

Plan de empresa



La tecnología al servicio de las personas

Antonio José Gómez Vázquez
ajgomez@uoc.edu
7 de junio de 2016

Trabajo Final de Grado

Ámbito de especialización: Emprendimiento

Memoria final

Curso 2015, 2o semestre

Índice

Resumen	5
Abstract	6
Introducción	7
Justificación	8
Objetivo y alcance	8
1. Modelo de negocio	9
1.1. Misión, visión, valores y objetivos corporativos	10
2. Análisis del entorno	10
2.1. Entorno general	10
2.1.1. Dimensión política	11
2.1.2. Dimensión económica	11
2.1.3. Dimensión sociocultural	12
2.1.4. Dimensión tecnológica	13
2.1.5. Dimensión ecológica	13
2.1.6. Dimensión legal	14
2.2. Entorno específico	14
2.2.1. Competidores actuales	14
2.2.2. Competidores potenciales	15
2.2.3. Productos sustitutivos	16
2.2.4. Poder de negociación de los proveedores	16
2.2.5. Poder de negociación de los clientes	16
2.3. Dafo	17
2.4. Puntos clave	17
3. Responsabilidad social corporativa	18
4. Plan de marketing	18
4.1. Objetivos	18
4.2. Estrategia de segmentación	19
4.2.1. Market access	20
4.3. Ventaja competitiva	20
4.3.1. Benchmarking	21
4.3.2. Estrategia de posicionamiento	21
4.3.3. Marketing mix	22

4.3.4. Estrategia digital	24
4.3.5. Elección de estrategia / canal de distribución	25
4.4. Estrategia de <i>branding</i>	25
5. Plan de recursos y operaciones	25
5.1. Estrategia de producción y subcontratación de procesos	25
5.1.1. Proceso productivo.....	25
5.1.2. Subcontratación de procesos.....	26
5.2. Estrategia de recursos materiales.....	27
5.3. Definición del plan logístico.....	27
5.4. Diseño organizativo	27
5.4.1. Organigrama	28
5.4.2. Descripción de puestos de trabajo y funciones	28
5.4.3. Estrategia de recursos humanos	28
6. Plan financiero.....	29
6.1. Estrategia financiera.....	29
6.1.1. Objetivos financieros	29
6.1.2. Obtención y captación de recursos	29
6.1.3. Planificación de la tesorería	30
6.1.4. Política de financiación a corto y largo plazo	31
6.1.5. Política de remuneración del capital	31
6.2. Escenarios de mercado.....	31
6.3. Previsión del balance y de la cuenta de resultados a finales del tercer año	32
6.4. Cálculo del punto muerto	33
6.5. Ratios del negocio	33
7. Planificación temporal	33
Conclusiones	34
Valoración.....	35
Autoevaluación	35
Bibliografía.....	36

Resumen

El presente documento recoge el plan de empresa realizado para BRIDGE Consultores, una organización que busca satisfacer ciertas necesidades de las diferentes entidades locales catalanas en el marco de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC). Para ello, presenta una oferta de servicios basada en la gestión de funciones y procesos de áreas TIC, así como en la asesoría y consultoría de proyectos relacionados con la modernización de procesos. En este sentido, se sirve de una oferta basada en el precio, en la conveniencia, y en la venta personal como fuente de ventaja competitiva.

Para demostrar su viabilidad, el proyecto se ha estructurado a partir de la realización del modelo canvas de Osterwalder, A. (2016) para el análisis del negocio. Asimismo, se han definido y estudiado las diferentes variables del entorno a partir del modelo PESTEL y las cinco fuerzas competitivas de Porter, M.E. (1980).

Seguidamente, el plan de marketing realiza la segmentación de mercado, determina el público objetivo y señala la oportuna necesidad de incluir una quinta "p" al *marketing mix* relacionada con las personas. De este modo, la empresa encuentra la manera de articularse para ser coherente con la misión y visión de la organización y, a su vez, conseguir los resultados esperados del mercado.

A continuación, el plan de operaciones y de recursos define la estrategia de producción y de subcontratación de procesos, para la consecución de un modelo de negocio basado en la externalización de las tareas ajenas a los *core services*. Paralelamente, estructura la organización a partir del diseño organizativo empresarial, la descripción de los puestos de trabajo y la estrategia de recursos humanos.

Finalmente, el plan financiero acomete la estrategia financiera de la organización, definiendo los objetivos, las políticas de financiación a corto y largo plazo y la definición de los escenarios de mercado. Todo ello, para presentar la planificación de la tesorería, el cálculo del punto muerto, la previsión del balance y de la cuenta de resultados a finales del tercer año. El plan se cierra con la presentación de diferentes ratios y el correspondiente análisis financiero.

Palabras clave: Trabajo de final de grado, TFG, Tecnología, Información, Memoria, UOC, Emprendeduría, Administración Pública.

Abstract

This document contains the business plan made for the BRIDGE Consultants, an organization that aims to meet certain needs of the different local Catalan entities within the framework of the technologies of information and communication (technology ICT). To do so, it presents a range of services based on management functions and processes of ICT areas, as well as counseling and consulting projects related to the modernization of processes. In this sense, it serves an offer based on price, convenience, and personal selling as a source of competitive advantage.

In order to show its feasibility, the project has been structured basing it on the execution of the Osterwalder, A. (2016) canvas model for the analysis of the business. Likewise, it has been pointed out and studied the different variables of the environment from the PESTEL model and the five competitive forces of Porter, M.E. (1980).

Next, the marketing plan carries out the market segmentation, determines the target and points out the timely need to include a fifth "p" to the marketing mix, related with people. Thus, the company finds the way to articulate, so that to be coherent with the mission and vision of the organization and, at the same time, to achieve the market expected outcomes.

Later on, the operations and resources plan outlines the production strategy and outsourcing of processes, for the accomplishment of a business model set on the outsourcing tasks unrelated to core services. At the same time this plan articulates the organization from the corporate organizational design, job description and the human resources strategy.

Finally, the financial plan undertakes the financial strategy of the organization, defining objectives, short-and long-term financing policies and the outlining of market scenarios. All this, to present the financial plan, the calculation of the break-even point, the forecast balance sheet and the income statement at the end of the third year. The plane end ups with the presentation of different ratios and corresponding financial analysis.

Key words: work of end of degree project , GFR, technology, information, memory, UOC, entrepreneurship, public administration.

Introducción

Las diferentes Administraciones Públicas (en adelante AAPP) han sido frecuentemente etiquetada de ineficiente en lo que hace referencia a la gestión de procesos, a la utilización de recursos y en la atención al cliente. No obstante, las AAPP no son ajenas a los diferentes cambios tecnológicos y aunque, lentamente, se han ido realizando diferentes acciones para dotarse del marco normativo primero, y del tecnológico después, con el fin de modernizar los diferentes procesos administrativos, bien orientados a la ciudadanía y proveedores, bien a otras administraciones.

En este sentido, la Administración General del Estado (en adelante AGE) y la Generalitat de Catalunya, ambas en el marco de sus competencias, se han articulado con la finalidad de ofrecer servicios telemáticos. De este modo, éstas tratan de garantizar el derecho de los ciudadanos a relacionarse electrónicamente con aquellas Comunidades Autónomas y Entidades Locales (en adelante EELL), que por sus capacidades presupuestarias, técnicas u organizativas, no puedan prestar ese derecho (como cita la disposición final tercera de la LAECSP). En este sentido, se han constituido el Centro de Transferencia de Tecnología (CTT) a nivel de AGE, y el Consorci d'Administració Oberta de Catalunya (en adelante AOC) a nivel de la Generalitat de Catalunya.

A pesar de lo comentado con anterioridad, la realidad se presenta muy diversa y el grado de penetración y de implementación de las diferentes iniciativas presentadas, se encuentran lejos de la plena implantación más de nueve años después de la publicación de la LAECSP. Según el informe sobre *L'evolució de les dades dels informes sobre l'e-Administració* emitido por el Consorci AOC (2014), solo el 20,3% de las EELL tienen publicado el catálogo de servicios municipales, el 48,8% tienen sede electrónica, el 41,7% intercambia datos con otras administraciones, y así un largo etc. A su vez, cabe señalar que según *El indicador de las TIC en las EELL* emitido por el Observatorio de administración electrónica (2016), el gasto y el personal dedicado a las TIC ha pasado de 952 a 813 millones de euros de 2009 a 2013, y de 10.168 a 8.046 empleados en el mismo período de tiempo.

Así, este documento presenta una solución con el fin de cubrir la necesidad de las diferentes EELL, respecto a los servicios de gestoría administrativa y técnica de procesos relacionados con las NNTT, la asesoría, la consultoría de proyectos IT y la formación. Necesidades producidas por el marco normativo y la tendencia de las AAPP en materia presupuestaria y de RRHH.

Justificación

Esta iniciativa empresarial es el resultado de la suma de las competencias profesionales acumuladas a partir de los más de quince años en el sector de las IT del emprendedor, de los cuales once se han desarrollado en la Administración Pública, junto con las competencias académicas adquiridas en el grado de Administración y Dirección de Empresas por la UOC. La consecución de este perfil competencial dispone al emprendedor en el punto de partida óptimo para llevar a cabo la idea de negocio al mercado, y atender las necesidades derivadas de la evolución normativa y tecnológica. Con todo ello, se aspira a la autorrealización y a colmar la vocación de servicio, a través de las TIC, del emprendedor.

Objetivo y alcance

El objetivo del presente documento es desarrollar la idea de negocio para su presentación a los diferentes agentes académicos y económicos, con el fin de conseguir su aprobación, aportación de sugerencias, espíritu crítico y su posterior puesta en marcha. En este sentido, se han llevado a cabo los siguientes objetivos específicos:

- Analizar el entorno general y específico del mercado.
- Desarrollar el modelo de negocio.
- Diseñar el plan de marketing para llevar a cabo el modelo de negocio.
- Realizar el plan logístico para la ejecución del servicio.
- Desarrollar el plan financiero para sustentar la actividad empresarial.

El alcance del proyecto se encuentra delimitado por el conjunto de actividades para la constitución legal de la empresa y de su proyección a tres años.

1. Modelo de negocio

El modelo de negocio (en adelante MdN) de BRIDGE Consultores encuentra su océano azul, según Cham Kim, W. y Mauborgne, R. (2016) (véase anexo 1), a partir de ofrecer los servicios de las funciones propias de gestión de un departamento de IT que el PO requiere a su conveniencia, en la asesoría y consultoría en la implementación de proyectos IT, y en la formación. Por un lado, el mapa de empatía, según el web Xplane.com. (2016) (véase anexo 2), señala la parte en la que el cliente escucha el cambio en la legislación vigente, lo que viene acompañado de la percepción de que no existen medios para acometer los cambios. Por el otro lado, la elaboración del *customer journey map*, según Megías, J. (2013) (véase anexo 3), permite observar un cliente reactivo y con dificultades a la hora de afrontar los cambios.

Así, el MdN se orienta hacia el *quién*, siguiendo el modelo presentado por Osterwalder, A. (2016), (véase anexo 4). Desde este punto de vista, el **segmento de clientes** se detecta a partir de un nicho de mercado ignorado, insatisfecho y/o desatendido, según el análisis efectuado mediante el *strategy canvas*. Para solventar el *gap* entre las capacidades organizativas y/o económicas y la realidad normativa y dar respuesta al *qué*, esta iniciativa empresarial basa su **propuesta de valor** en presentar una oferta de servicios de gestión IT, formación, asesoría y consultoría en proyectos IT, basados en ayudar sobre las tareas ordinarias, adaptada a las necesidades reales y a la conveniencia de los clientes, a unos precios competitivos sin perder en calidad.

En este sentido, BRIDGE Consultores establecerá una **relación a largo plazo con los clientes** basada en el trato próximo, personalizado y directo, que permitirá esgrimir el marketing de nicho y emocional de la empresa basada en el lema: Las Nuevas Tecnologías al servicio de las personas.

Para atender a las intenciones del *qué* y las necesidades del *quién*, la empresa se articulará en base a una serie de **actividades clave** basadas en la identificación proactiva de las necesidades del cliente a partir del estudio de los datos públicos sobre presupuesto en IT de las diferentes EELL, el grado de implantación de determinados servicios (a partir de los servicios AOC e información del municipio), el cartapacio municipal, la estructura funcional, etc.

El estudio de la identificación de las necesidades del cliente dará paso al primero de los activos clave de la empresa que se dotará de una aplicación informática para gestionar y explotar dicha información. El segundo de los activos clave será el enfoque orientado hacia la excelencia y hacia el cliente, a partir de los recursos humanos que conformará la empresa. Finalmente, el *know how* en el sector de la Administración Pública y una atención personal y directa permitirán proveer la propuesta de valor y atender al nicho de mercado detectado.

Los **aliados empresariales** resultarán ser los de la propia actividad empresarial, basados en primera instancia en consultores subcontratados que complementen determinados proyectos como expertos en RRHH especializados en gestión del cambio y coaching. A su vez, se conseguirá que a través del enfoque hacia la excelencia convertir a los clientes en prescriptores de la empresa.

Para soportar la propuesta de valor, BRIDGE Consultores obtendrá **ingresos** a partir de la prestación de servicios originado por la contratación de proyectos y/o servicios puntuales, y por el cargo por suscripción a partir de la comercialización de bolsa de horas con precios variables, en función del volumen de contratación para la provisión de servicios continuados. La variable

precio se orientará hacia el coste, articulándose en una arquitectura y propuesta de valor de costes conservadora.

Para sustentar el MdN, la empresa se constituirá como Sociedad Limitada Unipersonal dentro del sector servicios, con CNAE 620 *programación, consultoría y otras actividades relacionadas con la informática*.

1.1. Misión, visión, valores y objetivos corporativos

La misión de BRIDGE CONSULTORES es la de ayudar a las diferentes AAPP a brindar un servicio eficaz y eficiente, mediando con los diferentes agentes y tecnologías.

La visión de la empresa es la de convertirse en el *partner* de confianza de las diferentes AAPP a la hora de realizar las tareas ordinarias y la implantación de soluciones IT que agilicen y optimicen sus procesos internos y externos.

Los objetivos corporativos son:

- Darse a conocer en la totalidad de los Consejos Comarcales de Catalunya en el año siguiente a su fundación.
- Establecer relaciones con la AOC para dar a conocer el plan de negocio y buscar una alianza estratégica.
- Ofrecer un caso de éxito a nivel de entidad local y otro a nivel de consejo comarcal durante los dos primeros años.
- Ampliar el portfolio de servicios ofrecidos por la empresa.
- Conseguir la acreditación ISO 9001 en los 5 años siguientes a su fundación.

Como valores corporativos cabe destacar:

- Relación basada en la experiencia.
- Identificación con el servicio público.
- Compromiso con el medio ambiente.
- Servicio de proximidad.
- Alta disponibilidad.
- Formación continua.

2. Análisis del entorno

2.1. Entorno general

El análisis del entorno estudia los diferentes elementos que, con carácter general, influyen en la organización. Se realiza bajo el modelo PESTEL que realiza dicho estudio a partir de las siguientes dimensiones.

2.1.1. Dimensión política

La dimensión política de BRIDGE Consultores se establece desde un doble prisma por los vínculos que unen al público objetivo de la organización con las diferentes estructuras territoriales.

A nivel estatal, las elecciones del pasado 20-d de 2015 han dado paso a la convocatoria de unas nuevas elecciones. Los diferentes partidos políticos ofrecen diferentes alternativas respecto las diputaciones provinciales: mantenerlas según el PP, o disolverlas según el pacto PSOE-Ciudadanos. Cabe señalar que las diputaciones pueden prestar el servicio que señala en el art. 27 de la L 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases de Régimen Local, por el que las [...] *Entidades locales podrán delegar en los Municipios el ejercicio de competencias en materias que afecten a sus intereses propios, siempre que con ello se mejore la eficacia de la gestión pública y se alcance una mayor participación ciudadana.*

Las elecciones catalanas del pasado 27 de septiembre de 2015 se presentaron como un plebiscito, con el fin de dar respuesta a la petición del derecho de autodeterminación que una parte de la sociedad catalana ha venido reclamando en los últimos años. El resultado del mismo fue una interpretación polarizada de los resultados por el que, según Elpaís.com (2015), las fuerzas que explicitaban en su programa el derecho a decidir para Catalunya, alcanzaba 1.957.348 votos (representados por JxSí y la CUP) lo que representa un 47'8% y un total de 72 escaños sobre 135.

Dentro del ámbito autonómico, cabe señalar la LI 30/2010, del 3 d'agost, de vegueries, por la que se establece la desaparición de las diputaciones provinciales por las citadas veguerías, con el fin de que pasen a representar la nueva unidad de ordenamiento territorial. En este sentido, las EELL sin capacidad para hacer frente a lo establecido en la L11/2007 pueden ver restados los apoyos ofrecidos por estas entidades supramunicipalistas. A su vez, cabría observar como quedarían las funciones, presupuesto y competencias de los diferentes consejos comarcales. El análisis de la dimensión política se dispone como **favorable**.

2.1.2. Dimensión económica

La dimensión económica viene dada por un ciclo económico que se describiría como de recuperación, según describen Vidal Villa, J.M y Vilaseca Requena, J. (2013). Son diversos los aspectos que apuntan a este extremo, a tenor de los datos recopilados del web ine.es (2016) y datosmacro.com (2016). Así, el PIB ha alcanzado los 1.081.190 millones en el 2015 lo que supone un incremento de más de 40 mil millones sobre el ejercicio anterior, así como la remuneración de los asalariados que alcanza los 509.894 mil millones con un incremento de 19.065 millones. A su vez, se observa la disminución de la tasa de desempleo que alcanza el 20,9%, siendo a su vez un -2,8% menor que en el 2014. Además, se observa un incremento en el gasto en consumo final de las diferentes AAPP para alcanzar los 611.231 millones.

Las políticas de gasto público han conseguido disminuir el déficit público para alcanzar los 61.319 millones o lo que corresponde al 5,9% del PIB. Dichas políticas han reducido el gasto público hasta los 463.041 millones lo que representa un 44,5% del total en el 2014, lo que se traduce en una reducción del -0,6%, y un gasto público por cápita de 9.971 euros. Sin embargo, los datos macroeconómicos anteriores no han servido para rebajar el endeudamiento

del Estado español que alcanza el 99,2% del PIB en el 2014 con la menor prima de riesgo de la serie con 98 puntos básicos.

Tabla 1. Evolución de diferentes indicadores macroeconómicos.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
PIB a precios de mercado (precios corrientes)	1.080.913	1.070.413	1.042.872	1.031.272	1.041.160	1.081.190
Gasto en consumo final de las AAPP (precios corrientes)	221.715	219.673	205.236	202.373	202.437	611.231
PIB a precios de mercado (volumen)	0,0	-1,0	-2,6	-1,7	1,4	
Gasto en consumo final de las AAPP	1,5	-0,3	-4,5	-2,8	0,0	
Remuneración de los asalariados	541.475	530.986	498.602	486.630	490.829	509.894
Gasto público (€)	493.106	488.618	500.071	465.437	463.041	
Gasto público (%PIB)	45,6%	45,6%	48,0%	45,1%	44,5%	
Gasto público per capita (€)	10,5	10,4	10,7	10,0	10,0	
Evolución de la deuda (€)	649.259	743.530	890.728	966.044	1.033.741	
Evolución de la deuda (%PIB)	60,1%	69,5%	85,4%	93,7%	99,3%	
Déficit público (€)	-101.445	-101.265	-108.903	-71.241	-61.319	
Déficit público (%)	-9,4%	-9,5%	-10,4%	-6,9%	-5,9%	
Tasa de desempleo (%)	20,1%	22,6%	25,8%	25,7%	23,7%	20,9%
Prima de riesgo (puntos básicos)	250	320	400	193	98	115

Fuente: Elaboración propia a partir de las webs ine.es (2016) y datosmacro.com (2016).

Cabe mencionar que los ingresos de las EELL están compuestos por impuestos, tasas, tributos, transferencias y subvenciones. Las transferencias (que provienen del Estado) tienen un carácter variable y, de media, alcanzan el 38,6%, siendo el mayor el tramo de municipios con menos de 5.000 habitantes que alcanza el 51,1%, y el menor el del rango comprendido entre los 50.001 y los 100.000 que alcanza el 31,8%.

Tabla 2. Composición de los ingresos de las EELL por estratos de población.

	Tributos	Ing. Patrim.	Ing. Transfer.	Ing. Financ.	TOTAL
>1.000.000 hab.	53,1	6,8	36,8	3,3	100,0
De 500.001 a 1.000.000 hab.	41,2	5,2	33,1	20,6	100,0
De 100.001 a 500.000 hab.	52,5	5,2	35,5	6,8	100,0
De 50.001 a 100.000 hab.	54,8	6,2	31,8	7,3	100,0
De 20.001 a 50.000 hab.	49,3	5,4	37,3	8,0	100,0
De 5.001 a 20.000 hab.	48,8	4,1	41,2	5,9	100,0
< 5.000 hab.	38,9	5,8	51,1	4,2	100,0
TOTAL MUNICIPIOS	49,0	5,4	38,6	7,0	100,0

Fuente: Ré Soriano, D y Portillo Navarro, M.J. (2008).

La situación económica no es ajena al marco político ofrecido con anterioridad, con lo que se prevén tensiones económicas tanto para la Generalitat como para las EELL. A su vez, la aplicación de políticas neoliberales facilita la externalización y la conversión de gastos fijos en variables lo que concluye el análisis de esta dimensión como **favorable**.

2.1.3. Dimensión sociocultural

Tal y como se apuntaba en la dimensión económica, el Estado español parte de un ciclo de depresión, con la aplicación de políticas restrictivas del gasto que han incidido especialmente en el estado del bienestar a través de la sanidad y la educación, y en una devaluación interna de los salarios. Todo ello ha tenido su derivada en la dimensión sociocultural a partir de la disminución de la población (véase anexo 5), la tendencia y necesidad de la juventud a emigrar para encontrar trabajo, la disminución de los nacimientos, el envejecimiento de la población, y la proyección hacia una sociedad más desigual (véase anexo 6). En este mismo sentido, cabe señalar la reducción de la brecha digital, junto con el incremento del acceso a internet. Se puede determinar el resultado del estudio de esta dimensión como **no favorable**.

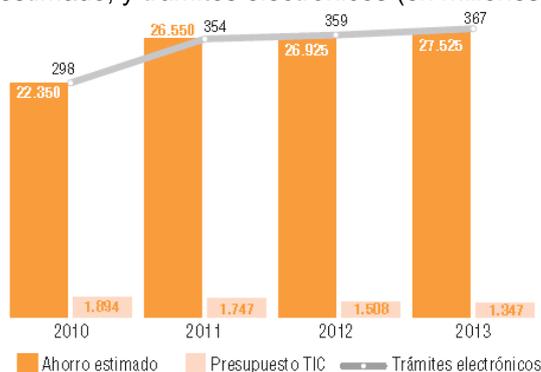
2.1.4. Dimensión tecnológica

Según el web fundacionorange.es (2014), se previó un decrecimiento del sector TIC del 7% respecto del año anterior, para lo que se estimó necesario incrementar las partidas de gasto del sector público en esta dimensión en un 2,8%. El teléfono móvil tiene una tasa de penetración del 96% a nivel mundial, y en 2013 se vendieron 1.000 millones de *smartphones* con una tasa de penetración superior al 75%.

El incremento del uso del acceso a Internet (véase anexo 7) es un buen indicador del crecimiento de este aspecto en la sociedad española. Según la nota de prensa sobre el uso de TIC y comercio electrónico en las empresas, publicada por el web Ine.es (2014), a nivel empresarial se constata la práctica implantación del uso de los ordenadores y el acceso a internet con un 99,2% y 98,4% respectivamente. De entre las que poseen internet, un 76,6% posee página web donde presentan la empresa. En esta misma línea, el 70% de las empresas utilizan la firma digital en alguna de sus comunicaciones, de las que el 98,9% es con las AAPP. A su vez, el 93% de las empresas interactuó a través de Internet con las AAPP, bien para conseguir impresos o información, bien para declarar impuestos.

La tramitación electrónica sigue una tendencia ascendente tal y como presenta la imagen 1, mientras que el presupuesto de la AGE se minoró para el 2013 (en un 10,1% inferior al 2012) según el mismo informe (véase también anexo 8), lo que representó un ahorro de 27.525 millones de euros y un tráfico de 367 millones de trámites electrónicos.

Imagen 1. Presupuesto TIC de la AGE, ahorro estimado, y trámites electrónicos (en millones).



Fuente: fundacionorange.es (2014).

Finalmente, se continua con la planificación hacia la plena implantación del DNI electrónico (véase anexo 9) con lo que el conjunto de esta dimensión se presenta como **favorable**.

2.1.5. Dimensión ecológica

En la dimensión ecológica cabe señalar el acuerdo contra el cambio climático donde, según el web elpais.com (2015), se establecen las bases para incrementar el gasto en el control de los gases de efecto invernadero y conseguir un incremento de la temperatura media no superior a 1,5° C.

Paralelamente, la fluctuación de los precios del petróleo que llegó a alcanzar los 146,08\$ por barril en julio de 2008 por causas especulativas, los 126,65\$ por barril por las revueltas de oriente medio en 2011, y los 115\$ por barril en 2014 por el avance del ISIS, según el web

cincodias.com (2014), junto con el fraude detectado a Volkswagen en sus vehículos diesel para evitar los límites de las emisiones, ha dado un impulso a la industria automovilística en lo referente a los vehículos eléctricos donde, según la web diariomotor.com (2013), se espera que alcance una cuota de mercado del 4% en Europa en 2020.

A su vez, la AGE ha ido legislando en esta materia ya sea, bien directamente a partir del RDL 3/2011 de contratos del sector público, por el que según su art. 117, se incluirán en las prescripciones técnicas *criterios de sostenibilidad y protección ambiental*, bien de forma indirecta, a partir de la reducción y progresiva sustitución de las copias y documentación en papel por copias y documentación electrónica según la L 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos (LAECSP). El estudio de esta dimensión se puede determinar como **favorable**.

2.1.6. Dimensión legal

La dimensión legal permite conocer las bases sobre las que se rigen los marcos de convivencia y acuerdos entre los diferentes agentes. La legislación del Estado español y la autonómica catalana ofrecen la suficiente seguridad jurídica (véase anexo 10) para llevar a cabo la iniciativa empresarial, por lo que el estudio de esta dimensión se presenta como **favorable**.

2.2. Entorno específico

El análisis del entorno específico es aquel que permite estudiar el sector en que la organización va a cubrir una determinada necesidad. El criterio para la selección y posterior evaluación de los competidores actuales se ha realizado en función de la propia experiencia del mercado por parte del emprendedor, cruzada con la relación de proveedores que tienen algún tipo de integración con los servicios ofrecidos por el Consorci AOC (2016). Muchos de los proveedores que son objeto de este estudio, basan parte de su modelo de negocio en la venta de un software de gestión (ERP) a partir del cual ofrecen servicios de consultoría y asesoría para la implantación de los procesos.

2.2.1. Competidores actuales

El mercado de la consultoría de procesos administrativos y de gestión de la administración pública se puede considerar como maduro, con empresas de larga trayectoria en el mercado que además han tenido la capacidad de desarrollar un software de gestión con el que completar su portfolio.

El conjunto de empresas analizado (véase anexo 11) se reparten la totalidad de municipios con capacidad presupuestaria para la adquisición y mantenimiento de un ERP (software de gestión integrada), lo que indica una **alta concentración y gran diversidad de competidores** en el mercado.

No existe gran diferenciación en el producto (en las empresas que ofrecen un software de gestión) ni en la mayoría de los servicios ofrecidos estudiados en la tabla 3. No obstante, sí que existen diferencias importantes a partir del personal (véase anexo 12) que se puede destinar a la atención y soporte del cliente en base al número de empleados, por lo que se puede indicar

que **existe diferenciación a nivel de servicio**. La cantidad de personal empleada también puede indicar un exceso de capacidad productiva instalada.

Tabla 3. Conjunto de empresas competidoras ordenadas por EBITDA año 2014.

ID	CIF	Nombre Comercial	Constitucion	Capital social	Sede Social	CNAE	Desc. CNAE	EBITDA 2014 (miles de €)
1	A81608077	T SYSTEMS ITC IBERIA SA	17/12/1996	1.245	Barcelona	6209	Otros servicios relacionados con las TI e informatica	11.832
2	A20038915	IBERMATICA, SA	06/06/1973	18.171.355	Donostia	6202	Actividades de consultoria informatica	11.239
3	B80428972	ALTRAN INNOVACION SL	11/09/1992	1.000	Barcelona	7112	relacionadas con el asesoramiento técnico	11.085
4	B41632332	AYTOS SOLUCIONES INFORMÁTICAS SL	09/12/1993	3.005	Ecija (Sevilla)	7220	experimental en ciencias sociales y humanidades	2.555
5	A28400323	TECSIDEL, SA	07/07/1975	745.840	Barcelona	6209	Otros servicios relacionados con las TI e informatica	1.487
6	B59383596	ABS Informatica SL	20/06/1990	2.422.602	Barcelona	6202	Actividades de consultoria informatica	1.157
7	B63788103	AXIS Corporate SL	04/03/2005	11.400	Barcelona	8299	Otras actividades de apoyo a las empresas	660
8	B83998740	AUDIFILM ABI SL	12/05/2004	743.814	Quart (Girona)	7112	relacionadas con el asesoramiento técnico	199
9	B08377715	CAPGEMINI ESPAÑA SL	05/05/1975	42.367	Alcobendas (Madrid)	6202	Actividades de consultoria informatica	-8.249

Fuente: SABI (2016).

La larga trayectoria en el mercado del conjunto de empresas analizadas (véase la estructura de activo y fondos propios en anexo 13), los diferentes contratos de mantenimiento y soporte a las aplicaciones que tendrán sus clientes, las indemnizaciones de los numerosos empleados que ocupan y las relaciones forjadas con sus diferentes *stakeholders* hace prever que las **barreras de salida sean grandes**.

Respecto de la estructura de costes, y teniendo en cuenta que el estudio se realiza sobre empresas de servicios, cabe destacar que, por una parte, las organizaciones con un alto número de empleados como T SYSTEMS, CAPGEMINI y ALTRAN tiene una rentabilidad de activos menor (véase anexo 14) que las empresas con menos empleados y que coincide con las que poseen un ERP en su portfolio. Por otra parte, se observa que T SYSTEMS es la que mayor rotación de activos tiene con un ratio de 16,31.

2.2.2. Competidores potenciales

El sector en el que se va a introducir BRIDGE Consultores es de servicios, por el que la aplicación de economías de escala resulta difícilmente aplicable en cuanto a capital humano. Respecto de las necesidades de capital, no son necesarias grandes inversiones en inmovilizado para poder ofrecer un servicio de consultoría más allá del material de oficina, los gastos de constitución de la empresa, y los desplazamientos. En este sentido, como el trabajo a desarrollar es intelectual, se puede afrontar con relativa urgencia los largos tiempo de pago de las diferentes AAPP a pesar de que la ley les obliga a pagar en un período de 30 días ampliable hasta los 60, según el art. 3º de la L 15/2010, de 5 de julio.

Finalmente, no existe limitación al acceso a los canales de distribución ni políticas gubernamentales que restrinjan el acceso al mercado más allá de las propias derivadas de la constitución de una sociedad. Sí que cabe señalar que se requiere del conocimiento del entorno específico de la Administración Pública y la diversidad de servicios que atiende para poder satisfacer correctamente las necesidades del sector. En este sentido **las barreras de entrada son relativamente bajas**.

La reacción de los competidores ya establecidos se ha realizado a partir de las ratios de solvencia, liquidez y apalancamiento (véase anexo 15). No obstante se hace necesario indicar que las ratios de tres de las cuatros empresas de esta lista pueden estar alterados, puesto que a excepción de IBERMÁTICA, el resto forman parte de grupos empresariales más amplios. En este sentido, se intuye la existencia de recursos ociosos propios y la posibilidad de incrementar el apalancamiento en varias de ellas, que **permitirían reaccionar** ante la entrada de nuevos competidores.

2.2.3. Productos sustitutivos

La organización de los competidores y conocimientos del sector llevan a una probabilidad elevada de aparición de productos sustitutivos respecto el servicio de gestión administrativa y en cuanto la estructuración o la organización de iniciativas para la promoción, implantación, asesoría y formación por parte de la misma iniciativa pública que está llevando a cabo los desarrollos de aplicaciones.

2.2.4. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores se puede, a su vez, distinguir en los dos ámbitos de actuación de BRIDGE Consultores. El primero sería el del sector de la consultoría de procesos administrativos, y el segundo el de la consultoría de procesos electrónicos ofrecidos por las diferentes AAPP.

En el primer ámbito de actuación no existiría poder de negociación, puesto que las metodologías, tras la formación pertinente y las posibles certificaciones que puedan acreditar los resultados, no representan un aspecto relativo al poder. A su vez, existen diferentes metodologías que no difieren mucho de ellas y que pueden ofrecer un alto grado de satisfacción al cliente. En este sentido, se puede concluir que no existe un alto poder de negociación.

Respecto del segundo ámbito, en estos momentos, no existe una estrategia definida a la expansión de los diferentes proyectos de modernización llevados a cabo por las diferentes AAPP. Asimismo, cabe observar que las EELL son soberanas para auto organizarse y queda a su propia iniciativa, capacidad o disposición estructurarse de la manera que crean conveniente para ofrecer sus servicios, tal y como indica el art. 140 de la CE y el art. 4 de la L 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local. No obstante, la posibilidad de que se establezca una estrategia diferente es una amenaza a esta parte del modelo de negocio.

2.2.5. Poder de negociación de los clientes

Existen 948 municipios en Catalunya recogidos en 41 comarcas que, bajo la Associació Catalana de Municipis, se han organizado ocasionalmente bajo la central de compras (según el web acm.cat (2016)), con el fin de incrementar el poder de negociación, concentrando el pedido de determinados bienes (como papel de oficina, maquinaria técnica, vehículos, licencias de software, etc.) y servicios (seguros, electricidad, gas, etc.), lo que les ha permitido obtener un gran poder negociador mediante la compra por volumen. Si bien es cierto que el hecho se ha producido, también es cierto que el volumen de compras y servicios de las diferentes AAPP no se recoge por esta iniciativa de central de compras.

Estos datos, junto con el hecho de la autonomía de las EELL señalada en el art. 4 de la L 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local, llevan a establecer que el poder negociador de los clientes puede ser grande pero la voluntad para agregarse es menor, concluyendo que **el poder negociador de los clientes es bajo**.

2.3. DAFO

El análisis DAFO (véase anexo 16) permite estructurar desde una perspectiva externa e interna las aptitudes, capacidades y competencias de la empresa para establecer la estrategia necesaria en el entorno en el que opera. La matriz DAFO resultante para esta iniciativa empresarial se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 4. Matriz DAFO para BRIDGE Consultores.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Presión social por el uso de las NNTT. - Entidades supramunicipales cuestionadas. - Incremento deuda pública. - Incremento de la penetración TIC entre la población. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desplazamiento de la población a grandes ciudades. - La crisis económica está lejos de acabar. - Incerteza sobre el proceso independentista en Catalunya.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Propuesta de valor basado en la conveniencia, disponibilidad y precio. - Marketing emocional y relacional. - Actividades clave relacionadas con la excelencia, <i>know how</i> del sector. 	<ul style="list-style-type: none"> - Relación con los <i>partners</i>. - Ámbito multidisciplinar de las TIC.

Fuente: Elaboración propia.

El diferente análisis de los escenarios se presenta en el anexo 17.

2.4. Puntos clave

A partir del análisis del entorno realizado, se observan los siguientes puntos claves en cuanto al modelo de negocio:

- La conveniencia. Las diferentes iniciativas empresariales objeto de estudio ofrecen un ERP con política de precios cautivos. Paralelamente, los costes de implantación de esas herramientas no producen el precio coste/oportunidad deseado para los ayuntamientos con poca capacidad presupuestaria y organizativa.
- Servicio de gestión para funciones de IT innovador en el mercado.
- La estructura de costes menor. La estructura de los competidores se encuentran muy por encima de BRIDGE Consultores que se disponen de manera ágil, flexible y con una orientación personalizada al cliente.

- Las políticas neoliberales actuales y la reducción de los presupuestos públicos en materia de IT, dejan margen a la iniciativa privada y la externalización de los servicios.
- La reducción de la brecha digital y la expansión de los smartphones aumentará la presión de la ciudadanía hacia tipos de gestión conocidas como las *apps*.
- Legislativamente, Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas establece la obligatoriedad del trámite digital a dos años vista.

3. Responsabilidad social corporativa

BRIDGE Consultores se identifica y se compromete con los principios marcados en el Pacto Mundial de Naciones Unidas y presentados en el web pactomundial.org (2015), en materia de *derechos humanos, trabajo, medio ambiente y anticorrupción*. Para ello, se llevarán a cabo las siguientes acciones:

- Asociarse a la iniciativa y aportación de la cantidad económica para ello.
- Adoptar la aplicación de transparencia que provee la citada asociación en el web corporativo y asumir el objetivo de dotarse de *las herramientas que les permitan hacer tangibles los riesgos de corrupción*.
- Adoptar los 10 principios derivados del citado pacto (véase anexo 18).
- Redacción de un código ético que incluirá, como mínimo, los puntos anteriores y que deberán asumir el personal contratado por BRIDGE Consultores.

4. Plan de marketing

4.1. Objetivos

Los objetivos de marketing han de encontrarse en consonancia con la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa. Así, se distinguen los siguientes:

- De carácter cuantitativo:
 - Visitar la totalidad de los Consejos Comarcales de Catalunya en el año siguiente a su fundación.
 - Visitar 100 de las 397 EELL que conforman el PO de BRIDGE Consultores.
 - Conseguir un 40% de la facturación a través del cargo por suscripción.
 - Ofrecer un caso de éxito a nivel de entidad local y otro a nivel de consejo comarcal en los dos primeros años.

- De carácter cualitativo:
 - Posicionar a la empresa como un servicio único y de calidad.
 - Convertir a los clientes en prescriptores.
 - Generar notoriedad y crear interés hacia la marca.
 - Establecer una percepción positiva sobre la empresa.
 - Impulsar a que el PO siga una conducta concreta.

4.2. Estrategia de segmentación

La estrategia de segmentación divide el mercado estableciendo asociaciones entre grupos de EELL que son afines entre ellas y diferentes entre sí, lo que permite distinguir cual es el segmento al que se quiere dirigir BRIDGE Consultores. Para ello, se han elegido atributos de tipo geográfico, demográfico, económicos y políticos (véase anexo 19).

Paralelamente, cabe mencionar que los Consejos Comarcales mancomunan servicios para los municipios que no tienen capacidades organizativas y/o económicas para poder gestionarlos. Por este canal, se accede a la práctica totalidad de las EELL de menos de 1.000 habitantes y a determinados municipios comprendidos de hasta los 5.000 ciudadanos.

Tabla 5. Muestra de municipios con tamaño de población, presupuesto total y de IT.

Población	Cantidad	Municipio	Habitantes	Año	Pres. Gastos	Pres. IT	% IT
< -1.000	486	N/D	N/D		N/D	N/D	N/D
Entre 1.001 y 5.000	252	San Climent de Llobregat	4.013	2.015	3.866.390	110.000	2,8%
Entre 5.001 y 20.000	145	Cubelles	14.420	2.014	15.329.405	321.200	2,1%
Entre 20.001 y 50.000	41	Sant Pere de Ribes	29.666	2.015	23.803.526	202.800	0,9%
Entre 50.001 y 100.000	13	Castelldefels	63.891	2.014	51.261.375	340.856	0,7%
Entre 100.001 y 500.000	9	*Sabadell	207.814	2.015	171.616.000	3.474.265	2,0%
Entre 500.001 y 1.000.000	0	N/D	N/D		N/D	N/D	N/D
> 1.000.000	1	Barcelona	N/D		N/D	N/D	N/D
	947						

*Sabadell incluye capítulo 1
Fuente: Elaboración propia a partir de las respectivas webs municipales.

Respecto de la estrategia de segmentación, y como se observó en el análisis interno, el sector de servicios de asesoría y consultoría es lo suficientemente maduro. No obstante, éste se encuentra especializado, bien en la comercialización de su propio ERP, bien en la consultoría genérica, y adolece en muchos casos de un tratamiento singular y de conveniencia, así como de una oferta para la externalización de la gestión de determinados procesos para el nicho de mercado representado por los Ayuntamientos y Consejos Comarcales de Catalunya de hasta 20.000 habitantes. Todo ello, junto con las capacidades iniciales y el MdN de la empresa, justifica la aplicación de una **estrategia de concentración**, que otorgará la especialización necesaria para ofrecer parte de la ventaja competitiva de la empresa. Finalmente, se puede determinar que **el público objetivo** de BRIDGE Consultores son los Consejos Comarcales y los Ayuntamientos de Catalunya de hasta 20.000 habitantes.

4.2.1. Market access

Bajo este concepto se engloba el objetivo de hacer llegar el servicio de la forma más eficiente al mercado. En este sentido, se observa que el **comportamiento** en las EELL es fundamental a la hora de realizar la oferta (véase anexo 20). Así, se distinguen los siguientes roles en las corporaciones susceptibles de atender a un comportamiento diferenciado y que representan los puntos clave para la entrada en las organizaciones como son: el alcalde, los concejales, los cargos eventuales, el secretario, el interventor, los jefes de servicio y los jefes de unidad con ascendencia sobre materias de TI.

4.3. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva viene constituida por las características de alto valor y/o estratégicas que van a permitir cubrir las necesidades del PO de una forma superior a las de la competencia. Así, la citada ventaja radica en la atención personal, la especialización y el conocimiento de la estructura de las diferentes AAPP para alcanzar a sus KOL y poder ejercer influencia a la hora de decantarse hacia la oferta de BRIDGE Consultores como solución a sus necesidades. Paralelamente, la oferta y los precios serán fácilmente ajustables a las necesidades del cliente que no tendrán que realizar grandes inversiones para obtener acceso y rendimiento de soluciones ya existentes.

Se distinguen dos atributos en la ventaja competitiva de BRIDGE Consultores que determinan, según Porter, M. E. (1980), la aplicación de una **estrategia de especialización** desde el punto de vista del desarrollo. Por un lado, los costes de gestión y de infraestructura de la empresa le confieren mayor competitividad. Por el otro lado, las características del servicio basados en la conveniencia y en el *know how* del sector.

A su vez, y a partir análisis interno realizado, se observa que el mercado es maduro con empresas de larga trayectoria en el mercado que, además, han tenido la capacidad de desarrollar un software de gestión con el que completar su portfolio. Así, a partir del *know how* del sector, y la adecuación de la oferta del servicio a las necesidades del cliente se aplicará una estrategia de **especialista en nichos** según describen Kotler y Keller (2005).

Para asumir las citadas estrategias, desde BRIDGE Consultores se va a desarrollar una imagen de marca relacionada con la eficiencia, la fiabilidad y la seguridad. Apoyando a la imagen de marca, la empresa descansará su **identidad** sobre tres elementos:

- Con el concepto de puente, punto por el que confluye la comunicación entre dos puntos de la forma más eficiente posible, se acortan las distancias, y se transita de forma segura.
- Con la Administración Pública por ser el foco de la actividad de la empresa.
- Con las tecnologías de la información como la estructura sobre la que construye el puente esta iniciativa empresarial.

4.3.1. Benchmarking

Este sistema ha seguido tres fases para un estudio no competitivo según lo indicado por Boxwell R.J (1995):

- Planificación. Esta acción permite identificar las empresas punteras del sector y aquellas con prácticas más avanzadas. Los elementos que resultan necesarios medir son: la fecha de constitución, la sede social, el EBITDA, los valores, los servicios ofrecidos, el nº de empleados.
- Recogida y análisis de información. Esta parte del proceso se realiza a partir del estudio de las webs de los competidores y su posterior agregación para proceder al análisis (véase anexo 20)
- Definición e introducción de cambios. La madurez del mercado hace que exista multitud de oferta y de procesos depurados. Las acciones a desarrollar en el futuro son:
 - Identificar y procedimentar los procesos internos y externos para ofrecer servicios basados en un estándar.
 - Aplicar estrategias de penetración de mercados basados, especialmente, en la apertura de oficinas comerciales.
 - Atender a la importancia de desarrollar una cultura corporativa.

Respecto de los precios de la competencia, se señala que el precio/hora sin IVA para T-SYSTEMS en el ámbito de la modernización electrónica es de 88€/h para el 2015 (véase anexo 22).

4.3.2. Estrategia de posicionamiento

A tenor del PO definido y el benchmarking realizado, se observa que **las dimensiones competitivas** oportunas para diseñar el mapa de posicionamiento, pasarían por el **grado de adaptabilidad** del servicio ofrecido a las necesidades del cliente y el **precio** del mismo. De esta manera, el cliente valora si los servicios ofrecidos le resultan de su conveniencia.

Imagen 2. Mapa de posicionamiento y valoración cuantitativa.



Fuente: Elaboración propia.

La percepción de adaptabilidad viene dada, entre otros factores, por la existencia de un ERP lo cual, bien por ser un proyecto de grandes dimensiones, bien por vincular la organización a LP con la empresa (lo cual lleva a un terreno donde la comercialización de servicios y mantenimiento es exclusivo y se entra en una situación monopolística), puede no ser conveniente para el PO. La valoración del precio se ha estimado en función de la experiencia del promotor de esta iniciativa en su rol de jefe de TI y de la acción de *benchmarking* efectuada.

4.3.3. Marketing mix

El *marketing mix* permite alcanzar las necesidades del mercado y los propósitos de la empresa a partir de un conjunto de elementos que se encuentran relacionados entre sí. Tradicionalmente, estos elementos se significan en 4, según McCarthy, E.J. (1964), a saber: *price, product, place, promotion*. No obstante, diferentes tendencias actuales, como la apuntada por Pizam (2011), sugieren que *el factor humano subraya el carácter personal de los servicios de la comercialización; proveedores de servicios juegan un doble papel en el proceso de comercialización de servicios como factores de entrega; el personal es una herramienta potente elemento de persuasión al cliente y un parámetro importante que afecta a la percepción del cliente de la calidad del servicio prestado*. Así, si la iniciativa empresarial quiere ser coherente con su modelo de negocio (y transformar al cliente en un prescriptor) y con su vocación de servicio, se hace del todo necesario observar una quinta "p" relativa a *people*.

Producto

Las características del servicio de BRIDGE Consultores (véase anexo 23) lo clasifican como un **servicio auxiliar de carácter organizacional**. Estos servicios serán:

- Gestoría para tareas y funciones de departamentos de IT.
- Asesoría y consultoría procesos funcionales, tecnológicos, y soluciones IT.
- Formación relativa a los procesos implementados.
- Servicio postventa sobre las soluciones implementadas.

Los componentes de los servicios mencionados estarán compuestos por la calidad, el diseño, la marca y el servicio al cliente (véase anexo 24).

Precio

La política de precio ha de estar estrechamente vinculada con la estrategia de empresa y los objetivos de marketing. En esta línea, cabe añadir que la empresa está su fase inicial por lo que es necesaria la captación de clientes y la aplicación de una **política de penetración**. Dicha política se sustenta ya no sólo por el hecho de que el MdN tiene una de sus ventajas competitivas el precio, si no por la necesidad de ofrecer casos de éxito que vinculen la marca con la calidad y su conexión con el mercado. También es necesario contemplar que el PO tiene un carácter organizacional, y que el suministro de bienes y servicios viene determinado por RDL 3/2011, de 14 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Contratos del Sector, en el cual ya se indica que existe una **demanda elástica**.

El método de fijación de precios (véase anexo 25) y el análisis de costes fijos y variables (véase anexo 26) conduce a los siguientes precios:

- Gestoría para tareas y funciones de departamentos de IT, y servicio postventa sobre las soluciones implementadas a 60€/hora IVA no incluido.
- Asesoría y consultoría procesos funcionales, tecnológicos, y soluciones IT, y formación relativa a los procesos implementados a 65€/hora IVA no incluido.

Distribución

La estrategia de distribución se basará en los siguientes canales:

- Directo por el que la propia empresa captará y servirá a sus clientes con el objetivo de ser coherentes con lo expuesto en el MdN. La estrategia de segmentación adoptada permite conocer a los clientes sobre los que además se requerirá diferentes fases de negociación para alcanzarlo.
- Internet. A través de www.bridgeconsultores.com se dará a conocer la oferta de servicios de la empresa.
- Correo electrónico. Para realizar comunicaciones ordinarias y acciones de marketing directo, basadas en contenido sobre el estado de tecnológico de su entorno general y específico, acciones de RRPP, etc. Bajo el dominio de bridgeconsultores.com se desarrollarán diferentes direcciones basadas en las funciones de la empresa.
- Telefónico. Para dar soporte al cliente y establecer comunicación sobre diferentes cuestiones de los servicios ofrecidos.

Comunicación

El mix de comunicación estará basado en un **marketing emocional** que ayudará a posicionar la marca con los atributos definidos para la imagen, en especial la fiabilidad y la seguridad. Para ello, se utilizará el eslogan de *La tecnología al servicio de las personas*. Los elementos de la comunicación serán:

- La venta personal. Orientada hacia un **marketing relacional**, se buscará una relación sustentada en ponerse a disposición del cliente para facilitarle sus tareas, ofrecerle escenarios de mejora y establecer una relación duradera. La fuerza comercial ha de trasladar que esta iniciativa empresarial es el puente por el que vehicular las necesidades del cliente para llevarlos a solventar sus necesidades relacionadas con esta oferta.
- Las relaciones públicas. En el marco del marketing relacional, se creará un blog en la web corporativa donde se darán a conocer aspectos relacionados con la actividad empresarial y que resulten de interés para el cliente, ayudando al posicionamiento de la marca. Esta iniciativa permitirá la suscripción por parte de los *stakeholders* de la empresa.
- El patrocinio. La determinación de una estrategia de marketing de nichos, orienta la necesidad de poder estar presente como patrocinador de eventos en algunos de los

actos que se programan por parte del PO y desarrollar una mayor notoriedad. Para ello se estudiarán las posibilidades técnicas y económicas de establecer patrocinios con el Col·legi de Secretaris Interventors i Tresorers de Barcelona, el Consorci AOC y/o la Associació Catalana de Municipis.

- Publicidad. El objetivo de este instrumento de comunicación será complementar y comunicar las acciones de patrocinio realizadas, y aportar en el desarrollo de la notoriedad.
- El marketing directo. A partir de la BD de BRIDGE Consultores se establecerá comunicación con aquellos clientes que hayan sido contactados presencialmente con anterioridad para hacerles llegar acciones de patrocinio, con los stakeholders suscritos al blog el anuncio de nuevas publicaciones en el mismo y encuestas relativas a servicios recibidos, etc. Todo ello con la finalidad de aumentar la lealtad hacia la marca.

Personas

Tal y como se argumentó con anterioridad, las personas conformarán la quinta "p" del marketing mix de BRIDGE Consultores. La vocación de servicio no es suficiente para ofrecerlo de forma estandarizado y/o vinculado a las personas que los prestan, por lo que resulta conveniente establecer determinadas acciones para su gestión, garantizar la satisfacción del cliente y su conversión como prescriptor de la marca. Para ello, se llevará a cabo el desarrollo de:

- Estándares en la prestación del servicio basado en protocolos para la captación y seguimiento de los clientes.
- Cuestionarios que permitan valorar la calidad del servicio.
- Políticas de RRHH con el fin de captar y retener los mejores activos para la empresa, así como de la adquisición de las competencias necesarias para alcanzar los objetivos.
- Una cultura empresarial fuerte, con actitud proactiva, orientada hacia el cliente y basada en la imagen y en los valores de BRIDGE Consultores.

4.3.4. Estrategia digital

La estrategia digital de la empresa pasa por el uso de una web corporativa con un carácter principalmente informativo, donde se dé a conocer la empresa, los servicios que oferta, las acciones de responsabilidad social corporativa, los clientes con los que trabaja, etc. Asimismo, se es consciente del impacto del posicionamiento web y que ésta resulta un escaparate para la empresa, por lo que tendrán que aplicarse las herramientas SEO necesarias para que la página se encuentre bien posicionada en los diferentes buscadores. La web permitirá acceder a las diferentes encuestas sobre satisfacción al cliente en consonancia con lo expuesto en el mix de personas.

En cuanto a herramientas 2.0, como ya se ha anticipado en el mix de comunicación, se incorpora un blog que permitirá interactuar con los visitantes del mismo. Paralelamente, se incorporará la gestión de las estadísticas mediante la herramienta Google Analytics, la cual

permite medir el tráfico, realizar segmentación avanzada, etc. Como empresa del ámbito tecnológico, se tendrá representación en las diferentes redes sociales como LinkedIn, Facebook, Twitter, siempre con la finalidad de tener presencia, y de fomentar la *publicity* apoyando las acciones de relaciones públicas del mix de comunicación. Respecto de otras técnicas de comunicación en línea, se aplicará el marketing viral y el de permiso (véase anexo 27).

4.3.5. Elección de estrategia / canal de distribución

Como consecuencia de la relación que se quiere establecer con los clientes y mantener la coherencia con el mix de distribución, BRIDGE Consultores llevará a cabo una estrategia de **canal directo corto**, por el que atenderá a través de los recursos propios de la empresa, la captación y atención de sus clientes. En lo que hace referencia al canal electrónico, se aplicará un modelo de e-Business basado en el **B2A** (*Business-to-Administration*) que permite minimizar costes en tiempo y tramitación en gestiones con las diferentes AAPP.

4.4. Estrategia de *branding*

Este proceso va a permitir coordinar y armonizar las diferentes dimensiones de la marca BRIDGE Consultores para influir en su valor (*Brand Value*). Dichas dimensiones, según González, J. (2012), son: *brand identity*, *brand awareness*, *brand positioning*, *brand loyalty*, *brand equity*. El desarrollo de cada una de ellas se encuentra en el anexo 28.

5. Plan de recursos y operaciones

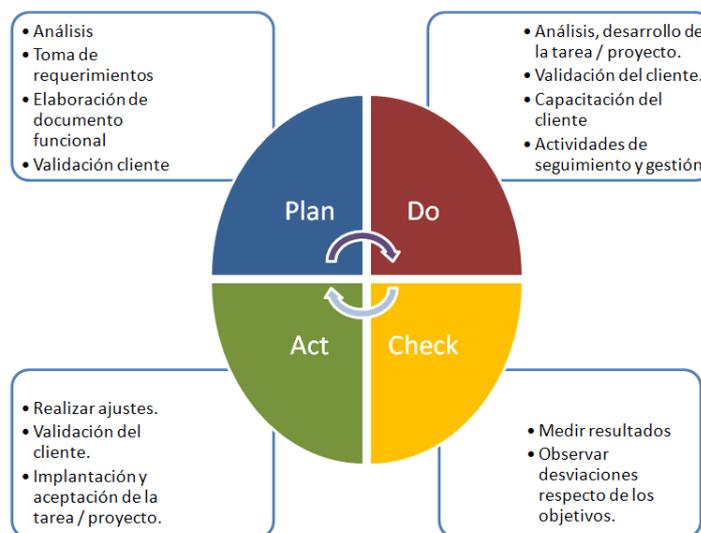
5.1. Estrategia de producción y subcontratación de procesos

La estrategia de producción estará basada en las características intrínsecas de un servicio, derivadas de su intangibilidad, inseparabilidad, caducidad y variabilidad. Asimismo, se desarrollará una estrategia por la que subcontratarán aquellos procesos que no formen parte de los *core services* de la empresa. Paralelamente, y hasta que se encuentre una base de clientes que provea de una fuente de ingresos permanente y continuada en el tiempo, será necesario contemplar la subcontratación de ciertos servicios que bien complementen las capacidades de la empresa, bien ayuden a realizar el trabajo. Finalmente, y como se ha señalado con anterioridad una de las ventajas competitivas de BRIDGE Consultores se fundamenta en sus costes, por lo que se prestará especial **atención a la eficiencia** de sus procesos.

5.1.1. Proceso productivo

El proceso productivo vendrá definido por el ciclo de mejora continua presentado en su momento por Deming, W. E. (2000). Dicho ciclo, se basa en cuatro etapas: *Plan – Do – Check – Act*, y la alineación con este tipo de estrategia permite ir trabajando en la consecución de la ISO 9001. La siguiente imagen describe el ciclo PDCA para BRIDGE Consultores:

Imagen 3. Ciclo PDCA para BRIDGE Consultores.



Fuente: Adaptación de Deming, W. E. (2000).

La descripción de cada uno de los elementos identificados con anterioridad se encuentra en el anexo 29.

Como propuesta de valor, se añade un modelo de **gestión del cambio** que permite generar el *insight* necesario en los receptores del cambio y que se asienta sobre tres ejes: comunicación, formación y apoyo individualizado. Estos ejes se encuentran detallados en el anexo 30.

5.1.2. Subcontratación de procesos

Desde BRIDGE Consultores se es consciente de que en los momentos iniciales de la empresa, será necesario la subcontratación de determinados servicios, bien para completar la oferta de valor, bien para ayudar en el trabajo. A su vez, la empresa piensa dedicar su actividad a sus *core services*, subcontratando toda aquella actividad que vaya en esa dirección. En esta línea, y siendo consecuentes con la RSC de la organización, se potenciará, en la medida de lo posible, el desarrollo de la actividad económica local. Para ello se prevé la subcontratación de los siguientes servicios: RRHH, gestión administrativa, servicios de limpieza, alquiler de vehículos, *coaching*, servicios informáticos y servicios legales. La función a desarrollar y el coste para cada uno de estos servicios se encuentra en el anexo 31. Con la externalización de las actividades anteriores se alcanzan los siguientes objetivos:

- Plena dedicación a los *core services* de la empresa en su estrategia de especialización.
- La conversión de costes fijos en variables y la mejor adaptación a las fluctuaciones y características de la demanda.
- Aportar valor añadido a la oferta de BRIDGE Consultores.

5.2. Estrategia de recursos materiales

Las instalaciones de BRIDGE Consultores se encontrarán entre el domicilio del emprendedor y el espacio de *coworking* Taller Estruch, ambos situados en Vilafranca del Penedés, capital de la comarca de l'Alt Penedés en la provincia de Barcelona. El municipio tiene acceso directo por carretera a la N-340, a la AP7, y dispone de estación de autobuses con servicio directo a Barcelona y Tarragona. A su vez, la R4 tiene estación en Vilafranca con una frecuencia máxima de 30' para sus trayectos con Barcelona. Para la actividad de la empresa, se destinará el equipamiento descrito en el anexo 32.

5.3. Definición del plan logístico

El plan logístico, según Cuatrecasas, Ll. y Tremosa, L. (1996), permite diseñar, con carácter estratégico, el flujo de los *productos por los canales de suministro, por las instalaciones y por los canales de distribución*. El diseño del citado plan permite alcanzar una serie de ventajas competitivas relacionadas con la reducción de costes, por las vías del precio, de la eficiencia y de la relación con sus proveedores, así como la posibilidad de aplicar el ciclo de mejora continua. Dicho plan logístico, se define a partir de: los elementos básicos, el suministro y servicio al cliente, la fabricación, el transporte, el almacenamiento y control de inventarios, las compras y los aprovisionamientos. El detalle de cada uno de los elementos se encuentra en el anexo 33.

5.3.1. Programa de producción

La disponibilidad con funciones de administrador único de la sociedad y como actividad profesional será de 5 días a la semana y de 9 horas diarias.

La capacidad teórica se establece en 45 horas/semana. La estimación de tasa real de productividad, según Morales, J. (2013), viene determinada por la capacidad teórica y el ratio de eficiencia, que para esta actividad se determina en el 85%. En este sentido, se determina que la capacidad máxima del proceso es de 38,25h. A esta disponibilidad se le ha de sumar la que en su momento se pudiera subcontratar.

5.4. Diseño organizativo

El diseño organizativo permite articular la empresa entorno a la misión, visión, y los objetivos propuestos. A su vez, ha de ofrecer una estructura clara y concisa que permita la interrelación y la comunicación entre los miembros de la empresa, y de ésta hacia sus *stakeholders*. Finalmente, debe otorgar una proyección de sí misma para ofrecer garantías de independencia y conocimiento de los roles y funciones de sus integrantes.

La empresa estará compuesta inicialmente por el emprendedor, que realizará tareas de administrador único y las derivadas de la actividad profesional de la empresa. Sin embargo, existen diferentes capacidades y procesos que no forman parte de los *core services* de la empresa y que, como se detalló en un apartado anterior, se externalizarán.

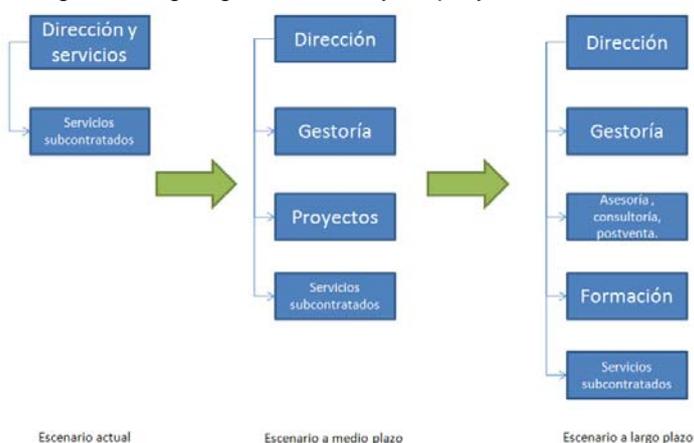
La previsión de BRIDGE Consultores, en base a las sinergias de sus diferentes servicios y de la estimación del crecimiento de la demanda, es la de desarrollar su estructura disponiéndose de forma **centralizada con una estructura plana de diseño funcional**, que base su

coordinación en el **uso de estándares** basados en normas y en metas (con el fin de aplicar el ciclo de mejora continua señalado por Deming, la obtención de la certificación ISO, etc.), según apunta Morales, G. A (2014).

5.4.1. Organigrama

Esta iniciativa empresarial prevé un mayor crecimiento en la demanda de servicios de gestión administrativa de funciones IT, por lo que su previsión de desarrollo pasará por la creación de un departamento que realice dichas funciones para, posteriormente, avanzar en el establecimiento de un área de asesoría y consultoría. El organigrama a medio plazo se observa en la siguiente imagen:

Imagen 4. Organigrama actual y su proyección.



Fuente: Elaboración propia.

5.4.2. Descripción de puestos de trabajo y funciones

Los puestos de trabajo de trabajo recogen, según apunta Morales, G. A (2014), el *conjunto de tareas susceptibles de ser realizadas de forma más o menos permanente por una persona, surgidas a partir de la división y coordinación del trabajo*. Con ello se pretende minimizar las dificultades derivadas de la relación en la empresa, inherentes de las expectativas de cada trabajador o de espacios de poder no concretados. La descripción de los puestos de trabajo y funciones del escenario a largo plazo (que permiten pormenorizar las tareas y funciones a asumir en el escenario actual y a medio plazo) se encuentran en el anexo 34.

5.4.3. Estrategia de recursos humanos

BRIDGE Consultores entiende la estrategia de RRHH como una fuente de ventaja competitiva que, además, ha de estar en consonancia con el contexto desarrollado en análisis del entorno. Para ello, se va a desarrollar una política de personal basada en la **conjunción de un equipo humano motivable y altamente responsable**. En este sentido, la estrategia de personal, según Mazo, I. (1996), estará basada en las competencias, la coordinación y el compromiso, cuyos detalles se pueden encontrar en el anexo 35.

La política de personal será la de externalizar las tareas de reclutamiento, de selección y de formación a empresas especializadas en el ámbito de RRHH. La selección del candidato tendrá

en cuenta el fomento del empleo local para dar oportuno cumplimiento a las directivas de RSC establecidas. A su vez, la relación con los empleados se regirá por el XVI Convenio Colectivo Estatal de empresas consultoras de planificación, organización de empresas y contable, empresas de servicios de informática y de estudios de mercado y de la opinión pública, (véase el web comitesycaton.com (2015)).

La política salarial irá en consonancia con los precios de mercado y en función del convenio citado, y estará distribuido a partir de un **fijo más un variable** para los empleados y de un variable del 10% sobre el resultado de explotación para el administrador, y que será **evaluada según la consecución de los objetivos establecidos** mediante la valoración del cumplimiento interno y externo (a partir del nivel de satisfacción de los clientes). El salario se distribuirá en 14 pagas anuales. Para fomentar la coordinación y el compromiso, los objetivos serán de carácter individual y colectivo. La retribución no monetaria se basará en las condiciones de trabajo (trabajo por objetivos, teletrabajo, conciliación familiar, flexibilidad y jornada intensiva).

6. Plan financiero

6.1. Estrategia financiera

La estrategia financiera ha de estar en consonancia con la misión, visión y objetivos de la empresa, y la ha de dotar de los instrumentos y recursos necesarios para llevar a cabo su actividad.

6.1.1. Objetivos financieros

La puesta en marcha de la empresa lleva a establecer, por un lado, objetivos a corto plazo para alcanzar la **liquidez necesaria** hasta la captación y normalización del flujo de ingresos. Por el otro lado, objetivos a largo plazo para sufragar la inversión, el desarrollo del negocio y encontrar el equilibrio de la estructura financiera que permita **rentabilizar al máximo el valor** del modelo de negocio.

De forma paralela, y para ser coherentes con la estrategia RSC de la empresa, esta iniciativa se ha acercado hacia la banca ética (triodos.es (2016), fiarebancaetica.coop (2016), coop57.coop (2016)), para conocer sus condiciones de financiación. De esta aproximación, se concluye que los proyectos objeto de financiación (energía renovable, empresas de discapacitados, etc.) no coincide con este modelo de negocio, por lo que no podrá ser una fuente de ingresos. No obstante, se tendrá en cuenta esta banca a la hora de realizar depósitos a plazo o inversiones.

6.1.2. Obtención y captación de recursos

A partir de la realización del plan económico financiero, se observa una necesidad de financiación de 28.546,65€. Esta cantidad tratará de financiarse, según el análisis de las fuentes de financiación existentes (véase anexo 36) y del web canalesempresa.gencat.cat (2016), a partir de la aportación del emprendedor y de la línea ICO empresas y emprendedores. Ésta permite la financiación de circulante y de inversiones con un límite de hasta 12,5 millones. La modalidad es de préstamo/leasing, y el tipo de interés se conforma a partir de *fijo o variable*,

más el margen establecido por la Entidad de Crédito según el plazo de amortización. Cabe destacar que las garantías vienen determinadas por la entidad de crédito o mediante aval SGR/SAECA que suma un riesgo de hasta el 2,15%. Así, el riesgo previsible será el formado por un TAE del 4.932% (ICO) más el 2,15% (Avalis Catalunya SGR) para alcanzar un 7,082%.

6.1.3. Planificación de la tesorería

La planificación de la tesorería requiere la realización del presupuesto de ingresos y gastos, así como la definición del período de cobros y pagos para cada una de las categorías que lo componen. Así, el presupuesto de gastos arroja un resultado de 58.762€ (véase el detalle en el anexo 37).

El presupuesto de ingresos para el primer y segundo año de explotación es de 66.150€ y 105.775€ respectivamente (véase anexo 37), sin incremento de precios por el IPC, y teniendo en cuenta que, para el primer año, se prevén ingresos a partir del sexto mes de actividad. El período de pago se establece en 30 días de forma general y de 60 días para la actividad profesional realizada por el emprendedor. El período de cobro se establece en 60 días aunque se es consciente que el art. 3.1. de la L 15/2010 contra la morosidad establece la obligatoriedad de pago para AAPP de 30 días. En este sentido, resulta necesario contemplar los seguros de protección de impagos como el ofrecido por Crédito y Caución. A continuación, se presenta la evolución de la tesorería mensual del primer año, y el anual de los tres primeros años.

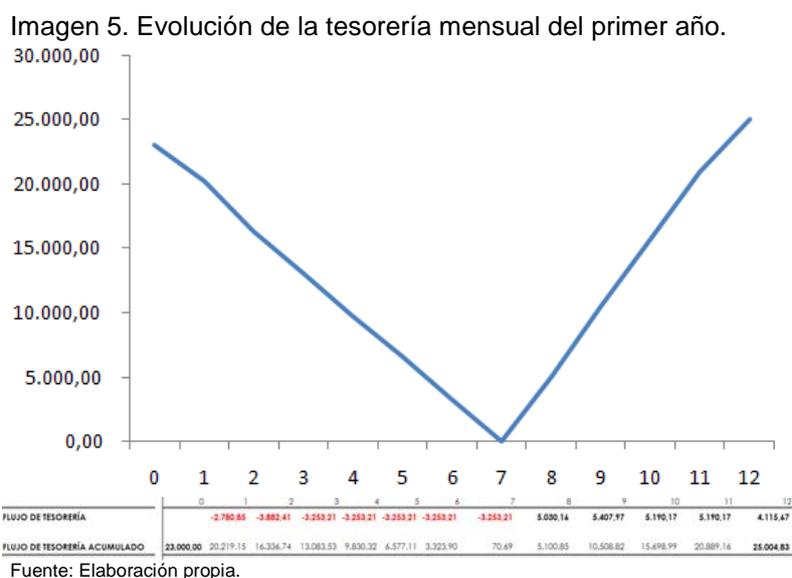


Tabla 6. Evolución de la tesorería de los tres primeros años.

Año	2017	2018	2019
Flujo de tesorería	25.004,83	51.213,22	61.569,37

Fuente: Elaboración propia.

Con los períodos de cobro y pago definidos, se observa que la actividad es deficitaria durante los siete primeros meses, momento a partir del cual se perciben los primeros cobros de la

explotación. No obstante, una vez arrancada la actividad, el flujo de tesorería anual es netamente positivo.

6.1.4. Política de financiación a corto y largo plazo

La estructura financiera que se obtiene del plan financiero es el siguiente:

Tabla 7. Estructura financiera de los tres primeros años.

ESTRUCTURA FINANCIERA	2017		2018		2019	
PATRIMONIO NETO	16.270,35	31,63%	34.095,60	45,86%	47.474,91	56,00%
PASIVO NO CORRIENTE	14.760,59	28,69%	10.183,45	13,70%	5.271,42	6,22%
PASIVO CORRIENTE	24.409,08	39,68%	30.062,45	40,44%	32.035,01	37,79%

Fuente: Elaboración propia.

Como política de financiación ajena a corto plazo, se optará por la línea de financiación ICO presentada en el anexo 36. El cuadro de amortización se presenta en el anexo 37. La política a largo plazo será la de dotar hasta un 75% del resultado positivo del ejercicio a otras reservas, con la finalidad de poseer capacidad financiera, bien para autofinanciarse, bien para invertir en instrumentos de patrimonio.

Finalmente, se conoce que el financiamiento ajeno permite obtener ahorros fiscales y apalancar financieramente a la organización (y como consecuencia incrementar la rentabilidad financiera). En consecuencia, los proyectos de inversión buscarán la doble financiación (propia y ajena) para cumplir con el objetivo de maximizar el valor de la inversión.

6.1.5. Política de remuneración del capital

El excedente tras aportar las cantidades legalmente establecidas para la reserva legal, la reserva voluntaria y/o compensación de resultados negativos, irá destinado al reparto de dividendos. La distribución del resultado se presenta en el anexo 38.

6.2. Escenarios de mercado

El escenario previsible es el que se ha venido detallando hasta este punto. Los ingresos se producen en el mes sexto, después de haberse producido las visitas al público objetivo, la estimación de dos meses para la aprobación del gasto, y de dos meses más para el cobro. La cuenta de pérdidas y ganancias arroja un beneficio neto de 10.723,7€, con unas necesidades de financiación ajena de 23.000€ y con un flujo de tesorería que remonta a partir del séptimo mes.

El escenario pesimista prevé que los ingresos se producen en el mes noveno. La cuenta de pérdidas y ganancias presenta unas pérdidas valoradas en -2.649,94€, con unas necesidades de financiación ajena de 39.000€ y con un flujo de tesorería que remonta a partir del onceavo mes (véase detalle en el anexo 39).

El escenario optimista prevé que los ingresos se producen en el mes tercero. La cuenta de pérdidas y ganancias señala un beneficio neto de 27.496,03€, con unas necesidades de financiación ajena de 13.000€ y con un flujo de tesorería que remonta a partir del cuarto mes (véase detalle en el anexo 40).

6.3. Previsión del balance y de la cuenta de resultados a finales del tercer año

La cuenta de resultados es netamente positiva a finales del tercer año con un beneficio neto de 18.564€. De las principales partidas de gasto, destacan los aprovisionamientos que recoge los trabajos realizados por terceros (y que registra un fuerte aumento por la finalización de la subvención del RETA) con cerca de un 44%, siguiéndole los otros gastos de explotación con cerca de un 18%, y la partida de personal (con un 15%). El resto de gastos de explotación permanecen prácticamente constantes salvando el aumento del IPC. En el anexo 41, se encuentra la cuenta de resultados de los tres primeros años.

Tabla 8. Cuenta de resultados del tercer año.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS		2019	
1	Importe neto de la cifra de negocios	117.657,00	100,00%
4	Aprovisionamientos	(52.224,00)	-44,39%
6	Gastos de personal	(17.742,00)	-15,08%
7	Otros gastos de explotación	(21.022,67)	-17,87%
8	Amortización del inmovilizado	(1.017,81)	-0,87%
A)	RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3-4-6-7-8)	25.650,52	21,80%
12	Ingresos financieros	0,00	0,00%
13	Gastos financieros	(898,67)	-0,76%
B)	RESULTADO FINANCIERO (12+13+14+15)	(898,67)	-0,76%
C)	RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A+B)	24.751,85	21,04%
17	Impuesto sobre beneficios	(6.187,96)	-5,26%
D)	RESULTADO DEL EJERCICIO (C+17)	18.563,89	15,78%

Fuente: Plan económico-financiero (UOC).

Tabla 9. Balance de situación del tercer año.

ACTIVO		2019	
A)	ACTIVO NO CORRIENTE (I + II + III + IV + V + VI)	1.530,58	1,80%
I	Inmovilizado intangible	822,80	53,76%
II	Inmovilizado material	707,78	46,24%
B)	ACTIVO CORRIENTE (I+II+III+IV+V+VI+VII)	83.623,97	98,20%
III	Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	23.727,50	28,37%
VII	Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	59.896,48	71,63%
TOTAL ACTIVO (A + B)		85.154,56	100,00%
PATRIMONIO NETO Y PASIVO		2019	
A)	PATRIMONIO NETO (A1+A2+A3)	47.632,34	55,94%
A-1)	Fondos propios	47.632,34	100,00%
I	Capital	5.546,65	11,64%
III	Reservas	23.521,80	49,38%
VII	Resultados del ejercicio	18.563,89	38,97%
B)	PASIVO NO CORRIENTE (I + II + III + IV + V)	5.271,42	6,19%
II	Deudas a largo plazo	5.271,42	100,00%
C)	PASIVO CORRIENTE (I+II+III+IV+V+VI)	32.250,80	37,87%
III	Deudas a largo plazo	4.912,03	15,23%
V	Creditores comerciales y otras cuentas a pagar	27.338,76	84,77%
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)		85.154,56	100,00%

Fuente: Plan económico-financiero (UOC).

El balance se presenta con una estructura económica en la que la presencia de elementos de activo no corriente es testimonial ante los ingresos pendientes de cobro que se observan en el activo corriente. Respecto de la estructura financiera, se observa que la empresa se ha capitalizado a partir de las reservas efectuadas en los ejercicios anteriores. A su vez, la empresa ha ido devolviendo el préstamo solicitado para el inicio de la actividad. El fondo de maniobra es positivo para esta anualidad y se establece en 51.373€. En el anexo 42 se encuentra el balance de los tres primeros años.

6.4. Cálculo del punto muerto

El cálculo del punto muerto permite conocer el momento a partir del que la empresa iguala los costes totales y pasa a obtener beneficios. En este sentido, se han clasificado las partidas y sus importes, obteniendo que la cantidad de equilibrio es de 615'34 horas. El punto muerto económico se alcanza en 38.509,59€. Véase el detalle en el anexo 43.

6.5. Ratios del negocio

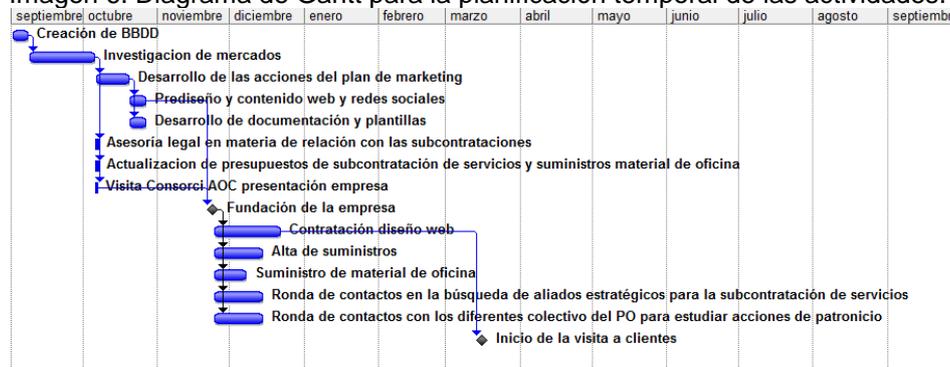
De entre las ratios del negocio que se detallan en el anexo 44, cabe destacar la evolución positiva del fondo de maniobra que alcanza los 51.373€ en el año 3, lo cual se ve acompañado por elevadas ratios de liquidez que pasan de un 2,35 a un 2,59. Estos valores denotan la capacidad de la empresa de poder financiarse con su ciclo de explotación una vez iniciada la actividad. La organización no se encuentra prácticamente endeudada (0,68 el primer año y 0,44 el último) con buena calidad de la deuda, pudiendo cubrir con el resultado de explotación los gastos financieros derivados de la financiación ajena.

En lo que hace referencia a la rentabilidad económica (30,71%), se observa que es anormalmente alta, fruto de la subvención de los gastos de la Seguridad Social, pero que una vez finalizada, ésta se encuentra en el 30,12%. En la misma línea, se comporta la rentabilidad financiera que presenta un 38,97% con un apalancamiento financiero del 1,34 lo que presenta, en su conjunto, una buena oportunidad para los accionistas.

7. Planificación temporal

La planificación temporal para el inicio de las actividades se expresa en la siguiente imagen:

Imagen 6. Diagrama de Gantt para la planificación temporal de las actividades.



Fuente: Elaboración propia.

Las actividades identificadas en la imagen anterior se describen en el anexo 45.

Conclusiones

El presente documento ha puesto de manifiesto la presencia de una oportunidad de mercado basada en la ocupación de un nicho compuesto por las EELL de poblaciones inferiores a veinte mil habitantes, que presentan una necesidad basada en la externalización de determinadas funciones y en la modernización de sus procesos. Así, la estructura de la empresa se basa en un modelo de bajo coste que permite presentar una oferta competitiva adecuada a la conveniencia del cliente y no en base a modelos de negocio constituidos por un ERP.

El análisis del entorno realizado subraya la oportunidad por la aplicación de políticas neoliberales y la reducción de las partidas presupuestarias que favorecen la externalización de procesos. A su vez, el auge de las tecnologías de la información (en especial de los smartphones) va a llevar al ciudadano a asimilar el funcionamiento de modelos de negocio privados a la Administración Pública, demandando aplicaciones para su móvil que faciliten la interacción con los servicios públicos sin necesidad de acercarse físicamente a sus instalaciones.

Respecto de la estrategia de marketing, ésta se establece de forma coherente con la misión y visión de la empresa. Se plantea una estrategia de marketing basada en la especialización desde el punto de vista del desarrollo y la ventaja competitiva queda situada en la atención personal, la especialización y el conocimiento. En el estudio del marketing mix cabe destacar la aplicación de una quinta "p" relacionada con las personas.

El plan logístico establece la necesidad de centrarse en los *core services* y de externalizar el resto de funciones. El ciclo PDCA apuntado por Dewing, W. E. permite la mejora continua de los procesos y aporta valor añadido a la oferta de la empresa. Respecto del diseño organizativo, esta iniciativa empresarial se dispondrá de forma centralizada con una estructura plana de diseño funcional.

En el terreno económico, se observa que tras superar el *gap* de la captación de clientes y de los primeros cobros, la empresa entra en una dinámica netamente positiva en los flujos de tesorería, siendo capaz de dotar un 75% de su resultado a reservas y repartir dividendos con una rentabilidad financiera entorno al 30%. A su vez, presenta una buena capitalización de recursos propios a finales del tercer año, lo que le puede llevar a realizar inversiones en la búsqueda de la expansión del negocio.

Finalmente, cabe destacar que en el caso de que la empresa no alcanzara los objetivos de ingresos previstos, ésta podría ampliar su mercado hacia la empresa privada, ofreciendo servicios similares sin grandes esfuerzos de adaptación, lo que lleva a la conclusión de ser éste un proyecto viable.

Valoración

El presente proyecto representa la confluencia de las competencias profesionales, académicas y personales, para la consecución de un hito personal. Un hito que ha superado viejos límites y que presenta un nuevo horizonte bajo el océano azul.

El documento ha ido evolucionando desde el principio, y las versiones se han ido sucediendo para ofrecer un servicio más completo y con mayor recorrido en el mercado que el ideado inicialmente. Muchas han sido las veces que me he alegrado del trabajo metódico y organizado que he seguido durante los estudios, y que me ha permitido consultar de manera eficiente los recursos necesarios para abordar temas repartidos en estos cuatro años y medio. Constatar que esa circunstancia me ha hecho darme cuenta que esa es una de mis ventajas competitivas. El resto de mis ventajas han sido:

- Mi mujer Patricia por su apoyo incondicional y su visión del *market access*.
- Mis tres hijos Mario, Bruno y Coral por recordarme que tenía que acotar mi tiempo de dedicación a los estudios.
- Mis padres Antonio, Rosario, y mis suegros José Luis y M^a Ángeles por echarnos una mano con nuestros hijos y dotarme del carácter para la consecución de este logro a mis 41 años.
- Mi hermano David por la realización del logo de esta empresa.
- Mi consultora Ainhoa Jiménez por su reconocimiento constante y su entusiasmo.

A todos ellos decirles que *Si vas a emprender el viaje hacia Ítaca / pide que tu camino sea largo, / rico en experiencia, en conocimiento. [...] / Que numerosas sean las mañanas de verano / en que con placer, felizmente / arribes a bahías nunca vistas; [...] / Llegar allí es tu meta. / Mas no apresures el viaje. / Mejor que se extienda largos años; / y en tu vejez arribes a la isla / con cuanto hayas ganado en el camino, / sin esperar que Ítaca te enriquezca. / Ítaca te regaló un hermoso viaje. / Sin ella el camino no hubieras emprendido* (Constantino Kavafis, 1863-1933, Poesías completas, XXXII).

Autoevaluación

Este proyecto pone de manifiesto el aprendizaje del conjunto de capacidades y competencias del grado de ADE y de mi orientación hacia la excelencia. Asimismo, me encuentro particularmente satisfecho de haber sabido dar la importancia oportuna a las relaciones interpersonales que me han permitido ofrecer un resultado más completo. Finalmente, debo admitir que me ha costado acotarme a los objetivos y establecer el correcto coste de oportunidad de determinadas actividades que carecían de valor añadido para este proyecto.

Bibliografia

Acm.cat (2016). Associació Catalana de Municipis, *Central de compres*, [en línea]. Disponible en: <http://www.acm.cat/seccio/centralcompres> [accedido el 20 de mayo de 2016].

Avalis Catalunya SGR (2016) [en línea]. Disponible en: <http://avalis-sgr.com/> [accedido el 24 de mayo de 2016].

Canalempresaweb.gencat.cat (2016). Generalitat de Catalunya [en línea]. Disponible en: http://canalempresaweb.gencat.cat/ca/01_que_voleu_fer/ [accedido el 24 de mayo de 2016].

Carabantes, S. (2014). *ICO SGR 2014: Cómo conseguir aval para un proyecto* [en línea]. Disponible en: <http://www.elretodeemprender.com/ico-sgr-2014/> [accedido el 24 de mayo de 2016].

Cham Kim, W. y Mauborgne, R. (2016), *La estrategia del océano azul* [en línea] Disponible en: <https://es.blueoceanstrategy.com/tools/>>. [accedido el 19 de mayo de 2016].

Cincodias.com (2014), *El petróleo desde 1988* [en línea]. Disponible en: http://cincodias.com/cincodias/2014/12/16/graficos/1418753470_135679.html [accedido el 20 de mayo de 2016].

Comitesycaton.com (2015), *XVI Convenio Colectivo Estatal de empresas consultoras de planificación, organización de empresas y contable, empresas de servicios de informática y de estudios de mercado y de la opinión pública* [en línea]. Disponible en: http://comitesycaton.com/attachments/article/12/20090404_XVI_ConvenioColectivoTIC.pdf [accedido el 24 de mayo de 2016].

Consorci AOC (2014). Consorci Administració Oberta de Catalunya. *Informes d'e-Administració a Catalunya* [en línea]. Disponible en: <http://web.aoc.cat/wp-content/uploads/2014/09/Informe-eAdministracio-Catalunya-evolucio-febren2014.pdf> [accedido el 19 de mayo de 2016].

Consorci AOC (2016). Consorci Administració Oberta de Catalunya, *Taula de proveïdors integrats amb l'e-NOTUM* [en línea]. Disponible en: <https://web.aoc.cat/suport/knowledge-base/proveïdors-integrats-amb-serveis-del-consorci-aoc/?dms3override=10> [accedido el 20 de mayo de 2016].

Coop57.coop (2016). COOP57 SCCL. *Àmbits d'actuació* [en línea]. Disponible en: <https://coop57.coop/ca/informacion/%C3%A0mbits-dactuaci%C3%B3> [accedido el 24 de mayo de 2016].

Cuatrecasas, Ll. y Tremosa, L. (1996). *La logística empresarial i el seu estat a Catalunya*. Papers d'Economia Industrial (pág. 27). Barcelona: Departament d'Indústria, Comerç i Turisme.

Datosmacro.com. (2016). *Déficit público de España 2016* [en línea]. Disponible en: <http://www.datosmacro.com/deficit/espana> [accedido el 19 de mayo de 2016].

Datosmacro.com. (2016). *Deuda Pública de España 2016* [en línea]. Disponible en: <http://www.datosmacro.com/deuda/espana> [accedido el 19 de mayo de 2016].

Datosmacro.com. (2016). *España - Gasto público 2016* [en línea]. Disponible en: <http://www.datosmacro.com/estado/gasto/espana> [accedido el 19 de mayo de 2016].

Demesayvertizconsultores.com (2015). De Mesa y Vertiz Consultores S.L. *Retribución administradores societarios, ¿nómina o factura?* [en línea]. Disponible en: <http://www.demesayvertizconsultores.com/2015/05/25/retribucion-administradores-societarios-nomina-o-factura/> [accedido el 24 de mayo de 2016].

Deming, W. E. (2000). *Deming Cycle (PDCA)*, Encyclopedia of Production and Manufacturing Management, (2000), pp. 156-156.

E-igualdad.net (2009). *Las generaciones tecnológicas en la segunda brecha digital*, pág. 27 [en línea]. Disponible en: http://e-igualdad.net/sites/default/files/Generaciones_tecnologicas_segunda_brecha_digital.pdf [accedido el 20 de mayo de 2016].

Elautonomo.es (2016). Mutua balear. *Simulador de Cotizaciones y Prestaciones para Trabajadores Autónomos* [en línea]. Disponible en: <http://www.elautonomo.es/muestrapagina.asp?pagina=4&lng=1#> [accedido el 24 de mayo de 2016].

Eleconomista.es (2015). Infoautónomos 2009 S.L. *Tarifa plana de 50 € para autónomos, jóvenes y mayores de 30*, [en línea]. Disponible en: <http://infoautonomos.eleconomista.es/seguridad-social/tarifa-plana-autonomos-50-euros-mayores-30-jovenes/> [accedido el 24 de mayo de 2016].

Elpais.com (2015). *La Cumbre de París cierra un acuerdo histórico contra el cambio climático* [en línea]. Disponible en: http://internacional.elpais.com/internacional/2015/12/12/actualidad/1449910910_209267.html [accedido el 20 de mayo de 2016].

Elpaís.com (2015). *Análisis visual de las elecciones catalanas* [en línea]. Disponible en: http://ccaa.elpais.com/ccaa/2015/09/28/catalunya/1443462279_344568.html [accedido el 19 de mayo de 2016].

Epp.eurostat.ec.europa.eu (2016). Eurostat. *Gini coefficient of equivalised disposable income*. [en línea] Disponible en: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/graph.do?tab=graph&plugin=0&pcode=tessi190&language=en&toolbox=data> [accedido el 20 de mayo de 2016].

Fiarebancaetica.coop (2016). Banca Popolare Etica SCPA [en línea]. Disponible en, <http://www.fiarebancaetica.coop/quienes-somos/politica-de-credito> [accedido el 24 de mayo de 2016].

Fundacionorange.es (2014), *Informe eEspaña 2014* [en línea]. Disponible en: http://www.proyectosfundacionorange.es/docs/eE2014/Informe_eE2014.pdf [accedido el 19 de mayo de 2016].

González, J. (2012). *Las 7 dimensiones del branding* [en línea]. Disponible en: <http://thinkandsell.com/blog/category/branding/page/3/> [accedido el 20 de mayo de 2016].

ICF (2016). Institut Català de Finances [en línea]. Disponible en: <http://www.finempresa.cat/icf/presentacioSolicitud.do?reqCode=disclaimer> [accedido el 24 de mayo de 2016].

Ico.es (2016). Instituto de Crédito Oficial, [en línea]. Disponible en: <https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores> [accedido el 24 de mayo de 2016].

Ine.es (2014). Instituto Nacional de Estadística. *Encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico en las empresas* [en línea]. Disponible en: <http://www.ine.es/prensa/np918.pdf> [accedido el 19 de mayo de 2016].

Ine.es (2014). Instituto Nacional de Estadística. *Encuesta de condiciones de vida. Base 2013 – Año 2014* [en línea]. Disponible en: http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176807&menu=ultiDatos&idp=1254735976608 [accedido el 20 de mayo de 2016].

Ine.es (2014). Instituto Nacional de Estadística. *Encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico en las empresas* [en línea]. Disponible en: <http://www.ine.es/prensa/np918.pdf> [accedido el 20 de mayo de 2016].

Ine.es (2015). Instituto Nacional de Estadística. *España en cifras 2015* [en línea]. Disponible en: http://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2015/index.html#10/z [Accedido el 20 de mayo de 2016].

Ine.es (2016). Instituto Nacional de Estadística. *Contabilidad Nacional Trimestral de España. Base 2010* [en línea]. Disponible en: <http://www.ine.es/daco/daco42/daco4214/tabcntr.xls> [accedido el 19 de mayo de 2016].

Ine.es (2016). Instituto Nacional de Estadística. *Población por comunidades y ciudades autónomas y sexo* [en línea]. Disponible en: <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2853> [Accedido el 20 de mayo de 2016].

ING Bank NV (2016). *Préstamo NEGOCIOS* [en línea]. Disponible en: <https://www.ingdirect.es/negocios/financiacion/> [accedido el 24 de mayo de 2016].

Internetworldstats.com (2014). *Internet World Stats, Usage and Population Statistics* [en línea]. Disponible en: <http://www.internetworldstats.com/europa.htm#es> [accedido el 20 de mayo de 2016].

Kotler, P. y Keller, K. L. (2005). *Marketing management (15ª edición)*. Upper Saddle River (Nueva Jersey): Prentice Hall.

Larriba, L.M. (2015). *¿Cuánto cuesta crear una Sociedad Limitada?* [en línea]. Disponible en: <http://www.billage.es/blog/cuanto-cuesta-crear-una-sociedad-limitada/> [accedido el 24 de mayo de 2016].

Mazo, I. (1996). *Los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva*. Boletín AECA (núm. 39).

McCarthy, E. J. (1960). *Basic marketing*. Homewood (Illinois): Irvin.

Megías, J. (2013). *Un Mapa De La Experiencia Del Cliente: Customer Journey Map | Startups, Estrategia Y Modelos De Negocio* [en línea]. Disponible en: <http://javiermegias.com/blog/2013/04/customer-journey-map-mapa-experiencia-cliente/> [accedido el 19 de mayo de 2016].

Micro Bank, S.A.U. (2016), *Microcrédito emprendedores y negocios* [en línea]. Disponible en: https://www.microbanklacaixa.com/productos/microcreditos/microcreditoparaemprendedores/microcreditofinanciero_es.html [accedido el 24 de mayo de 2016].

Morales, G. A (2014). *La estructura y el diseño de la organización a nivel de puestos*. Ed. UOC, Barcelona.

Morales, J. (2013). *Ejemplo de cálculo de una capacidad de producción en estaciones de proceso [en línea]*. Disponible en: <https://matematicasempresariales.wordpress.com/2013/11/23/ejemplo-de-calculo-de-una-capacidad-de-produccion-en-estaciones-de-proceso/> [accedido el 24 de mayo de 2016].

Muñoz, F. (2016). *Cuanto cuesta montar una SL* [en línea]. Disponible en: <http://www.senormunoz.es/SEO-MARBELLA/cuanto-cuesta-montar-una-sl> [accedido el 24 de mayo de 2016].

N1 Júndiz, Servicios Logísticos (2016). *Costes externos derivados de la constitución de una Sociedad Limitada* [en línea]. Disponible en: http://www.n1jundiz.com/datos/paginas_doc/archivo59/costes%20sl.pdf [accedido el 24 de mayo de 2016].

Observatorio de administracion electrónica (2016). *Indicador de las TIC en las EELL* [en línea]. Disponible en: <http://dataobsae.administracionelectronica.gob.es/cmobsae3/dashboard/Dashboard.action?selectedScope=A7> [accedido el 19 de mayo de 2016].

Osterwalder, A. (2016). *Strategyzer | Business Model Canvas* [en línea]. Disponible en: <http://businessmodelgeneration.com/canvas/bmc> [accedido el 19 de mayo de 2016].

Pactomundial.org (2015), Pacto Mundial Red Española. *10 Principios Archivos* [en línea]. Disponible en: <http://www.pactomundial.org/category/aprendizaje/10-principios/> [accedido el 20 de mayo de 2016].

Pizam, A. (2011). *The return of the fifth marketing mix P*. International Journal of Hospitality Management, vol. 30, no. 4, pp. 763-764.

Porter, M.E. (1980). *Ventaja competitiva*. México: CECSA

Ré Soriano, D y Portillo Navarro, M.J (2008). *La participacion en los tributos del Estado de las Entidades Locales en el marco de la financiación local*, págs. 12 y 13 [en línea]. Disponible en: <http://www.um.es/estructura/catedras/catedra-ohd/documentos/LA%20PARTICIPACION%20EN%20LOS%20TRIBUTOS%20DEL%20ESTADO.pdf> [accedido el 20 de mayo de 2016].

Rimbau, G.E y Burcet L. J. (2015). *Modelos de cambio planificado en las organizaciones*, Ed. UOC, pp. 23-27.

Rosales, F. (2014). *Cómo constituir una sociedad limitada* [en línea]. Disponible en: <http://www.notariofranciscorosales.com/como-constituir-una-sociedad-limitada/> [accedido el 24 de mayo de 2016].

SABI (2016), *Sistema de Análisis de Balances Ibéricos* [en línea]. Disponible en: <http://0-sabi.bvdinfo.com.cataleg.uoc.edu/ip> [accedido el 20 de mayo de 2016].

Seg-social.es (2016). Seguridad Social. *Trabajadores. Bases y tipos de cotización 2016* [en línea]. Disponible en: http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Basesytiposdecotiza36537/index.htm [accedido el 24 de mayo de 2016].

Segurosrc.es (2016). Alfarisk SL. *Seguro responsabilidad civil consultoria informatica* [en línea]. Disponible en: <http://www.segurosrc.es/seguro-responsabilidad-civil-consultoria-informatica.htm> [accedido el 24 de mayo de 2016].

Sepe.es (2016). Servicio Público de Empleo Estatal. *Capitaliza tu prestación* [en línea]. Disponible en: https://www.sepe.es/contenidos/autonomos/prestaciones_ayudas/capitaliza_tu_prestacion.html [accedido el 24 de mayo de 2016].

Trajkovski, N. (2012). *Sharing Resources among Projects with MS Project 2010 – Part 2* [en línea]. Disponible en: <https://ntrajkovski.com/2012/01/09/sharing-resources-among-projects-with-ms-project-2010-part-2/> [accedido el 24 de mayo de 2016].

Triodos.es (2016). Triodos Bank. *Criterios de financiación* [en línea]. Disponible en: <https://www.triodos.es/es/empresas-instituciones/financiacion/criterios-de-financiacion/> [accedido el 24 de mayo de 2016].

T-systems.com (2016). *Tecnologías de la Información y la Comunicación por T-Systems* [en línea]. Disponible en: <https://www.t-systems.com/es/es> [accedido el 20 de mayo de 2016].

Vidal Villa, J.M. y Vilaseca Requena, J. (2013). *La evolución del capitalismo y el proceso de mundialización*, pág. 16, Ed. UOC.

W3c.es (2016), Consorcio World Wide Web [en línea]. Disponible en: <http://www.w3c.es> [accedido el 20 de mayo de 2016].

Weasesores.com (2016). We Asesores [en línea]. Disponible en: <http://weasesores.com/blog/cuanto-voy-a-pagar-de-cuota-de-autonomos-en-2016> [accedido el 24 de mayo de 2016].

Xplane.com (2016). *XPLANE | Design Consultancy that helps you clarify and navigate complexity so you get better results, faster* [en línea]. Disponible en: <http://www.xplane.com> [accedido el 19 de mayo de 2016].

Índice de tablas

Tabla 1. Evolución de diferentes indicadores macroeconómicos.....	12
Tabla 2. Composición de los ingresos de las EELL por estratos de población.....	12
Tabla 3. Conjunto de empresas competidoras ordenadas por EBITDA año 2014.....	15
Tabla 4. Matriz DAFO para BRIDGE Consultores.....	17
Tabla 5. Muestra de municipios con tamaño de población, presupuesto total y de IT.....	19
Tabla 6. Evolución de la tesorería de los tres primeros años.....	30
Tabla 7. Estructura financiera de los tres primeros años.....	31
Tabla 8. Cuenta de resultados del tercer año.....	32
Tabla 9. Balance de situación del tercer año.....	32

Índice de imágenes

Imagen 1. Presupuesto TIC de la AGE, ahorro estimado, y trámites electrónicos	13
Imagen 2. Mapa de posicionamiento y valoración cuantitativa.....	21
Imagen 3. Ciclo PDCA para BRIDGE Consultores.	26
Imagen 4. Organigrama actual y su proyección.....	28
Imagen 5. Evolución de la tesorería mensual del primer año.	30
Imagen 6. Diagrama de Gantt para la planificación temporal de las actividades.	33