltd ofrecerá un precio personalizado a cada cliente, teniendo en cuenta el tamaño de cada empresa.

Nivel de precios y salarios: El nivel de precios que existe en Irlanda es mucho mayor que países como España o Italia. Actualmente el salario mínimo se sitúa en torno a los 1500 euros y el cliente Irlandés tiene un poder adquisitivo alto, por lo tanto, el nivel de vida es elevado y, obviamente, los servicios ofrecidos por APE Ltd no tendrán los mismo precios en Irlanda que en España.

Nivel de demanda: La estrategia a seguir por APE Ltd tendrá en cuenta la elevada demanda que existe por parte de las empresas irlandesas. Esto será una ventaja para la compañía, que tendrá la oportunidad de incrementar los precios, siempre dentro de unos límites.

La competencia: Para fijar los precios de los servicios otro aspecto importante a observar será la manera en la que los competidores lo han establecido. Los servicios podrán ser diferentes, pero no en gran medida, ya que el cliente a la hora de elegir servicios comparará el precio de los servicios ofrecidos por las diferentes consultoras.

Marketing Mix (PRODUCTO):

En el caso de la empresa de consultoría APE Ltd el producto ofrecido, durante los primeros años posteriores a su creación, serán los servicios de consultoría dirigido a empresas que estén implementando un ERP de SAP dentro de sus sistemas. Como se ha mencionado anteriormente, nuestros servicios se caracterizan por la calidad. La manera de ofrecerlo a los clientes, el alto conocimiento de los ERP por parte de los consultores especializados, la personalización de cada servicio para cada clientes y la cercanía y profesionalidad por parte de la compañía serán los elementos principales que harán de nuestros servicios un producto valioso y diferente.

Marketing Mix (DISTRIBUCIÓN):

Trataremos la distribución de los servicios como la manera en la que el cliente o empresa lo recibe. Al tratarse de un servicio y no un producto físico, existen varios medios de distribución con los que la compañía podrá contar para proporcionar sus servicios al cliente:

Físicamente: El cliente tiene la posibilidad de concretar y de llevar a cabo reuniones en la sede de APE Ltd, situada en el centro de Dublín. Se trataría de un encuentro cara a cara donde el experto, previo análisis global de la situación del cliente, le explicaría al cliente los aspectos a tener en cuenta antes, durante y después la implantación del sistema ERP de SAP. Además, el experto puede resolver las dudas del cliente y dar recomendaciones con el fin de evitar posibles problemas.

Vía telefónica: La compañía APE Ltd se caracterizará por proporcionar un apoyo constante al cliente. Esto significa, que si existiera una posibilidad de que apareciera un problema para el cliente y este necesita contactar con una persona de manera inmediata para conseguir una solución rápida, lo puede hacer simplemente descolgando el teléfono y llamando al experto que tiene asignado como cliente.

Página Web: Como se ha mencionado anteriormente, desde el inicio de la compañía existirán una serie de personas subcontratadas por la sociedad que se dediquen al desarrollo de la página Web de la consultoría. Una de las herramientas de las que se pretende incorporar a la página Web es de que sea también un medio de comunicación entre el cliente y el experto. El cliente tendrá la posibilidad de estar en contacto con su experto a través de un Chat online, y, adicionalmente, podrá consultar la base de datos de los problemas resueltos por la compañía. Esto último se refiere a que APE Ltd tiene la intención de almacenar en un servidor los problemas más comunes en cada fase de la implantación con sus correspondientes soluciones, con el objetivo de que el cliente pueda, en cualquier momento, tener acceso a una posible solución.

Marketing Mix (PROMOCIÓN):

En este apartado se hablará de la manera de dar a conocer que APE Ltd ofrecerá al cliente. Son varios los canales que la compañía utilizará con el objetivo de darse a conocer al mayor número de clientes potenciales posible. Cabe destacar que la compañía, al ser de nueva creación, deberá hacer una importante inversión en promoción.



Uno de los canales más importantes de promoción de los servicios de APE Ltd será a través de los principales buscadores que existen en Internet. Por ejemplo, el buscador Google, ofrece la posibilidad de posicionar la página Web de la sociedad en los primeros puestos de búsqueda, previo pago de la cantidad correspondiente. Esto hará que cada vez que un cliente potencial esté buscando servicios de consultoría relacionados con los que APE Ltd, sean los de la compañía los que tengan mayor posibilidad de ser vistos primeros.

Otro aspecto importante a subrayar en este apartado es que se busca una promoción de la empresa de manera verbal (boca a boca). La calidad y las garantías de éxito de los servicios de APE Ltd hará que la empresa se sitúe como uno de los referentes del mercado en Irlanda. Por lo tanto, teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, la empresa cuenta con que uno de los instrumentos de promoción principales sea la promoción verbal por parte de un actual cliente hacia un cliente potencial.

Las redes sociales son otra herramienta a utilizar de cara a promocionar la sociedad. Existen varias redes sociales de carácter profesional que permiten la promoción de empresas dentro de su plataforma con el objetivo de crear un acceso rápido y directo entre los usuarios de la red social y la empresa que está siendo promocionada.





7. PLAN ECONÓMICO- FINANCIERO

- 7.1 ESTIMACIÓN DE LA INVERSIÓN
- 7.2 ESTUDIO DE LOS ESCENARIOS
- 7.3 ANÁLISIS DE LA CUENTA DE RESULTADOS
- 7.4 BALANCE DE SITUACIÓN PROVISIONAL
- 7.5 ANÁLISIS DE RATIOS
- 7.6 RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN



7.1 Estimación de la inversión

Como se ha explicado anteriormente, el propósito de este proyecto es la puesta en marcha de una empresa consultaría en Dublín. En todos los negocios de nueva creación la estimación de la inversión inicial tiene que ser estudiada con precisión y ser lo suficiente para cubrir todos los aspectos necesarios para el correcto funcionamiento de la compañía. En términos generales, la inversión inicial tiene un alto nivel de importancia a lo largo de toda la vida de cualquier empresa, especialmente durante los primeros años.

A continuación, se muestra de forma generales las inversiones que tiene que llevar a cabo la compañía para la puesta en marcha del proyecto:

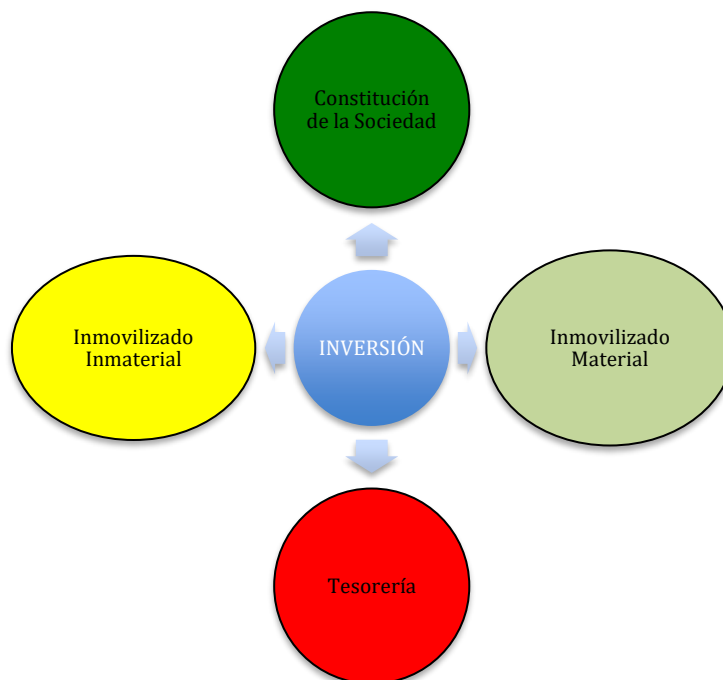


Ilustración 19. INVERSIONES INICIALES DE LA COMPAÑÍA DE LA COMPAÑÍA APE LTD

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Los **gastos de la constitución** y los gastos de la campaña de apertura ascenderán a una cantidad en torno a 1.300 euros.

Parte de estos gastos han sido imputados a una campaña de marketing que APE Ltd va a llevar a cabo para promocional la creación de la sociedad.

Inmovilizado material: la inversión en inmovilizado material irá dirigido a cubrir los gastos de acondicionamiento del local para el correcto desarrollo de la actividad. Se destaca la compra de todo tipo de mobiliario y material de oficina necesarios para poner en marcha la oficina. Además, también se incluirá aquí el gasto en ropa de trabajo. La inversión inicial de el inmovilizado material será de 6.200 euros.

Inmovilizado inmaterial: La inversión en esta partida irá dirigida específicamente a cubrir los gastos en aplicaciones informáticas que tienen un gasto estimado de 5.000 euros.

El inmovilizado financiero de la empresa ascenderá a 1.500 euros.

Tesorería: Parte de la inversión inicial irá dirigida a tesorería. Esto garantizará la liquidez de la compañía para hacer frente a sus deudas a corto plazo. También, en esta partida se recogerá el efectivo destinado al pago de los salarios de la plantilla y del alquiler de las oficinas durante los años primeros años posteriores a la creación. El importe estimado de esta partida es de 60.000 euros.

En la tabla 6 se recogen las partidas y los importes de la inversión inicial:

TABLA 6. INVERSIONES INICIALES DE LA COMPAÑÍA APE LTD

INVERSIÓN INICIAL	
Gastos Constitución	300,00€
Campaña Publicitaria	1.000,00€
Inmovilizado Material	6.200,00€
Inmovilizado Financiero	1.500,00€
Inmovilizado Inmaterial	5.000,00€
Tesorería	60.000,00€
TOTAL	74.000,00€

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Para cubrir dicha inversión dispondremos de dos fuentes de financiación: la financiación propia, que es la aportada por los socios y propietarios de la compañía, y la financiación ajena, mediante la concesión de préstamos por parte de entidades de créditos.

Respecto a la financiación propia, el número de accionistas que inicialmente serán los propietarios de la compañía ascenderá a 3 personas, aportando cada una 20.000 euros. Por lo tanto, el capital social del que inicialmente dispondrá la empresa ascenderá a la cantidad de 60.000 euros.

Respecto a la financiación ajena, la junta de dirección de APE Ltd piensa que será necesario pedir un préstamo a largo plazo con el objetivo de hacer frente a las expectativas de los accionistas. Dicho préstamo será negociado con el banco principal de Irlanda: "BANK OF IRELAND" y se tratará de un préstamo de una cantidad que asciende a los 14.000 euros a devolver durante los siguientes seis años. A continuación se expresan de forma detallada las características principales del préstamo:

TABLA 7. DETALLES DEL PRÉSTAMO

<u>PRESTAMO</u>	<u>DETALLES</u>
CANTIDAD	14.000 EUROS
AÑOS	6 AÑOS
MÉTODO	CUOTA FIJA
PAGO	MENSUAL
INTERES ANUAL	5%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

7.2 Estudio de los escenarios

A continuación, se llevará a cabo el estudio de los posibles escenarios futuros. Este estudio consiste en un análisis de un escenario optimista y un escenario pesimista, haciendo una previsión sobre los posibles ingresos y gastos. Ambos son escenarios que tienen, más o menos, probabilidades de aparecer en un futuro, por lo tanto, conlleva realizar un estudio sobre sus características para estar preparados para afrontarlas de la mejor manera posible.

El escenario optimista es aquel en el que la empresa ha alcanzado el éxito que se espera de ella por parte de los propietarios. Se ha alcanzado el nivel óptimo de ingresos y los gastos reales son igual a los gastos previstos o incluso inferiores. En este escenario se considerará que las estrategias a seguir por los órganos de dirección han sido las más adecuadas y que los rendimientos esperados han sido satisfactorios. En este escenario se pronostica un crecimiento del importe neto de cifra de negocio de los tres primeros años de aproximadamente el 20% sobre lo estimado inicialmente. Los ingresos por ventas de APE Ltd vendrán dados en cantidades en función de las horas dedicadas a los proyectos encargados por los clientes.

El escenario pesimista, por el contrario, es aquel en el cual la empresa no ha cubierto las expectativas que tenían los propietarios sobre ella. Los ingresos no han alcanzado el nivel óptimo esperado de ellos y los gastos reales han sido mayores a los que se habían previsto inicialmente. Por lo tanto, se puede considerar que la estrategia elegida por los órganos de dirección no ha sido la más indicada, dado que los resultados, en términos generales, no han sido satisfactorios. En este escenario se pronostica un decrecimiento del importe neto de cifra de negocio de los tres primeros años de aproximadamente el 20% sobre lo estimado inicialmente.

El estudio del plan económico financiero del presente trabajo se centrará en el escenario más probable. En la tabla posterior se refleja el número medio de horas mensuales que APE Ltd espera facturar cada año en el escenario más probable:

TABLA 8 NÚMERO DE HORAS MENSUALES ESTIMADOS PARA LOS TRES PRIMEROS AÑOS

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
120 horas	165 horas	193 horas

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

El método utilizado para obtener la facturación anual consiste en multiplicar el precio de cada hora de proyecto, que está estimado en alrededor de 80 euros, por el número de horas mensuales, y posteriormente multiplicarlo por los doce meses del año. Esta operación da como resultado la facturación anual que se presenta en la tabla siguiente

TABLA 9. PREVISIÓN DE VENTAS DE LOS TRES PRIMEROS AÑOS DESDE LA CREACIÓN DE LA COMPAÑÍA (ESCENARIO MÁS PROBABLE)

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
115.279,00€	158.729,00€	185.676,29€

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

También conviene mencionar las previsiones de ventas en los escenarios pesimistas y optimistas. Son situaciones posibles para la empresa, y por lo tanto una buena herramienta para el estudio sería tener en cuenta las facturaciones esperadas en caso de que alguno de estos escenarios se llevase a cabo. En las tablas 10 y 11 se muestra las facturaciones esperadas en los escenarios pesimistas y optimistas, respectivamente.

TABLA 10. PREVISIÓN DE VENTAS DE LOS TRES PRIMEROS AÑOS DESDE LA CREACIÓN DE LA COMPAÑÍA (ESCENARIO PESIMISTA)

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
92.223,20€	126.983,20€	148.541,03€

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

TABLA 11. PREVISIÓN DE VENTAS DE LOS TRES PRIMEROS AÑOS DESDE LA CREACIÓN DE LA COMPAÑÍA (ESCENARIO OPTIMISTA)

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
138.334,80€	190.474,80€	222.811,54€

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

7.3 Análisis de la cuenta de resultados

A través de la cuenta de resultados estudiaremos cuales son los beneficios y pérdidas estimadas por la compañía APE Ltd para los tres primeros años desde su creación en el escenario más realista y probable posible:

TABLA 12. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE LOS TRES PRIMEROS AÑOS DESDE LA CREACIÓN DE LA COMPAÑÍA

ANÁLISIS DE LA CUENTA DE RESULTADOS EN EUROS	N	N+1	N+2
Ventas	115.279	158.729	185.676
Costes de Ventas	12.048	7.340	7.394
MARGEN BRUTO	103.231	151.389	178.282
(Gastos de Personal)	81.800	83.040	84.700
(Amortización)	2.281	2.281	2.281
(Otros Gastos explotación)	37.949	33.494	33.138
BAII	-18.799	32.574	58.701
(Gastos Financieros Préstamo)	700	700	653
BAI	-19.499	31.874	56.048
(Impuesto sobre Beneficio)	0	3.984	7.006
BENEFICIO NETO	-19.499	27.890	49.042

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

El importe neto de cifra de negocio representa los ingresos obtenidos con nuestros servicios durante los tres primeros años posteriores a su creación. Como se puede apreciar, este resultado a lo largo de los años, se va incrementando con previsiones a continuar haciéndolo lo mismo en los años posteriores. Esto es debido a que se estima que la demanda de empresas que

requieren el tipo de servicio es cada vez mayor, la sociedad adquirirá un prestigio dentro de Dublín por lo tanto, la demanda se está incrementando. Cabe destacar que el coste de ventas en el año N se sitúa con un peso de entorno al 10% respecto a las ventas, sin embargo los años posteriores, debido a un fuerte aumento del importe neto de cifra de negocio, se sitúa por debajo del 5%. El margen bruto, por lo tanto, es mucho más reducido en el primer año de constitución de la sociedad.

Entre los gastos de explotación cabe destacar la partida de servicios exteriores. Esta partida irá dirigida a el pago de los servicios de una empresa informática para el desarrollo y mantenimiento de la página Web de la compañía. Es sin duda una de las partidas de gastos más representativa antes de la obtención del beneficio antes de intereses e impuestos.

El BAII del primer año es negativo, no obstante las previsiones son positivas para los años posteriores. Se estima que los beneficios irán aumentando a un ritmo alto y constante durante los primeros años de la sociedad.

Debido al hecho de que es el primero año desde su creación, el resultado del ejercicio N es negativo. Esto es debido a la fuerte inversión llevada a cabo, a los gastos financieros y al reducido número de clientes que conocen los servicios llevados a cabo por APE Ltd. Durante los años siguiente, el resultado del ejercicio será positivo y se irá incrementando a medida de que APE Ltd sea más prestigiosa y reconocida.

7.4 Balance de la situación provisional

A continuación se mostrará el balance provisional de los primeros años de la sociedad desde su creación. El balance de situación divide los activos de la compañía de los respectivos valores del pasivo y patrimonio neto. Todas las partidas están clasificadas en el balance en función de la liquidez que estas posean.

La tabla siguiente muestra la composición del activo en el momento de su constitución. Como se puede apreciar, la partida más representativa es

tesorería, donde han ido las aportaciones que han realizado los socios en el momento de la constitución.

TABLA 13. BALANCE DE APE LTD EN EL MOMENTO DE LA CONSTITUCIÓN (ACTIVO)

Activo	Inicial
Activo Fijo	11570,25
Activo Ficticio	2314,05
Inmovilizado material	5123,97
Amortización acumulada	
Inmovilizado inmaterial	4132,23
Amortización Acumulada	
Activo circulante	62429,75
Mercancías	0,00
Clientes	0,00
HP IVA	2429,75
Hacienda IRPF	
Caja	60000,00
Activo Total	74000,00

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

La tabla 14 muestra el Patrimonio neto y Pasivo de la sociedad en el momento de la constitución. Está formado por el capital propio que los socios han aportado y el crédito bancario que la empresa ha solicitado.

TABLA 14. BALANCE DE APE LTD EN EL MOMENTO DE LA CONSTITUCIÓN (PASIVO Y PATRIMONIO NETO)

Pasivo	Inicial
Patrimonio neto	60000,00
Capital propio	60000,00
R. N. T.	
Exigible	14000,00
Crédito Bancario	14000,00
Proveedores	0,00
HP IVA	
Hacienda Impuestos s/beneficios	
Nec. Financiera	
Pasivo Total	74000,00

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En la tabla 15 se puede apreciar los movimientos estimados en el balance a fecha de cierre de ejercicio durante los tres primeros años de la sociedad. Cabe destacar los movimientos de tesorería a lo largo de todos los ejercicios así como la presencia de resultados negativos de años anteriores durante los tres primeros ejercicios, debido al elevado peso del resultado negativo que se estima que ocurra en el primer año de la sociedad.

TABLA 15. BALANCE DE APE LTD LOS TRES PRIMEROS AÑOS (ACTIVO)

Activo	1º año	2º año	3º año
Activo Fijo	9289,26	7008,26	4727,27
Activo Ficticio	1851,24	1388,43	925,62
Inmovilizado material	5123,97	5123,97	5123,97
Amortización acumulada	991,74	1983,47	2975,21
Inmovilizado inmaterial	4132,23	4132,23	4132,23
Amortización Acumulada	826,45	1652,89	2479,34
Activo circulante	49297,83	85968,36	138125,35
Mercancías	0,00	0,00	0,00
Clientes	0,00	0,00	0,00
HP IVA	0,00	0,00	0,00
Hacienda IRPF	0,00	0,00	
Caja	49297,83	85968,36	138125,35
Activo Total	58587,08	92976,63	142852,62

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

TABLA 16. BALANCE DE APE LTD LOS TRES PRIMEROS AÑOS (PASIVO Y P.NETO)

Pasivo	1º año	2º año	3º año
Patrimonio neto	40501,01	68390,77	117432,26
Capital propio	60000,00	60000,00	60000,00
R. N. T.	-19498,99	8390,77	57432,26
Exigible	18086,08	24585,86	25420,37
Crédito Bancario	14000,00	14000,00	11947,76
Proveedores	0,00	0,00	0,00
HP IVA	4086,08	6601,61	7901,00
Hacienda Impuestos s/beneficios	0,00	3984,25	5571,60
Nec. Financiera			
Pasivo Total	58587,08	92976,63	142852,62

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

7.5 Análisis de ratios

A continuación se procederá con el cálculo de los ratios más importantes de cara al análisis de los estados financieros. Se procederá al estudio de los ratios de liquidez, endeudamiento, rentabilidad económica y rentabilidad financiera.

Ratio de liquidez

Los ratios de liquidez de una empresa indican la capacidad que tiene una compañía para hacer frente a sus deudas más inmediatas con sus activos más líquidos.

Como ya se ha mencionado previamente el ratio que vamos a analizar aquí es el ratio de liquidez general, que compara la capacidad de la empresa para afrontar las deudas a corto plazo teniendo en cuenta todo el activo corriente que dispone. Por lo tanto, en la parte de activo corriente tendremos en cuenta la totalidad de las existencias, el realizable y el efectivo.

TABLA 17 RATIOS DE LIQUIDEZ DE LOS TRES PRIMEROS AÑOS DESDE LA CREACIÓN DE LA COMPAÑÍA

	Año 1	Año 2	Año 3
Ratio de Liquidez	12,01	8,12	10,25

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Un valor adecuado del ratio de liquidez general estará situado entre 1,5 y 2. Un valor menor que los adecuados conllevará un posible problema de liquidez, mientras que un valor superior al recomendado significará la existencia de ociosidad de los activos y, por lo tanto, un posible problema de rentabilidad de los activos.

Los resultados de la compañía que se muestran en la tabla superior reflejan una situación de excesiva ociosidad. Las recomendaciones para la empresa irían dirigidas de endeudarse más y con otros pasivos corrientes como deudas a corto plazo. Sin embargo el hecho de tener un resultado del ejercicio tan negativo que cubrir ha hecho que la dirección haya decidido endeudarse lo menos posible.

Ratio de endeudamiento

Los ratios de endeudamiento estudian la cantidad de deuda que la empresa posee, la calidad de la deuda, y los gastos financieros que la deuda de la empresa ocasiona.

TABLA 18. RATIOS DE ENDEUDAMIENTO DE LOS TRES PRIMEROS AÑOS DESDE LA CREACIÓN DE LA COMPAÑÍA

	Año 1	Año 2	Año 3
Ratio de Endeudamiento	3,23	3,78	5,7

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Un ratio general para analizar el endeudamiento sería el ratio de solvencia, también llamado ratio de garantía, consiste en la división del activo entre el pasivo para comprobar si la empresa puede satisfacer todas las obligaciones. Los valores adecuados serían claramente superiores a 1.

Como se podía pronosticar a raíz de los ratios anteriormente calculados en la tabla, APE Ltd durante sus inicios muestra una alta garantía de poder devolver las deudas con los activos que posee. No obstante, como se ha mencionado previamente, convendría reducir los activos y aumentar la deuda para que la situación económico financiera se acercase al equilibrio.

Rentabilidad Económica

La rentabilidad económica estudia la productividad de los activos sin tener en cuenta como estos activos están siendo financiados. En la tabla 19 se reflejan los resultados:

TABLA 19. RENTABILIDAD ECONÓMICA DE LOS TRES PRIMEROS AÑOS DESDE LA CREACIÓN DE LA COMPAÑÍA

	Año 1	Año 2	Año 3
Ratio de Rotación de Activo	1,96	1,7	1,3
Ratio de Margen de Ventas	-0,16	0,2	0,3
Ratio de Rentabilidad Económica	-0,32	0,35	0,39

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Para hacer un estudio más exhaustivo de la rentabilidad económica hemos desglosado el ratio de rentabilidad económica en dos ratios esenciales.

- Rotación de activos: Este ratio nos indica las ventas que tiene la compañía por cada unidad de activo invertida en el periodo considerado. Además, indica en que grado la empresa sigue una estrategia que busca vender más a un precio reducido frente a vender menos pero a un precio más alto.

- Margen de ventas: Este ratio nos indica las ganancias que tienen la empresa en función de cada unidad vendida en un periodo considerado. Además, indica que la empresa sigue una estrategia de vender menos pero a un alto plazo frente unas ventas mayores a precio reducido.

Como se puede apreciar en la tabla superior el ratio de rentabilidad económica de la compañía en el primer año de ejercicio es negativo. Esto se debe a que un elemento base del ratio de rentabilidad económica es el BAII, que en este caso es negativo, por lo tanto condicionará el resultado de este ratio.

Al analizar los dos años posteriores se puede apreciar como el ratio que cobra protagonismo es el de rotación de activos. Esto indica que la empresa está siguiendo una estrategia de aumentar el número de ventas con un margen estrecho.

La tabla refleja que a partir del segundo año la compañía, a través de su actividad productiva, empezaría a obtener rentabilidad de los activos que posee,

Rentabilidad Financiera

La rentabilidad financiera relaciona los resultados de la compañía con las inversiones que los propietarios de la empresa han tenido que llevar a cabo. Los resultados de los ratios que forman la rentabilidad financiera se ven en esta tabla:

TABLA 20. RENTABILIDAD FINANCIERA DE LOS TRES PRIMEROS AÑOS DESDE LA CREACIÓN DE LA COMPAÑÍA

	Año 1	Año 2	Año 3
Ratio de Rotación de Activo	1,97	1,70	1,29
Ratio de Margen de Ventas	-0,16	0,20	0,30
Apalancamiento Financiero	1,50	1,39	1,23
Efecto Fiscal	1	0,875	0,875
Ratio de Rentabilidad Financiero	-0,48	0,47	0,48

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

- El apalancamiento financiero relaciona la deuda con los costes que ocasiona. Siempre que el ratio de apalancamiento financiero sea mayor que uno conllevará que la deuda favorece la rentabilidad financiera de la empresa, no obstante, no garantiza que dicha deuda pueda ser devuelta debido a los altos gastos financieros. Simplemente, este ratio habla de que la deuda es conveniente para la rentabilidad financiera. Durante el primer año del ejercicio la tabla refleja un resultado positivo, no obstante, este resultado no es real ya que tanto BAI como BAI tienen signos negativos. Los dos años siguientes los

resultados son positivos y superiores a la unidad por lo que esto refleja que la deuda favorece la rentabilidad financiera.

- El efecto fiscal como varía el resultado del ejercicio antes de impuestos sobre el resultado final del ejercicio. En líneas generales, es el efecto que la tasa impositivo tiene sobre el resultado. Como se puede apreciar el efecto fiscal es del 12,5% en todos los ejercicios, excepto en el primero que no existe efecto debido a un resultado antes de impuestos negativo.

Los ratios de rentabilidad económica, que también forman parte de la rentabilidad financiera, ya han sido analizados previamente.

7.6 Recuperación de la inversión

Para analizar todo lo referente a la recuperación de la inversión se estudiará el VAN, (valor actual neto del dinero). Esta expresión tiene en cuenta el tipo de interés, la inversión inicial y los flujos de efectivo cada año que dure la inversión y su principal función es evaluar, a través de su resultado, si la inversión es o no rentable. En la tabla 21 se pueden ver las cantidades correspondientes a la inversión inicial y a los diferentes flujos de caja esperados durante los tres primeros años el ejercicios.

TABLA 21. INVERSIÓN Y FLUJOS DE CAJA DURNTE LOS TRES PRIMEROS AÑOS

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INVERSIÓN INICIAL	74.000,00€			
COBROS		115.279,00€	158.729,00€	184.676,29€
PAGOS		125.828,99€	122.954,99€	125.275,47€
FLUJOS DE CAJA		10.549,99€	35.774,01€	60.400,81€

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

A través de la siguientes expresión se ha calculado el VAN, teniendo en cuenta los flujos de caja generados a lo largo de tres ejercicios y tomando como tipo de interés del 2,5%:

$$VAN = -CF_0 + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

Siendo CF_0 la inversión inicial con signo negativo, CF_t los flujos de caja en función del año y r la tasa de descuento.

En nuestro caso el VAN nos da como resultado un valor de 5006,45 Euros. Al ser un valor positivo, podemos confirmar la rentabilidad de nuestro proyecto.

La tasa interna de Rentabilidad es definida como el tipo de interés que haría que el VAN fuera 0. El resultado de la TIR sería un 4,86%

Finalmente el PayBack es un análisis estático que sirve para comprobar el número de ejercicios que la empresa tardará en recuperar la inversión.

TABLA 22. CÁLCULO DEL PAYBACK

	INVERSIÓN	COBROS	PAGOS	ACUMULADO
AÑO 0	74.000,00€			74.000,00€
AÑO 1		115.279,00€	125.828,99€	84.549,99€
AÑO 2		158.729,00€	122.954,99€	48.775,98€
AÑO 3		185.676,29€	125.275,47€	11.624,83€

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Como se puede apreciar en la tabla superior a al finalizar el tercer año la inversión ya estaría recuperada.



8. CONCLUSIONES

8. CONCLUSIONES

Desde el principio, el propósito de este plan de empresa ha sido la creación de una empresa de consultoría especializada en la implantación del ERP de SAP. Para el desarrollo del plan de empresa se ha analizado las distintas partes que están involucradas dentro del proyecto: desde un análisis del mercado irlandés hasta un plan económico – financiero, pasando por la organización estructural de la compañía, la elaboración de un plan de marketing o el estudio de la estrategia a seguir por la compañía.

A través de los distintos análisis que se han elaborado a lo largo del trabajo se ha podido ver la importancia que tienen los sistemas de ERP dentro de cualquier compañía, y por lo tanto, lo importante que es llevar a cabo una correcta implantación del mismo, siendo las empresas de consultoría el principal instrumento de garantía de éxito.

Desde el punto de vista empresarial, la demanda dentro de Dublín está en constante crecimiento. Se espera un número de clientes elevado y aunque los primeros ejercicios de la empresa tenga unos resultados negativos, a partir del tercer año se esperan resultados muy satisfactorios.

A lo largo de los análisis sobre el mercado irlandés en su conjunto, hemos comprobado como cada vez Irlanda está siendo un país más atractivo para las distintas multinacionales, debido a que cada año muchas de ellas deciden establecer en Dublín su sede atraídas por las ventajas fiscales que este país ofrece. Esto significa un mayor crecimiento de clientes potenciales y por tanto mayores oportunidades para APE Ltd.

Los servicios ofrecidos por APE Ltd tienen como objetivo todo tipo de clientes, desde empresas pequeñas que quieren instalar un ERP con un número limitado de licencias, hasta empresas con un alto número de trabajadores que requieran de un proyecto de mayores dimensiones.

Para su promoción la sociedad APE Ltd va a llevar a cabo un plan de marketing exhaustivo con la intención de utilizar las redes sociales y cualquier tipo de medio de comunicación para dar a conocer los servicios ofrecidos por



APE Ltd así como las garantías ofrecidas y la calidad que caracteriza a esta empresa.

Respecto al plan económico financiero, la empresa apostará por ser una empresa muy poco arriesgada y con una deuda reducida. En el momento de la creación la liquidez será excesiva pero con el paso de los años se compensarán los resultados negativos iniciales y se buscarán nuevas vías de financiación con el propósito de expandirse. Sin embargo, la solvencia de la compañía y los ratios de rentabilidad dan resultados muy favorables, sobre todo a partir del segundo año.

APE Ltd tiene como objetivo prioritario crecer como compañía. La sociedad cuenta con diferentes proyectos para llevar a cabo en el futuro, con el propósito de abrirse camino entre las empresas de consultoría irlandesas y convertirse en uno de los principales referentes del sector. Se trata de una empresa con ambición y con proyectos para alcanzar todo tipo de objetivos.





BIBLIOGRAFÍA

Monografías:

NEIRA RODRIGUEZ, J. (2010). *Cómo preparar el plan de empresa*. Madrid: Fundación Confemetal.

MIRANDA OLIVÁN, A. (2004). *Cómo elaborar un plan de empresa*. Madrid: Paraninfo Cengage Learning

Formato electrónico:

Consultancy UK.

<<http://www.consultancy.uk/consulting-industry/ireland>> [Consulta: 11 de Junio de 2017]

Relaciones exteriores de Irlanda. *Ficha del país de Irlanda*. <http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/IRLANDA_FICHA%20PAIS.pdf> [Consulta: 21 de Marzo de 2017]

Datos Macro. *PIB de Irlanda*.

<<http://www.datosmacro.com/pib/irlanda>> [Consulta: 11 de Marzo de 2017]

Environmental Protection Agency. *The Ireland Environment*. <<http://www.epa.ie/irelandsenvironment/environmentalindicators/>> [Consulta: 21 de Marzo de 2017]

World Population.

<<http://worldpopulationreview.com/world-cities/dublin-population/>> [Consulta: 13 de Abril de 2017]



Worldmeters. *Ireland Population*

<<http://www.worldometers.info/world-population/ireland-population/>> [Consulta: 22 de Abril de 2017]

Comisión Europea. *Eurobarómetro*.

<<http://ec.europa.eu/COMMFrontOffice/publicopinion/index.cfm>> [Consulta: 27 de Abril de 2017]

Oficina central de estadística de Irlanda. *Population of Ireland*.

<<http://www.cso.ie/en/statistics/population/>> [Consulta: 27 de Abril de 2017]



AGRADECIMIENTOS

El estudio y la redacción del presente trabajo de fin de grado ha sido posible gracias a personas que han influido, de manera indirecta o directa, positivamente en mí para ayudarme a realizarlo satisfactoriamente.

Entre varias personas, debo agradecer principalmente el apoyo recibido por parte de mi familia y amigos para, finalmente, haber conseguido terminar mi trabajo de fin de grado en el plazo establecido.

Además me gustaría agradecer a mi tutor, Oscar Trull, toda su ayuda para la realización del presente trabajo. Sus conocimientos, tutorías y comentarios han sido de gran utilidad, ya que me ha guiado a lo largo de cada unidad.