MEMORIA DEL PROYECTO

MASTER UNIVERSITARIO EN SOFTWARE LIBRE

TITULO:	DESARROLLO DE UNA NUEVA LINEA DE NEGOCIO BASADA EN SL
EMPRESA:	EFEDOS CONSULTING EMPRESARIAL S.L
AREA:	ECONOMIA DEL SOFTWARE LIBRE
ALUMNO:	JOSE LUIS GONZALEZ BLAZQUEZ
CONSULTOR:	AMADEU ALBOS RAYA
TUTOR:	GREGORIO ROBLES MARTINEZ

UNIVERSIDAD OBERTA DE CATALUÑA

PERIODO: 2012-2013

INDICE DEL PROYECTO

Licencia.....pag 6
Resumen del proyecto.....pag 7
Estructura del Proyecto Fin de Master (Las asignaturas de TFM Y PFM).....pag 8
Introducción al Proyecto.....pag 9
Objetivos del Proyecto.....pag 9
1. Objetivos parciales.....pag 9
2. Objetivo Final.....pag 9
Estado del Arte.....pag 9
Estructura de la Memoria.....pag 10
Planificación del Proyecto.....pag 10
1. Plan General del Proyecto (Fases, Etapas e Hitos de Control).....pag 10
2. Equipo humano encargado del proyecto.....pag 12
3. Presupuesto inicial.....pag 13

Plan de Empresa.

Resumen Ejecutivo.....pag 14

Presentación e Historia de la Empresa.....pag 14
Valores de la empresa hacia sus clientes.....pag 14
Datos Generales.....pag 15
Misión y Visión.....pag 16
Evolución de Efedos en los últimos años.....pag 16
Equipo Humano con el que cuenta la empresa.....pag 17
Definición del Negocio Actual.....pag 18
Idea de Negocio.....pag 18
Equipo Humano que va a llevar a cabo el Proyecto.....pag 19
Viabilidad y Coherencia Interna.....pag 19
1. Riesgos del Proyecto.....pag 19
2. Factores Clave de su éxito.....pag 20

Plan de Marketing Estratégico.....pag 22

Definición de los Objetivos a conseguir durante el proyecto.....pag 22
Que necesidades cubre la nueva linea de negocio.....pag 22
Valor añadido.....pag 23
Análisis de Nuestro mercado y su entorno.....pag 24
1. Zona de Influencia.....pag 24
2. Entorno Actual (a fecha Noviembre 2012).....pag 24
3. Mercado Actual.....pag 25
4. Mercado Potencial.....pag 25
5. Perspectivas de Crecimiento y futura cuota de mercado.....pag 26
6. Posibles acuerdos de Colaboración.....pag 27
7. Análisis de la Competencia.....pag 27
Presentación Comercial de la empresa.....pag 29
Estrategias de comercialización .....pag 30
Estrategias de Promoción de la empresa y campaña de Marketing.....pag 31
Análisis DAFO.....pag 32

Plan de Marketing Operativo.....pag 33

Descripción de la Nueva Linea de Negocio.....pag 33
1. Características de los Nuevos Servicios.....pag 33
2. Características técnicas de los servicios a comercializar.....pag 34
3. Características de la nueva linea de negocio (basada en Software Libre) frente a la actual linea de negocio (basada en Software Propietario).....pag 34
4. Relación entre ambas lineas de negocio.....pag 36
Estrategias de Tarifas y Precios de los servicios.....pag 36
Estrategias de Distribución de los Servicios.....pag 37

Plan de Producción.....pag 38

Descripción del proceso de producción de los servicios.....pag 38
1. Descripción del proceso de producción: Servicio de Outsourcing de personal.....pag 38
2. Descripción del proceso de producción: Servicio de Desarrollo a Medida.....pag 39
3. Descripción del proceso de producción: Servicio de Formación.....pag 40
4. Descripción del proceso de producción: Servicio de Consultoría.....pag 42
5. Metodología de un Servicio (Outsourcing, Desarrollo a Medida y Consultoría).....pag 44
Catalogo de Software Libre para todos los servicios ofertados.....pag 45

1. Catalogo de Sistemas....pag 45
2. Catalogo de Desarrollo....pag 46
3. Catalogo de Aplicaciones....pag 47
4. Catalogo de Bases de Datos....pag 48
Ejecución y Producción del Servicio....pag 48
Gestión de la Calidad....pag 48
Aseguramiento de la Calidad....pag 48
1. Código de Ética y Conducta....pag 49
2. Código de Medio Ambiente....pag 49
Gestión del Riesgo....pag 50
Gestión de la Infraestructura....pag 51

Plan de Organización y Recursos Humanos.....pag 54

Organigrama de los Recursos Humanos de Efedos Consulting....pag 54
Plantilla Interna Actual....pag 55
Plantilla Externa Actual....pag 55
Futuras necesidades de incorporaciones de personal....pag 55
Acciones Formativas....pag 56
Gestiones de las contrataciones internas y externas y de las colaboraciones Freelance....pag 57
Política Salarial....pag 57

Plan Económico y Financiero.....pag 58

Inversión Inicial....pag 58
Plan de Financiación del Proyecto....pag 59
Gestión de la Facturación a los clientes....pag 60
Balance de Situación....pag 60
Previsión de Gastos e Ingresos....pag 61
La Cuenta de Resultados....pag 64
Tesorería....pag 67
Rentabilidad....pag 70
Plan de Amortizaciones....pag 74

Plan Legal....pag 75

Forma Jurídica de la empresa....pag 75
Estatutos Jurídicos de la Sociedad....pag 75
Obligaciones Legales....pag 75

Gestión y Política de Licencias.....pag 76
Licencia del Proyecto.....pag 78
Ley de Protección de Datos.....pag 79
Convenio bajo el cual se regula Efedos y todos sus trabajadores.....pag 79

Conclusiones.....pag 80
Anexos.....pag 82
Bibliográfia.....pag 100

LICENCIA DEL PROYECTO

Este proyecto y toda la documentación anexa estará protegido bajo la licencia **Creative Commons BY-SA** cuyas características pongo a continuación:

Usted es libre de:

- *copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra*
- *Remezclar — transformar la obra*
- *hacer un uso comercial de esta obra*

Bajo las condiciones siguientes:

- ***Reconocimiento*** *— Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciador (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o apoyan el uso que hace de su obra).*

Nota del autor: En la presente memoria se presentan unos datos contables y de facturación de la empresa Efedos Consulting no reales. También se han eliminado datos referentes a tarifas, acuerdos marco, datos contables y referencias legales de la empresa Efedos Consulting, debido al secreto profesional que protege dicha información.

RESUMEN DEL PROYECTO

La idea para desarrollar este Proyecto fin de Master es aprovechar la buena situación que actualmente la empresa EFEDOS CONSULTING EMPRESARIAL S.L tiene en el mercado informático con clientes consolidados, para abrir una nueva área de negocio basada en soluciones de Software Libre e integrarla dentro de las cuatro lineas de negocio que actualmente tiene la empresa y de este modo cubrir las nuevas necesidades que nos plantean nuestros clientes.

Como hemos comprobado en múltiples procesos de selección, actualmente hay escasez de perfiles especializados en tecnologías abiertas, o no existe una formación especifica para los trabajadores de nuestros clientes que apuestan por soluciones de SL; por todo esto merece la pena dedicar este proyecto a justificar la viabilidad económica que esta nueva área puede tener en la empresa.

Actualmente la empresa tiene **una linea principal de negocio compuesta por cuatro servicios (basados en Software Propietario)** :

- **Outsourcing de personal informático**: Proveemos a nuestros clientes de los recursos/perfiles profesionales que necesitan para desarrollar sus proyectos.
- **Desarrollos llave en mano**: Desarrollamos para nuestros clientes los proyectos informáticos que necesitan en base a sus especificaciones.
- **Formación especializada**: Formamos en tecnologías existentes a las plantillas de nuestros clientes con cursos a medida de sus necesidades.
- **Consultoría empresarial**: Asesoramos a nuestros clientes sobre las mejores opciones existentes en mercado para llevar a cabo su proyecto según sus necesidades.

Este Proyecto plantea como idea de negocio la creación de una nueva linea de Negocio con cuatro servicios basados en Software Libre, estos servicios serán un calco en su estructura con los anteriormente expuestos pero **especializados en tecnologías Libres**, y la idea es que sean:

Linea de Negocio basada en Software Libre:

- **Servicio de Outsourcing** especializado en Personal de tecnologías abiertas.
- **Servicio de Desarrollos Llave** en mano realizados con aplicaciones libres.
- **Servicio de Formación** especializada en SL.
- **Consultoría empresarial** de productos y servicios SL

En esta linea de negocio aprovechamos la experiencia que posee la empresa en este mercado con la linea anterior, ademas de sacar provecho de las cualidades diferenciadoras del Software Libre.

ESTRUCTURA DEL PROYECTO

Esta memoria esta estructurada siguiendo el itinerario de las dos asignaturas(una académica y otra de practicas) que componen el Proyecto Fin de Master en Software Libre(de aplicación profesional)

TFM: Trabajo Final de Master de aplicación Profesional

Esta asignatura es la parte académica del Master y en ella se plantea la realización de un proyecto de aplicación profesional.

El tema sobre el que desarrollare el proyecto irá en relación con uno de los itinerarios de especialización en del Master,en este caso **Economía del software libre** , por lo que todo mi proyecto girará en torno a la la realización de un plan de empresa sobre el desarrollo de una linea de negocio basada en Software Libre en la empresa EFEDOS CONSULTING EMPRESARIAL.

La asignatura consta de 3 entregas (PEC) , más una cuarta entrega final que es esta Memoria del Proyecto donde deberé sintetizar en una memoria el trabajo realizado en las prácticas externas, para posteriormente presentarla y defenderla ante un tribunal de la UOC.

El contenido del Trabajo Final de Máster será la elaboración de un plan de empresa a partir de una oportunidad de negocio basada en software libre.

PFM: Practicas Externas de Master de aplicación Profesional

Esta asignatura es la parte practica del proyecto y en ella se plantea el desarrollo de un proyecto de aplicación profesional en colaboración con una empresa (en este caso será en la que trabajo).

El objetivo principal de la asignatura de Prácticas Externas es poner en práctica en la empresa Efedos Consulting Empresarial los conocimientos adquiridos a lo largo del máster.

La asignatura consta de 2 entregas (PEC), más todas las entregas parciales en las que he estructurado la realización de mi plan de empresa.

INTRODUCCIÓN AL PROYECTO

Exposición de los Objetivos a conseguir durante el proyecto.

Enumerare los objetivos parciales y finales a conseguir con este proyecto:

1) Los **objetivos parciales** son:

- Analizar la situación del mercado del SL y las demandas de nuestros clientes.
- Plantear las necesidades especificas en SL de mis clientes.
- Estudiar el mercado en busca de nuevos clientes y analizar la competencia existente.
- Estudiar de Viabilidad de la nueva área de negocio.
- Estudio y realización de un plan económico
- Estudio de todos los aspectos legales.
- Realizar un preciso análisis comercial y plasmarlo en un plan de marketing.
- Plantear que necesidades de personal se van a tener.
- Estudiar todos los posibles riesgos que nos podemos encontrar.

2) Los **objetivos finales** que se pretenden conseguir con este proyecto son:

- Plantear, justificar y demostrar la viabilidad y rentabilidad para la empresa de la nueva linea de negocio con sus cuatro servicios basados en Software Libre

Estado del Arte.

La idea que me motivo a embarcarme en este proyecto fue la lógica que encontraba en que si para mi empresa la actual linea de negocio basada en sistemas propietarios es sumamente rentable y eficaz a pesar de los costes y muchas veces requisitos legales que trae, la idea de sera capaz de implementar una linea de negocio paralela en ofrecimiento de servicios pero sustancialmente diferente en la forma de utilizar los recursos necesarios que aportaran soluciones más o igual de eficaces pero a un coste mucho menos y sin los impedimentos legales planteados por las soluciones propietarias.

A pesar de que actualmente la situación económica actual a nivel mundial no invita a nuevas aventuras empresariales y menos en escenarios tan cambiantes como el de las nuevas tecnologías, o quizás si que sea el momento de invertir en apuestas que lejos de las soluciones propietarias estándar que ofrece el mercado, marquen una nueva forma de hacer y de concebir los negocios.

Con esta idea en la cabeza y una amplia experiencia en el mundo del Outsourcing tecnológico, me impulsaron a apostar por un proyecto si bien no innovador, si por lo menos novedoso, ya que ofrecer los servicios que mi empresa lleva años prestando a sus clientes, pero especializando y diferenciando entre propietarios y libres, no dejaba de ser una apuesta cuanto menos

Con el objetivo principal de ofrecer a nuestros clientes servicios nuevos y adaptados a las necesidades que el mercado viene demandando, los beneficios y una serie de ventajas de las tecnologías libres, precios más competitivos, menos problemas con las licencias...

Estructura de la Memoria

La finalidad de la Memoria es desarrollar el plan de empresa partiendo de la estructura y contenidos que he ido desarrollando en las anteriores entregas de la asignatura de Practicas Externas, corregidas y orientadas según las indicaciones de mi consultor en este proyecto Amadeu Albos Raya.

A través de los siguientes apartados desarrollaré todos los aspectos incluidos en mi plan de empresa, desgranando cada uno de ellos en diferentes subapartados hasta completar todo el conjunto del plan.

Al final de la Memoria incluiré mis conclusiones y los objetivos que he logrado cumplir y todos aquellos que se quedaron por el camino.

Planificación del Proyecto

1. Plan general del Proyecto (Fases , Etapas e Hitos de Control)

El planteamiento general de las practicas estará enfocado a la consecución de los objetivos anteriormente marcados. Al realizar el proyecto en modalidad anual distribuiré el tiempo de forma que pueda ir completando las etapas las etapas que más adelante describiré para lograr un desarrollo del proyecto coordinado.

Para ello realizare una planificación que contendrá los **siguientes fases** a realizar:

Un primera fase que incluirá el plan de trabajo (Etapa I), y el comienzo del plan de empresa con el Resumen Ejecutivo y los Planes de Marketing(Etapa II).

Una fase intermedia (Etapa III) donde desarrollare el proyecto que incluirá como se van a prestar dichos servicios(Plan de Producción) y el capital humano necesario (Plan de Organización y Recursos Humanos).

Una fase final (Etapa IV) que incluirá un análisis económico y financiero de la empresa y del coste del proyecto (Plan económico), y el Plan Legal con todos los aspectos jurídicos y legales relativos al proyecto, para terminar con mis Conclusiones.

Una descripción de **las etapas y las tareas que incluye cada fase**, basadas en el esquema del Plan de Empresa de los apuntes serian:

La **primera etapa** consistirá en la realización del Plan de trabajo.

La **segunda etapa** con consistirá en la realización de:

Realización del **Resumen Ejecutivo** donde mostrare una idea general del proyecto y lo situare en el contexto en el que se va a desarrollar.

Realización del **Plan de Marketing Estratégico** donde mostrare que estrategias de ventas y comercialización se van a adoptar para posicionar los servicios de la nueva linea de negocio de la empresa en el mercado, marcando unos objetivos viables a alcanzar.

Realización del **Plan de Marketing Operativo** donde completare el punto anterior describiendo como se van a comercializar los nuevos servicios basados en SL según objetivos previstos.

La **Tercera etapa** consistirá en la realización de:

Realización del **Plan de Producción** donde según los objetivos marcados anteriormente desarrollare como se van a prestar dichos servicios, con sus características y requisitos.

Realización del **Plan de Organización y Recursos Humanos** donde indicare la necesidad de capital humano, como se reorganizara la empresa y como lo gestionare.

La **cuarta etapa** consistirá en la realización de:

Realización del **Plan económico** donde sacare a la luz los puntos fuertes y débiles de la empresa que serán de gran utilidad para saber si el proyecto es viable y me permitirá cuantificar en dinero cuanto me costara llevarlo a cabo.

Realización del **Plan Legal** donde tratare todos los aspectos jurídicos y legales(forma y obligaciones) relativos al proyecto. Y donde decidiré la licencia de explotación a usar.

Realización de las **Conclusiones** del proyecto.

La planificación de este proyecto tendrá los siguientes **Hitos y Puntos de Control:**

	Nombre	Duración	Inicio	Final
1	**Plan de Trabajo**	**19 días**	**18/09/2012**	**16/10/2012**
2	**Plan de Empresa**	**164 días**	**17/10/2012**	**11/06/2013**
2.1	Resumen Ejecutivo	5 días	17/10/2012	24/10/2012
2.2	Plan de Marketing Estratégico	9 días	24/10/2012	07/11/2012
2.3	Plan de Marketing Operativo	9 días	07/11/2012	20/11/2012
2.4	Plan de Producción	28 días	20/11/2012	01/01/2013
2.5	Plan de Organización y RR.HH	19 días	02/01/2013	29/01/2013
2.6	Plan Económico	52 días	29/01/2013	11/04/2013
2.7	Plan Legal	35 días	11/04/2013	31/05/2013
2.8	Conclusiones	7 días	31/05/2013	11/06/2013
3	**Entrega y defensa Final del Proyecto**	**9 días**	11/06/2013	**22/06/2013**

2. Equipo Humano que va a llevar a cabo el Proyecto.

Actuare como el promotor principal del proyecto, aunque contare con la ayuda de mis tutores Ana Barrio (por parte de la empresa) y Amadeu Albós (por parte de la Universidad Oberta de Cataluña).

Por resumir un poco mi curricula dire que ademas de ser Licenciado en Informática, poseo una amplia experiencia en el sector de las TIC, estando especializado en proyectos de Outsourcing a pequeña y gran escala.

Mi experiencia dentro de este sector acumula un total de 16 años repartidos por distintas empresas y

puestos de diversa responsabilidad, hasta ocupar actualmente la Gerencia del área de Outsourcing de Efedos, donde me ocupo de la gestión de los procesos de Outsourcing de la empresa y del manejo de grandes cuentas.

3. Presupuesto Inicial.

Un desglose con importes de lo que inicialmente costará poner en marcha la nueva linea sería el siguiente (en el Plan económico y financiero de la pag 71 viene detallado):

Recursos	Coste 1º Año
Personal	15.960 €
Equipos Informáticos	500 €
Mobiliario	450 €
Aplicaciones Informáticas	2.000 €
Publicidad	2.800 €
TOTAL	**21.710 €**

PLAN DE EMPRESA: RESUMEN EJECUTIVO

Presentación e Historia de la Empresa

Efedos Consulting Empresarial S.L se fundó en el año 1998 como una **Compañía de Servicios Informáticos y Consultoría**, y desde sus orígenes se ha dedicado a proporcionar a sus clientes soluciones adaptadas a sus necesidades, poniendo a su disposición un equipo de profesionales altamente cualificados y con gran experiencia dentro del mundo de las nuevas tecnologías.

Nuestra vocación va dirigida a facilitar la mejora de la gestión empresarial, el desarrollo y la adecuación de los recursos humanos a las necesidades de cada organización.

Disponemos dentro de una estructura abierta de servicios, de una moderna base de datos de profesionales especializados en áreas informáticas y una metodología muy depurada en el proceso de selección, para garantizar la calidad del mismo.

Efedos ofrece un amplio abanico de posibilidades a las empresas, que van desde la consultoría (en áreas de RRHH e Informática), hasta el desarrollo a medida de proyectos de software y la gestión de proyectos tecnológicos.

El Outsourcing es la forma más adecuada para disponer de una infraestructura flexible, altamente profesional y rentable, que permita a su empresa diferenciarse de la competencia, externalizando para ganar en competitividad.

Valores de la empresa hacia sus clientes

Los principales valores de Efedos de cara a sus clientes son:

- Gestión proactiva del capital humano de la empresa.
- Agilización de los procesos de selección y formación.
- Satisfacción de la demanda creciente de manera inmediata.
- Agregar, a través de una visión estratégica, valor a los productos de una empresa.
- Aumento de la funcionalidad y la eficacia.
- Asesoramiento especializado.

- Eficiencia en la estructura de costes.
- Mayor operatividad a menor coste.
- Aportar fortaleza a la empresa.
- Infraestructura flexible.
- Inmediatez ante los cambios del entorno.
- Incrementar los puntos fuertes de la empresa.
- Construir un valor compartido y una ventaja competitiva.
- Confidencialidad, Idoneidad y Responsabilidad.
- Constante flujo de información con el cliente respecto a los recursos asignados a sus proyecto

Datos Generales

Los datos generales de la empresa son:

Nombre :	EFEDOS CONSULTING EMPRESARIAL SL
Actividad:	Consultoría y Outsourcing Informático
Año de Fundación:	1998
CIF:	B-81977563
Domicilio:	C\ Montesa nº 35, esc Izq, 4º Izq.28007, Madrid
Teléfono:	914312861.
Fax:	913459277.
Correo:	efedos@efedos.com
Numero de Trabajadores internos (personal de oficina):	8 personas
Numero de Trabajadores externos (subcontratados):	160 personas
Forma Legal:	Constituida como Sociedad Limitada.

Misión y Visión

La misión principal de Efedos es satisfacer las necesidades de sus clientes (nuevos y en cartera) a través de sus lineas actuales y nuevas de negocio, proporcionándoles soluciones rápidas y de calidad orientadas a la resolución de todas sus demandas de servicios (Outsourcing de personal, desarrollo, formación y consultora).

La visión de Efedos es seguir siendo una empresa valorada por su calidad/rapidez y ofrecer los nuevos servicios a sus clientes dentro y fuera de España con el mismo rigor y éxito que lleva años haciéndolo. De esta forma se espera en un futuro obtener una diversificación económica de sus ingresos, ya que ahora se duplican las posibilidades de conseguirlo.

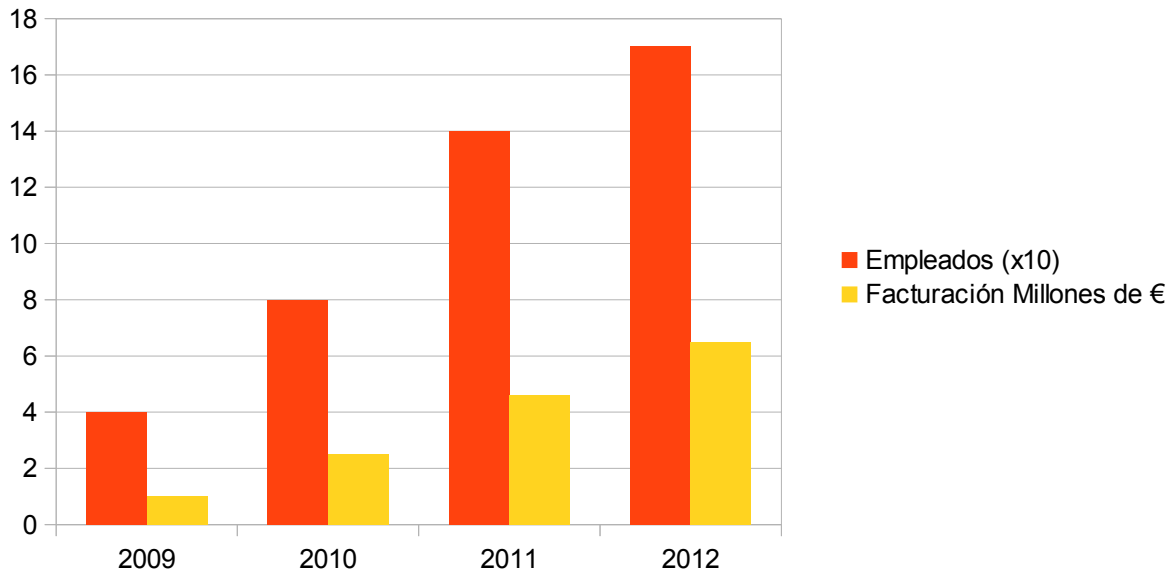
Estos servicios deberán mantener los altísimos estándares de calidad y orientación al cliente, que actualmente se dan, y deberán integrarse dentro del organigrama funcional de la empresa, siendo capaces de satisfacer cualquier demanda TIC y responder de forma viable ante picos descendentes del mercado o variaciones de clientes o precios.

En definitiva se podría sintetizar que la visión de Efedos a corto y largo plazo, es la de asentarse entre las empresas punteras de servicios profesionales tecnológicos en España y en el extranjero, como una empresa bien estructurada que ofrece servicios de alta calidad; de forma que los clientes presentes y futuros, nos identifiquen como su primera opción a la hora de solucionar sus necesidades tecnológicas.

Evolución de Efedos en los últimos años

Presentare una gráfica de la evolución de Efedos en los últimos cuatro años, representando el numero de empleados y la facturación total.

Desde sus orígenes en 1998 contando con 4 empleados en plantilla, el crecimiento de Efedos ha sido una constante a lo largo de los años, aumentando su estructura tanto a nivel de personal como de facturación.



Gráfica con la Evolución de la facturación y el personal de Efedos desde 2009 a 2012

Equipo Humano con el que cuenta la empresa

Actualmente Efedos cuenta con dos socios capitalistas que son los propietarios de la empresa, y una plantilla interna de 7 profesionales cualificados en las áreas de Administración, Recursos Humanos y Comercial, así como una amplia plantilla de personal externalizado en sus clientes y proyectos.

El desglose de su estructura interna por Áreas y Funciones sería:

Dirección:	Fernando Navalmoral Lorente (Socio), Mercedes Armesto (Socio)
Área **de Outsourcing:**	José Luis González Blázquez (Gerente)
Área **de RR.HH y Formación:**	Ana Barrio Fermosel (Directora)
	Maria Sanchez (Técnico)
	Melita Furtado(Técnico)
Área **Comercial:**	Emilio Cardenas (Comercial)
Área **de Administración:**	Vanesa Sanabria (Administrativa)
	Menchu Igarza (Administrativa)
	Leticia (Administrativa)

Definición del Negocio Actual

La idea para desarrollar este Proyecto fin de Master es aprovechar la buena situación que actualmente la empresa EFEDOS CONSULTING EMPRESARIAL S.L tiene en el mercado informático con clientes consolidados, para abrir una nueva área de negocio basada en soluciones de Software Libre e integrarla dentro de las cuatro lineas de negocio que actualmente tiene la empresa y de este modo cubrir las nuevas necesidades que nos plantean nuestros clientes.

Como hemos comprobado en múltiples procesos de selección, actualmente hay escasez de perfiles especializados en tecnologías abiertas, o no existe una formación especifica para los trabajadores de nuestros clientes que apuestan por soluciones de SL; por todo esto merece la pena dedicar este proyecto a justificar la viabilidad económica que esta nueva área puede tener en la empresa.

Actualmente la empresa tiene **una linea principal de negocio compuesta por cuatro servicios (basados en Software Propietario)** y cuenta con una plantilla de 168 personas y una facturación anual cercana a los 6,5 millones de € son:

- **Outsourcing de personal informático**: Proveemos a nuestros clientes de los recursos/perfiles profesionales que necesitan para desarrollar sus proyectos.
- **Desarrollos llave en mano**: Desarrollamos para nuestros clientes los proyectos informáticos que necesitan en base a sus especificaciones.
- **Formación especializada**: Formamos en tecnologías existentes a las plantillas de nuestros clientes con cursos a medida de sus necesidades.
- **Consultoría empresarial**: Asesoramos a nuestros clientes sobre las mejores opciones existentes en mercado para llevar a cabo su proyecto según sus necesidades.

Idea de Negocio

Los servicios de la nueva Linea de Negocio (basados en Software Libre) que se van a poner en marcha son un calco de los anteriormente expuestos pero **especializados en tecnologías Libres**, y son:

Linea de Negocio basada en Software Libre:

- **Servicio de Outsourcing** especializado en Personal de tecnologías abiertas.
- **Servicio de Desarrollos Llave** en mano realizados con aplicaciones libres.
- **Servicio de Formación** especializada en SL.
- **Consultoría empresarial** de productos y servicios SL.

Equipo Humano que va a llevar a cabo el Proyecto

Actuare como el promotor principal del proyecto, aunque contare con la ayuda de mis tutores Ana Barrio (por parte de la empresa) y Amadeu Albós (por parte de la Universidad Oberta de Cataluña).

Por resumir un poco mi curricula dire que ademas de ser Licenciado en Informática, poseo una amplia experiencia en el sector de las TIC, estando especializado en proyectos de Outsourcing a pequeña y gran escala.

Mi experiencia dentro de este sector acumula un total de 16 años repartidos por distintas empresas y puestos de diversa responsabilidad, hasta ocupar actualmente la Gerencia del área de Outsourcing de Efedos, donde me ocupo de la gestión de los procesos de Outsourcing de la empresa y del manejo de grandes cuentas.

Viabilidad y Coherencia interna

A través de los distintos apartados del proyecto daré forma a la idea de que no solo es un proyecto viable desde el punto de vista económico sino que ademas dará a la empresa la posibilidad de abrirse a nuevos mercados emergentes y todavía no suficientemente explotados como es el del SL.

Creo pues no solo en su viabilidad, sino que su puesta en marcha llevara a Efedos a situarse en unos niveles de especialización todavía no alcanzados y que serán claramente apreciados por sus clientes.

1. Riesgos del Proyecto.

Aun así en este proyecto existen ciertos riesgos que se minimizan, ya que la nueva área de negocio se crea dentro de una empresa ya consolidada en el mercado, con una amplia cartera de clientes y con una metodología de trabajo contrastada.

Enumerare los que por mi experiencia me parecen más previsibles de que puedan ocurrir.

Riesgos Previsibles	Probabilidad de Suceso	Medidas Preventivas	Correctivas
Baja calidad de los recursos contratados	Media	Entrevistas exhaustivas	Rápida sustitución del recurso.
Impago por parte de los proveedores	Media	Firmar contratos con empresas solventes	Reclamación de las facturas impagadas
Reducción de Tarifas en la renovación de los contratos	Alta	Ninguna	Ajustar los salarios a las nuevas tarifas
Depender de pocos clientes	Media	Labores comerciales de captación de nuevas cuentas.	Intensificar labores comerciales.
Mala calidad en la formación suministrada	Media	Amplia BD de profesores experimentados	Rápida sustitución del profesor
Baja Calidad del Software desarrollado.	Baja	Utilización de código/productos libres de calidad	Elección apropiada de los productos necesarios para el desarrollo del proyecto.
Soluciones migradas inestables	Baja	Utilización de Productos libres adecuados a las necesidades detectadas	Adaptación paulatina a las nuevas soluciones.
Desconocimiento por parte de los usuarios de las herramientas y soluciones libres	Alta	Formación de los usuarios en las herramientas implantadas	Apoyo continuado y soporte in-situ

Tabla con los Riesgos previsibles del Proyecto

2. Factores clave de su éxito

1. Las empresas cada vez conocen más las virtudes y ventajas de utilizar productos basados en SL.
2. El proyecto no parte de cero, sino que esta respaldado y tutorizado por una empresa con una dilatada experiencia en este mercado TI.
3. Las características innatas del Software Libre reducen los riesgos que puedan surgir

(soluciones estables, aumento de competitividad, código de calidad, libertad de uso y distribución.....)

4. La existencia de clientes consolidados que nos demandan este tipo de servicios garantiza por lo menos en parte su éxito inicial.

5. En mi caso la experiencia no es nueva ya que llevo muchos años trabajando en este sector.

6. A pesar de los riesgos enumerados anteriormente, a los que hay que añadir la delicada situación de este país y las turbulencias de la economía mundial, creo firmemente que muchas empresas precisamente motivadas por lo anteriormente expuesto se atreverán a dar el paso de cambiar a un modelo de negocio basado en SL que les ahorrara costes y generara múltiples beneficios.

Tengo absoluta confianza en la viabilidad de esta nueva linea de negocio ya que es un calco de la actual que tenemos basada en sistemas propietarios. Como soy un firme defensor de los sistemas abiertos y de la sostenibilidad de nuevas formas de negocio basadas en la libertad de elección y no de imposición, creo y a lo largo de este proyecto demostrare que puede ser no solo viable sino muy rentable para la empresa.

PLAN DE EMPRESA: PLAN DE MARKETING ESTRATEGICO

Definición de los Objetivos a conseguir durante el proyecto

Enumerare los objetivos parciales y finales a conseguir con este proyecto:

1. Los **objetivos parciales** son:

   - Analizar la situación del mercado del SL y las demandas de nuestros clientes.
   - Plantear las necesidades especificas en SL de mis clientes.
   - Estudiar el mercado en busca de nuevos clientes y analizar la competencia existente.
   - Estudiar de Viabilidad de la nueva área de negocio.
   - Estudio y realización de un plan económico
   - Estudio de todos los aspectos legales.
   - Realizar un preciso análisis comercial y plasmarlo en un plan de marketing.
   - Plantear que necesidades de personal se van a tener.
   - Estudiar todos los posibles riesgos que nos podemos encontrar.

2. **Los objetivos finales** que se pretenden conseguir con este proyecto son:

   - Plantear, justificar y demostrar la viabilidad y rentabilidad de la nueva linea de negocio con sus cuatro servicios basada en Software Libre para la empresa.

Que necesidades cubre la nueva linea de negocio

Las necesidades detectadas que se corresponden con los nuevos servicios por habilitar son:

- Necesidades por parte de empresas de diversos sectores que han migrado a sistemas abiertos o han adquirido productos libres, de Formación especifica en estas tecnologías libres (OpenOffice, servidores de aplicaciones, sistemas operativos Linux ...).

- Necesidades de externalización de ciertos servicios dentro del ámbito de las TI referente a tecnologías libres.
- Necesidades de empresas de dotarse de aplicaciones y desarrollos a medida hechos en SL que las ayuden a mejorar su competitividad.
- Necesidades de empresas que necesitan ser guiadas y asesoradas en el proceso de adaptación o reconversión a tecnologías SL.

Los servicios para satisfacer las necesidades anteriormente expuestas son:

- Servicio de Formación especializada en SL.
- Servicio de Outsourcing especializado en Personal de tecnologías abiertas.
- Servicio de Desarrollos Llave en mano realizados con aplicaciones libres.
- Consultoría de productos y servicios SL

Valor añadido

El abanico de servicios que ofrece la empresa (nuevos y antiguos) no aportan algo nuevo al mercado por si solos puesto que en mayor o menor medida hay otras empresas competidoras que los ofertan.

Nuestro elemento diferenciador que nos aporta un valor añadido con respecto a nuestros competidores es que nadie ofrece un paquete tan amplio de servicios concentrados en una misma empresa en base a la especialización en estos servicios, apoyados en una calidad y rapidez altamente valorada por nuestros clientes.

Verdaderamente el punto innovador de este proyecto proviene de aglutinar todos estos nuevos servicios junto con los que ofrece actualmente la empresa y ofrecérselos al cliente, es decir una empresa va a tener todo lo que necesita o puede necesitar en un solo proveedor, que será especialista en servicios de Outsourcing con sistemas propietarios y abiertos.

Pero quizás el mayor valor añadido que esta nueva linea de negocio aporta venga inherente a las características propias del software libre, es decir:

- Ahorro significativo de costes (en adquisiciones ,renovaciones , mantenimientos...).
- Se evitan problemas con las licencias de los productos utilizados.
- Libertad a la hora de usarlo y redistribuirlo.
- La competencia se establece en la calidad de los servicios no en el pago de licencias de explotación o en su propiedad.
- Independencia tecnológica de fabricantes o distribuidores.

- Utilización de formatos estándar, lo que evita incompatibilidades
- Acceso al código fuente de las aplicaciones, lo que las hace más seguras y adaptables a las necesidades particulares de los clientes.
- Mayor accesibilidad al tener múltiples opciones para la resolución de un problema.

Presento la siguiente comparativa de 5 puntos de medición de Valor para empresas Consultoras que representan competencia directa en nuestro mercado. (Efedos se encuadraría como consultora de Tamaño Medio).

Utilizare el 10 como servicio Optimo y el 0 como servicio Nulo.

VALORACIÓN DE LAS EMPRESAS CONSULTORAS				
Medidas de Valor	EFEDOS	CONSULTORAS PEQUEÑAS (hasta 50 empleados)	CONSULTORAS MEDIAS (De 50 a 300 empleados)	CONSULTORAS GRANDES (De 300 empleados en adelante)
Calidad	9	4	7	6
Rapidez	9	3	7	9
Especialización	9	4	6	6
Gestión	8	5	8	9
Precio	7	5	7	8

Análisis de Nuestro mercado y su entorno

1. Zona de Influencia

Principalmente Efedos opera en un ámbito nacional, teniendo su principal actividad en ciudades como Madrid y Barcelona, aunque también tiene abiertos algunos proyectos en el extranjero.

2. Entorno Actual (a fecha Noviembre 2012)

A fecha de finales del 2012 el panorama que hay España con una situación económica marcada por un

nivel de desempleo insostenible, grandes dudas sobre el control del déficit autonómico, dudas sobre que impacto tendrá en nuestro déficit público las nuevas necesidades de capital de los bancos (si habrá rescate financiero europeo o no) y el nivel de endeudamiento privado de familias y empresas, no hace muy halagüeña cualquier perspectiva de nuevas aventuras empresariales.

Aun así la perspectiva de continuar en la zona euro unida a noticias como la aprobación del tratado fiscal, que ratifica los compromisos de los distintos países europeos con la consolidación fiscal y el crecimiento, y el reforzamiento de la capacidad del fondo europeo de estabilización, así como que el BCE ha continuado con sus medidas de apoyo a la liquidez a largo plazo con el fin de reducir la incertidumbre sobre el sistema financiero europeo, hacen que (aunque a duras penas) veamos luz para salir de la crisis en la que estamos inmersos.

En este panorama mundial sin embargo en España el mercado español de Outsourcing informático experimentó un crecimiento del 7,5% en 2011, manteniéndose como el área de mayor dinamismo para las empresas de consultoría y servicios de informática con unas expectativas de crecimiento del 6 por ciento anual al menos hasta 2013.

La actividad de las empresas de Outsourcing seguirá registrando una evolución positiva en los años 2012 y 2013, aunque previsiblemente con una moderación en el ritmo de crecimiento, hasta el entorno del 6% anual. La facturación de este sector se estima que alcanzará una cifra de unos 5.800 millones de euros en 2013.[Ref_3]

3. Mercado Actual

Según varios informes consultados a pesar del panorama de crisis, se estima una cierta recuperación en el ritmo de crecimiento del mercado servicios de Outsourcing de TI, pero lejos de alcanzar los incrementos previos a la crisis.

Pese a que se irá apreciando una lenta recuperación, el mercado mantendrá la fuerte presión sobre las tarifas, con efectos negativos sobre los márgenes, que tendrán que ajustarse, y la rentabilidad de las operaciones.

Este segmento será el único que previsiblemente registrará crecimientos aunque más moderados que antes de la crisis.

Un relación de empresas con las que actualmente trabajamos y que pueden servir para hacerse una idea del mercado en el que nos movemos y los clientes con los que trabajamos son: IBM, HP, SUN ,UNISYS,EL CORTE INGLES, ISBAN, BANCO SANTANDER, EVERIS, ACCENTURE, VODAFONE...

4. Mercado Potencial

Existen multitud de empresas con las que todavía no hemos establecido relación laboral y a las que

podemos y debemos ofertar nuestros servicios(antiguos y nuevos), por señalar algunas:

Del sector Bancario: CAJAMADRID, BBK, ING....

Del sector Tecnológico: MICROSOFT, APPLE, BULL, NCR.....

Del sector Energético: REPSOL, ENDESA....

Del sector Servicios: METRO, IBERIA.....

Existen empresas que por su predisposición al Software Libre serán firmes candidatos a convertirse en clientes potenciales de la nueva linea de negocio, entre estos destacare a IBM,SUN MICROSYSTEM, HP..

Por cuantificar el numero de clientes potenciales que se espera conseguir en el primer año de implantación de la nueva linea de negocio, decir que esperamos ampliar la cartera de clientes con 2 grandes empresas (ejem. SUN MICROSYSTEM e IBERIA) y cuatro empresas medianas. Con esta previsión y el volumen de negocio que generen se vería cubierta la inversión inicial con creces.

Actualmente el total de clientes potenciales a los que podemos dirigirnos es inmenso e imposible de cuantificar, ya que solo en nuestra base de datos de clientes existen actualmente 168 empresas con las que en algún momento se ha establecido algún contacto o presentación de servicios.

5. Perspectivas de Crecimiento y futura cuota de mercado

A pesar de la situación que he descrito anteriormente, nuestro mercado no ha parado de crecer, si bien los precios y tarifas se han adaptado a los tiempos que corren, las posibilidades de crecimiento que se nos presentan son inmensas, en todos los sectores que he mencionado en el punto anterior.

En vista de como vaya evolucionando la puesta en marcha de los nuevos servicios, nos plantearemos las nuevas necesidades que nos surjan, tanto a nivel de espacio como de nuevos recursos.

La previsión es que en este primer año la nueva linea de negocio suponga un 8% de la facturación total de la empresa y conseguir una cuota de mercado del 5%.

A corto Plazo: Introducirnos en el mercado de los servicios basados en Tecnologías libres.

Sentar las bases para ser proveedor de referencia en estas tecnologías.

A Largo Plazo: Hacernos centro autorizado (Partner) de las principales empresas distribuidoras de SL, para servicios de Outsourcing , consultoría y formación.

Abrir nuevas vías en mercados del extranjero.

6. Posibles acuerdos de Colaboración

En nuestro sector y mercado es muy común entre empresas proveedoras dedicadas al Outsourcing informático establecer acuerdos de colaboración puntuales entre iguales (empresas de más/menos mismo tamaño), consistentes en que si mi empresa tiene un recurso del perfil que le demandan a mi futuro colaborador su cliente, llegaríamos a un acuerdo de cesión de ese recurso para que ellos lo utilicen en su cliente tras el pago de un Fee o porcentaje sobre su salario bruto (suele fijarse en un 8%).

De esta forma el cumple con su cliente proporcionándole el recurso solicitado y facturando por él una tarifa jornada, y nosotros facturamos en una sola vez una cantidad por la cesión realizada.

Este es el tipo de colaboración más común entre empresas competidoras en este sector.

7. Análisis de la Competencia

Dentro del mercado TI en el que se mueve Efedos existen bastantes empresas similares en estructura y servicios, si bien carecen de un abanico tan diferenciado y especializado de servicios, es decir no existe una especialización tan concreta en el mercado concentrada en una sola empresa.

Enumerare algunas empresas que por su tamaño y servicios que ofertan estarían incluidas dentro de nuestra competencia directa:

SERMICRO: Empresa especializada en Outsourcing de servicios Microinformáticos.[Ref_4]

Ofrecen servicios de: Voz y datos, Instalación de equipos, Soporte a usuarios, Hardware y Software, Desarrollo de Software, Reparación de equipos, Outsourcing, Networking, Formación.

Puntos Fuertes: Especializada en prestar servicios microinformáticos HW y SW,.

Política de tarifas muy competitiva.

Puntos Débiles: Baja calidad en la prestación de algunos servicios propiciada por esa política de tarifas tan bajas) .

Posicionamiento en el mercado: Bueno, lleva muchos años presente en muchas grandes empresas.

Evolución: Crecimiento constante.

Valor añadido: Rapidez en dar los servicios y multitud de recursos a la hora de prestarlos.

Web: http://www.sermicro.com

INFORTEC: Empresa especializada en servicios de Microinformática y Sistemas, no poseen servicios de formación.[Ref_5]

Ofrecen servicios de: Consultoría de RR.HH y Tecnológica, Outsourcing

Puntos Fuertes: Especializada en la prestación de servicios de Outsourcing de Personal en el área de Microinformática y Sistemas.

Puntos Débiles: Baja calidad en la prestación de algunos servicios propiciada por malas selecciones de los recursos. Poca oferta de servicios

Posicionamiento en el mercado: Medio.

Evolución: Crecimiento constante.

Valor añadido: Un servicio muy cercano con una amplia red comercial de apoyo.

Web: http://www.infortec.net/

SEREM: Empresa especializada en servicios de formación en tecnologías propietarias, y servicios de Outsourcing en el área de desarrollo.[Ref_6]

Ofrecen servicios de: Consultoría , Formación y Outsourcing.

Puntos Fuertes: Especializada en la prestación de servicios de Formación, tienen un amplio abanico de cursos en catalogo.

Puntos Débiles: Poca experiencia en servicios de Outsourcing de personal

Posicionamiento en el mercado: Medio.

Evolución: Crecimiento discontinuo.

Valor añadido: Un servicio de formación donde aportan mucha experiencia y una cartera de profesores contrastada.

Web: http://www.serem.com/index.html

COS MANTENIMIENTO: Empresa especialista en el área de microinformática y sistemas.[Ref_7]

Ofrecen servicios de: Mantenimiento y Gestión de Infraestructuras, Data Center, Outsourcing, Arquitectura de Sistemas y Desarrollos a Medida.

Puntos Fuertes: Especializada en la prestación de servicios de microinformática y sistemas, con

grandes clientes en cartera, así como la gestión de numerosos Data Center.

Puntos Débiles: Amplias rotaciones de su plantilla que repercuten en la calidad de sus servicios.

Posicionamiento en el mercado: Medio Alto.

Evolución: Crecimiento constante.

Valor añadido: Ofrecen rapidez y calidad en la gestión de los servicios en los que son especialistas, como los Data Center, hay pocas empresas en el mercado que las superen en este apartado

Web: http://www.cosmantenimiento.com

DINSA: Empresa de prestación de servicios en distintos ámbitos tecnológicos.[Ref_8]

Ofrecen servicios de: consultoría e Ingeniería, Gestión de Proyectos, Soporte Técnico, Outsourcing, Desarrollos a medida y Formación.

Puntos Fuertes: Amplio abanico de servicios.

Puntos Débiles: Muy lentos a la hora de responder, baja calidad en los servicios de Formación, política de precios fija(no se adaptan a lo que puede pagar el cliente).

Posicionamiento en el mercado: Alto

Evolución: Crecimiento Fuerte.

Valor añadido: Poseen el respaldo del Banco Banesto, ya que es una empresa del grupo, lo que les otorga un fuerte respaldo económico y financiero a la hora de acometer proyectos.

Web: http://www.dinsa.es

Presentación Comercial de la empresa

Actualmente Efedos dispone de una presentación impresa en forma de triptico de empresa, donde se muestra la imagen de Efedos, su Logo, una breve historia, una descripción de los servicios ofertados y una referencia de los clientes con los que trabajamos.

Para llevar la imagen d Efedos a sus clientes se cuenta en plantilla con un comercial que realiza visitas periódicas a nuestros clientes y continuamente sondea el mercado en busca de nuevos. Su colaboración será imprescindible para establecer las estrategias comerciales de los nuevos servicios.

También contamos con una web recientemente actualizada (www.efedos.com) [Ref_9] que se utiliza como portal donde mostrar en la red nuestros servicios.

El logo de Efedos bajo el que comercializaremos nuestros servicios es:

Estrategias de Comercialización

Estrategias comerciales a seguir por la empresa para determinar que objetivos de ventas y de posicionamiento se pueden alcanzar.

En colaboración con el departamento comercial estableceré una estrategia de comercialización de los nuevos servicios, dejando en sus expertas manos la explotación de este área.

El comercial será el encargado de presentarlos y ofrecerlos mediante presentación personal a nuestros clientes actuales y futuros, reuniéndose con ellos para determinar cuales son sus necesidades y como estos pueden solucionarlas.

Para ello se citara con lo responsables de compras y contratación de los clientes, que son las personas que tienen la capacidad de decisión y conocimientos globales de las necesidades de la empresa.

Como estrategias comerciales a utilizar enumerare las siguientes:

- Acuerdos con academias, universidades y centros de estudio para ofrecer nuestros servicios, darnos a conocer y recolección de curricula de candidatos.
- Reunirse con agencias de publicidad en Internet que sean especialistas en marketing
- Colaboraciones puntuales con otras consultoras de Outsourcing informático.
- Campañas de Mailing para clientes seleccionados.
- Campaña de contacto telefónico con actuales y posibles clientes como previo a una visita personal para presentación de nuestros servicios.

Estrategias de Publicidad y promoción de la empresa (campaña de Marketing)

Con el objetivo de cerrar una campaña de marketing en la que invertiremos inicialmente en promoción unos 2.800 €, pondremos en marcha los siguientes acciones con el objetivo de publicitar la empresa y presentar todos los servicios que ofrece:

- Publicidad en prensa escrita (los periódicos gratuitos tipo 30 Minutos que se reparten diariamente en todas las bocas de metro y cuyo alcance es bastante efectivo)
- Presencia en publicaciones y revistas especializadas.
- Presencia en Internet (buscadores, portales de trabajo....)
- Logotipo impreso en todos los portátiles de nuestros trabajadores subcontratados, así como fundas de portátil personalizadas con nuestro logo.
- Presentación personal en CD/DVD/Pendrive personalizado.
- Cuñas en programas matinales de radio.
- Nuevos tripticos de presentación de servicios.
- Merchandising corporativo (llaves Usb...).
- Posicionamiento de nuestra web.
- Cursos de formación bonificables por la Fundación Tripartita.

Análisis DAFO

Para comprobar la viabilidad comercial de los servicios a ofertar presento un análisis DAFO:

DEBILIDADES	AMENAZAS
Costes de selección disparatados e ineficaces Desconocimiento de las empresas de la competencia y del mercado al que nos enfrentamos Desconocimiento de cual es la tecnología idónea para cada empresa y para cada problema. Tecnología obsoleta o poco actualizada Costes de desarrollo inadecuados para las necesidades particulares de cada cliente	Retraso tecnológico con respecto a la competencia Perdida de competitividad en el mercado debido a los costes. Estancamiento en la oferta de servicios a ofrecer a los clientes Personal con poca preparación y no actualizado Procesos de selección interminables e ineficaces
FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**
Presupuestos adecuados a las necesidades de los clientes. Personal disponible según requerimientos. Costes ajustados Personal altamente cualificado en la prestación de los servicios Formación en las ultimas tecnologías libres Tecnología actualizada. Características innatas del SL.	Ahorro de Costes en todos los procesos implicados de la empresa Se evita dependencia tecnológica El SL aporta un valor añadido con respecto a la competencia Competitividad en el mercado, gracias sobre todo a un ahorro de costes Actualización tecnológica, continuamente renovada en versiones actualizadas. Mejora de posicionamiento de la empresa en el mercado

PLAN DE EMPRESA: PLAN DE MARKETING OPERATIVO

Descripción de la Nueva Linea de Negocio.

A continuación describiré los aspectos más relevantes de la nueva linea de negocio.

1. Características de los Nuevos Servicios

Los servicios que se ofertan presentan las siguientes características:

- **Servicio de Outsourcing especializado Personal SL**, este es el servicio estrella de la compañía, cubre todas las necesidades de personal Tecnológico de nuestros clientes.

  Por ejemplo: Programador senior JAVA/J2EE o Técnico de Sistemas Linux (Red Hat, SUSE...).

  Tecnologías implicadas: Engloba cualquier tecnología incluida en el Catalogo de Sistemas, Catalogo de Desarrollo y Catalogo de Aplicaciones.

- **Servicio de Desarrollos Llave en mano**. Cubre las necesidades de nuestros clientes que deseen tener una aplicación o desarrollo a medida realizada con SL, que solvente una necesidad especifica.

  Por ejemplo: Desarrollar una aplicación para el departamento de RR.HH en Java que gestione toda la curricula de la empresa.

  Tecnologías implicadas: Engloba cualquier tecnología incluida en el Catalogo de Desarrollo y Catalogo de Aplicaciones.

- **Los Servicios de Formación** especializada en SL consisten en la impartición de cursos de formación y de certificación para empleados de los clientes en SL, ya sea en sus instalaciones o en nuestra aula.

Estos cursos pueden ser por ejemplo: Curso avanzado en OpenOffice...

Tecnologías implicadas: Engloba cualquier tecnología incluida en el Catalogo de Sistemas, Catalogo de Desarrollo y Catalogo de Aplicaciones.

- **Consultoría de productos y servicios SL.** Se realiza un estudio y asesoramiento de la empresa cliente y se establece una hoja de ruta para la realización del proceso. Por ejemplo, un cliente desea migrar sus sistemas propietarios a Sistemas abiertos, lo que nos llevaría a un proceso de estudio y asesoramiento de cual es la opción más idónea para el y si es una opción viable material y económicamente.

  Tecnologías implicadas: Engloba cualquier tecnología incluida en el Catalogo de Sistemas, Catalogo de Desarrollo y Catalogo de Aplicaciones.

2. Características técnicas de los servicios a comercializar

Todos los servicios expuestos tendrán unas características técnicas comunes que se firmaran en acuerdo marco.

- Descripción del servicio (subcontratación de personal, desarrollo, formación o consultoria)
- Lugar de prestación
- Horario
- Precio del servicio (precio hora, jornada...)
- Servicios extraordinarios(Intervenciones, guardias, horas extras...)
- Supervisión e inspección
- Selección y sustitución de los profesionales
- Cesión de contrato y/o subcontratación
- Confidencialidad y tratamiento de datos
- Finalización del servicio

3. Características de la nueva linea de negocio (basada en Software Libre) frente a la actual linea de negocio (basada en Software Propietario)

Las características y particularidades de ambas lineas de negocio las expondré en la siguiente tabla, realizando una comparación entre las dos lineas de negocio de la empresa.[Ref_10]

COMPARATIVA DE LAS LINEAS DE NEGOCIO DE EFEDOS CONSULTING	
Nueva Linea de Negocio Basada en Software Libre	**Actual Linea de Negocio Basada en Software Propietario**
Todo el Software que se utilice para esta linea de negocio tendrá un bajo coste,al evitarse el pago de licencias. Esto es tremendamente beneficioso a la hora de buscar rentabilidades, ya que todas las nuevas lineas de negocio se beneficiaran de este punto	Todo el Software que se utilice para esta linea de negocio esta sujeto a Copyright y derechos de propiedad industrial, así como al pago de licencias de uso y explotación a las marcas.
La libertad de Uso y de distribución que acompaña al software libre proporciona a la empresa un gran margen de maniobra, ya que no tendrá barreras legales infranqueables a la hora de por ejemplo dar salida a un desarrollo de Software.	El mercado de aplicaciones propietarias es actualmente el dominante, siendo el preferido por las empresas para acometer sus proyectos y por consiguiente el que más negocio genera.
Solo nos tendremos que preocupar porque la calidad de los servicios ofrecidos sea mejor que la de la competencia y no preocuparnos o centrarnos en la propiedad del producto incluido en ese servicio.	El soporte de todo el software utilizado esta garantizado por el fabricante de donde lo adquieres.
Evitamos utilizando productos libres que se estos se queden obsoletos y sin ningún tipo de soporte técnico, como ocurre con los propietarios al pasar un determinado tiempo y ser más rentable para el fabricante sacar un producto nuevo, abandonando el soporte del viejo	Existe sobre todo en la linea de negocio de Outsourcing de Personal de un abanico más amplio de recursos disponibles, tanto en cantidad como en calidad.
La Linea de negocio que se ocupa de los desarrollos a medida, evitará las incompatibilidades al utilizar formatos estándar	La demanda de formación de aplicaciones propietarias es superior a las libres ya que el mercado así lo demanda
El libre acceso al código fuente de los programas evitará problemas de seguridad y de dependencia tecnológica.	El no tener acceso al código fuente e los programas obliga a depender del fabricante de la tecnología usada y a múltiples condicionantes con las licencias.

4. Relación entre las lineas de negocio de la empresa

Ambas lineas de negocio están íntimamente relacionadas en su estructura de servicios ofertados aunque difieren completamente en las tecnologías que utilizan para prestarlos:

RELACIÓN ENTRE LAS LINEAS DE NEGOCIO DE LA EMPRESA		
	Linea de Negocio basada en Tecnologías Propietarias	**Linea de Negocio basada en Tecnologías Libres**
Servicio de Outsourcing de Personal	Contratación de personal para proyectos en clientes especializado en tecnologías propietarias	Contratación de personal para proyectos en clientes especializado en tecnologías Libres
Servicio de Desarrollos a Medida	Desarrollo de aplicaciones a medida según requerimientos de los clientes utilizando tecnologías propietarias	Desarrollo de aplicaciones a medida según requerimientos de los clientes utilizando tecnologías libres.
Servicio de Formación especializada.	Desarrollo de acciones formativas sobre tecnologías propietarias.	Desarrollo de acciones formativas sobre tecnologías libres.
Servicio de Consultoría	Asesoramiento y gestión del cambio a clientes en ámbitos de migración a tecnologías propietarias.	Asesoramiento y gestión del cambio a clientes en ámbitos de migración a tecnologías Libres.

La diferenciación entre ambas lineas viene marcada por las características propias existentes entre las tecnologías que usan ambas lineas(propietarias y libres).

Estrategias de Tarifas y Precios de los Servicios

Aunque es complicado establecer tarifas de referencia para categorías , ya que habitualmente es el cliente el que oferta el perfil con la tarifa que puede pagar, si que estableceremos un catalogo base de tarifas de referencia para nuestros futuros clientes donde incluyamos los precios de los nuevos servicios.

La política de precios que aplicaremos en estos nuevos servicios sera de precios Bajos y calidad alta con la idea de penetrar en el mercado, esto conllevara que rebajemos nuestros margenes de beneficio de forma considerable.

La formula que se aplica en el calculo de todas las tarifas es la siguiente:

Margen Recurso = **Coste Recurso** (Salario con Seg Social (33%) + Previsión Liquidación + Vacaciones + Beneficios Sociales) – **Facturación anual**

Todas las tarifas se calculan en base a 220 jornadas o 1.760 horas anuales de trabajo facturable (11 meses), ya que se descuentan 20 jornadas del mes de vacaciones que no se facturan.

Por ejemplo la Facturación anual de un Arquitecto de Sistemas 1 sería:

359 €/Jornada * 220 Jornadas = 78.980 € anuales

Margen de 6.646,67 € = Coste Recurso de 72.333 € (50.000 * 1,33 = 66.500 €) + ((50.000/360 = 138,89) * 33= 4.583,33 €)+ 1.250€ en tickets restaurante) + Facturación Anual de 78.980 €

Tarifas Referencia para Sistemas . Establecidas de acuerdo a cada cliente.

Tarifas Referencia para Desarrollo. Establecidas de acuerdo a cada cliente.

Tarifas Referencia para Formación:

Dependiendo del curso, numero de horas y contenido se establecerá un precio completo que incluirá materiales didácticos.

Todos los precios para **Proyectos llave en mano y Consultoría** se cierran tras previo estudio de las necesidades del cliente en acuerdo marco.

Estrategias de Distribución de los Servicios

La generalización más usual que se hace sobre la distribución del servicio es que la **venta directa** es el método más frecuente y que los canales utilizados son cortos.

La venta directa ciertamente es frecuente en algunos mercados de servicios como el que nos ocupa con la existencia clara de una relación directa entre cliente y proveedor, pero también en este mercado muchos canales de servicios contienen uno o más intermediarios, por lo que se produce una dispersión de la subcontratación de servicios, derivando la relación a cliente-proveedor-proveedor.

Por todo esto sería incorrecto decir que la venta directa es el único método de distribución en los mercados de servicios. Los intermediarios (empresas de Outsourcing) son frecuentes en este negocio, aunque para no dispersar la calidad del servicio, Efedos no suele utilizarlos.

PLAN DE EMPRESA: PLAN DE PRODUCCIÓN

Descripción del proceso de Producción

A continuación describiré el proceso de producción de los servicios de la nueva linea de negocio.

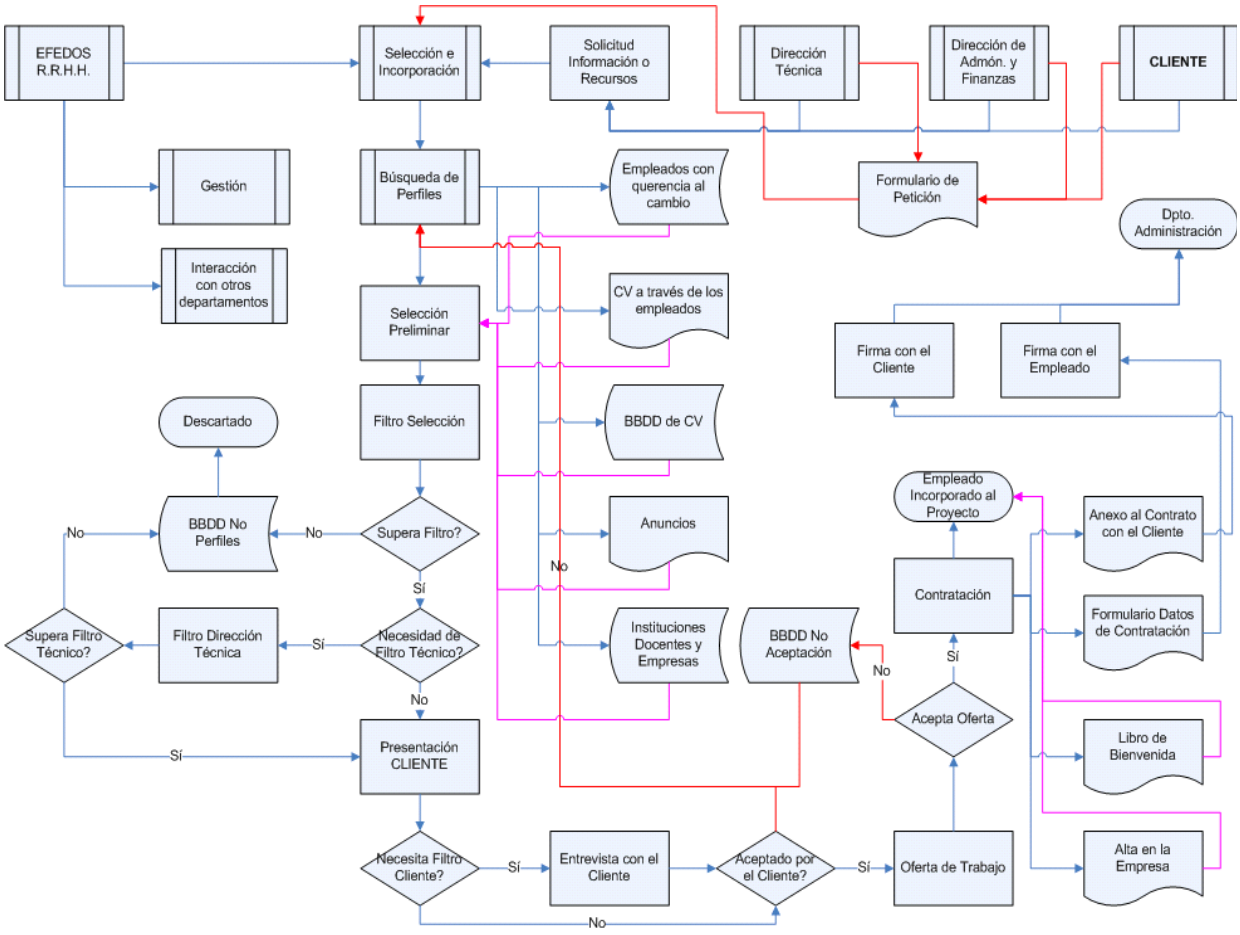
1. Descripción del proceso de producción de un servicio de Outsourcing de Personal

Para los servicios de Outsourcing de personal informático el proceso sería:

1. Cliente solicita servicio de Outsourcing de un recurso informático para un proyecto.
2. Recepción de la petición con los Skills del recurso
3. Proceso de selección de Cvs en Base de Datos y en portales de Trabajo
4. Criba y entrevistas personales y técnicas a los candidatos seleccionados.
5. Envío de Cvs al cliente con tarifa asociada.
6. Entrevista en el cliente con el responsable del proyecto
7. Aceptación de una candidatura y firma de Acuerdo marco con el cliente y Contrato de Trabajo con el recurso seleccionado.

Ejemplo: Un cliente necesita para el mantenimiento de sus sistemas Linux un técnico; nosotros le pasaríamos precio hora/día por dicho servicio, y le realizaríamos la selección y contratación del recurso en base a los skills solicitados.

La siguiente gráfica detalla el proceso de producción de este servicio:



Proceso de producción de un servicio de Outsourcing de Personal

2. Descripción del proceso de producción de un servicio de Desarrollo a Medida

Para los servicios de Desarrollo Llave en Mano el proceso sería:

1. Cliente solicita servicio de Desarrollo de Software.
2. Estudio de requisitos y entrevistas con el cliente para definir análisis.
3. Presentación de oferta al cliente con plazos, precio y estudio de necesidades.
4. Desarrollo del proyecto en comunicación directa con el cliente.
5. Entrega y servicio de formación y asistencia post implantación.

Ejemplo: Se inicia en la toma de requisitos, continua con el desarrollo hasta que el cliente tenga funcionando dicha aplicación en su empresa, y finaliza con su mantenimiento, mejoras y actualizaciones..

La elección de este servicio es la solución ideal cuando una aplicación estándar no cumple las necesidades y no ayuda a automatizar las funciones y procesos que requiere una empresa.

Efedos Consulting realiza todo el proceso, desde el estudio de los requisitos, pasando por el análisis, diseño, desarrollo hasta el posterior mantenimiento.

El proceso de producción de un servicio de desarrollo de software hecho a la medida ofrece a nuestros clientes un producto especialmente diseñado al tamaño de su necesidad.

Dicho proceso contempla:

Paso 1	Paso 2	Paso 3	Paso 4	Paso 5	Paso 6	Paso 7	Paso 8
Consulta con el cliente de las necesidades y marco del proyecto de desarrollo	*Análisis y Planeamiento*	*Toma de Requerimientos*	*Diseño*	*Desarrollo*	*Testing*	*Implementación*	*Formación y Soporte*

Proceso de producción de un desarrollo a medida

El proceso se inicia en la investigación y el análisis de las necesidades reales del cliente, hasta el diseño, desarrollo e implementación de una solución basada en Software Libre realizada a medida que suponga a sus usuarios un incremento en la productividad y facilidad en el manejo de la información, así como la solución de todas las necesidades planteadas.

3. Descripción del proceso de producción de un servicio de Formación

Efedos Consultoría de Formación está especializada en la Gestión Integral de Proyectos de Formación.

Para la implantación de planes de formación en las empresas cuenta con expertos que asesorarán acerca del tipo de formación más conveniente para las necesidades del cliente así como una amplia base de datos de formadores altamente cualificados y con amplia experiencia en el mundo docente y empresarial.

Los *cursos de formación son a medida* según las necesidades y objetivos que demande el cliente y plenamente deducibles a través de la Fundación Tripartita.

Se puede consultar en: la Web de la Fundación como es el proceso: (http://www.fundaciontripartita.org)

Para servicios de Formación el proceso sería:

1. Cliente solicita servicio de Formación a medida.
2. Preparación de la oferta con contenidos, duración y precios de la acción formativa.
3. Impartición de la acción formativa en nuestras aulas o en las instalaciones del cliente. Ejemplo: Cursos de preparación para los programas y exámenes de certificación de las diferentes distribuciones Linux....

El proceso de producción de un Curso de Formación para perfiles que luego se deseen incorporar a proyecto sería:

Ejemplo de proceso de producción para un servicio de formación

Las modalidades que determinan el óptimo resultado de un plan de formación son:

Formación Especializada

La formación es un elemento fundamental en la empresa actual: ha de servir de Reciclaje y Especialización de los profesionales, cubriendo las necesidades reales de la empresa y permitiéndola abordar los cambios y presiones del mercado. Entre la oferta formativa de Efedos destacamos:

Formación para Profesionales, diseñada para ser impartida por expertos en cada área, se compone fundamentalmente de ***Cursos Monográficos*** y ***Master Profesionales***, en horarios adaptados a sus labores profesionales (tarde / noche y fin de semana).

Formación de Reciclaje, está dirigida a personas con conocimientos básicos de alguna de las áreas informáticas, administración de sistemas, desarrollo y lenguajes de programación, etc. y que desean ponerse al día . Estos cursos les permiten aumentar sus conocimientos y conseguir un nivel comparable al de un profesional experimentado.

La Metodología empleada en este servicio es:

Los cursos están diseñados con la metodología más actualizada para entrenar al personal de su organización de una forma sencilla, práctica, efectiva y amena.

Los cursos son presenciales, pudiendo realizarse en las oficinas de la empresa o en las instalaciones de Efedos.

Efedos dispone de un aula totalmente equipada con PC´s y el software necesario para la formación de 15 alumnos.

Se dispone de un sistema de evaluación propia, desde tres puntos de vista: la del alumno, la del profesor y el coordinador del curso.

Dentro de este sistema de calidad, se incluye un proceso de selección del profesorado basado en la experiencia profesional de los candidatos y en su experiencia docente. Para la selección de profesores en cada curso específico, se exigen referencias, y se hace una evaluación de sus habilidades pedagógicas.

4. Descripción del proceso de producción de un servicio de Consultoría

Para servicios de Consultoría el proceso sería:

1. Cliente solicita servicio de asesoramiento tecnológico.
2. Estudio de necesidades y viabilidad.
3. Presentación de la oferta según necesidades detectadas.
4. Servicio de implantación reconversión tecnológica.... según estudio previo.

El proceso del servicio de Consultoría implica para su desarrollo las siguientes partes:

1º parte) Estado de Partida.

Se estudia el funcionamiento, rendimiento, calidad, niveles de eficiencia y productividad de los proceso/s (sobre los que se realiza el estudio) de la empresa, para establecer una visión inicial de partida.

En esta fase, se establece el contacto inicial con el cliente, determinando la necesidades y problemáticas de este que desea cambiar. Es decir, se delimitan las expectativas de ambos en cuanto a los objetivos a perseguir, los roles a jugar por cada uno, la metodología, cuando se iniciara y bajo que condiciones

contractuales.

2º parte) Análisis de la Situación.

Se realiza por nuestra parte un análisis exhaustivo de las situaciones deficientes y cuales serian correcciones optimas para mejorar ese proceso/s, estableciendo un diagnostico de la situación.

Es en esta fase donde se produce una recogida de información, organización de esta, modelo y estrategias a seguir y se llega a un diagnóstico conjunto entre cliente y Efedos.

Se determinan que acciones hay que seguir que resistencias al cambio hay que eliminar.

3º parte) Diseño de la mejor solución.

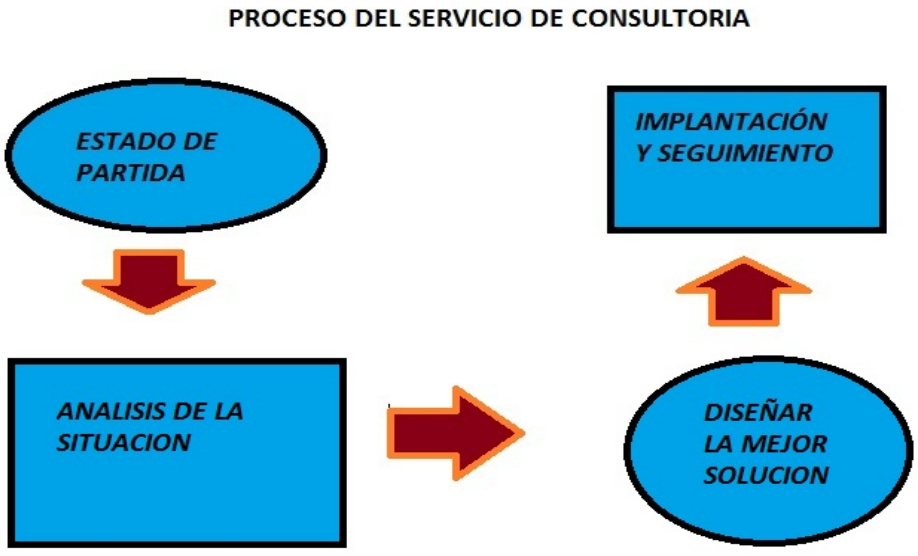
Una vez diagnosticado el problema se diseña cual es la mejor solución técnica, para ello se tendrán en cuenta factores como la rentabilidad, riesgos, temas legales...para terminar definiendo los procesos a aplicar basados en una gestión eficaz de toda la información de la que disponemos.

Esta es la fase más larga y donde se involucran todos los niveles organizativos del cliente, aquí Efedos debe establecer numerosas reuniones donde se vayan tratando y revisando los avances.

4º parte) Implantación y seguimiento.

Una vez desarrollada y producida la solución diseñada, procederemos a implantarla y a ponerla en marcha de una forma controlada que nos permita reportar fallos y mejoras.

Se establecerán unos periodos de revisiones y evaluaciones que sirvan para identificar los logros y decidir que pasos ir dando hasta que el cliente deje de necesitar el apoyo de Efedos.



5. Metodología de un servicio de Outsourcing (De personal,Desarrollo y Consultoria)

La metodología empleada por Efedos Consulting en cada uno de los servicios anteriormente mencionados incluye un escalado de fases que contienen una serie de actividades a realizar para conseguir lograr los objetivos propuestos en cada una de ellas.

1) La primera fase consiste en un Estudio minucioso y en una evaluación detallada del proceso/servicio a externalizar (ya sea un curso, un desarrollo a medida, un recurso o un análisis de viabilidad.

   En esta fase deberé plantear cuestiones como: que servicio hay que externalizar, durante cuanto tiempo, precio del servicio, quien participa, que hay que entregar...

2) Junto con el cliente se produce un intercambio de información y se plantean los términos de ejecución del servicio, que terminara con la trasferencia de documentación y contratación del servicio a externalizar por parte del cliente.

   En esta fase deberé plantear cuestiones como: que proveedor subcontratara el servicio, que servicios se contratan, se establecerán los acuerdos de contratación, fechas de entrega...

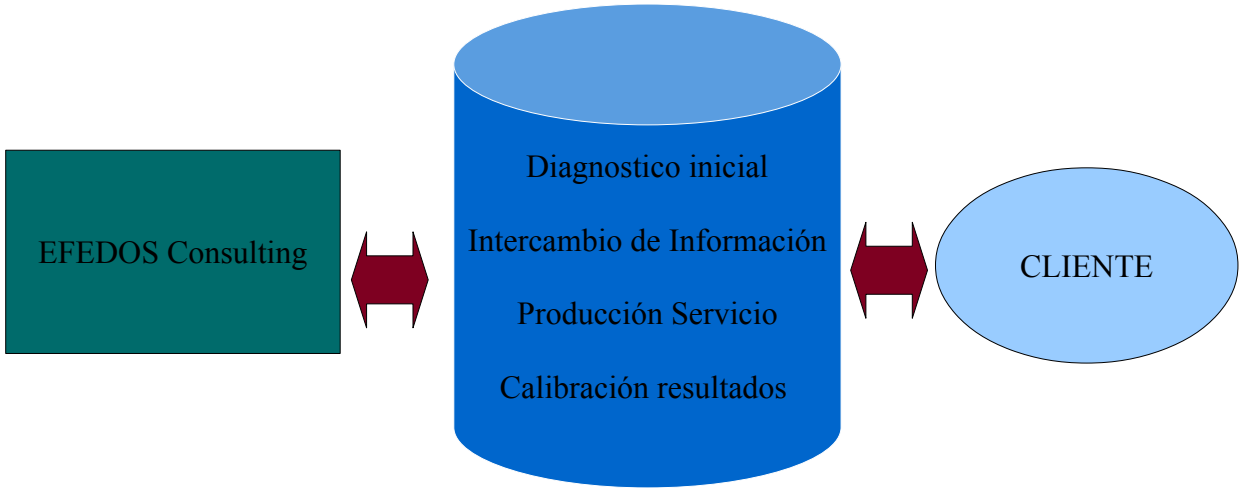
3) En esta fase se procede a desarrollar el servicio de Outsourcing.

   En esta fase deberé plantear cuestiones como: establecer los procedimientos de desarrollo del servicio, ejecutar los procesos implicados, metodologías empleadas...

4) Como ultimo punto se administran y revisan los resultados parciales y totales y se analiza la calidad del servicio según baremos previamente establecidos, analizando la plena satisfacción del clientes con el servicio prestado.

   En esta fase deberé plantear cuestiones como: nivel de calidad del servicio, revisión de objetivos, evaluaciones periódicas, continuidad del contrato....

Por lo tanto, se deberá ver esta metodología como un conjunto de herramientas, las cuales deben ser personalizas para satisfacer las necesidades del proyecto de Outsourcing que se está considerando del cliente para el que se esta realizando.



Metodología de un servicio de Outsourcing

Catalogo De Software Libre Para Todos Los Servicios Que Se Ofertan

A continuación expondré un catalogo que se ira ampliando de los principales Sistemas, lenguajes y aplicaciones de código abierto y Software Libre que ofreceremos a nuestros clientes con los servicios. [Ref_11 a Ref_16]

Catalogo de Sistemas

Debian	Los sistemas Debian actualmente usan el núcleo de Linux o de FreeBSD. Debian viene con más de 29000 paquetes(software precompilado y empaquetado en un formato amigable para una instalación sencilla en su máquina)
Ubuntu	Es un sistema operativo mantenido por Canonical y la comunidad de desarrolladores. Canonical además de mantener Ubuntu, también provee de una versión orientada a servidores, *Ubuntu Server y* una versión para empresas, *Ubuntu Business Desktop Remix*
Red Hat	Red Hat Inc es la compañía responsable de la creación y mantenimiento de una distribución del sistema operativo GNU Linux que lleva el mismo nombre: Red Hat Enterprise Linux y de Fedora.

SUSE	SuSe es una de las distribuciones linux más conocidas a nivel mundial, se basó en sus orígenes en Slackware. Entre las principales virtudes de esta distribución se encuentra el que sea una de las más sencillas de instalar y administrar, ya que cuenta con varios asistentes gráficos para completar diversas tareas en especial por su gran herramienta de instalación y configuración YasT. Los escritorios Linux corporativos de SUSE conforman uno de los entornos informáticos para equipos de escritorio de mayor eficacia, interoperabilidad y facilidad de gestión de hoy en día.
Slackware	Es una de las más antiguas distribuciones Linux.y la más antigua de las activamente mantenidas en la actualidad. En su última versión, la 12.0, Slackware incluye la versión del kernel Linux 2.6.21.5 y Glibc 2.5. Contiene un programa de instalación fácil de utilizar, extensa documentación, y un sistema de gestión de paquetes basado en menús. [Ref_17]
Gentoo	Es una distribución GNU/Linux orientada a usuarios con cierta experiencia en este sistema operativo, fue fundada por Daniel Robbins, basada en la inactiva distribución llamada Enoch Linux.
Mandriva	Es una distribución Linux aparecida en julio de 1998 propiedad de Mandriva, enfocada a principiantes o usuarios medios. Se distribuye mediante la licencia GNU GPL, y es posible descargar su distribución en formato ISO, sus asistentes o sus repositorios.
OpenSUSE	Es el desarrollo y mantenimiento de un sistema operativo basado en linux. Antes de la aparición de openSUSE, el desarrollo de esta distribución, anteriormente conocida como SUSE Linux, se realizaba *a puerta cerrada*. Ahora, el proceso está abierto a cualquier programador y usuario que desee contribuir al desarrollo de openSUSE.

Catalogo de Desarrollo

Editores de Páginas Web:	**Nvu:** Editor web visual. Basado en el motor de Mozilla. Sustituto del Dreamweaver y del FrontPage.
Editores de texto	**SciTE:** Editor de textos basado en sCINTILLA. Es ideal para programar ya que dispone de balanceador de paréntesis y resalte de sintaxis para Ada, Ensamblador, C, C++, C#, CSS, Fortran, Java,

	JavaScript, TeX, Lisp, Lua, Matlab, Makefile, Pascal, Perl, PHP, Python, Ruby, Shell, SQL, TCL, VB, VBScript, XML y YAML entre otros. Además tiene un cliente FTP integrado. **Vim:** Editor de texto avanzado.
Lenguajes de programación Java	**Java 2 Standard Edition official web** **Java 2 Micro Edition official web** **Java 2 Enterprise Edition official web** **NetBeans:** Entorno integrado de desarrollo para desarrollo en Java, programado en el propio Java. Muy completo. **Eclipse:** Entorno integrado de desarrollo multipropósito. Nació para programar en Java, aunque actualmente dispone de muchos plugins y utilidades para compilar otros lenguajes de programación.
Lenguajes de programación	**Mono:** Plataforma para el desarrollo de aplicaciones. Permite ejecutar aplicaciones .NET y Java. Sustituto del .NET Framework. **SharpDevelop** para windows y **MonoDevelop** para GNU/Linux y MacOS **Code Blocks Studio:** Entorno integrado de desarrollo para C y C++ extensible y configurable. **ASP, Active Server Pages** **Python** **PHP, Hypertext Preprocesor**

Catalogo de Aplicaciones

Ofimatica	**OpenOffice:** Suite ofimática. Sustituto del MS Office.
Navegadores web	**Mozilla Firefox:** Navegador web muy completo. La mejor alternativa a Internet Explorer.
Lectores de Correo Electrónico	**Mozilla Thunderbird:** Muy completo. Incluye filtro anti-spam que va aprendiendo. La mejor alternativa a MS Outlook.
Clientes de mensajería instantánea (MSN, Yahoo, ICQ, ...)	**Gaim:** El cliente multiprotocolo más completo. Soporta MSN Messenger, Yahoo!, AIM, ICQ, IRC, Jabber, Gadu-Gadu y SILC.

Multimedia **Gráficos**	**Gimp:** Tratamiento de imágenes (gráficos escalares). Sustituto del Photoshop.

Catalogo de Bases de Datos

MySQL	MySQL 5.0: Base de datos de código abierto

Ejecución y Producción del servicio

Una vez descrito cual es el proceso productivo de cada uno de los servicios, el paso siguiente es producirlos, este proceso lleva consigo la firma un Acuerdo Marco de colaboración con cada cliente.

A través del mismo Efedos Consulting y sus clientes establecen el marco y los términos de colaboración en los que se va ha producir el servicio.

En este acuerdo Marco se establecen entre otras cuestiones: *el objeto de la colaboración, que perfiles engloba, que tarifas se establecen para dichos perfiles, como se va ha facturar ese servicio, duración y lugar de prestación del servicio....*

Gestión de la Calidad

Aseguramiento de la calidad

En Efedos Consulting Empresarial disponemos en la actualidad de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad Certificado según la Norma ISO 9001:2000 y de un Sistema de Gestión Medioambiental ISO 14001:1996.

Efedos posee un Manual de Usos y desempeños de obligado cumplimiento para todo el personal de la empresa que participe en el desarrollo, implantación y control de sus procesos, donde se recogen las directrices de la gestión integrada de la calidad, el respeto al medio ambiente y la seguridad de la información.

A continuación detallare algunos de los puntos más relevantes que contiene para mostrar como se gestiona en la empresa la calidad:

1. Código De Ética y Conducta En La Empresa Efedos Consulting

En EFEDOS compartimos el compromiso al más alto nivel de integridad en la realización de los negocios. Consideramos que Actuar con un fuerte sentido de integridad es fundamental para mantener la confianza tanto de nuestros clientes como de nuestros empleados, accionistas y proveedores.

La transparencia en la gestión de nuestra actividad es una prioridad absoluta de nuestra actuación. El código de conducta y ética en la empresa supone una plasmación de nuestra decidida voluntad de actuar con total honestidad y transparencia en todos nuestros negocios y operaciones empresariales.

El Código que presentamos contiene normas respecto a las responsabilidades individuales, así como responsabilidades para nuestros empleados, clientes, proveedores, accionistas y otros de interés. Para más información *Consultar Anexo 1: Codigo de Etica y Consulta (pag 82).*

2. Código de medio ambiente de la empresa Efedos consulting

El principal objetivo de este código es promover la mejora continua de la actividad desarrollada por la empresa en relación con el medio ambiente, mediante la exposición de unas recomendaciones prácticas cuya aplicación mejorará nuestra eficiencia ambiental.

Como resultado de la implantación de las Buenas Prácticas, conseguiremos:

- *Reducir el consumo de los recursos energéticos de toda índole.*
- *Reducir el consumo de agua.*
- *Disminuir la generación de residuos y facilitar su reutilización.*

Mejorar la competitividad de la empresa, a través de:

- *La racionalización del consumo de materias primas y el ahorro de recursos naturales (energía y agua), lo que redundará en menores costes.*
- *La mejora en el control de los procesos y el aumento de la eficiencia.*
- *Planificar la estrategia y la actividad de la empresa, al introducir como factor de mejora continua la protección del medio ambiente.*
- *Mejorar la imagen de la empresa ante los clientes, los usuarios y los trabajadores.*
- *Informar y formar a los empleados y clientes, lo que redundará en una buena integración de las medidas adoptadas para la mejora del medio ambiente.*

Nuestra misión es alcanzar la mayor rentabilidad y optimización de los procesos que llevamos a cabo, siempre con la orientación clara hacia todos los actores involucrados: clientes internos, clientes externos, proveedores y entorno; y siempre cumpliendo con la legislación vigente y los acuerdos marcos firmados.

Gestión del Riesgo

Conocer los principales riesgos a los que puede estar sometida la seguridad de la información, tanto de la propia Efedos como de sus clientes, y realizar la gestión más correcta de los mismos

Como los servicios de la nueva linea de negocio se crean dentro de una empresa ya consolidada en el mercado, con una amplia cartera de clientes y con una metodología de trabajo contrastada.

Enumerare los que por mi experiencia me parecen más previsibles de que puedan ocurrir.

Riesgos Previsibles	Probabilidad de Suceso	Medidas Preventivas	Correctivas
Baja calidad de los recursos contratados	Media	Entrevistas exhaustivas	Rápida sustitución del recurso.
Impago por parte de los proveedores	Media	Firmar contratos con empresas solventes	Reclamación de las facturas impagadas
Reducción de Tarifas en la renovación de los contratos	Alta	Ninguna	Ajustar los salarios a las nuevas tarifas
Depender de pocos clientes	Media	Labores comerciales de captación de nuevas cuentas.	Intensificar labores comerciales.
Mala calidad en la formación suministrada	Media	Amplia BD de profesores experimentados	Rápida sustitución del profesor
Baja Calidad del Software desarrollado.	Baja	Utilización de código/productos libres de calidad	Elección apropiada de los productos necesarios para el desarrollo del proyecto.
Soluciones migradas inestables	Baja	Utilización de Productos libres adecuados a las necesidades detectadas	Adaptación paulatina a las nuevas soluciones.
Desconocimiento por parte de los usuarios de las herramientas y soluciones libres	Alta	Formación de los usuarios en las herramientas implantadas	Apoyo continuado y soporte in-situ

Tabla con los Riesgos previsibles del Proyecto

Existen ademas ciertos riesgos genéricos a la subcontratación de servicios que tendré que minimizar de

cara a los clientes:

- El cliente puede pensar que pierde el control de sus propios procesos.
- Riesgos de seguridad y de confidencialidad.
- Baja calidad y poca experiencia de la empresa a la que se la subcontratan los servicios.
- Se puede llegar a perder calidad y talento dentro del cliente.
- Bajo nivel de compromiso o motivación por parte de la empresa subcontratada, basado solo en intereses económicos.
- Desconocimiento del proceso que subcontrata que derivaría en una perdida de identidad del cliente.

Gestión de la Infraestructura.

1. Localización de la Oficina

Actualmente la empresa esta sita en Madrid en la calle Montesa nº 35, escalera Izquierda, 4º planta, puerta Izquierda.

2. Calendario Laboral y Horarios.

Nuestro horario laboral es de 9:00 a 18:00 horas de Lunes a Jueves y de 9:00 a 15:00 horas los Viernes.

En los meses de Julio y Agosto nuestro horario es de 9:00 a 15:00 horas de Lunes a Viernes.

3. Comunicación y Transporte

Mapa de Situación:

Transporte más próximo:

METRO: Lista, Manuel Becerra

BUS: 1, 12, 43, 48, 56, 74, C

Itinerario

Acceda a la Web del Consorcio de Transportes de Madrid

4. Inventario de informática y mobiliario

Inventario del material informático en oficina.

Inventario Equipos Informáticos (Personal Interno)	
Nº Unidades	Descripción
4	Portátil HP Intel Core i3- 2310/8Gb/500 Gb/15,6
4	Sobremesas HP Intel Core i3/4Gb/500 Gb
1	Servidor HP
1	Impresora de Red Dell
1	Box Raid externo para Backup

Inventario del material informático del personal externalizado.

Inventario Equipos Informáticos (Personal Externo)	
Nº Unidades	Descripción
26	Portátil Intel Core/4Gb/250 Gb/15,6

Corresponden a equipos portátiles de algunos recursos de los que tenemos desplazados en clientes.

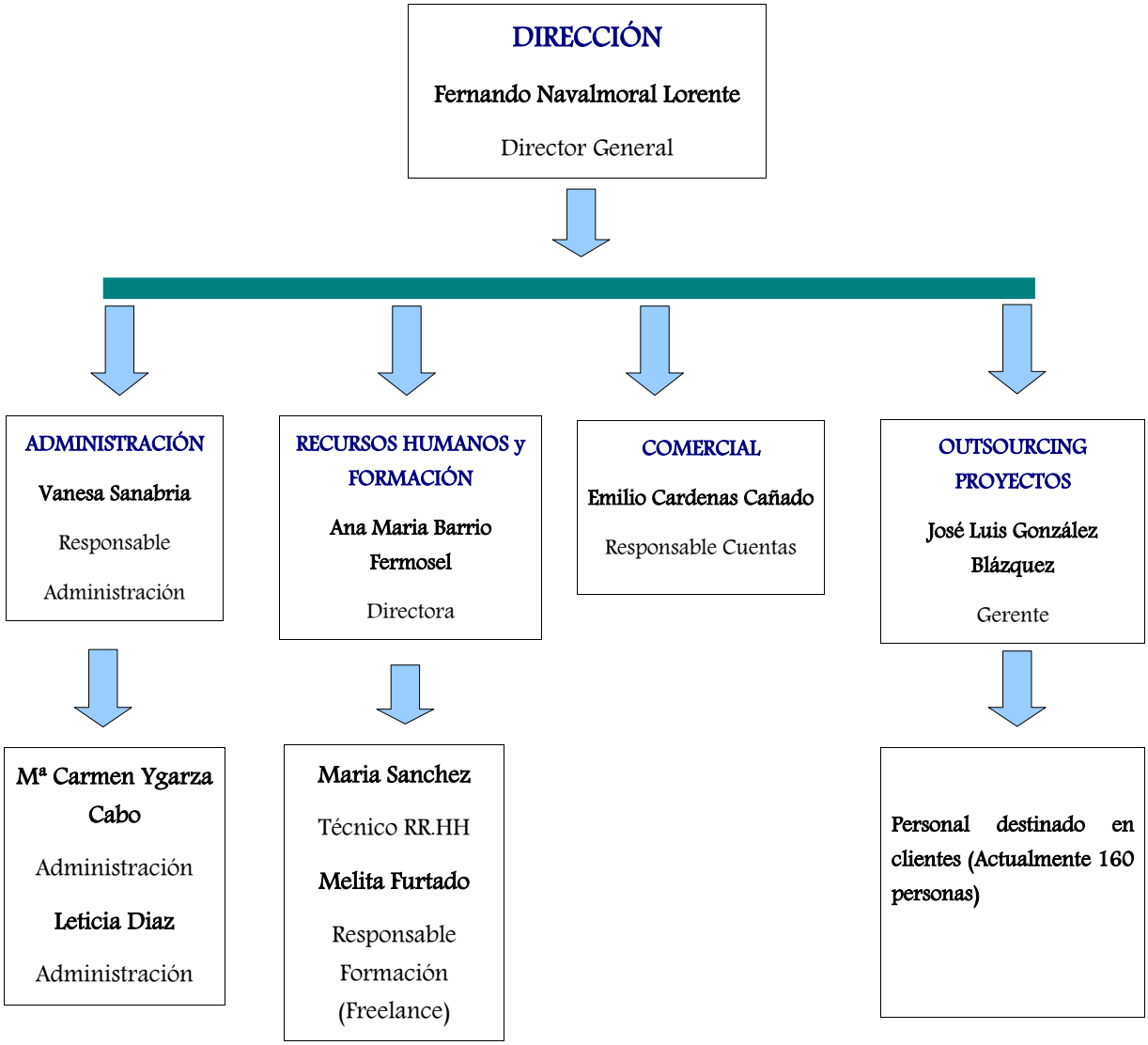
Inventario del Mobiliario de oficina.

Inventario Mobiliario Oficina	
Nº Unidades	Descripción
9	Mesas de trabajo
15	Sillas de oficina
6	Sillas de recepción
1	Recepción doble
4	Muebles archivadores

PLAN DE EMPRESA: PLAN DE ORGANIZACIÓN Y DE RECURSOS HUMANOS

Organigrama de los Recursos Humanos de Efedos Consulting

A continuación detallo la estructura de personal interno de Efedos Consulting:



Plantilla Interna Actual

Las características de plantilla interna de la empresa es la siguiente:

- **Fernando Navalmoral Lorente :** Ingeniero de Caminos , antigüedad 14 años.
- **José Luis González Blázquez:** Licenciado en Informática, antigüedad 14 años.
- **Ana Maria Barrio Fermosel:** Licenciada en Psicología, antigüedad 8 años.
- **Emilio Cardenas Cañado:** Licenciado en Derecho, antigüedad 4 años.
- **Vanesa Sanabria:** FP Administrativo, antigüedad 8 años.
- **Maria Sanchez:** Licenciada en Psicología, antigüedad 1 año.
- **Leticia Diaz:** FP Administrativo, antigüedad 4 años.
- **Mª Carmen Ygarza:** Educación general básica, antigüedad 14 años.
- **Melita Furtado:** Licenciada en Filología, antigüedad 8 años.

La plantilla externa destinada en clientes tienen en su totalidad perfil informático (FP, Ingenieros...) y antigüedades muy variadas, ya que aunque la rotación de plantilla anual no es muy alta si que lo es en el global de todos los años que lleva la empresa funcionando

Plantilla Externa Actual

Efedos dispone en su estructura organizativa externa (personal subcontratado) actualmente de 160 recursos, con distintos perfiles. *Consultar Anexo 2: Perfiles Técnicos (pag 85),* donde vienen descritas las distintas categorías y Skills de las personas que están trabajando con nosotros.

Futuras necesidades de incorporación de personal

Para la puesta en marcha de esta nueva linea de negocio haría falta incorporar a una persona inicialmente para el área de RR.HH, ya que el trabajo que generara la comercialización y puesta en marcha de los nuevos servicios será absorbida por los departamentos implicados.

Esta persona que incorporaríamos a plantilla como técnico de RR.HH, tendría formación informática en Tecnologías libres, y en caso de no encontrarlo (ya que es un perfil complicado), se le formaría a nivel interno.

Acciones Formativas

La formación de la plantilla interna como externa es constante, ya que por normativa de la empresa todos los primeros de años se oferta una cartera de cursos, tanto en modalidad presencial como on-line, a los que los empleados pueden inscribirse.

Para la correcta comercialización de los nuevos servicios, se formará al personal interno implicado en Software Libre

El coste de estos cursos para la empresa es mínimo, ya que casi todos están subvencionados por la Fundación Tripartita.

Esta formación es fruto de la intención por parte de la empresa de tener motivada y actualizada a toda su plantilla.

Las Acciones Formativas previstas para el personal interno son:

FORMACIÓN PERSONAL INTERNO	
Nº Cursos	Descripción del curso
1	ITIL Foundations V3
1	Curso avanzado de Excel
1	Liderazgo y Gestión de equipos de trabajo
1	Técnicas de venta
1	Curso avanzado de Inglés

Las Acciones Formativas previstas para el personal externo son:

FORMACIÓN PERSONAL EXTERNO	
Nº Cursos	Descripción del curso
1	Linux Red Hat
2	Curso avanzado de OpenOffice
1	Oracle Avanzado
3	Inglés Técnico
2	Curso de Programación Java

Gestión de las contrataciones internas y externas y de las colaboraciones Freelance

Las contrataciones que realiza la empresa tanto para internos como para externos solo contemplan dos modalidades, sujetas a nuestro convenio, una es la contratación indefinida, común en todo el personal interno de la empresa y en numerosos externos con proyectos de larga duración y otra la contratación por obra, común en los servicios de duración determinada que prestamos en nuestros clientes.

Todos los contratos son en base a 8 horas diarias (40 horas semanales y 1.760 horas anuales)

Tanto la política de contratación para internos como para externos no es dada a la contratación de profesionales autónomos, si bien hay ocasiones en las que por circunstancias del servicio se hace necesario.

Por ejemplo en muchos de los servicios de formación que impartimos disponemos de una cartera de profesores autónomos especializados en distintas áreas a los que recurrimos para que impartan las acciones formativas.

Política Salarial

Aquí hay una diferenciación entre la política salarial aplicada a los externos y a los internos.

Los salarios que percibe el personal interno vienen marcados por su categoría profesional, diferenciándose entre Administrativos, Comerciales, Técnicos Medios y Gerentes.

Los salarios que percibe el personal externo de la empresa viene marcado por las tarifas que se contratan con los clientes y que sirven de baremo a la hora de fijarlos.

Salario de externo = Tarifa que se factura por él al cliente – Margen de la empresa

Todos los salarios están repartidos en 12 o 14 pagas, según preferencia del trabajador.

Como complementos salariales se contemplan:

En algunos clientes los trabajadores reciben el pago de Tickets Restaurante, como ayuda de comida.

Todos los externos que utilizan su vehículo para desempeñar su trabajo diario tienen el pago de 0,21 €/km recorrido.

PLAN DE EMPRESA: PLAN ECONOMICO Y FINANCIERO

Inversión Inicial

La inversión inicial se centra en los recursos económicos necesarios para la puesta en marcha de la nueva linea de negocio dentro de la empresa Efedos Consulting.

A continuación detallo los recursos necesarios para ponerla en funcionamiento:

Equipos Informáticos (Inmovilizado material)

Un equipo informático para la nueva persona destinada a este área

Publicidad (Inmovilizado inmaterial)

Partida presupuestaria destinada a marketing y Publicidad.

Tripticos y carpetas

Anuncios en revistas especializadas

Personal (Gastos de Explotación: Sueldos y Salarios del personal, Seg Social a cargo de la empresa)

Persona para selección especializada en Tecnologías Libres.

Mobiliario (Inmovilizado material)

Mesa, silla y estantería

Software y Aplicaciones Informáticas (Inmovilizado inmaterial)

Aunque en este área se trabajara con tecnologías libres se destinara una partida presupuestaria para la compra de algunos servicios a productos (Ejemplo: Linux Red Hat..) o contribuciones a la comunidad.

Un desglose con importes de lo que costaría poner en marcha la nueva linea sería la siguiente:

DESGLOSE INVERSIÓN INICIAL	
Recursos	Coste 1º Año
Personal	15.960 €
Equipos Informáticos	500 €
Mobiliario	450 €
Aplicaciones Informáticas	2.000 €
Publicidad	2.800 €
TOTAL	**21.710 €**

Plan de Financiación de la Nueva Linea de Negocio

Para la financiación de esta nueva linea de negocio contaremos con los fondos propios de la empresa, que vendrán de los recursos económicos que esta genera, es decir se reinvertiran los beneficios.

Una vez que este funcionando se necesitará para los servicios de Outsourcing de Personal, desarrollos a Medida , formación o consultoría contratar personal externo, para hacer frente a sus nominas hasta que los clientes realicen los primeros pagos(a 60 o 90 días) necesitarse liquidez, por lo que recurriré a la negociación con los bancos de una nueva linea de crédito, cuyo importe inicial irá en dependencia de la cuantía de las contrataciones, aunque siguiendo la previsión de ingresos que he realizado podría establecerse en 150.000 €.

Importe de la linea de crédito: 150.000 €
Plazo de Amortización: 5 años
Interés: 4,10 %
Intereses Totales: 16.155,18 €
Interes anuales: 3.231,04 €

Por lo que las necesidades financieras de Efedos para ponerla en marcha y su funcionamiento el primer año de:

Financiación ajena (entidades bancarias): 150.000 €
Financiación propia (Caja): 21.710 €

Gestión de la Facturación a los Clientes

Los periodos de Facturación de Efedos a sus clientes actuales es la siguiente:

PERIODOS DE FACTURACIÓN DE LOS CLIENTES	
CLIENTE	FORMA DE PAGO
IBM	XX días. Fecha Factura
IECISA	XX días. Fecha Factura
UNISYS	XX días. Fecha Factura
EVERIS	XX días. Fecha Factura
STERIA	XX días. . Fecha Factura
BULL	XX días. Fecha Factura
HP	XX días. Fecha Factura
SUN MICROSYSTEM	XX días. Fecha Factura
MANGO	XX días. Fecha Factura
SEAT	XX días. Fecha Factura
ACCENTURE	XX días. Fecha Factura
MICROSOFT	XX días. Fecha Factura

Balance de Situación (Estructura Patrimonial de Efedos Consulting)

El siguiente análisis económico y financiero de la empresa a través del Balance de Situación Financiera me dará una visión clara de si tengo la base necesaria para afrontar la inversión en la nueva linea de negocio.

1. Balance Operativo (Año 2012)

El Resultado del balance operativo del 2012 es el siguiente:

		Resultado (Ganancias)	984.000 €
TOTAL ACTIVO	833.367,32 €	TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	1.801.273,95 €

Para saber cual es el colchón de liquidez de que dispongo calculare el fondo de de maniobra o capital circulante disponible.

Fondo de Maniobra = Activo Circulante – Pasivo Circulante
Fondo de Maniobra = 193.136,94 €

Dispongo de **193.136,94 €** de liquidez en la empresa.

Por lo tanto mi ratio de Liquidez será de: **1,34**

Ratio de Liquidez = Activo Circulante / Pasivo Circulante

Previsión de Gastos e Ingresos con la nueva linea de negocio

En esta sección haré una previsión de Ingresos y de gastos para la nueva linea de negocio durante los proximos tres años en base a una estimación por servicio, basada sobre todo en la experiencia previa de funcionamiento de la actual linea de negocio:

Para el **Servicio de Outsourcing** tomo una facturación media por recurso de 33.400 € al año y calculo una contratación media de 10 recursos el primer año, 20 el segundo y 30 el tercero.

Para el **Servicio de Desarrollo** tomo lo que le facturamos de media a un cliente para el desarrollo de una aplicación a medida (75.000 €) y calculo una contratación media de 1 contrato el primer año, 2 el segundo y 3 el tercero.

Para el **Servicio de Consultoria** tomo lo que le facturamos de media a un cliente para el asesoramiento en una migración o renovación tecnologica (6.800 €) y calculo una contratación media de 9 contratos el primer año, 12 el segundo y 16 el tercer año.

Para el **Servicio de Formación** tomo lo que le facturamos de media a un cliente por la impartición de un curso a medida de 150 horas (13.400 €) y calculo una contratación media de 5 cursos cada año los dos primeros y 10 cursos el tercer año.

1. Los Ingresos

Dentro de los servicios que se ofertaran con la nueva linea de negocio los mayores ingresos los genera la linea de Outsourcing de personal informático.

Por ejemplo la contratación de un programador en Java con un salario de 18.000 € brutos anuales reportara a la empresa un beneficio anual medio de:

Costes (Incluye Seguridad Social, vacaciones, previsión de liquidación y absentismo): 26.090 €
Facturación: 33.440 € (152 €\Jornada).
Beneficio: 7.350 €

En este servicio hay que tener presente los rappel por volumen en facturación que suelen aplicar los clientes y que se suelen repercutir en las tarifas a partir de un cierto volumen de facturación.

Haré una previsión de ingresos según volumen de contrataciones con el ejemplo anterior (un salario medio de 18.000 € por recurso y una facturación media en base a volumen de recursos):

EJEMPLO de Previsión Ingresos del servicio de OUTSOURCING de la Nueva linea de Negocio			
	De 1 a 10 recursos	De 11 a 20 recursos	De 21 a 40 recursos
Coste	De 26.090 € a 260.900 €	De 286.990 € a 521.800 €	De 547.890 € a 1.043.600 €
Facturación	De 33.440 € a 334.400 €	De 367.840 € a 668.800 €	De 702.240 € a 1.337.600 €
Beneficios	De 7.350 € a 73.500 €	De 80.850 € a 147.000 €	De 154.350 € a 294.000 €

Ahora mostrare una previsión de Ingresos por servicio haciendo una estimación orientativa de los próximos 3 años:

Previsión Ingresos por servicio de la Nueva Linea de Negocio			
Servicios	1º Año	2º Año	3º Año
Outsourcing de Personal	**334.400 €** (10 Recursos)	**668.800 €** (20 Recursos)	**1.003.200 €** (30 Recursos)
Desarrollos a Medida	**75.000 €** (1 contrato)	**150.000 €** (2 Contratos)	**225.000 €** (3 Contratos)
Consultoria	**61.200 €** (9 acciones)	**81.600 €** (12 acciones)	**108.800 €** (16 acciones)
Formación	**107.200 €** (8 acciones formativas)	**201.000 €** (15 acciones formativas)	**201.000 €** (15 acciones formativas)
TOTAL	**577.800 €**	**1.101.400 €**	**1.538.000 €**

2. Los Gastos

La lista de Gastos anuales (Fijos y Variables) que generará la nueva linea de negocio es la siguiente:

Gastos Fijos
Salarios Personal de oficina
Publicidad
Mobiliario
Equipo informático
Gastos Variables
Salarios Personal Subcontratado
Pagos varios por prestación servicios (material....)

Mostrare una previsión de Gastos por servicio haciendo una estimación orientativa de los próximos 3 años:

Previsión Gastos por servicio de la Nueva linea de Negocio			
Servicios	1º Año	2º Año	3º Año
Outsourcing de Personal	**260.900 €** (10 Recursos)	**521.800 €** (20 Recursos)	**782.700 €** (30 Recursos)
Desarrollos a Medida	**40.000 €** (1 contrato)	**80.000 €** (2 Contratos)	**120.000 €** (3 Contratos)
Consultoría	**36.000 €** (9 acciones)	**48.000 €** (12 acciones)	**64.000 €** (16 acciones)
Formación	**76.800 €** (8 acciones formativas)	**144.000 €** (15 acciones formativas)	**144.000 €** (15 acciones formativas)
TOTAL	**413.700 €**	**793.800 €**	**1.110.700 €**

La Cuenta de pérdidas y ganancias (El resultado económico).

Mostrare el resultado de la **Cuenta de Perdidas y Ganancias** del año pasado (Año 2012), donde solo estaba funcionando la linea de negocio basada en Sistemas Propietarios.

TOTAL DEBE	**3.731.020,87€**	**TOTAL HABER**	**4.715.020,87 €**
SALDO ACREEDOR. TOTAL GANANCIAS (DEBE – HABER): 984.000 €			

Desglosaré los:

1. INGRESOS (cobros) del año 2012

INGRESOS 2012	
CLIENTE	FACTURACION
IBM	XXXXXXXXXX €
IECISA	XXXXXXXXXX €
UNISYS	XXXXXXXXXX €
EVERIS	XXXXXXXXXX €
STERIA	XXXXXXXXXX €
BULL	XXXXXXXXXX €
HP	XXXXXXXXXX €
SUN MICROSYSTEM	XXXXXXXXXX €
MANGO	XXXXXXXXXX €
SEAT	XXXXXXXXXX €
ACCENTURE	XXXXXXXXXX €
MICROSOFT	XXXXXXXXXX €
TOTAL	**4.715.020,87 €**

2. GASTOS (Pagos) del año 2012

GASTOS 2012	
CONCEPTO	GASTOS ESTRUCTURA
GESTORIA	XXXXXXXXXX €
CONTABLE	XXXXXXXXXX €
OFICINA	XXXXXXXXXX €
AGUA	XXXXXXXXXX €

LUZ	XXXXXXXXXX €
CORREO	XXXXXXXXXX €
VARIOS (Comidas, taxis....)	XXXXXXXXXX €
MATERIAL	XXXXXXXXXX €
TELEFONO(Fijo, Móvil,ADSL)	XXXXXXXXXX €
SEGURO MAFRE	XXXXXXXXXX €
SEGURO FREMAP	XXXXXXXXXX €
FORPREVEN (Prevención de Riesgos)	XXXXXXXXXX €
Compra de EPIS	XXXXXXXXXX €
PORTALES DE TRABAJO	XXXXXXXXXX €
IAE	XXXXXXXXXX €
IMPUESTO DE SOCIEDADES	XXXXXXXXXX €
IMPUESTOS BANCARIOS	XXXXXXXXXX €
NOMINAS INTERNAS	XXXXXXXXXX €
NOMINAS EXTERNAS	XXXXXXXXXX €
PREVISION LIQUIDACIONES	XXXXXXXXXX €
TOTAL	**3.731.020,87 €**

El resultado al final del ejercicio 2012 da un resultado positivo de: **984.000 €.**

Teniendo en cuenta que el Resultado de Explotación es igual a los Ingresos de Explotación (Facturación por Servicios) menos los Gastos de Explotación (Gastos de Estructura)

El resultado de explotación de la empresa en el año 2012 (con solo la linea de negocio basada en Sistemas Propietarios) fue el siguiente:

RESULTADO DE EXPLOTACION 2012		
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	GASTOS DE EXPLOTACIÓN	RESULTADO EXPLOTACIÓN
4.715.020 ,87 €	3.731.020,87 €	984.000 €

El resultado de Explotación del año 2012 fue de: **984.000 €** lo que representa una variación positiva del patrimonio neto de EFEDOS ya que indica un aumento de su riqueza.

Una previsión del resultado de explotación de la nueva linea de negocio basada en SL sería para este año 2013 de:

PREVISIÓN RESULTADO DE EXPLOTACION 2013 de la NUEVA LINEA NEGOCIO		
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	GASTOS DE EXPLOTACIÓN	RESULTADO EXPLOTACIÓN
577.800 €	438.641,04 € Desglose: 413.700 € + 21.710 € (Inicial) + 3.231,04 € (Intereses año bancos)	139.158,96 €

Luego una previsión general del resultado de Explotación de la empresa Efedos Consulting (Con ambas lineas de negocio funcionando) para 2013 sería de:

PREVISIÓN RESULTADO DE EXPLOTACION 2013 con las dos LINEAS DE NEGOCIO		
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	GASTOS DE EXPLOTACIÓN	RESULTADO EXPLOTACIÓN
5.292.820,87 €	4.169.661,91 €	1.123.158,96 €

Tesorería

La liquidez económica de Efedos actualmente es solida, por lo que Efedos cuenta con una base fiable para la puesta en marcha de la nueva linea de negocio, ya que dispone de fondos en caja y en cuentas corrientes de bancos suficientes.

Saldo Final Bancos (Año 2012) = Cobros – Pagos

Saldo Final Bancos = 4.715.020,87 € – 3.731.020,87 €

Saldo Final Bancos = 984.000 €, luego el Saldo Inicial sería de = 984.000 €

Haré a continuación una Previsión de Liquidez para este año 2013 con ambas lineas de negocio funcionando:

1. Previsión de INGRESOS (cobros) ACTUALES (año 2013)con la nueva linea de negocio operativa.

PREVISIÓN INGRESOS 2013 con las dos LINEAS DE NEGOCIO	
CLIENTE	FACTURACION
IBM	XXXXXXXXXX €
IECISA	XXXXXXXXXX €
UNISYS	XXXXXXXXXX €
EVERIS	XXXXXXXXXX €
STERIA	XXXXXXXXXX €
BULL	XXXXXXXXXX €
HP	XXXXXXXXXX €
SUN MICROSYSTEM	XXXXXXXXXX €
MANGO	XXXXXXXXXX €
SEAT	XXXXXXXXXX €
ACCENTURE	XXXXXXXXXX €
MICROSOFT	XXXXXXXXXX €
Facturación generada Nuevos Servicio SL	577.800 €
TOTAL	5.292.820,87 €

2. Previsión de GASTOS (Pagos) ACTUALES (Año 2013)

PREVISIÓN GASTOS 2013 con las dos LINEAS DE NEGOCIO	
CONCEPTO	GASTOS ESTRUCTURA
GESTORIA	XXXXXXXXXX €

CONTABLE	XXXXXXXXXX €
OFICINA	XXXXXXXXXX €
AGUA	XXXXXXXXXX €
LUZ	XXXXXXXXXX €
CORREO	XXXXXXXXXX €
VARIOS (Comidas, taxis....)	XXXXXXXXXX €
MATERIAL	XXXXXXXXXX €
TELEFONO(Fijo, Móvil,ADSL)	XXXXXXXXXX €
SEGURO MAFRE	XXXXXXXXXX €
SEGURO FREMAP	XXXXXXXXXX €
FORPREVEN (Prevención de Riesgos)	XXXXXXXXXX €
Compra de EPIS	XXXXXXXXXX €
PORTALES DE TRABAJO	XXXXXXXXXX €
IAE	XXXXXXXXXX €
IMPUESTO DE SOCIEDADES	XXXXXXXXXX €
IMPUESTOS BANCARIOS	XXXXXXXXXX €
NOMINAS INTERNAS	XXXXXXXXXX €
NOMINAS EXTERNAS	XXXXXXXXXX €
PREVISION LIQUIDACIONES	XXXXXXXXXX €
Gastos generados Nuevos Servicio SL	438.641,04 €
TOTAL	4.169.661,91 €

Previsión Saldo Final Bancos (Año 2013) = Cobros – Pagos

Previsión Saldo Final Bancos = 5.292.820,87 € – 4.169.661,91 €

Previsión Saldo Final Bancos = 1.123.158,96 €

Rentabilidad de la nueva linea de negocio

La previsión es que la nueva linea de negocio sea rentable desde este primer año 2013 de funcionamiento, a continuación muestro cual sería la rentabilidad esperada en este primer año. (en base a la previsión de ingresos y gastos que he realizado anteriormente)

PREVISIÓN RENTABILIDAD 2013 con las dos LINEAS DE NEGOCIO		
GASTOS NUEVA LINEA NEGOCIO	INGRESOS (FACTURACION) NUEVA LINEA NEGOCIO (PREVISION)	BENEFICIO NETO
438.641,04 € Desglose: 413.700 € + 21.710 € (Inicial) + 3.231,04 € (Intereses año bancos)	577.800 €	139.158,96 €

El **punto muerto o umbral de rentabilidad** para cada servicio realizado de forma independiente, es decir vemos cual es el servicio más rentable de la Linea de Negocio, que en este caso es el de Desarrollo, ya que su umbral de rentabilidad en el más bajo de todos.

1. **El servicio de Outsourcing de Personal** con un coste por recurso contratado de 26.090 € y una facturación por recurso de 33.400 € seria:

Gastos de estructura(costes fijos nueva linea)/ (Precio Servicio) – (Precio Coste del Servicio) 24.941,04 €/ (33.400 € -26.090€)

Punto Muerto = 3,41 recursos se tendrían que contratar para que este servicio empezara a ser rentable, a partir de ahí empezaría a tener beneficios.

A partir del ratio de 3,41 recursos se igualan los costes (fijos y variables) con los ingresos, por lo que este servicio comenzaría a dar beneficios.

Como la Previsión está en dar 10 recursos contratados, el primer año ya superaría el umbral de rentabilidad y comenzaría a dar beneficios.

Previsión Ingresos por servicio de la Nueva Linea de Negocio			
Servicios	1º Año	2º Año	3º Año
Outsourcing de Personal	**334.400 €** (10 Recursos)	**668.800 €** (20 Recursos)	**1.003.200 €** (30 Recursos)

Previsión Gastos por servicio de la Nueva linea de Negocio			
Servicios	1º Año	2º Año	3º Año
Outsourcing de Personal	**260.900 €** (10 Recursos)	**521.800 €** (20 Recursos)	**782.700 €** (30 Recursos)

Previsión Rentabilidad(beneficio) por servicio de la Nueva linea de Negocio			
Servicios	1º Año	2º Año	3º Año
Outsourcing de Personal	**73.500 €** (10 Recursos)	**147.000 €** (20 Recursos)	**220.500 €** (30 Recursos)

2) El servicio de **Desarrollo a Medida** con un coste por contrato de desarrollo de 40.000 € y una facturación por contrato de desarrollo de 75.000 € seria:

Gastos de estructura(costes fijos nueva linea)/ (Precio Servicio) – (Precio Coste del Servicio)
24.941,04 €/ (75.000 € - 40.000€)

Punto Muerto - 0,71 contratos de desarrollos a medida tendría que prestar para que este servicio empezara a ser rentable, a partir de ahí empezaría a tener beneficios.

A partir del ratio obtenido de 0,71 contratos de desarrollo, este servicio comenzaría a dar beneficios.

Como la Previsión está en firmar 8 contratos el primer año, este servicio ya estaría generando beneficios que se verían incrementados en los dos años siguiente al pasar a 2 y 3 contratos por año respectivamente.

Previsión Ingresos por servicio de la Nueva Linea de Negocio			
Servicios	1º Año	2º Año	3º Año
Desarrollos a Medida	**75.000 €** (1 contrato)	**150.000 €** (2 Contratos)	**225.000 €** (3 Contratos)

Previsión Gastos por servicio de la Nueva linea de Negocio			
Servicios	1º Año	2º Año	3º Año
Desarrollos a Medida	**40.000 €** (1 contrato)	**80.000 €** (2 Contratos)	**120.000 €** (3 Contratos)

Previsión Rentabilidad(beneficio) por servicio de la Nueva linea de Negocio			
Servicios	1º Año	2º Año	3º Año
Outsourcing de Personal	**35.000 €** (1 Contrato)	**70.000 €** (2 Contratos)	**105.000 €** (3 Contratos)

3) El servicio de **Consultoría** con un coste por servicio de 4.000 € y una facturación por servicio de 6.800 € seria:

Gastos de estructura(costes fijos nueva linea)/ (Precio Servicio) – (Precio Coste del Servicio)
24.941,04 €/ (6.800 € - 4.000 €)

Punto Muerto = 8,91 acciones de consultoría a empresas se tendrían que prestar para que este servicio empezara a ser rentable, a partir de ahí empezaría a tener beneficios.

A partir del ratio obtenido de 8,91 acciones de consultoría, este servicio comenzaría a dar beneficios.

Como la Previsión está en dar 9 acciones de consultoría el primer año, este servicio no generaría ni perdidas ni apenas beneficios, es a partir del segundo y tercer año con 12 y 16 acciones respectivamente, cuando empezaríamos a obtener rentabilidad por el.

Previsión Ingresos por servicio de la Nueva Linea de Negocio			
Servicios	1º Año	2º Año	3º Año
consultoría	**61.200 €** (9 acciones)	**81.600 €** (12 acciones)	**108.800 €** (16 acciones)

Previsión Gastos por servicio de la Nueva linea de Negocio			
Servicios	1º Año	2º Año	3º Año
consultoría	**36.000 €** (9 acciones)	**48.000 €** (12 acciones)	**64.000 €** (16 acciones)

Previsión Rentabilidad(beneficio) por servicio de la Nueva linea de Negocio			
Servicios	1º Año	2º Año	3º Año
consultoría	25.200 € (9 acciones)	33.600 € (12 acciones)	44.800 € (16 acciones)

4) El servicio de **Formación** con un coste por curso de 9.600 € y una facturación por curso de 13.400 € seria:

Gastos de estructura(costes fijos nueva linea)/ (Precio Servicio) – (Precio Coste del Servicio)
24.941,04 €/ (13.400 € - 9.600 €)

Punto Muerto = 6,56 cursos de formación con un precio medio de 13.400 € se tendrían que prestar para que este servicio empezara a ser rentable, a partir de ahí empezaría a tener beneficios.

A partir del ratio obtenido de 6,56 cursos este servicio comenzaría a dar beneficios.

Como la Previsión está en dar 8 cursos el primer año, este servicio ya estaría generando beneficios que se verían incrementados en los dos años siguiente al pasar a 15 cursos cada año.

Previsión Ingresos por servicio de la Nueva Linea de Negocio			
Servicios	1º Año	2º Año	3º Año
Formación	107.200 € (8 acciones formativas)	201.000 € (15 acciones formativas)	201.000 € (15 acciones formativas)

Previsión Gastos por servicio de la Nueva linea de Negocio			
Servicios	1º Año	2º Año	3º Año
Formación	76.800 € (8 acciones formativas)	144.000 € (15 acciones formativas)	144.000 € (15 acciones formativas)

Previsión Rentabilidad(beneficio) por servicio de la Nueva linea de Negocio			
Servicios	1º Año	2º Año	3º Año
Consultoría	30.400 € (8 acciones)	57.000 € (15 acciones)	57.000 € (15 acciones)

Plan de Amortizaciones.

Puesto que la empresa ya lleva tiempo funcionando, esta todo amortizado, por lo que me centrare en la amortización de los nuevos elementos necesarios para la puesta en marcha de la linea de negocio.

El calculo de amortización a considerar es el de los equipos informáticos que se suele calcular en base a 5 años de vida útil.

Luego 500 € (Valor Inicial)/ 5 años = 100 € se deprecia el equipo todos los años

PLAN DE EMPRESA: PLAN LEGAL

Forma Jurídica de la empresa

La empresa Efedos Consulting Empresarial S.L. Esta constituida como Sociedad Limitada desde el año 1998, dicha sociedad la forman dos socios accionistas.

Los Estatutos de la Sociedad

Algunos de los puntos más destacados de la Sociedad son:

ESTATUTOS DE LA SOCIEDAD "EFEDOS CONSULTING EMPRESARIAL, SOCIEDAD LIMITADA".

> ***Articulo 1º:*** *La Sociedad se denomina "EFEDOS CONSULTING EMPRESARIAL. SOCIEDAD LIMITADA".*
>
> ***Articulo 2º:*** *Constituye el objeto de la sociedad:*
> *Consultoría y asesoramiento empresarial.*
> *Elaboración de planes de formación (detección de necesidad, confección y seguimiento).*

Obligaciones Legales, fiscales, marcas y resto de documentación necesaria

La empresa tiene vigente la siguiente documentación necesaria para el funcionamiento del negocio:

1. El código de Identificación Fiscal (C.I.F)
2. I.A.E
3. IMPUESTO DE ACTIVIDADES ECONOMICAS
4. CERTIFICADO DE ESTAR AL CORRIENTE DE PAGO CON LA SEGURIDAD SOCIAL.(Exigido por los clientes)
5. CERTIFICADO DE ESTAR AL CORRIENTE DE PAGO CON HACIENDA (A.E.A.T)
6. Escritura de Constitución
7. Estatutos

8. Escritura de Poderes
9. Pólizas de Seguros
   - Fremap para la Vigilancia de la Salud
   - Mafre Empresas
   - Forpreven para la Prevención y Riesgos Laborales
10. Marca.
11. Patentes.
12. Contrato de alquiler de la oficina.
13. Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD)
14. Registro del dominio: www.efedos.com

Gestión y Política de Licencias

En Efedos la gestión y política de licencias va diferenciada en base a sus dos lineas de negocio:

La linea de negocio actual basada en **Sistemas Propietarios**, necesita que todo el software utilizado vaya con su correspondiente licencia, de estas gestiones se ocupa directamente el departamento administrativo de Efedos.

Para la linea de negocio nueva basada en **Sistemas Libres**, al no existir los problemas legales de las licencias asociadas a las aplicaciones propietarias, se indicará siempre bajo que licencia libre se asocia cada uno de los productos que se utilicen.

Para la producción de los Desarrollo a Medida como son bajo petición de un cliente(quien una vez terminado será el dueño de ese desarrollo) y por el cual este nos abonara una cierta cantidad de dinero, se consensuará con él bajo que Licencia se pone el proyecto.

Efedos le propondrá un marco de Licencias libres al cliente [Ref_19], con las características de cada una y un asesoramiento por nuestra parte de que permite cada una y cual es la más conveniente para su caso particular.

Particularmente y aunque no sean la mejor opción para desarrollo de Software, una de las opciones que más recomendaremos son las licencias **Creative Commons** [Ref_18], ya que a los clientes no les supondrá no tener un copyrigth, sino que permitirá a otras personas tener algunos derechos sobre el proyecto siempre bajo ciertas condiciones.

Dentro de las combinaciones que producen las licencias Creative Commons los clientes podrán elegir la que más se adapte:

	Reconocimiento (by): Se permite cualquier explotación de la obra, incluyendo una finalidad comercial, así como la creación de obras derivadas, la distribución de las cuales también está permitida sin ninguna restricción.
	Reconocimiento – NoComercial (by-nc): Se permite la generación de obras derivadas siempre que no se haga un uso comercial. Tampoco se puede utilizar la obra original con finalidades comerciales.
	Reconocimiento – NoComercial – CompartirIgual (by-nc-sa): No se permite un uso comercial de la obra original ni de las posibles obras derivadas, la distribución de las cuales se debe hacer con una licencia igual a la que regula la obra original.
	Reconocimiento – NoComercial – SinObraDerivada (by-nc-nd): No se permite un uso comercial de la obra original ni la generación de obras derivadas.
	Reconocimiento – CompartirIgual (by-sa): Se permite el uso comercial de la obra y de las posibles obras derivadas, la distribución de las cuales se debe hacer con una licencia igual a la que regula la obra original.
	Reconocimiento – SinObraDerivada (by-nd): Se permite el uso comercial de la obra pero no la generación de obras derivadas.

Siendo la Licencia **Reconocimiento – NoComercial – SinObraDerivada (by-nc-nd)** [Ref_20] **quizás** la más apropiada para los proyectos que surjan de este servicio, aunque como he comentado anteriormente se estudiará cada caso en particular.:

Para entender en lo que consiste:

	Reconocimiento (Attribution): En cualquier explotación de la obra autorizada por la licencia hará falta reconocer la autoría.
	No Comercial (Non commercial): La explotación de la obra queda limitada a usos no comerciales.

	Sin obras derivadas (No Derivate Works): La autorización para explotar la obra no incluye la transformación para crear una obra derivada.

Con esta licencia no se permite un uso comercial para aquellos que usen ese proyecto,de la obra original ni la generación de obras derivadas.

La Licencia no comercial es una herramienta que ayudara a los clientes a ganar dinero con los proyectos que les hemos desarrollado, permitiéndoles aumentar al máximo la distribución de sus obras y manteniendo a la vez el control sobre los aspectos comerciales de su copyright.

Licencia del Proyecto

Este proyecto y toda la documentación anexa estará protegido bajo la licencia **Creative Commons BY-SA** [Ref_21] cuyas características pongo a continuación:

Usted es libre de:

- *copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra*
- ***Remezclar*** *— transformar la obra*
- *hacer un uso comercial de esta obra*

Bajo las condiciones siguientes:

- ***Reconocimiento*** *— Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciador (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o apoyan el uso que hace de su obra).*

Para esta obra, reconozca a

¿Qué significa "Reconozca esta obra"?
La página de la que provienes contiene metadatos incrustados de la licencia, incluyendo cómo el autor quiere ser reconocido. Aquí puedes utilizar el código HTML para citar la obra. De esta manera se añadirán a tu página los metadatos para hallar también la obra original.

Compartir bajo la misma licencia *— Si altera o transforma esta obra, o genera una obra derivada, sólo puede distribuir la obra generada bajo una licencia idéntica a ésta.*

Entendiendo que:

- **Renuncia**— Alguna de estas condiciones puede no aplicarse si se obtiene el permiso del titular de los derechos de autor
- **Dominio Público**— Cuando la obra o alguno de sus elementos se halle en el dominio público según la ley vigente aplicable, esta situación no quedará afectada por la licencia.
- **Otros derechos**— Los derechos siguientes no quedan afectados por la licencia de ninguna manera:
    - Los derechos derivados de usos legítimos u otras limitaciones reconocidas por ley no se ven afectados por lo anterior.
    - Los derechos morales del autor;
    - Derechos que pueden ostentar otras personas sobre la propia obra o su uso, como por ejemplo derechos de imagen o de privacidad.
- **Aviso**— Al reutilizar o distribuir la obra, tiene que dejar bien claro los términos de la licencia de esta obra.

Para consultar la licencia completa ver Anexo 3 (pag 92)

Ley de Protección de Datos

Efedos realizo en el año 2010 su adaptación a la LOPD [Ref_22]que establece las obligaciones que los responsables de los ficheros o tratamientos y los encargados de los tratamientos, tanto de organismos públicos como privados, han de cumplir para garantizar el derecho a la protección de los datos de carácter personal.

Convenio bajo el cual se regula Efedos y todos sus trabajadores

Convenio Colectivo Estatal de Empresas Consultoras de Planificación, Organización de Empresas y Contable. (Interprovincial)

El texto del XIV Convenio Colectivo Estatal de Empresas Consultoras de Planificación, Organización de Empresas y Contable (Código de Convenio n.º 9901355) que fue suscrito con fecha 4 de marzo de 2004, de una parte por las Asociaciones Empresariales AEC, ANEIMO y ANESI en representación de las empresas del sector y de otra por las Centrales Sindicales FES-UGT y COMFIA-CCOO en representación del colectivo laboral afectado, y de conformidad con lo dispuesto en el artículo 90, apartado 2 y 3, del Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores y en el Real Decreto 1040/1981, de 22 de mayo, sobre registro y depósito de Convenios Colectivos de trabajo,

CONCLUSIONES

Creo sinceramente tras la elaboración de este plan de empresa que la apertura de esta nueva linea de negocio en mi empresa será un completo éxito, tanto económico como desde el punto de vista profesional, ya que la ejecución de los nuevos servicios nos abrirá un abanico de posibilidades hasta este momento limitadas por las características propias de las tecnologías propietarias.

Aunque la situación actual que vivimos no es la más idónea para nuevas aventuras empresariales, el bajo coste económico y los escasos riesgos que conlleva la ejecución del proyecto, hacen que la experiencia de ponerla en marcha sea menos aventurada.

Personalmente la elaboración de este proyecto y en general de todas las asignaturas que componen el Master me ha supuesto ademas de un gran esfuerzo en todos los ámbitos, un aporte mayúsculo de conocimientos y nuevas habilidades, dentro de un mundo como es el de las tecnologías libres, del que tenia escasas referencias.

He tratado de plasmar todo lo estudiado y conocido durante el Master en la creación de este proyecto, y aunque el camino ha sido largo y no exento de dificultades, ha merecido la pena recorrerlo.

Objetivos Cumplidos: Elaborar un plan de empresa competitivo, real y viable para la empresa Efedos Consulting.

Objetivos No Cumplidos: Quizás por falta de tiempo (y de extensión), me gustaría poder haber desarrollado más algunos puntos del plan, como el de Organización y Recursos Humanos, en el que me gustaría haber profundizado más ampliamente en el tema del Outsourcing.

Posibilidades Futuras de ampliación: A mi modo de entender este proyecto solo ha supuesto un punto de partida para las infinitas posibilidades y formas que puede ir adoptando este plan de negocio según vaya funcionando la nueva linea de negocio. Se me ocurren por ejemplo la ampliación de servicios a ofertar....

Expectativas empresariales: Las expectativas de la nueva linea de negocio propuesta en este proyecto para la empresa son enormes, ya que se prevé que genere beneficios desde el primer año, siendo rentables todos sus servicios.
Con esta nueva linea la empresa ganará en competitividad a la vez que diversificara su oferta de negocio.

Entrada de nuevos clientes: La entrada de nuevos clientes atraídos por estos nuevos servicios la consideramos segura, ya que el Software Libre se esta convirtiendo cada vez más en una alternativa más solida y confiables para las empresas.

Aporte del Software Libre a este Proyecto: Las características innatas del SL han sido el motor principal de este proyecto y el aliciente principal para llevarlo a cabo ya que a día de hoy es un valor seguro para las empresas que deciden apostar por el.

Como mercado emergente veo un gran potencial para que la nueva linea de negocio tenga éxito, y poco a poco se vaya convirtiendo en una alternativa rentable frente a la actual basada en sistemas propietarios.

La aportación del software libre a este proyecto es lo que le ha dado sentido de existir, ya que la creación de esta nueva linea de negocio compuesta de servicios basados y especializados en software libre no podría haberse dado sin la existencia de este.

Las libertades que aporta el software libre, la competitividad que hace ganar a las empresas que apuestan por el así como el notable ahorro de costes que suponen los productos libres, lo convierten bajo mi punto de vista en una apuesta segura, que ya lleva mucho camino andado y muchas batallas ganadas frente al monopolio de las empresas productoras de software propietario.

ANEXOS

Anexo 1: Código De Ética y Conducta En La Empresa Efedos Consulting

Cumplimiento de las leyes, normas y reglamentos

Protección de la información confidencial y otra información reservada de EFEDOS CONSULTING y la de nuestros clientes y proveedores.

- *Protección y uso adecuado de los bienes de la compañía*
- *Tratamiento con respeto a los empleados*
- *Resolución de conflictos*
- *Promoción de revelaciones completas, fieles, exactas, oportunas y comprensibles en los informes financieros y comunicaciones públicas.*
- *Protección del Medio Ambiente*
- *Alentar que fluya la información respecto a cualquier comportamiento ilícito o no ético*

Responsabilidad ante el cumplimiento

Cada uno de los trabajadores de la empresa deber asumir que la tarea de elaboración y observación de este código es un trabajo diario. El incumplimiento del mismo puede dar lugar al nacimiento de responsabilidades civiles, penales y puede conllevar en el ejercicio de acciones disciplinarias de índole laboral, incluso el despido.

Es trabajo del personal directivo de la empresa velar en toda su actividad por su cumplimiento, fomentándolo entre el resto de empleados, y estando en todo momento disponibles para cualquier empleado que tiene una cuestión ética que plantear, como para quien tenga información sobre posibles infracciones del mismo.

El personal directivo no puede pasar por alto el incumplimiento del presente código permitiendo comportamientos no éticos en los empleados a su cargo, utilizando para ello las medidas disciplinarias que atendiendo a la situación concreta sea preciso adoptar.

Obligación de informar sobre infracciones

Todos los empleados tienen la obligación de informar a la dirección de la empresa sobre cualquier conducta que consideren de buena fe que contraviene el presente código de conducta. En cuestiones relativas a derechos de los

trabajadores y de las condiciones de trabajo, los empleados deberán informar a su superior inmediato. Los directores deberán resolver la situación que se les plantee de acuerdo con los valores y la ética de la empresa.

No se admitirá represalia alguna contra los empleados que hayan podido informar de dichos comportamientos.

Tratamiento con respeto a trabajadores

Todo empleado de la empresa debe ser respetado en todos sus derechos y no debe ser expuesto a sufrimiento físico o mental en el desarrollo de su actividad. La empresa reconoce la libertad de los empleados para incorporarse a asociaciones de su propia elección. De la misma forma se reconoce el derecho de estos a la negociación colectiva.

Ningún empleado debe ser discriminado por motivos de sexo, religión, edad, orientación sexual, estado civil, maternidad u opinión política.

La empresa considera prioritaria la seguridad en el trabajo, ruido, temperatura, ventilación, iluminación, calidad y acceso a la sanidad serán cuestiones en las que EFEDOS ponga especial interés.

Cumplimiento de normas

EFEDOS cumplirá con todas las leyes, reglamentos y demás normas que se apliquen a su actividad.

Normas antimonopolio

EFEDOS se encuentra comprometida con la defensa de la competencia leal que considera es la base del desarrollo económico y de la innovación.

Principios contables e informes financieros

EFEDOS seguirá estrictas normas y principios contables, informar sobre su situación financiera con fidelidad e integridad y tener procesos y controles internos respecto a toda su actividad contable y financiera.

Comunicación e información financiera

Los empleados de EFEDOS responsables de los informes financieros deberán proporcionar siempre informaciones completas, fieles, exactas, puntuales y comprensibles en los informes y documentos que sometan a autoridades públicas.

Resolución de conflictos de interés

Las relaciones comerciales de EFEDOS se desarrollan en todo momento en función de los intereses de la empresa y no en base a intereses personales. Los conflictos de intereses son aquellos que surgen cuando alguna cuestión personal interfiere en las decisiones que adopta un empleado en el desarrollo de su actividad para la empresa. Los empleados deben de evitar que estas situaciones de conflicto se produzcan.

Protección y uso adecuado de los bienes

Los empleados son responsables de proteger los bienes de EFEDOS que se le confían para el desarrollo de sus actividades y debe de ayudar a lograr la protección del resto de bienes aunque no tenga respecto a ellos un uso directo. En este sentido deberá poner en conocimiento de la dirección cualquier actividad o actuación que ponga en peligro dicha integridad.

A continuación se establecen algunas instrucciones para el tratamiento de la información:

Uso de sistemas de comunicación de efedos

Los sistemas de comunicación de EFEDOS, incluido los teléfonos tanto móviles como fijos, así como las conexiones a Internet, deberán utilizarse exclusivamente para el desempeño de la actividad laboral. Cada empleado será responsable de utilizar adecuadamente dichos medios y de preservar las claves y contraseñas que garanticen la seguridad de los medios informáticos y de comunicación utilizados.

El uso inaceptable de los sistemas de comunicaciones incluye procesar, recuperar, acceder, visualizar, almacenar, imprimir o de cualquier otro modo difundir materiales e información que sean de carácter fraudulento acosador, amenazante, ilegal, difamador, sexista, obsceno, o de cualquier otra manera incompatible con la responsabilidad profesional.

Cuando los empleados dejen de trabajar en EFEDOS, deberán devolver todos los bienes que haya puesto la empresa a su servicio para el desarrollo de la prestación. El empleado seguirá obligado al secreto profesional respecto a aquellas cuestiones que teniendo el carácter de reservado haya tenido conocimiento como consecuencia del desarrollo de su actividad para la empresa.

Protección de la información confidencial

Los empleados de EFEDOS tienen acceso a la información de que dispone la empresa y de la de terceros para los que esta presta servicios. El acceso, divulgación o uso no autorizado puede provocar daños en todos ellos , y por ello no le está autorizado hacer uso de dicha información si no ha sido expresamente autorizado. Los empleados deberán de observar las siguientes normas:

No revelar a terceros información alguna que no haya hecho pública EFEDOS

No acceder o duplicar información que no esté dentro de su ámbito de actuación en la empresa.

Comunicar cualquier uso indebido de la información de que tenga conocimiento.

No guardar información de la empresa en ordenadores privados u otros sistemas de almacenamiento que no sean de la empresa.

Anexo 2 : Perfiles Técnicos

1. Descripción de los perfiles técnicos con los que se trabaja para el servicio de OUTSOURCING de Personal

Efedos dispone de la siguiente estructura de categorías y Skills para este servicio:

Perfiles Técnicos Para Desarrollo

PROGRAMADOR JUNIOR

Formación Académica mínima: FPII / Diplomado o titulación equivalente

Experiencia en la Función: menos de 1 año

Experiencia en Informática: menos de 1 año

Conocimientos: Lenguajes de Programación, Metodología y BBDD Sistemas y Dominios

Funciones: Tomar en cuenta las especificaciones técnicas

Realizar los elementos técnicos de base

Realizar interfaces

PROGRAMADOR SENIOR

Formación Académica mínima: FPII / Diplomado o titulación equivalente

Experiencia en la Función: más de 1 año

Experiencia en Informática: más de 1 año

Conocimientos: Lenguajes de Programación, Metodología y BBDD

Sistemas y Dominios

Funciones: Tomar en cuenta las especificaciones técnicas

Realizar los elementos técnicos de base

Realizar interfaces necesarias

ANALISTA PROGRAMADOR JUNIOR

Formación Académica mínima: FPII / Diplomado o titulación equivalente

Experiencia en la Función: menos de 1 año

Experiencia en Informática: más de 2 año

Conocimientos:Lenguajes de Programación, Metodología y BDD

Sistemas y Dominios

Funciones: Realizar los Programas a partir de las especificaciones

ANALISTA PROGRAMADOR SENIOR

Formación Académica mínima: FPII / Diplomado o titulación equivalente

Experiencia en la Función: más de 1 año

Experiencia en Informática: más de 3 años

Conocimientos:Lenguajes de Programación, Metodología y BBDD

Sistemas y Dominios; Análisis estructurado

Funciones: Concepción y Redacción de las especificaciones con metodologías y herramientas del mercado

ANALISTA ORGANICO Y FUNCIONAL

Formación Académica mínima: Titulación grado medio/superior

Experiencia en la Función: más de 1 año

Experiencia en Informática: más de 4 años

Conocimientos:Lenguajes de Programación, Metodología y BBDD

Sistemas y Dominios; Análisis estructurado

Funciones: Supervisar o efectuar la realización y el ensamblaje de los elementos.

Asegurar asistencia para despliegue y recepción del producto

CONSULTOR

Formación Académica mínima: Titulación grado medio/ superior

Experiencia en la Función: más de 2 año

Experiencia en Informática: más de 6 años

Conocimientos: Sector de Actividad

Funciones: Entender y conocer la posición del cliente en el mercado

Análisis de situaciones y preconización de soluciones

Perfiles Técnicos Soporte Microinformático

NIVEL HELPDESK

Formación Académica mínima: FPII / Diplomado o titulación equivalente

Experiencia en la Función: 6 meses

Experiencia en Informática: Menos de 1 año

Conocimientos: Ofimática, BBDD, SW, S.O., Redes y comunicaciones

Funciones: Recepción y Solución telefónica de incidencias

Desbloqueo cuentas usuario. Cambios clave usuario

NIVEL TECNICO HARDWARE

Formación Académica mínima: FPII / Diplomado o titulación equivalente

Experiencia en la Función: Más de 1año

Experiencia en Informática: Más de 1 año

Conocimientos: Ofimática, Instalación de Software,

Componentes de Hardware, Redes y Comunicaciones

Funciones: Mantenimiento del Sistema, líneas Voz / Datos

Adaptación de nuevos equipos

Reparación de Impresoras y Plotters

Realización de Instalaciones

NIVEL TECNICO MICROINFORMATICO, CAMPO, ON-SITE.

Formación Académica mínima: FPII / Diplomado o titulación equivalente

Experiencia en la Función: Más de 1 año

Experiencia en Informática: Más de 1 año

Conocimientos: Ofimática, BBDD, Sw, S.O., Redes Y Comunicaciones

Funciones: Resolución de incidencias del S.O. y del software

Backup de los servidores. Instalación de nuevo software

Formación al usuario

Perfiles Técnicos Para Sistemas

NIVEL TECNICO DE SISTEMAS

Formación Académica mínima: FPII / Diplomado o titulación equivalente

Experiencia en la Función: de 1 a 2 años

Experiencia en Informática: Más de 2 años

Conocimientos: Ofimática, BBDD, Software, Sistemas

Redes y Comunicaciones /Programación

Funciones: Resolución de las incidencias del S.O. (Avanzado)

Administración del sistema a bajo nivel

Integración / chequeo de las nuevas aplicaciones

ADMINISTRADOR JUNIOR

Formación Académica mínima: FPII / Diplomado o titulación equivalente

Experiencia en la Función: de 2 a 3 años

Experiencia en Informática: Más de 2 años

Conocimientos: Ofimática, Software, Sistemas

Redes y Comunicaciones, Programación

Funciones: Administración del Sistema

Resolución de incidencias muy graves que afecten a varias decenas de Usuarios

ADMINISTRADOR SENIOR

Formación Académica mínima: FPII / Diplomado o titulación equivalente

Experiencia en la Función: de 2 a 3 años

Experiencia en Informática: Más de 2 años

Conocimientos: BBDD, Software, Sistemas, Redes y Comunicaciones,Programación

Funciones: Administración del Sistema

Resolución de incidencias muy Graves

2. Descripción de los perfiles técnicos con los que se trabaja para el servicio de DESARROLLOS A MEDIDA

Efedos dispone de la siguiente estructura de categorías y Skills para este servicio:

Perfiles Técnicos Para Desarrollo

PROGRAMADOR JUNIOR

Formación Académica mínima: FPII / Diplomado o titulación equivalente

Experiencia en la Función: menos de 1 año

Experiencia en Informática: menos de 1 año

Conocimientos: Lenguajes de Programación, Metodología y BBDD Sistemas y Dominios

Funciones: Tomar en cuenta las especificaciones técnicas

Realizar los elementos técnicos de base

Realizar interfaces

PROGRAMADOR SENIOR

Formación Académica mínima: FPII / Diplomado o titulación equivalente

Experiencia en la Función: más de 1 año

Experiencia en Informática: más de 1 año

Conocimientos: Lenguajes de Programación, Metodología y BBDD

Sistemas y Dominios

Funciones: Tomar en cuenta las especificaciones técnicas

Realizar los elementos técnicos de base

Realizar interfaces necesarias

ANALISTA PROGRAMADOR JUNIOR

Formación Académica mínima: FPII / Diplomado o titulación equivalente

Experiencia en la Función: menos de 1 año

Experiencia en Informática: más de 2 año

Conocimientos:Lenguajes de Programación, Metodología y BDD

Sistemas y Dominios

Funciones: Realizar los Programas a partir de las especificaciones

ANALISTA PROGRAMADOR SENIOR

Formación Académica mínima: FPII / Diplomado o titulación equivalente

Experiencia en la Función: más de 1 año

Experiencia en Informática: más de 3 años

Conocimientos:Lenguajes de Programación, Metodología y BBDD

Sistemas y Dominios; Análisis estructurado

Funciones: Concepción y Redacción de las especificaciones con metodologías y herramientas del mercado

ANALISTA ORGANICO Y FUNCIONAL

Formación Académica mínima: Titulación grado medio/superior

Experiencia en la Función: más de 1 año

Experiencia en Informática: más de 4 años

Conocimientos:Lenguajes de Programación, Metodología y BBDD

Sistemas y Dominios; Análisis estructurado

Funciones: Supervisar o efectuar la realización y el ensamblaje de los elementos.

Asegurar asistencia para despliegue y recepción del producto

3. Descripción de los perfiles técnicos con los que se trabaja para el servicio de FORMACION

FORMADOR MICROINFORMÁTICA

Formación Académica mínima: FPII / Diplomado o titulación equivalente

Experiencia Docente: más de 2 años

Experiencia en Informática: más de 2 años

Conocimientos: Según acción Formativa asignada

Funciones: consultoría y Formación

FORMADOR PROGRAMACIÓN/DESARROLLO

Formación Académica mínima: FPII / Diplomado o titulación equivalente

Experiencia Docente: más de 2 años

Experiencia en Informática: más de 2 años

Conocimientos: Según acción Formativa asignada

Funciones: consultoría, Formación y Desarrollo

FORMADOR REDES/COMUNICACIONES

Formación Académica mínima: FPII / Diplomado o titulación equivalente

Experiencia Docente: más de 2 años

Experiencia en Informática:más de 3 años

Conocimientos: Según acción Formativa asignada

Funciones: consultoría, Formación e Instalación de Sistemas

Certificaciones Linux, Microsoft (MCSE, MCSA, MCP,...),Cisco (CCNA, CNP,...)

FORMADOR BBDD

Formación Académica mínima: FPII / Diplomado o titulación equivalente

Experiencia Docente: más de 2 años

Experiencia en Informática: más de 4 años

Conocimientos: Según acción Formativa asignada

Funciones: consultoría y Formación en Gestión y Desarrollo de BBDD

FORMADOR INTERNET

Formación Académica mínima: FPII / Diplomado o titulación equivalente

Experiencia Docente: más de 8 meses

Experiencia en Informática: más de 1 año Y medio

Conocimientos: Según acción Formativa asignada

Funciones: consultoría y Formación en Diseño e Implementación de Web Site

4. Descripción de los perfiles técnicos con los que se trabaja para el servicio de CONSULTORIA

CONSULTOR

Formación Académica mínima: Titulación grado medio/ superior

Experiencia en la Función: más de 2 año

Experiencia en Informática: más de 6 años

Conocimientos: Sector de Actividad

Funciones: Entender y conocer la posición del cliente en el mercado

Análisis de situaciones y preconización de soluciones

Anexo 3: Licencia Creative Commons BY-SA

Anexo de la Licencia Completa

CREATIVE COMMONS CORPORATION NO ES UN DESPACHO DE ABOGADOS Y NO PROPORCIONA SERVICIOS JURÍDICOS. LA DISTRIBUCIÓN DE ESTA LICENCIA NO CREA UNA RELACIÓN ABOGADO-CLIENTE. CREATIVE COMMONS PROPORCIONA ESTA INFORMACIÓN TAL CUAL (ON AN "AS-IS" BASIS).

CREATIVE COMMONS NO OFRECE GARANTÍA ALGUNA RESPECTO DE LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA, NI ASUME RESPONSABILIDAD ALGUNA POR DAÑOS PRODUCIDOS A CONSECUENCIA DE SU USO.

Licencia

LA OBRA O LA PRESTACIÓN (SEGÚN SE DEFINEN MÁS ADELANTE) SE PROPORCIONA BAJO LOS TÉRMINOS DE ESTA LICENCIA PÚBLICA DE CREATIVE COMMONS (*CCPL* O *LICENCIA*). LA OBRA O LA PRESTACIÓN SE ENCUENTRA PROTEGIDA POR LA LEY ESPAÑOLA DE PROPIEDAD INTELECTUAL Y/O CUALESQUIERA OTRAS NORMAS QUE RESULTEN DE APLICACIÓN. QUEDA PROHIBIDO CUALQUIER USO DE LA OBRA O PRESTACIÓN DIFERENTE A LO AUTORIZADO BAJO ESTA LICENCIA O LO DISPUESTO EN LA LEY DE PROPIEDAD INTELECTUAL.

MEDIANTE EL EJERCICIO DE CUALQUIER DERECHO SOBRE LA OBRA O LA PRESTACIÓN, USTED ACEPTA Y CONSIENTE LAS LIMITACIONES Y OBLIGACIONES DE ESTA LICENCIA, SIN PERJUICIO DE LA NECESIDAD DE CONSENTIMIENTO EXPRESO EN CASO DE VIOLACIÓN PREVIA DE LOS TÉRMINOS DE LA MISMA. EL LICENCIADOR LE CONCEDE LOS DERECHOS CONTENIDOS EN ESTA LICENCIA, SIEMPRE QUE USTED ACEPTE LOS PRESENTES TÉRMINOS Y CONDICIONES.

1. Definiciones

a. La *obra* es la creación literaria, artística o científica ofrecida bajo los términos de esta licencia.
b. En esta licencia se considera una *prestación* cualquier interpretación, ejecución, fonograma, grabación audiovisual, emisión o transmisión, mera fotografía u otros objetos protegidos por la legislación de propiedad intelectual vigente aplicable.
c. La aplicación de esta licencia a una *colección* (definida más adelante) afectará únicamente a su estructura en cuanto forma de expresión de la selección o disposición de sus contenidos, no siendo extensiva a éstos. En este caso la colección tendrá la consideración de obra a efectos de esta licencia.
d. El *titular originario* es:
    i. En el caso de una obra literaria, artística o científica, la persona natural o grupo de personas que creó la obra.
    ii. En el caso de una obra colectiva, la persona que la edite y divulgue bajo su nombre, salvo pacto contrario.
    iii. En el caso de una interpretación o ejecución, el actor, cantante, músico, o cualquier otra persona que represente, cante, lea, recite, interprete o ejecute en cualquier forma una obra.
    iv. En el caso de un fonograma, el productor fonográfico, es decir, la persona natural o jurídica bajo cuya iniciativa y responsabilidad se realiza por primera vez una fijación exclusivamente sonora de la ejecución de una obra o de otros sonidos.
    v. En el caso de una grabación audiovisual, el productor de la grabación, es decir, la persona natural o jurídica que tenga la iniciativa y asuma la responsabilidad de las fijaciones de un

plano o secuencia de imágenes, con o sin sonido.

vi. En el caso de una emisión o una transmisión, la entidad de radiodifusión.

vii. En el caso de una mera fotografía, aquella persona que la haya realizado.

viii. En el caso de otros objetos protegidos por la legislación de propiedad intelectual vigente, la persona que ésta señale.

e. Se considerarán *obras derivadas* aquellas obras creadas a partir de la licenciada, como por ejemplo: las traducciones y adaptaciones; las revisiones, actualizaciones y anotaciones; los compendios, resúmenes y extractos; los arreglos musicales y, en general, cualesquiera transformaciones de una obra literaria, artística o científica. Para evitar la duda, si la obra consiste en una composición musical o grabación de sonidos, la sincronización temporal de la obra con una imagen en movimiento (*synching*) será considerada como una obra derivada a efectos de esta licencia.

f. Tendrán la consideración de *colecciones* la recopilación de obras ajenas, de datos o de otros elementos independientes como las antologías y las bases de datos que por la selección o disposición de sus contenidos constituyan creaciones intelectuales. La mera incorporación de una obra en una colección no dará lugar a una derivada a efectos de esta licencia.

g. El *licenciador* es la persona o la entidad que ofrece la obra o prestación bajo los términos de esta licencia y le concede los derechos de explotación de la misma conforme a lo dispuesto en ella.

h. *Usted* es la persona o la entidad que ejercita los derechos concedidos mediante esta licencia y que no ha violado previamente los términos de la misma con respecto a la obra o la prestación, o que ha recibido el permiso expreso del licenciador de ejercitar los derechos concedidos mediante esta licencia a pesar de una violación anterior.

i. La *transformación* de una obra comprende su traducción, adaptación y cualquier otra modificación en su forma de la que se derive una obra diferente. La creación resultante de la transformación de una obra tendrá la consideración de obra derivada.

j. Se entiende por *reproducción* la fijación directa o indirecta, provisional o permanente, por cualquier medio y en cualquier forma, de toda la obra o la prestación o de parte de ella, que permita su comunicación o la obtención de copias.

k. Se entiende por *distribución* la puesta a disposición del público del original o de las copias de la obra o la prestación, en un soporte tangible, mediante su venta, alquiler, préstamo o de cualquier otra forma.

l. Se entiende por *comunicación pública* todo acto por el cual una pluralidad de personas, que no pertenezcan al ámbito doméstico de quien la lleva a cabo, pueda tener acceso a la obra o la prestación sin previa distribución de ejemplares a cada una de ellas. Se considera comunicación pública la puesta a disposición del público de obras o prestaciones por procedimientos alámbricos o inalámbricos, de tal forma que cualquier persona pueda acceder a ellas desde el lugar y en el momento que elija.

m. La *explotación* de la obra o la prestación comprende la reproducción, la distribución, la comunicación pública y, en su caso, la transformación.

n. Los *elementos de la licencia* son las características principales de la licencia según la selección efectuada por el licenciador e indicadas en el título de esta licencia: Reconocimiento, CompartirIgual.

o. Una *licencia equivalente* es:

   i. Una versión posterior de esta licencia de Creative Commons con los mismos elementos de licencia.

   ii. La misma versión o una versión posterior de esta licencia de cualquier otra jurisdicción reconocida por Creative Commons con los mismos elementos de la licencia (ejemplo: Reconocimiento-CompartirIgual 3.0 Japón).

   iii. La misma versión o una versión posterior de la licencia de Creative Commons no adaptada a ninguna jurisdicción (*Unported*) con los mismos elementos de la licencia.

   iv. Una de las licencias compatibles que aparece en http://creativecommons.org/compatiblelicenses y que ha sido aprobada por Creative Commons como esencialmente equivalente a esta licencia porque, como mínimo:

      a. Contiene términos con el mismo propósito, el mismo significado y el mismo efecto que los elementos de esta licencia.

      b. Permite explícitamente que las obras derivadas de obras sujetas a ella puedan ser distribuidas mediante esta licencia, la licencia de Creative Commons no adaptada a ninguna jurisdicción (*Unported*) o una licencia de cualquier otra jurisdicción reconocida por Creative Commons, con sus mismos elementos de licencia.

2. Límites de los derechos. Nada en esta licencia pretende reducir o restringir cualesquiera límites legales de los derechos exclusivos del titular de los derechos de propiedad intelectual de acuerdo con la Ley de propiedad intelectual o cualesquiera otras leyes aplicables, ya sean derivados de usos legítimos, tales como la copia privada o la cita, u otras limitaciones como la resultante de la primera venta de ejemplares (agotamiento).

3. Concesión de licencia. Conforme a los términos y a las condiciones de esta licencia, el licenciador concede, por el plazo de protección de los derechos de propiedad intelectual y a título gratuito, una licencia de ámbito mundial no exclusiva que incluye los derechos siguientes:

a. Derecho de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra o la prestación.
b. Derecho a incorporar la obra o la prestación en una o más colecciones.
c. Derecho de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra o la prestación lícitamente incorporada en una colección.
d. Derecho de transformación de la obra para crear una obra derivada siempre y cuando se incluya en ésta una indicación de la transformación o modificación efectuada.
e. Derecho de reproducción, distribución y comunicación pública de obras derivadas creadas a partir de la obra licenciada.
f. Derecho a extraer y reutilizar la obra o la prestación de una base de datos.

g. Para evitar cualquier duda, el titular originario:
    i. Conserva el derecho a percibir las remuneraciones o compensaciones previstas por actos de explotación de la obra o prestación, calificadas por la ley como irrenunciables e inalienables y sujetas a gestión colectiva obligatoria.
    ii. Renuncia al derecho exclusivo a percibir, tanto individualmente como mediante una entidad de gestión colectiva de derechos, cualquier remuneración derivada de actos de explotación de la obra o prestación que usted realice.

Estos derechos se pueden ejercitar en todos los medios y formatos, tangibles o intangibles, conocidos en el momento de la concesión de esta licencia. Los derechos mencionados incluyen el derecho a efectuar las modificaciones que sean precisas técnicamente para el ejercicio de los derechos en otros medios y formatos. Todos los derechos no concedidos expresamente por el licenciador quedan reservados, incluyendo, a título enunciativo pero no limitativo, los derechos morales irrenunciables reconocidos por la ley aplicable. En la medida en que el licenciador ostente derechos exclusivos previstos por la ley nacional vigente que implementa la directiva europea en materia de derecho sui generis sobre bases de datos, renuncia expresamente a dichos derechos exclusivos.

4. Restricciones. La concesión de derechos que supone esta licencia se encuentra sujeta y limitada a las restricciones siguientes:

a. Usted puede reproducir, distribuir o comunicar públicamente la obra o prestación solamente bajo los términos de esta licencia y debe incluir una copia de la misma, o su Identificador Uniforme de Recurso (URI). Usted no puede ofrecer o imponer ninguna condición sobre la obra o prestación que altere o restrinja los términos de esta licencia o el ejercicio de sus derechos por parte de los concesionarios de la misma. Usted no puede sublicenciar la obra o prestación. Usted debe mantener intactos todos los avisos que se refieran a esta licencia y a la ausencia de garantías. Usted no puede reproducir, distribuir o comunicar públicamente la obra o prestación con medidas tecnológicas que controlen el acceso o el uso de una manera contraria a los términos de esta licencia. Esta sección 4.a también afecta a la obra o prestación incorporada en una colección, pero ello no implica que ésta en su conjunto quede automáticamente o deba quedar sujeta a los términos de la misma. En el caso que le sea requerido, previa comunicación del licenciador, si usted incorpora la obra en una colección y/o crea una obra derivada, deberá quitar cualquier crédito requerido en el apartado 4.c, en la medida de lo posible.
b. Usted puede distribuir o comunicar públicamente una obra derivada en el sentido de esta licencia solamente bajo los términos de la misma u otra licencia equivalente. Si usted utiliza esta misma licencia debe incluir una copia o bien su URI, con cada obra derivada que usted distribuya o comunique públicamente. Usted no puede ofrecer o imponer ningún término respecto a la obra derivada que altere o restrinja los términos de esta licencia o el ejercicio de sus derechos por parte de los concesionarios de la misma. Usted debe mantener intactos todos los avisos que se refieran a esta licencia y a la ausencia de garantías cuando distribuya o comunique públicamente la obra

derivada. Usted no puede ofrecer o imponer ningún término respecto de las obras derivadas o sus transformaciones que alteren o restrinjan los términos de esta licencia o el ejercicio de sus derechos por parte de los concesionarios de la misma. Usted no puede reproducir, distribuir o comunicar públicamente la obra derivada con medidas tecnológicas que controlen el acceso o uso de la obra de una manera contraria a los términos de esta licencia. Si utiliza una licencia equivalente debe cumplir con los requisitos que ésta establezca cuando distribuya o comunique públicamente la obra derivada. Todas estas condiciones se aplican a una obra derivada en tanto que incorporada a una colección, pero no implica que ésta tenga que estar sujeta a los términos de esta licencia.

c. Si usted reproduce, distribuye o comunica públicamente la obra o la prestación, una colección que la incorpore o cualquier obra derivada, debe mantener intactos todos los avisos sobre la propiedad intelectual e indicar, de manera razonable conforme al medio o a los medios que usted esté utilizando:
    i. El nombre del autor original, o el seudónimo si es el caso, así como el del titular originario, si le es facilitado.
    ii. El nombre de aquellas partes (por ejemplo: institución, publicación, revista) que el titular originario y/o el licenciador designen para ser reconocidos en el aviso legal, las condiciones de uso, o de cualquier otra manera razonable.
    iii. El título de la obra o la prestación si le es facilitado.
    iv. El URI, si existe, que el licenciador especifique para ser vinculado a la obra o la prestación, a menos que tal URI no se refiera al aviso legal o a la información sobre la licencia de la obra o la prestación.
    v. En el caso de una obra derivada, un aviso que identifique la transformación de la obra en la obra derivada (p. ej., "traducción castellana de la obra de Autor Original," o "guión basado en obra original de Autor Original").

    Este reconocimiento debe hacerse de manera razonable. En el caso de una obra derivada o incorporación en una colección estos créditos deberán aparecer como mínimo en el mismo lugar donde se hallen los correspondientes a otros autores o titulares y de forma comparable a los mismos. Para evitar la duda, los créditos requeridos en esta sección sólo serán utilizados a efectos de atribución de la obra o la prestación en la manera especificada anteriormente. Sin un permiso previo por escrito, usted no puede afirmar ni dar a entender implícitamente ni explícitamente ninguna conexión, patrocinio o aprobación por parte del titular originario, el licenciador y/o las partes reconocidas hacia usted o hacia el uso que hace de la obra o la prestación.

b. Para evitar cualquier duda, debe hacerse notar que las restricciones anteriores (párrafos 4.a, 4.b y 4.c) no son de aplicación a aquellas partes de la obra o la prestación objeto de esta licencia que únicamente puedan ser protegidas mediante el derecho sui generis sobre bases de datos recogido por la ley nacional vigente implementando la directiva europea de bases de datos

5. Exoneración de responsabilidad

A MENOS QUE SE ACUERDE MUTUAMENTE ENTRE LAS PARTES, EL LICENCIADOR OFRECE LA OBRA O LA PRESTACIÓN TAL CUAL (ON AN "AS-IS" BASIS) Y NO CONFIERE NINGUNA GARANTÍA DE CUALQUIER TIPO RESPECTO DE LA OBRA O LA PRESTACIÓN O DE LA PRESENCIA O AUSENCIA DE ERRORES QUE PUEDAN O NO SER DESCUBIERTOS. ALGUNAS JURISDICCIONES NO PERMITEN LA EXCLUSIÓN DE TALES GARANTÍAS, POR LO QUE TAL EXCLUSIÓN PUEDE NO SER DE APLICACIÓN A USTED.

6. Limitación de responsabilidad. SALVO QUE LO DISPONGA EXPRESA E IMPERATIVAMENTE LA LEY APLICABLE, EN NINGÚN CASO EL LICENCIADOR SERÁ RESPONSABLE ANTE USTED POR CUALESQUIERA DAÑOS RESULTANTES, GENERALES O ESPECIALES (INCLUIDO EL DAÑO EMERGENTE Y EL LUCRO CESANTE), FORTUITOS O CAUSALES, DIRECTOS O INDIRECTOS, PRODUCIDOS EN CONEXIÓN CON ESTA LICENCIA O EL USO DE LA OBRA O LA PRESTACIÓN, INCLUSO SI EL LICENCIADOR HUBIERA SIDO INFORMADO DE LA POSIBILIDAD DE TALES DAÑOS.

7. Finalización de la licencia

a. Esta licencia y la concesión de los derechos que contiene terminarán automáticamente en caso de cualquier incumplimiento de los términos de la misma. Las personas o entidades que hayan recibido de usted obras derivadas o colecciones bajo esta licencia, sin embargo, no verán sus licencias finalizadas, siempre que tales personas o entidades se mantengan en el cumplimiento íntegro de esta licencia. Las secciones 1, 2, 5, 6, 7 y 8 permanecerán vigentes pese a cualquier finalización de esta licencia.
b. Conforme a las condiciones y términos anteriores, la concesión de derechos de esta licencia es vigente por todo el plazo de protección de los derechos de propiedad intelectual según la ley aplicable. A pesar de lo anterior, el licenciador se reserva el derecho a divulgar o publicar la obra o la prestación en condiciones distintas a las presentes, o de retirar la obra o la prestación en cualquier momento. No obstante, ello no supondrá dar por concluida esta licencia (o cualquier otra licencia que haya sido concedida, o sea necesario ser concedida, bajo los términos de esta licencia), que continuará vigente y con efectos completos a no ser que haya finalizado conforme a lo establecido anteriormente, sin perjuicio del derecho moral de arrepentimiento en los términos reconocidos por la ley de propiedad intelectual aplicable.

8. Miscelánea

a. Cada vez que usted realice cualquier tipo de explotación de la obra o la prestación, o de una colección que la incorpore, el licenciador ofrece a los terceros y sucesivos licenciatarios la concesión de derechos sobre la obra o la prestación en las mismas condiciones y términos que la licencia concedida a usted.

b. Cada vez que usted realice cualquier tipo de explotación de una obra derivada, el licenciador ofrece a los terceros y sucesivos licenciatarios la concesión de derechos sobre la obra objeto de esta licencia en las mismas condiciones y términos que la licencia concedida a usted.
c. Si alguna disposición de esta licencia resulta inválida o inaplicable según la Ley vigente, ello no afectará la validez o aplicabilidad del resto de los términos de esta licencia y, sin ninguna acción adicional por cualquiera las partes de este acuerdo, tal disposición se entenderá reformada en lo estrictamente necesario para hacer que tal disposición sea válida y ejecutiva.
d. No se entenderá que existe renuncia respecto de algún término o disposición de esta licencia, ni que se consiente violación alguna de la misma, a menos que tal renuncia o consentimiento figure por escrito y lleve la firma de la parte que renuncie o consienta.
e. Esta licencia constituye el acuerdo pleno entre las partes con respecto a la obra o la prestación objeto de la licencia. No caben interpretaciones, acuerdos o condiciones con respecto a la obra o la prestación que no se encuentren expresamente especificados en la presente licencia. El licenciador no estará obligado por ninguna disposición complementaria que pueda aparecer en cualquier comunicación que le haga llegar usted. Esta licencia no se puede modificar sin el mutuo acuerdo por escrito entre el licenciador y usted.

Aviso de Creative Commons

Creative Commons no es parte de esta licencia, y no ofrece ninguna garantía en relación con la obra o la prestación. Creative Commons no será responsable frente a usted o a cualquier parte, por cualesquiera daños resultantes, incluyendo, pero no limitado, daños generales o especiales (incluido el daño emergente y el lucro cesante), fortuitos o causales, en conexión con esta licencia. A pesar de las dos (2) oraciones anteriores, si Creative Commons se ha identificado expresamente como el licenciador, tendrá todos los derechos y obligaciones del licenciador.

Salvo para el propósito limitado de indicar al público que la obra o la prestación está licenciada bajo la CCPL, ninguna parte utilizará la marca registrada "Creative Commons" o cualquier marca registrada o insignia relacionada con "Creative Commons" sin su consentimiento por escrito. Cualquier uso permitido se hará de conformidad con las pautas vigentes en cada momento sobre el uso de la marca registrada por "Creative Commons", en tanto que sean publicadas su sitio web (website) o sean proporcionadas a petición previa. Para evitar cualquier duda, estas restricciones en el uso de la marca no forman parte de esta licencia.

Puede contactar con Creative Commons en: http://creativecommons.org/.

BIBLIOGRAFIA

Para toda la elaboración de este proyecto he consultado frecuentemente como referencia los apuntes de la asignatura.

Ademas he consultado las siguientes referencias:

Sección:	Plan de Empresa	
Numero Referencia	Autor y Titulo	Dirección Consulta
[Ref_1]	PIACE; Plataforma de Innovación abierta para la creación de empresas	http://www.piace.es/es/como-realizar-un-plan-de-empresa
[Ref_2]	EMPRENDEDOR; Guia para hacer tu plan de negocios.	http://www2.esmas.com/emprendedor/herramientas-y-apoyos/realiza-tu-plan-de-negocios/080192/plan-negocios-business-plan-arma-tu-plan-negocios-como-comenzar/

Sección:	Análisis de nuestro mercado y su entorno: Entorno Actual (pag 24)	
Numero Referencia	Autor y Titulo	Dirección Consulta
[Ref_3]	CODDI; El Outsourcing informático crecerá en España un 6% anual hasta 2013	http://coddii.org/2012/05/el-outsourcing-informatico-crecera-en-espana-un-6-por-ciento-anual-hasta-2013/

Sección:	*Análisis de la Competencia. (pag 27-29)*	
Numero Referencia	**Autor y Titulo**	**Dirección Consulta**
[Ref_4]	SERMICRO; Pagina Web de Sermicro	http://www.sermicro.com
[Ref_5]	INFORTEC; Pagina Web de Infortec	http://www.infortec.net/
[Ref_6]	SEREM; Pagina Web de Serem	http://www.serem.com/index.html
[Ref_7]	COS; Pagina Web de Cos	http://www.cosmantenimiento.com
[Ref_8]	DINSA; Pagina Web de Dinsa	http://www.dinsa.es

Sección:	Presentación comercial de la empresa (pag 29)	
Numero Referencia	**Autor y Titulo**	**Dirección Consulta**
[Ref_9]	EFEDOS; Pagina Web de Efedos	www.efedos.com

Sección:	Descripción de la Nueva Linea de Negocio: Características de la nueva linea de negocio (basada en Software Libre) frente a la actual linea de negocio (basada en Software Propietario) (pag 34)	
Numero Referencia	**Autor y Titulo**	**Dirección Consulta**
[Ref_10]	ABADIA DIGITAL; Diez ventajas del software libr y propietario	http://www.abadiadigital.com/diez-ventajas-del-software-libre-y-propietario/

Sección:	Catalogo de software libre para todos los servicios ofertados (pag 45-48).	
Numero Referencia	Autor y Titulo	Dirección Consulta
[Ref_11]	USRJ; Software Libre	http://docencia.etsit.urjc.es/moodle/mod/url/view.php?id=1633
[Ref_12]	DAVID HORAT.COM; Lista de Software Libre	http://es.davidhorat.com/publicaciones/lsl.php/
[Ref_13]	WIKIPEDIA; Paquetes de Software Libre y Código Abierto	http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Lista_de_paquetes_de_software_libre_y_de_c%C3%B3digo_abierto
[Ref_14]	WIKIPEDIA; Sistemas Operativos Libres	http://es.wikipedia.org/wiki/Categor%C3%ADa:Sistemas_operativos_libres
[Ref_15]	GNU.ORG; Distribuciones Libres de Software Libre	http://www.gnu.org/distros/free-distros.es.html
[Ref_16]	GNU.ORG; Que es el Software Libre	http://directory.fsf.org/wiki/Main_Page
[Ref_17]	LINUX ZONE; Slackware	http://linuxzone.es/distribuciones-principales/slackware/

Sección:	Gestión y Política de Licencias (pag 76-78)	
Numero Referencia	Titulo	Dirección Consulta
[Ref_18]	CREATIVE COMMONS ESPAÑA; Licencias	http://es.creativecommons.org/blog/licencias/
[Ref_19]	GNU.ORG; Licencias de Software compatibles con la GPL	http://www.gnu.org/licenses/license-list.es.html#GPLCompatibleLicenses
[Ref_20]	CREATIVE COMMONS ESPAÑA; Reconocimiento-NoComercial-	http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/es/

	SinObraDerivada	
[Ref_21]	CREATIVE COMMONS ESPAÑA;Reconocimiento-CompartirIgual 3.0	http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/es/

Sección:	Ley de Protección de Datos (pag 79).	
Numero Referencia	Titulo	Dirección Consulta
[Ref_22]	AGENCIA ESPAÑOLA DE PROTECCION DE DATOS; La Lopd	https://www.agpd.es/portalwebAGPD/index-ides-idphp.php