



Plan de Marketing TIC

David Traverso Cortés
Grado de Ingeniería Informática
Gestión de Proyectos

Xavier Martínez Munné
Atanasi Daradoumis Haralabus

15/06/2016



Esta obra está sujeta a una licencia de Reconocimiento-
NoComercial-SinObraDerivada [3.0 España de Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/)

FICHA DEL TRABAJO FINAL

Título del trabajo:	Plan de Marketing TIC
Nombre del autor:	David Traverso Cortés
Nombre del consultor/a:	Xavier Martínez Munné
Nombre del PRA:	Atanasi Daradoumis Haralabus
Fecha de entrega (mm/aaaa):	06/2016
Titulación:	Grado Ingeniería Informática
Área del Trabajo Final:	Gestión de Proyectos
Idioma del trabajo:	Español
Palabras clave	Marketing CPD
Resumen del Trabajo (máximo 250 palabras): <i>Con la finalidad, contexto de aplicación, metodología, resultados y conclusiones del trabajo.</i>	
<p>El objetivo de este proyecto es analizar la situación actual de una empresa del sector TIC, para lo que se tomará como ejemplo una empresa de servicios de CPD supuesta y se comparará con el mercado actual real. Con este objeto se seguirá las especificaciones de elaboración de un Plan de Marketing, siendo este el resultado final del trabajo.</p> <p>Para ello se desarrollará en el plan los pasos a seguir para evolucionar hacia una empresa prestataria de servicios de tecnología de la información de manera global dando así valor añadido al producto principal (suelo técnico). Diferenciándola con respecto a sus competidores en este nuevo campo en el que se pretende penetrar.</p> <p>Para dar respuesta a las necesidades que se observarán en el análisis de las perspectivas de futuro de la empresa y que centra sus servicios en los servicios de CPD, se adaptará a las nuevas necesidades; aportando para ello las nuevas vías de servicios o productos que se deben abordar y su impacto en la empresa en el medio plazo.</p> <p>De este modo, se realizará un diagnóstico inicial que constará por un lado</p>	

de un análisis de situación: donde se analizará el escenario, la competencia, la empresa y el Mercado. Y por otro de análisis estratégico, que desarrollará los siguientes puntos: DAFO, unidad estratégica de negocio, los objetivos, las estrategias y Marketing Operativo.

Por último, se tendrá en cuenta el presupuesto y su viabilidad así como el control para la correcta ejecución del plan.

Abstract (in English, 250 words or less):

The objective of this project is to analyze the current situation of a company in the ICT sector, for which we will take as an example a service company alleged DC and compare with the actual current market. For this purpose we follow the specifications of developing a marketing plan, which is the end result of the work.

To do this we will develop in the plan the steps to evolve into a service company that provides information technology globally thus giving added value to the main product (accommodation in the data center). Differentiating with respect to its competitors in this new field that aims to penetrate.

To meet the requirements to be observed in the analysis of future prospects of the company and focuses its services on DC services, will adapt to the new needs; contributing to this new way of services or products to be addressed and their impact on the company in the medium term.

Where the stage will be analyzed, competition, the company and the market: thus, an initial diagnosis consisting on one side of a situation analysis will be performed. And another strategic analysis, which will develop the following points: SWOT, strategic business unit, objectives, strategies and Operational Marketing.

Finally, we will consider the budget and its viability as well as control for the proper execution of the plan.

Índice

1.1	Introducción	6
1.2	Objetivos del Trabajo	6
1.3	Enfoque y método seguido	6
1.4	Planificación del Trabajo.....	7
1.4.1	Descomposición del proyecto por actividades	7
1.4.2	Descripción de las actividades	7
1.4.3	Planificación temporal.....	8
1.5	Breve resumen de productos obtenidos (entregables).....	11
1.5.1	Marco temporal de entregables.....	12
1.6	Breve descripción de los otros capítulos de la memoria	12
2.	Empresa objeto	14
2.1.	Origen y antecedentes.....	14
2.2.	Resumen Ejecutivo	14
3.	Análisis de situación externa.....	16
3.1.	Macroentorno.....	16
3.1.1.	Económico	16
3.1.2.	Técnico	19
3.1.3.	Demográfico y geográfico.....	19
3.1.4.	Sociocultural y medioambiental.....	20
3.1.5.	Legal y Político	20
3.2.	Microentorno	21
3.2.1.	El mercado.....	21
3.2.2.	Competencia.....	25
4.	Análisis de situación interna.....	30
4.1.	La empresa	30
4.1.1.	Misión	30
4.1.2.	Organigrama.....	30
4.1.3.	Ambiente.....	31
4.1.4.	Productos Ofertados.....	32
4.1.5.	Posicionamiento	34
4.1.6.	Poder de negociación	35
4.1.7.	Resultados históricos.....	36
4.1.8.	Análisis DAFO	37
5.	Objetivos	40
5.1.	Objetivos Financieros	41
5.2.	Objetivos de Marketing	41
5.2.1.	Perspectivas sobre el mercado	41
5.2.2.	Crecimiento del Mercado.....	42
5.2.3.	Crecimiento del Mercado.....	44
6.	Estrategia de Marketing	45
6.1.	Estrategia Corporativa	45
6.1.1.	Estrategia de cartera	47
6.1.2.	Propuestas de valor añadido.....	49
6.2.	Puntos críticos	52
6.3.	Organigrama piramidal estratégico.....	53
7.	Ejecución del Plan.....	54
8.	Marketing Mix.....	55
8.1.	Marketing de productos	55
8.1.1.	Acciones sobre el producto	55
8.2.	Precios	56
8.2.1.	Acciones sobre el precio	57
8.3.	Promociones.....	58
8.3.1.	Acciones sobre la comunicación	59
8.3.2.	Relaciones Públicas	59
8.3.3.	Marketing directo	60
8.4.	Servicio	60

8.5.	Programación.....	61
9.	Análisis Financiero.....	62
9.1.	Análisis del punto de equilibrio.....	62
9.2.	Pronóstico de ventas.....	63
9.3.	Gastos de marketing previstos.....	65
9.3.1.	Gastos de marketing por departamento.....	66
9.4.	Margen de contribución.....	67
10.	Controles.....	69
10.1.	Implementación del Plan.....	70
10.2.	Claves de éxito.....	71
10.2.1.	Búsqueda de mercados.....	73
10.3.	Plan de contingencias.....	74
11.	Conclusiones.....	76
11.1.	Lecciones aprendidas.....	76
11.2.	Líneas de trabajo futuro.....	76
11.3.	Logro de objetivos, seguimiento del plan y metodología.....	78
	Glosario.....	80
	Bibliografía.....	81
	Anexo 1: Normativa y leyes de aplicación.....	82

1.1 Introducción

El presente trabajo de fin de grado de los estudios de Ingeniería Informática se centrará en el desarrollo y evolución de una empresa de alquiler de suelo técnico o empresa de housing tecnológico o Centro de Procesos de Datos (CPD). Entendiendo esta evolución como una migración hacia una empresa prestataria de servicios de tecnología de la información de manera global “Global Services”, dando así valor añadido a su producto principal (suelo técnico) y diferenciándose de sus competidores en este nuevo campo en el que se pretende penetrar.

1.2 Objetivos del Trabajo

El objetivo de este proyecto es analizar la situación actual de una empresa del sector TIC, para lo que se tomará como ejemplo una empresa de servicios de CPD supuesta y se comparará con el mercado actual real. En el Plan se desarrollará los pasos a seguir para evolucionar hacia una empresa prestataria de servicios de tecnología de la información de manera global o “*Global Services*”, como valor añadido al producto principal (suelo técnico). Diferenciándola con respecto a sus competidores en este nuevo campo en el que se pretende penetrar.

Por lo anteriormente expuesto se desprende que es de vital importancia la necesidad de dar respuesta a estas necesidades que se observan desde el análisis de las perspectivas de futuro a las empresas IT actuales que centran sus servicios en los servicios de CPD. Resolviendo en una adaptación a las nuevas necesidades; aportando para ello las nuevas vías de servicios o productos que se deben abordar y su impacto en la empresa en el medio plazo.

Con el objeto de conseguir el objetivo se seguirá las especificaciones de elaboración de un Plan de Marketing, siendo este el resultado final del trabajo.

1.3 Enfoque y método seguido

Para conseguir el objetivo fijado en el punto anterior se elaborará un Plan de Marketing donde se partirá del análisis de una empresa de *housing*, que por su envergadura y por las características del negocio, está enfocada al nicho de mercado de tanto PYMES para el alojamiento de sistemas principales y grades empresas y/o AAPP para sistemas de respaldo o *Business Recovery Systems*, en adelante BRS.

Como el objetivo final será la mayor penetración de mercado en los distintos sectores donde se tiene presencia así como la prospección de nuevos sectores donde hasta ahora no se tiene. Para ello se utilizará el producto suelo técnico como palanca del pretendido crecimiento y consolidación. Así mismo la creación de

nuevos servicios para dar un servicio global en tecnología a los clientes, posicionando de esta manera ventajosa en el mercado con respecto a los competidores más directos. Del mismo modo, la rentabilidad de la inversión mayor (suelo técnico) tendrá un retorno de la inversión más rápido y diversificado, minimizando así el riesgo de esta inversión además de optimizar su explotación.

1.4 Planificación del Trabajo.

A continuación se describe la planificación del desarrollo del proyecto con tareas y subtareas y dependencias.

1.4.1 Descomposición del proyecto por actividades

Tabla 1. Descomposición del proyecto por actividades

Código	Actividad de nivel 1	Actividad de nivel 2	Actividad de nivel 3
01	Planificación TFG		
01.01		Elaboración Plan de Trabajo TFG	
01.02		Entrega Plan de Trabajo	
02	Diagnóstico inicial		
02.01		Análisis de situación	
02.01.01			Escenario
02.01.02			Competencia
02.01.03			Empresa
02.02		Mercado	
02.03		Análisis estratégico	
02.03.01			DAFO
02.03.02			Unidad estratégica de negocio
02.03.03			Los Objetivos
02.03.04			Las estrategias
02.03.05			Entrega
03	Ejecución del Plan		
03.01		Marketing Operativo	
03.02		Presupuesto	
03.03		Control	
03.04		Entrega	
04	Elaboración Memoria y Presentación TFG (Entrega Final)		
04.01		Elaboración Memoria	
04.02		Elaboración Presentación TFG	
04.03		Revisión Final Documentación	
04.04		Autoinforme de evaluación	
04.05		Entrega Memoria y Presentación TFG	

1.4.2 Descripción de las actividades

Las principales actividades que compondrán el proyecto serán las siguientes.

1.4.2.1 Planificación

Se incluirá en el Plan de Trabajo una descripción de las tareas a realizar, así como una planificación detallada (Diagrama de Gantt), los objetivos a alcanzar y un resumen en inglés.

1.4.2.2 Análisis de situación y estratégico

Esta tarea comprende las siguientes actividades:

1. Se realizará un diagnóstico inicial de situación, donde se observará tanto el escenario donde se desarrollará el negocio, como la competencia, así como la propia empresa.

Con respecto al mercado se analizará donde se pretende introducir o consolidar a BDH.

2. En el análisis de la estrategia se observará:

- Estudio DAFO
- Enunciación de negocios clave
- Fijación de objetivos
- Definición de las estrategias a seguir.

1.4.2.3 Desarrollo trabajo

Esta tarea comprende las siguientes actividades:

- Presentación del presupuesto económico asociado al Plan de Marketing.
- Actividades comerciales, publicidad (marca, productos).
- Asociaciones estratégicas, fijación de precios.
- Elaboración de herramientas de control

1.4.2.4 Elaboración Memoria y Presentación TFG (Entrega Final)

Esta tarea recoge la realización de los documentos finales del TFG.

1.4.3 Planificación temporal

El inicio de proyecto es el 02/03/2016 y la finalización del mismo es el 15/06/2016. Teniendo el TFG una carga lectiva de 12 créditos con una equivalencia de 300 horas, se estima una dedicación de trabajo de 20 horas semanales para las 15 semanas de duración.

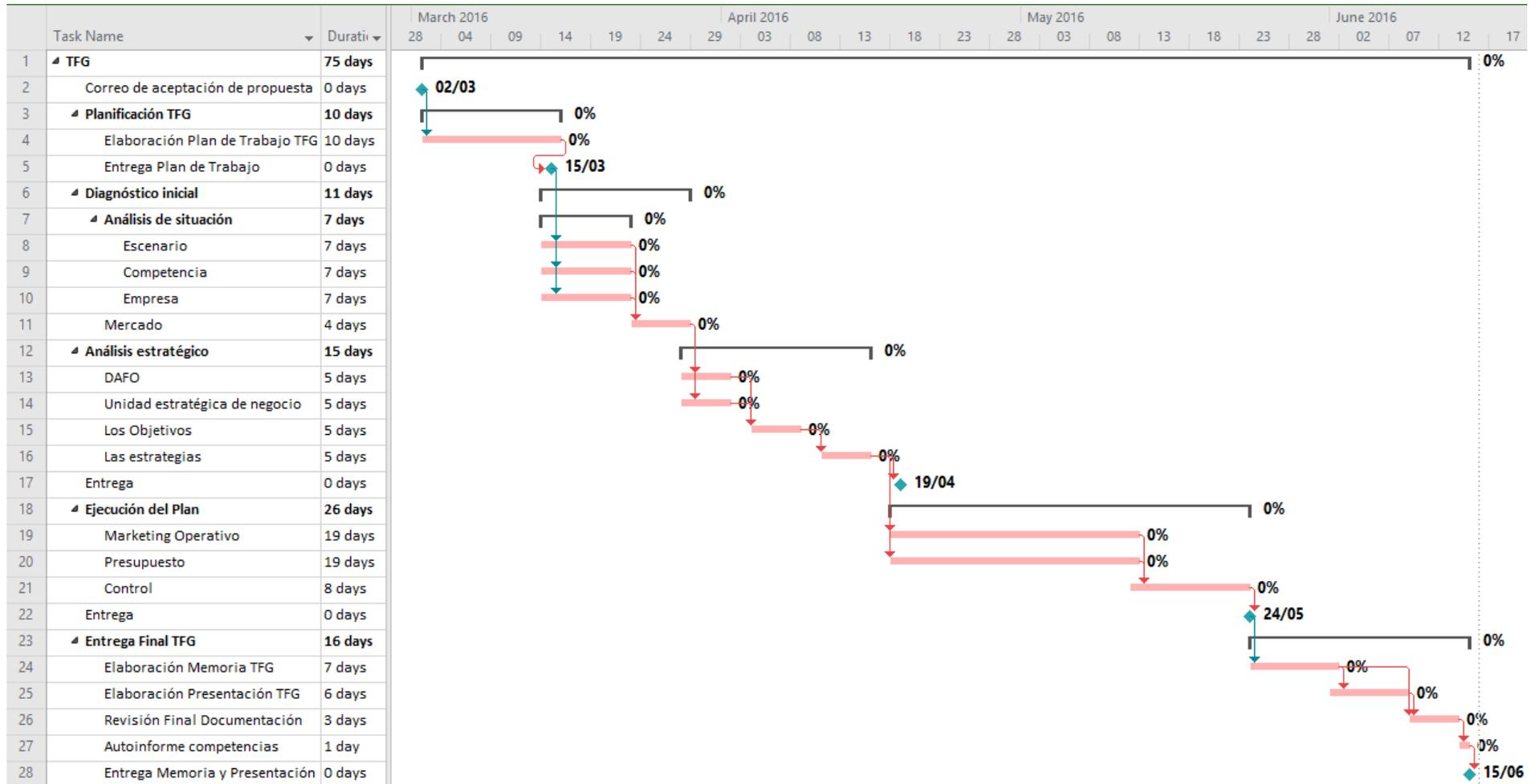
1.4.3.1 Precedencias de las actividades

Tabla 2. Precedencias de las actividades

Código	Nombre de actividad	Precedencias
01	Planificación TFG	Correo aceptación de la propuesta.
01.01	Elaboración Plan de Trabajo TFG	01
01.02	Entrega Plan de Trabajo TFC	01.01
02	Diagnóstico inicial	01.02
02.01	Análisis de situación	02
02.01.01	Escenario	02.01
02.01.02	Competencia	02.01
02.01.03	Empresa	02.01.
02.02	Mercado	02.01.01; 02.01.02; 02.01.03
02.03	Análisis estratégico	02.02
02.03.01	DAFO	02.03
02.03.02	Unidad estratégica de negocio	02.03.01;02.03.01
02.03.03	Los Objetivos	02.03.02
02.03.04	Las estrategias	02.03.03
02.03.05	Entrega PEC2	02.03.04
03	Ejecución del Plan	02.03.05
03.01	Marketing Operativo	03
03.02	Presupuesto	03
03.03	Control	03
03.04	Entrega PEC3	03.01; 03.02; 03.03
04	Elaboración Memoria y Presentación TFC	03.04; 02.04.05
04.01	Elaboración Memoria	04
04.02	Elaboración Presentación TFG	04.01
04.03	Revisión Final Documentación	04.02
04.04	Autoinforme de competencias	04.03
04.05	Entrega Memoria y Presentación TFG	04.04

1.4.3.2 Planificación del proyecto, diagrama de Gantt.

Cuadro 1. Planificación del proyecto, diagrama de Gantt



1.4.3.3 Planificación por tareas.

Planificación en detalle de cada una de las tareas.

Tabla 3. Planificación por tareas

	Task Name	Durati	Start	Finish	Predecessors
1	▲ TFG	75 days	Wed 02/03/16	Wed 15/06/16	
2	Correo de aceptación de propuesta	0 days	Wed 02/03/16	Wed 02/03/16	
3	▲ Planificación TFG	10 days	Wed 02/03/16	Tue 15/03/16	
4	Elaboración Plan de Trabajo TFG	10 days	Wed 02/03/16	Tue 15/03/16	2
5	Entrega Plan de Trabajo	0 days	Tue 15/03/16	<u>Tue 15/03/16</u>	4
6	▲ Diagnóstico inicial	11 days	Mon 14/03/16	Mon 28/03/16	
7	▲ Análisis de situación	7 days	Mon 14/03/16	Tue 22/03/16	
8	Escenario	7 days	Mon 14/03/16	<u>Tue 22/03/16</u>	5
9	Competencia	7 days	Mon 14/03/16	<u>Tue 22/03/16</u>	5
10	Empresa	7 days	Mon 14/03/16	<u>Tue 22/03/16</u>	5
11	Mercado	4 days	Wed 23/03/16	Mon 28/03/16	8;9;10
12	▲ Análisis estratégico	15 days	Mon 28/03/16	Fri 15/04/16	
13	DAFO	5 days	Mon 28/03/16	<u>Fri 01/04/16</u>	11
14	Unidad estratégica de negocio	5 days	Mon 28/03/16	<u>Fri 01/04/16</u>	11
15	Los Objetivos	5 days	Mon 04/04/16	Fri 08/04/16	13;14
16	Las estrategias	5 days	Mon 11/04/16	Fri 15/04/16	15
17	Entrega	0 days	Tue 19/04/16	Tue 19/04/16	16
18	▲ Ejecución del Plan	26 days	Mon 18/04/16	Mon 23/05/16	
19	Marketing Operativo	19 days	Mon 18/04/16	Thu 12/05/16	16
20	Presupuesto	19 days	Mon 18/04/16	Thu 12/05/16	16
21	Control	8 days	Thu 12/05/16	<u>Mon 23/05/16</u>	19;20
22	Entrega	0 days	Tue 24/05/16	Tue 24/05/16	21
23	▲ Entrega Final TFG	16 days	Tue 24/05/16	Wed 15/06/16	
24	Elaboración Memoria TFG	7 days	Tue 24/05/16	Wed 01/06/16	22
25	Elaboración Presentación TFG	6 days	Wed 01/06/16	<u>Wed 08/06/16</u>	24
26	Revisión Final Documentación	3 days	Thu 09/06/16	Mon 13/06/16	24;25
27	Autoinforme competencias	1 day	Tue 14/06/16	Tue 14/06/16	26
28	Entrega Memoria y Presentación	0 days	Wed 15/06/16	Wed 15/06/16	27

1.5 Breve resumen de productos obtenidos (entregables).

Los entregables previstos son los siguientes:

- El presente Plan de Trabajo: donde se relaciona la planificación, ejecución, implementación y supervisión así como el conjunto ordenado de actividades.
- La Memoria: en ella se describirá la situación inicial, objetivos, los actores involucrados, las tareas necesarias para alcanzar los objetivos, los riesgos,

análisis de viabilidad económica y los resultados esperados a corto y medio plazo. Todo esto ejecutado en los plazos marcados en el Plan de Trabajo.

- La Presentación: que a modo de Resumen Ejecutivo será un breve análisis de los aspectos más importantes del proyecto, donde se describirá, el mercado, la empresa, los objetivos, los riesgos, los resultados esperados, las necesidades de financiación, los actores involucrados en la ejecución del Plan y las conclusiones generales. Proporcionará un resumen de los principales objetivos de la empresa a corto o mediano plazo y las estrategias clave que se utilizarán para lograrlos.

1.5.1 Marco temporal de entregables.

Las fechas establecidas para la entrega de avances de proyecto y la entrega final serán las siguientes:

- I. Entrega del Plan de Trabajo: 15/03/2016
- II. Entrega del Análisis de situación y estratégico: 19/04/2016
- III. Entrega del Marketing operativo, Presupuestos y Control: 24/05/2016
- IV. Entrega de Memoria y Presentación. 15/06/2016

Según la planificación presentada en este Plan de trabajo los plazos establecidos se alcanzarán tanto en entregas parciales como en la entrega final.

1.5.1.1 Resumen de entregables.

Tabla 4. Resumen de hitos y entregables del TFG.

Hito	Fecha
Fecha arranque	02/03/2016
Entrega del Plan de Trabajo	15/03/2016
Entrega del Análisis de situación y estratégico	19/04/2016
Entrega del Marketing operativo, Presupuestos y Control	24/05/2016
Entrega de Memoria y Presentación TFG Entrega final	15/06/2016
Defensa virtual y finalización	28/06/2016

1.6 Breve descripción de los otros capítulos de la memoria

Para alcanzar los objetivos, el diseño de el Plan de Marketing contemplará los siguientes puntos:

1. Se realizará un diagnóstico inicial que constará de los siguientes puntos:
 - a) Análisis de situación, se describirá el marco económico de la empresa y el entorno donde se desarrollarán las estrategias. Se compone de:

- I. Escenario: donde se analizará las tendencias de tipo político, económico, tecnológico, legal y sociocultural, que afectan a al medio en el que la empresa desarrolla sus actividades.
- II. Competencia: donde se analizará a la competencia directa e indirecta.
- III. La empresa: se analizará los puntos de la compañía: los productos o servicios, los proveedores, socios tecnológicos, el “*expertise*” del negocio, etc.

b) Mercado: análisis específico de las necesidades del mercado objetivo con respecto a las necesidades que puedan llegar a ser cubiertas por los productos y / o servicios.

2. Análisis estratégico: para optimizar la estrategia empresarial se desarrollarán los siguientes puntos:

- b) DAFO: se analizará situación externa e interna de la empresa, con el objeto de poner de manifiesto las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Y poder así, elaborar un plan en consecuencia.
- c) Unidad estratégica de negocio: análisis de los negocios claves de la empresa.
- d) Los Objetivos: la definición de los objetivos, siendo estos los resultados que se pretenden lograr.
- e) Las Estrategias: se definirán los caminos a seguir para alcanzar los objetivos propuestos.

3. Marketing Operativo: desarrollo de las variables del Marketing Mix, marca, producto, comunicación, promoción y precio.

4. Presupuesto: cuantificación económica de los programas de acción derivados para llevar a cabo los objetivos fijados.

5. Control: se describirán los mecanismos de verificación de cumplimientos de objetivos y puntos críticos del negocio. Definición de estándares de referencia. Número de ofertas presentadas, contratación real, márgenes de ejecución, cobros, percepción de clientes, proveedores y competencia. Acuerdos marcos alcanzados, etc...

2. Empresa objeto

2.1. Origen y antecedentes

Business Data House es una empresa fundada en 1.998, nacida como empresa de hosting al calor del apogeo de las “*punto com*”, en 2003 supo adaptarse al cambio migrando su visión del negocio hacia una empresa arrendadora de suelo técnico (housing). De esta manera Business Data House busca nuevos mercados suplementarios, ofreciendo un servicio integral de infraestructuras tecnológicas.

2.2. Resumen Ejecutivo

El enfoque de mercado, mostrado en este plan, renueva la visión y foco estratégico agregando valor a los segmentos de mercado objetivo, tanto en la pequeña empresa como en empresas de gran consumo así como en las administraciones públicas del mercado nacional.

Business Data House cambiará su enfoque para diferenciarse de la competencia y mejorar el negocio, copando las necesidades reales de las empresas pequeñas y determinados servicios de grandes empresas, que incluye housing y todos los servicios relacionados, así como la administración de sistemas. El reto es posicionar la comercialización de los productos y ofertas de servicios como de alta calidad, creando así un paquete integral que satisfaga las necesidades de los posibles clientes creando de esta manera una vinculación total en lo que a servicios tecnológicos se refiere.

El presente Plan de Marketing pone en evidencia que ante un mercado como el actual es necesario que cualquier decisión no sea tomada al azar. Por ello, se observará que la empresa Business Data House debe seguir una serie de estrategias para conseguir no solamente su permanencia en el mercado en que actúa sino también su crecimiento.

Para la formulación de las estrategias se han tenido en cuenta tanto la estructura organizativa como la visión y misión de la misma, de modo que esta formulación sea coherente con la organización. Así mismo se ha confeccionado este Plan mediante el estudio de los diferentes factores que de manera directa o indirecta afectan a la mencionada organización (macroentorno y microentorno); así las estimaciones realizadas están basadas en el estudio de diferentes datos facilitados tanto por las AAPP para el estudio del marco macroeconómico a través del INE como por la propia competencia a través de los datos de facturación públicos o sus ofertas de servicios.

A partir de la valoración de esta información disponible se llega a la conclusión de que Business Data House debe apostar por una estrategia basada en el cuidado de I+D, en la inversión de nuevas infraestructuras, en la formación del personal así como la búsqueda de perfiles cualificados para favorecer el

crecimiento, tanto de productos ofrecidos como de penetración de nuevos mercados y clientes. Por otro lado, para llevar a cabo esta estrategia se marcarán unas pautas para su ejecución y control de dicha ejecución que quedarán reflejadas en este Plan de Marketing.

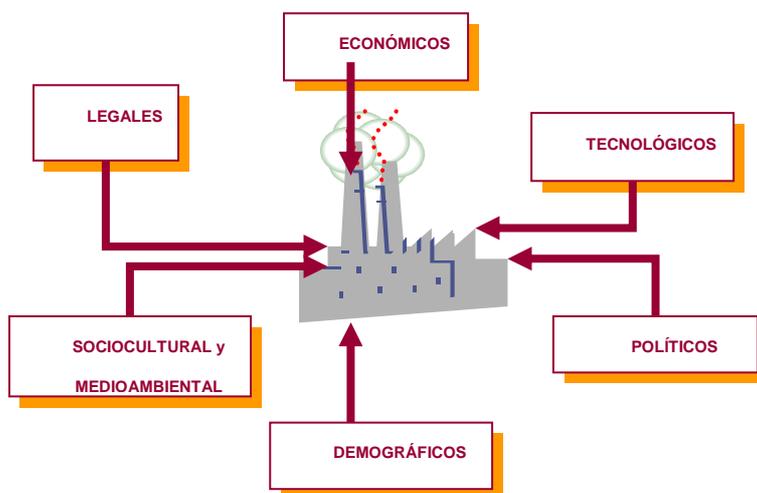
Para finalizar cabe destacar que la pretensión de éste estudio es conseguir la sinergia de los recursos y capacidades de la organización, para que esta sea más eficiente y eficaz, lo que repercutirá de forma directa en los resultados de la misma.

3. Análisis de situación externa

3.1. Macroentorno

El macroentorno se constituye por un conjunto de condiciones semejantes para todas las organizaciones. Siendo estos los aspectos demográficos, económicos, socioculturales, medioambientales, tecnológicos, políticos y legales que, de una manera menos directa e inmediata, condicionan el ámbito de actuación empresarial. Por tanto, afecta a personas jurídicas y físicas, de esta forma es indiscutible que los segmentos se verán afectados en mayor o menor medida.

Cuadro 2. Macroentorno.



3.1.1. Económico

El entorno económico viene dado por el conjunto de factores y tendencias que determinan o influyen en la capacidad o poder de compra de un mercado. En este sentido se presta especial atención a factores tales como el incremento en los precios de carburantes y electricidad, material tecnológico y mano de obra cualificada que afectan al proceso productivo de BDH, por ejemplo: la inflación, la renta nacional, el desempleo, el tipo de interés y los balances de pago y cargas fiscales. Ya que todas estas variables influirán en mayor o menor medida en cualquier segmentación que se realice.

Fuente:

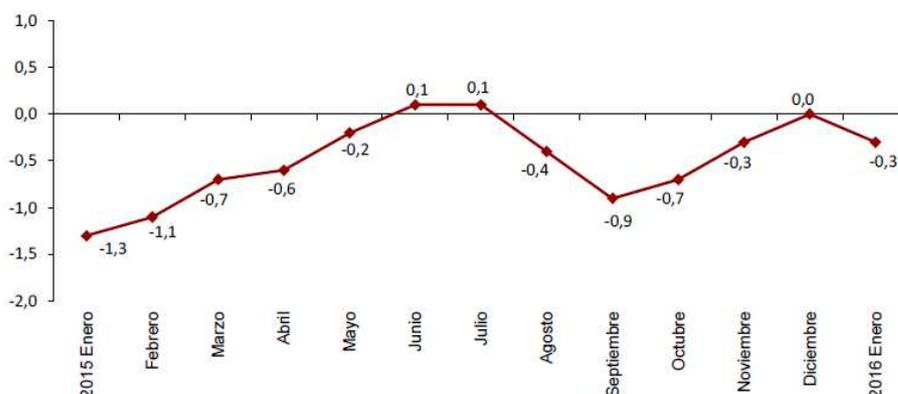
- Notas de prensa del Instituto Nacional de Estadística.

IPC: La tasa española de inflación armonizada anual medida igual en todos los países de la zona del euro (IPCA), se situó en enero en el -0,3%, tres décimas por debajo de la de diciembre (0,0%, cuando bajó siete décimas). Este descenso se debe, básicamente, por el descenso de los precios de la energía. Los precios de consumo bajaron en enero al -1,9% frente al mes de diciembre, según el indicador

adelantado del IPC. Sin embargo, la variación del IPCA se fijó en enero en el -2,5%.

Cuadro 3. Evolución anual del IPC, base 2011. Índice general.

[<http://www.ine.es/daco/daco42/daco4218/ipce0116.pdf>]



Empleo: Los datos de ocupación mantienen su tendencia al alza aumentando en 45.500 personas en el cuarto trimestre de 2015 quedándose en 18.094.200. Fijando la tasa de variación trimestral del 0,25% y situándose en el 47,01%, mostrando, por tanto, 11 centésimas respecto del trimestre anterior. En variación anual, esta tasa ha subido 1,40 puntos.

El incremento se fija en 525.100 personas en el último año (305.100 hombres y 220.000 mujeres). La tasa de variación anual de ocupación es del 2,99%, 12 centésimas menos que el trimestre anterior.

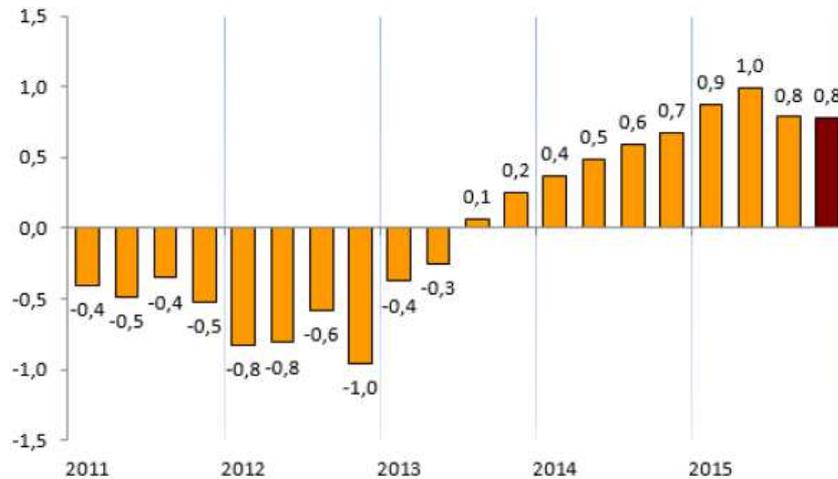
Cuadro 4. Evolución del total de ocupados, en tasa anual.

[<http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0415.pdf>]



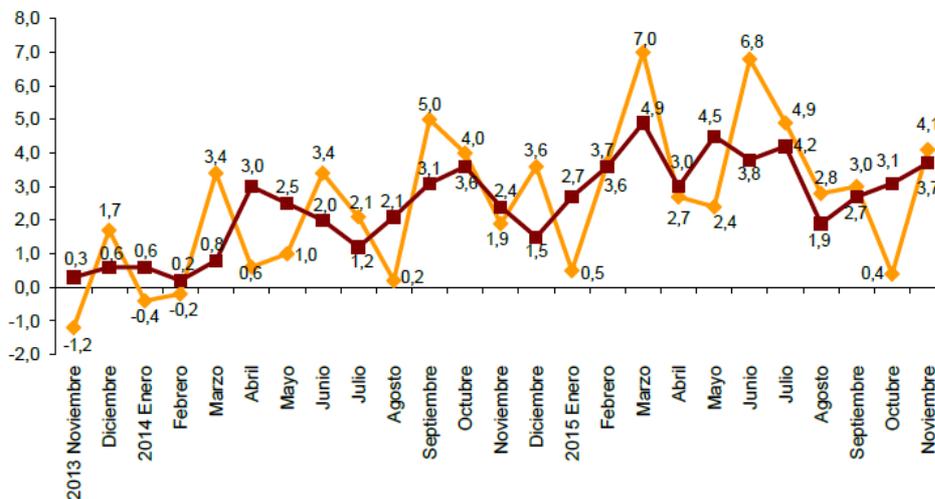
PIB: El Producto Interior Bruto registra una variación del 0,8% en el último trimestre de 2015 respecto al trimestre anterior. La variación anual, para el mismo periodo, se sitúa en el 3,5%, una décima superior a la registrada en el tercer trimestre (3,4%). En el año 2015 el crecimiento ha sido de un 3,2%.

Cuadro 5. Producto Interior Bruto. Tasas trimestrales.
[\[http://www.ine.es/prensa/cntr0415a.pdf\]](http://www.ine.es/prensa/cntr0415a.pdf)



El Índice General de Cifra de Negocios Empresarial muestra un crecimiento del 3,7% respecto al mismo mes del año anterior. Esta tasa es seis décimas superior a la de octubre.

Cuadro 6. Índice General de Cifra de Negocios Empresarial. Tasa anual.
[\[http://www.ine.es/daco/daco42/icne/icne1115.pdf\]](http://www.ine.es/daco/daco42/icne/icne1115.pdf)



Tras la revisión de estos índices macroeconómicos PIB, IPC e índice de negocios se puede ver que la recuperación económica empieza a consolidarse por lo que parece oportuno acometer inversiones en lo que a servicios empresariales se refiere.

3.1.2. Técnico

Es una de las variables del macroentorno que más puede llegar a afectar a Business Data House, se está ante un negocio complejo multifactorial y muy dependiente de la tecnología, donde cada vez aparecen empresas dedicadas a la venta de este tipo de servicios; en un ambiente turbulento empresarialmente hablando es vital que las empresas inviertan en I+D para poder seguir compitiendo con el uso de nuevas tecnologías que abaraten costes, y hacen que los sistemas de producción se realicen de forma más eficiente.

Tras un exhaustivo sondeo de proveedores de elementos de salas técnicas (fabricantes de dispositivos eléctricos de alta, media y baja tensión, sistemas de climatización, sistemas de seguridad perimetral, antiincendios, etc...). Se puede observar que es básico tanto por el alineamiento con la tendencia generalizada, como por la subsiguiente reducción de costes la inversión en dispositivos de eficiencia energética que impedirán el traspaso de costes de consumo energético a los clientes, disponiendo así estos de mayor capacidad de contratación con los productos que proporcionen un mayor margen de beneficio.

3.1.3. Demográfico y geográfico

Business Data House actualmente tiene un ámbito de actuación en el territorio nacional. No entrará en su plan estratégico la penetración en mercados internacionales. Por lo que este punto no será objeto de especial estudio.

Con respecto a la demografía de los potenciales clientes y objeto de este plan, se ha decidido segmentar por sectores y no realizar un especial división a nivel territorial debido al tipo de servicio prestado así como la facilidad de gestionar tanto a nivel comercial las posibles acciones, como la posible gestión de operaciones una vez se diera la contratación volumen no se estima oportuno realizar esta subdivisión.

Los segmentos en los que se ha subdividido el mercado están en consonancia con los últimos datos del INE así como se ha realizado una criba de los mismos, con el objeto de que se ajusten a las expectativas y capacidades de Business Data House.

Tabla 5. Análisis de mercado. Segmentos

Análisis de mercado. Segmentos		
Segmentos de mercado	Número real	Número de clientes objetivo
Administraciones Públicas	3000	300
Industria	31000	10000
Salud	50	50
Sector Primario	31000	2000
Turismo y Hostelería	6000	1000
Transporte y Logística	4000	500
Educación	2000	800
Telco y Media	12000	2500
Energía y Utilities	1500	500

El número de clientes potenciales se ve drásticamente disminuido por tres factores fundamentalmente:

1.- Necesidad del cliente: Clientes con una baja facturación o que por determinado sector su necesidad de servicios especializados IT no son prioritarios. No se deberá invertir en labores comerciales con estos clientes.

2.- Seguridad: Teniendo en cuenta el volumen de morosidad, se establece como filtro la solvencia del cliente. Parámetro que la experiencia indica que empresas de determinado volumen o antigüedad no cumple. No obstante, la presentación de avales y certificados de solvencia serán el referente.

3.- Optimización de recursos: No se busca tener un micro cosmos de clientes que dupliquen tareas poco rentables.

3.1.4. Sociocultural y medioambiental

Se debe tener en cuenta que la tendencia hacia una sociedad tecnificada favorece desde los estratos más básicos el consumo de productos tecnológicos. De forma paralela, el motor de cualquier empresa que quiera subsistir a medio plazo es la inclusión de los sistemas de información tanto en sus sistemas productivos, como de administración-gestión y comercial así como la subcontratación de servicios necesarios y no directamente relacionados con su línea de producción.

Junto a esto se tiene un país como España con temperaturas extremas. El acondicionamiento de salas técnicas, por pequeñas que fueren, se hace indispensable así como otras infraestructuras necesarias si se pretende mantener un mínimo de continuidad en los sistemas críticos de los que depende la producción. Si se tiene en cuenta esto, la inversión que se debe hacer, como la cualificación que debe tener el personal a cargo, se tiene como resultante que la mejor opción es la externalización de este servicio.

3.1.5. Legal y Político

Business Data House desarrolla su actividad de acuerdo al conjunto de normas, reglamentos y leyes que conforman este entorno. Se deberá mostrar especial atención a aquellas regulan el medio ambiente, normativa eléctrica y protección de datos ya que afectan el sector donde la empresa realiza su actividad, así como las normas de contratación pública por su interés comercial.

Ver Anexo 1: Normativa y leyes de aplicación.

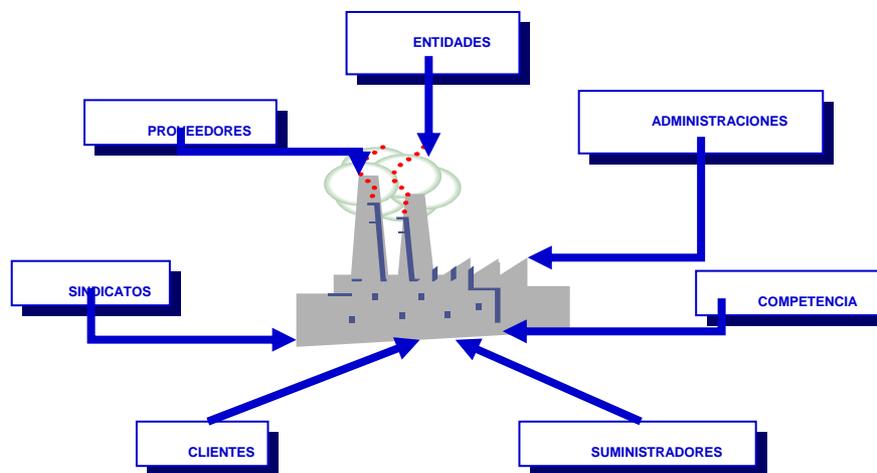
Business Data House al desarrollar su actividad en España, país miembro de la UE goza de una estabilidad que favorece tanto su imagen en el exterior como

la del entorno donde se desarrolla la actividad de sus clientes y proveedores favoreciendo así el ejercicio del negocio.

3.2. Microentorno

Se constituye por un conjunto de condiciones particulares para cada organización. Son factores externos a la empresa que ejercen sobre ella una influencia más directa, inmediata y relevante.

Cuadro 7. Microentorno.



3.2.1. El mercado

La preferencia por un determinado tipo de Data Center u otro vendrá determinada por varios parámetros entre los que se destaca:

- Envergadura de la empresa cliente.
- Criticidad de los sistemas alojados.
- Costes de los servicios.

Tras el análisis de las diferentes fuentes utilizadas, cabe resaltar que se está produciendo un cambio de hábitos en cuanto a las preferencias. Así, los clientes no solo se decantan por CPD con alta disponibilidad, sino que valoran especialmente el valor añadido que aporta la prestación servicios IT.

Se observa, por tanto, el cambio de tendencia hacia productos que aunque soporten un coste más elevado lleven parejo servicios IT añadidos y de consumo bajo demanda.

Cabe destacar que el sector de servicios de alojamiento de plataforma IT creció el doble que el total de productos de gran consumo en el primer trimestre del 2018, aproximadamente un 4%. Se podría afirmar que se trata de uno de los sectores más dinámicos desde el punto de vista de crecimiento, en prácticamente todos los países europeos.

3.2.1.1. Análisis del mercado

En la siguiente tabla se presenta cada uno de los segmentos donde se refleja el objetivo comercial, que vendrá determinado por la tipología de los clientes integrantes del mismo. En este punto se observa que aunque en la tabla anterior se presentaba una captación mayor de clientes de sondeo que los mercados con mayor penetración, esto viene determinado por el volumen de contratación medio de cada proyecto. Siendo los proyectos de la administración pública los de mayor calado económico y los del sector primario ostenten una contratación media inferior al resto de segmentos.

Con el respecto al nivel de decisión en la mayoría de los casos será el departamento responsable (Comercial) quién determine la decisión de gestión con respecto a la oferta y contratación del cliente, así como de sus posteriores renovaciones. No obstante, por el volumen previsible de la contratación, así como por lo estratégico del cliente a priori, para los segmentos de AAPP y Salud será directamente la dirección general la responsable de la decisión. El nivel de decisión está íntimamente ligado a la siguiente columna en la que se especifica los precios de aplicación. Para todos los casos los precios de aplicación serán los mercados en el porfolio de producto, excepto para los segmentos AAPP y Salud que los precios se revisarán en función del pliego publicado.

La vinculación del cliente viene determinada normalmente por la poca o baja capacidad del cliente de contratar o la baja necesidad que el mismo tiene de hacerlo. Por tanto, por baja que sea la contratación su vinculación será alto por lo que la estrategia a seguir con él será la del mantenimiento. Por el contrario, si es un cliente con una capacidad alta o alta dependencia de contratación de sistemas, caso de las AAPP, de ahí que se consideren proyectos estratégicos, dependiendo del volumen de lo contratado dependerá su vinculación. Normalmente baja, por lo que la estrategia a seguir con él será mayor penetración/contratación.

Por último, se tratará la vinculación y la lealtad media de los segmentos. Esta está ligada al volumen de contratación en valores absolutos, a la vinculación y a

la tipología del cliente (público o privado). A mayor vinculación y mayor contratación absoluta se prevé una mayor lealtad. Con respecto a si es público o privado, y aunque la empresa privada dispone de mayor capacidad de asumir riesgos en el cambio, tendrá más capacidad de lealtad ya que la contratación pública está sujeta al concurso publico una vez vencida la adjudicación.

Tabla 6. Análisis de mercado por segmentos.

Análisis de mercado. Vinculación					
Segmentos de mercado	Objetivo segmento	Nivel de decisión	Precios aplicación	Vinculación cliente	Lealtad cliente
AAPP	Mayor penetración	CEO	Adaptación pliego	Baja	Alta
Industria	Mantenimiento	Comercial	Porfolio	Alta	Media
Salud	Mayor penetración	CEO	Adaptación pliego	Baja	Alta
Sector Primario	Sondeo	Comercial	Porfolio	Media	Baja
Turismo y Hostelería	Sondeo	Comercial	Porfolio	Media	Baja
Transporte y Logística	Mantenimiento	Comercial	Porfolio	Media	Baja
Educación	Mantenimiento	Comercial	Porfolio	Media	Baja
Telco y Media	Mantenimiento	Comercial	Porfolio	Alta	Media
Energía y Utilities	Mantenimiento	Comercial	Porfolio	Alta	Media
Otros	Indiferente	Comercial	Porfolio	Alta	Media

3.2.1.2. Tendencias del Mercado

El Análisis de las tendencias del mercado español, desde la perspectiva de la segmentación del mercado realizada es la siguiente:

Se prevé un aumento en la contratación de las AAPP, derivada de las recientes acciones del gobierno para la activación económica. Industria también experimentarán un ligero crecimiento en el número de empresas integrantes del sector. Con respecto a Salud se prevé un estancamiento.

Con respecto a los sectores en los que se prevé un crecimiento son Energía y Utilities y Educación. La promoción que se está realizando desde la administración central y desde Europa para la formación y para el fomento de las energías renovables invita a pensar que hará crecer este sector de manera considerable. En relación al resto se prevé un estancamiento.

3.2.1.3. Necesidades del Mercado

Las necesidades del mercado han cambiado, no solo se utiliza la tecnología para cubrir las necesidades del negocio sino que se utiliza aquella, como la nueva palanca para crear negocio.

Las empresas están flexibilizando los procesos de negocio para adaptarse al entorno cambiante actual. Con esto incluimos en la estrategia de negocio al departamento TI.

Como solución tecnológica se disponen las arquitecturas con orientación a servicios S.O.A., que alinean tecnología y negocio. Facilitando la integración de sistemas y colaboración con socios. Obteniéndose mayor control, calidad y simplificación. Así como un incremento del uso de las infraestructuras existentes.

El mercado, con respecto a soluciones TI no demanda solamente cubrir necesidades existentes en su producción. La inversión en infraestructuras tecnológicas es importante, por tanto la demanda de estos servicios es cada vez mayor no solo en la reducción de costes derivados de la producción, sino que cada vez más se requiere la tecnología para diferenciarse estratégicamente de la competencia. Haciendo que esta sea potenciadora tanto en la estrategia de venta, nuevos canales; por ejemplo, en la creación de un valor añadido o nuevo servicio al cliente de cada empresa.

3.2.2. Competencia

3.2.2.1. Competidores directos

3.2.2.1.1. Penetración y crecimiento

A continuación se analiza los competidores directos de Business Data House. En esta comparativa se observa que BDH aún está lejos de lo volúmenes de las principales empresas del sector. Que básicamente se reparte entre Itconic, Interxion y Colt.

No obstante, se observa que el ratio de crecimiento de BDH es de los mayores con respecto a los de los principales competidores y se pueden mejorar significativamente ya que se parte desde el punto de vista comercial con una ventaja competitiva que es precio medio del producto básico (alojamiento de un Rack).

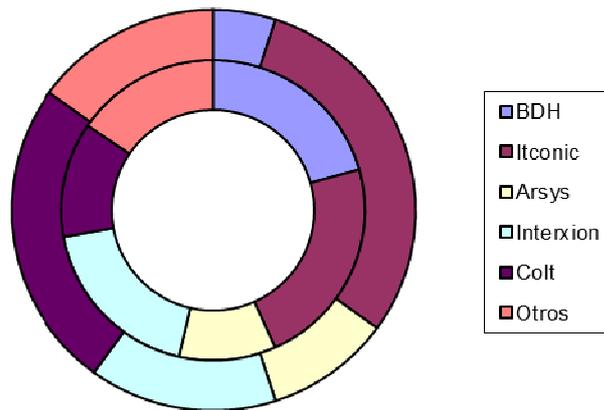
Sin embargo, el reto es importante con respecto a la penetración media del mercado, ya que, actualmente se está lejos de la media de los principales competidores. Sin embargo, el ratio actual, así como las expectativas creadas por la intención de mejorar los servicios hace pensar que el plazo de 4 años se podrá estar cerca al 14% de la cuota mercado, lo que situaría a BDH cerca de la media actual y la posicionaría entre los principales competidores.

Tabla 6. Penetración y crecimiento.

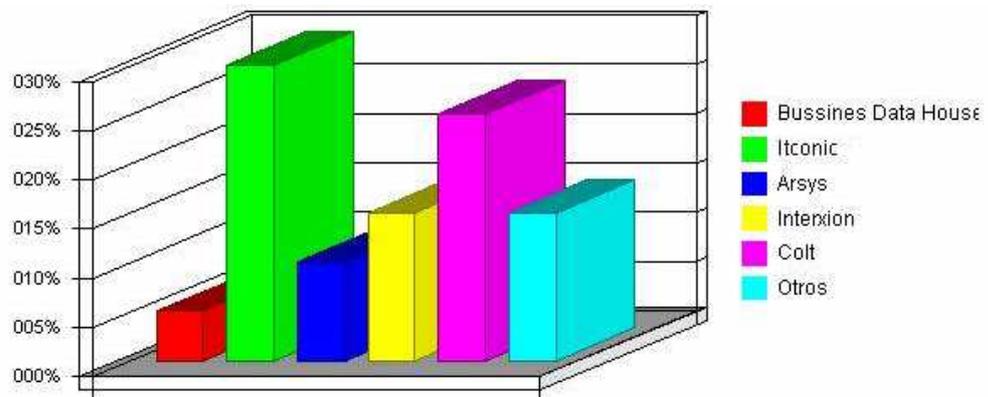
Penetración y crecimiento			
Competidor	Precio Alojamiento Rack	Ratio de crecimiento	Penetración de mercado
BDH	1.150 €	20%	5%
Itconic	1.700 €	22%	30%
Arsys	1.200 €	10%	10%
Interxion	1.550 €	18%	15%
Colt	1.450 €	12%	25%
Otros	1.350 €	15%	15%
Media	1.400,00 €	16,17%	16,67%
Total		97,00%	100,00%

En el siguiente gráfico de círculos se observa que BDH tiene una progresión actual por encima del resto, con un crecimiento muy por encima de su ratio.

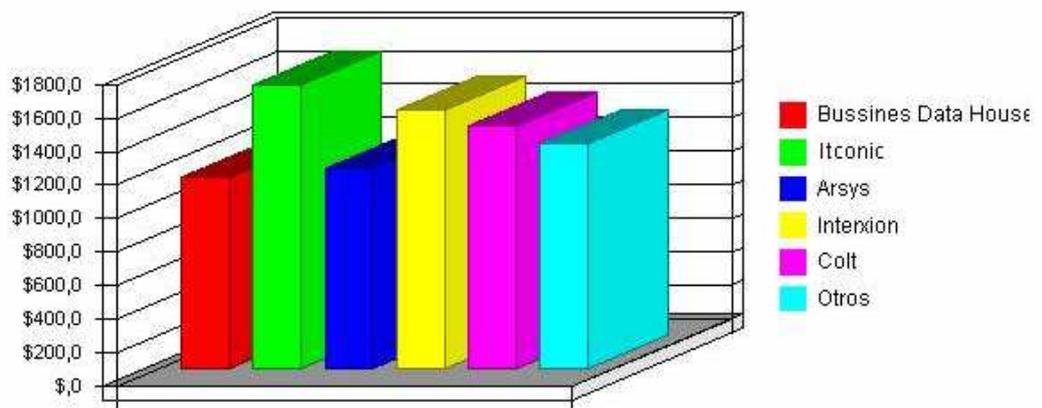
Cuadro 8. Progresión de crecimiento por ratio.



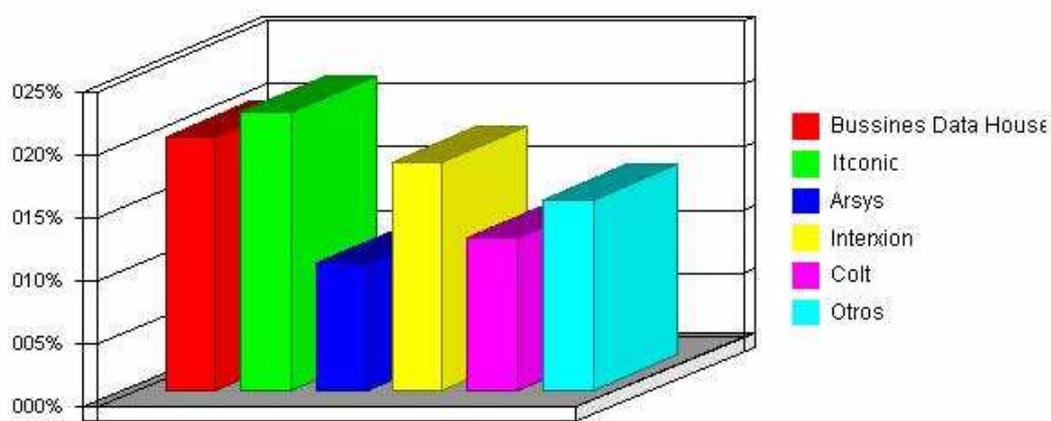
Cuadro 9. Competencia por penetración de mercado



Cuadro 10. Competencia por precios



Cuadro 11. Competencia por crecimiento



3.2.2.1.2. Análisis de la competencia

La siguiente información ha sido elaborada a partir de los artículos publicados en las distintas fuentes consultadas y relacionadas en la Bibliografía.

En una primera aproximación se puede observar que Itconic está en una posición muy ventajosa con respecto al resto. Así mismo, BDH está por encima de los competidores de menor envergadura, pero tiene una tarea importante si se quiere posicionar entre los cinco más competitivos.

De estos datos también se desprende que el sector debe mejorar con respecto a sus actividades de marketing ya que la percepción del mercado no es la idónea en líneas generales.

Con respecto al valor añadido se observa que son las grades del mercado las que tienen una valoración muy positiva y que las empresas con menor penetración tienen una valoración bastante pobre. Este puede ser un punto estratégico a valorar, con el objeto de crecer.

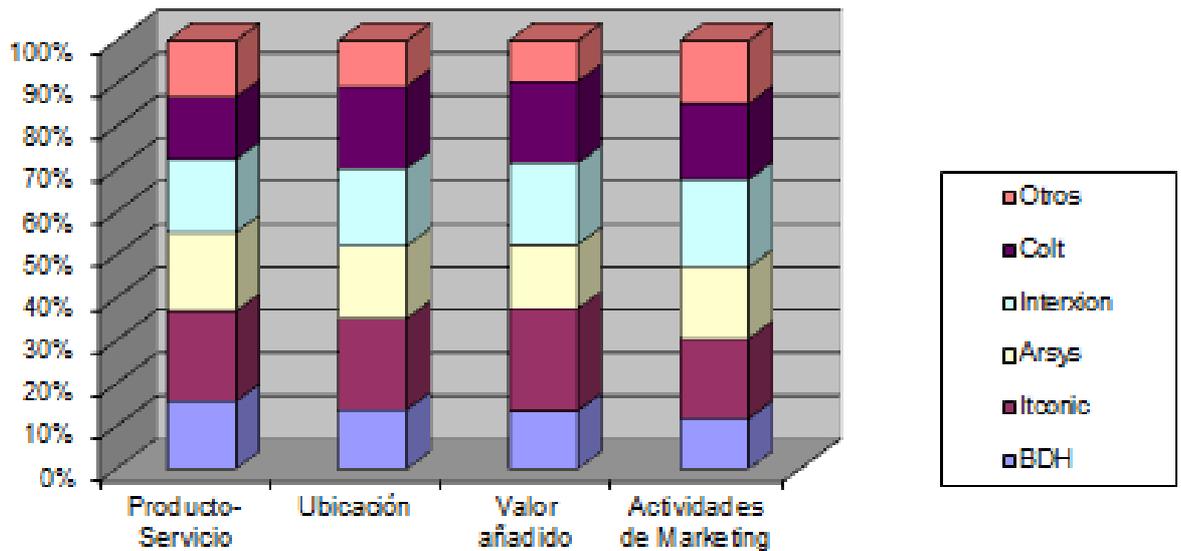
Por último, incidir en que se demanda por parte del mercado a BDH menor aislamiento con respecto a la industria tecnológica, así como una mayor cantidad de servicios de infraestructuras (oficina, aparcamientos) parejos a los ya ofertados.

Tabla 6. Análisis de la competitividad.

Análisis de competitividad						
Competidor	BDH	Itconic	Arsys	Interxion	Colt	Otros
Producto-Servicio						
Calidad	3	5	3	3	2	2
Amplitud de oferta	2	5	4	3	3	2
Precio	5	1	4	2	2	4
SLA	2	5	3	5	4	2
Media	3,00	4,00	3,50	3,25	2,75	2,50
Ubicación						
Tráfico y comunicaciones	4	5	3	4	3	2
Confluencia de subestaciones	4	4	3	4	2	3
Aparcamiento	1	3	4	5	5	2
Disponibilidad de oficinas	1	4	3	1	4	1
Cercanía de Servicios	3	4	3	3	4	2
Media	2,60	4,00	3,20	3,40	3,60	2,00
Valor añadido						
Servicio post venta	4	5	3	4	3	3
Experiencia	2	5	3	3	4	2
Especialización	3	5	2	3	3	2
Reputación	3	4	3	4	4	2
Imagen	3	4	3	4	3	1
Estabilidad	3	4	4	3	3	1
Alianzas	1	5	3	4	4	2
Certificaciones	1	3	1	3	4	1
Media	2,50	4,38	2,75	3,50	3,50	1,75
Actividades de Marketing						
Establecimiento de canales de venta	1	2	3	3	2	3
Publicidad	2	1	4	3	3	4
Seguimiento comercial	3	5	2	4	3	2
Economía de escala	2	4	2	3	3	1
Adaptabilidad a proyectos	2	4	1	4	3	2
Orientación al cliente	2	3	5	4	4	3
Media	2,00	3,17	2,83	3,50	3,00	2,50
Total	10,10	15,54	12,28	13,65	12,85	8,75

En el siguiente gráfico de barras se observa el claro gobierno de las críticas del mercado por parte de Itconic, Interxion y Colt. También se desprende que sin llegar a tener una cuota de mercado del grado de las citadas BDH está muy por encima en críticas al grupo Otros y cerca de su directo competidor Arsys.

Cuadro 12. Percepción del mercado de los datacenters existentes.



3.2.2.2. Competidores indirectos

La competencia indirecta están conformadas por dos grupos fundamentalmente, que son por un lado las empresas de hosting; que si bien pueden ser mercado potencial, el hecho de que estén alojados en los competidores directos de BDH o en sus propias salas técnicas hace que se conviertan en competidores del producto de apalancamiento, el suelo técnico. Por otro lado, los que son los competidores como empresas de servicios, pues ofrecen el mismo producto que se desea integrar en el porfolio para ofrecer un elemento diferenciador e integral en el mercado.

Con respecto a los primeros el objetivo será captarlos como clientes. En relación a los segundos serán objeto de estudios para ver la viabilidad de integrarlos en el negocio como socios que aporten un valor añadido al servicio. En ambos casos se tratará de mitigar la posible competencia “gestionando la crisis” como una oportunidad de negocio más.

4. Análisis de situación interna

4.1. La empresa

4.1.1. Misión

Business Data House, empresa fundada en 1.998, arrendadora de suelo técnico (housing), donde se proporciona: alojamiento de infraestructuras tecnológicas, mantenimiento, ingeniería, soluciones de conectividad y servicios de monitorización aportan a los clientes la solución para gestionar sus infraestructuras TI. De esta manera Business Data House busca mercados adicionales ofreciendo un servicio integral de infraestructuras tecnológicas.

Business Data House es un proveedor de servicios. Sirve a sus clientes como un aliado del negocio, brindándoles la lealtad de un socio y la economía de un proveedor estratégico. Se asegura de que los clientes tienen lo que necesitan para manejar sus negocios lo mejor posible, con la máxima eficacia y fiabilidad.

Sus sistemas de información son de misión crítica, por lo que da a los clientes la garantía de que gestionar las infraestructuras tanto de manera preventiva como proactiva en situación de crisis.

4.1.2. Organigrama

En Business Data House trabajan 45 personas, estando su organigrama dividido en cuatro grupos verticales y grupo de funciones horizontales que engloba a Compras, Recursos Humanos y Prevención de riesgos laborales.

Centrando el foco en los grupos verticales se tiene:

Comercial: Dirigido por un director con departamentos a cargo: Comercial e ingeniería de ofertas.

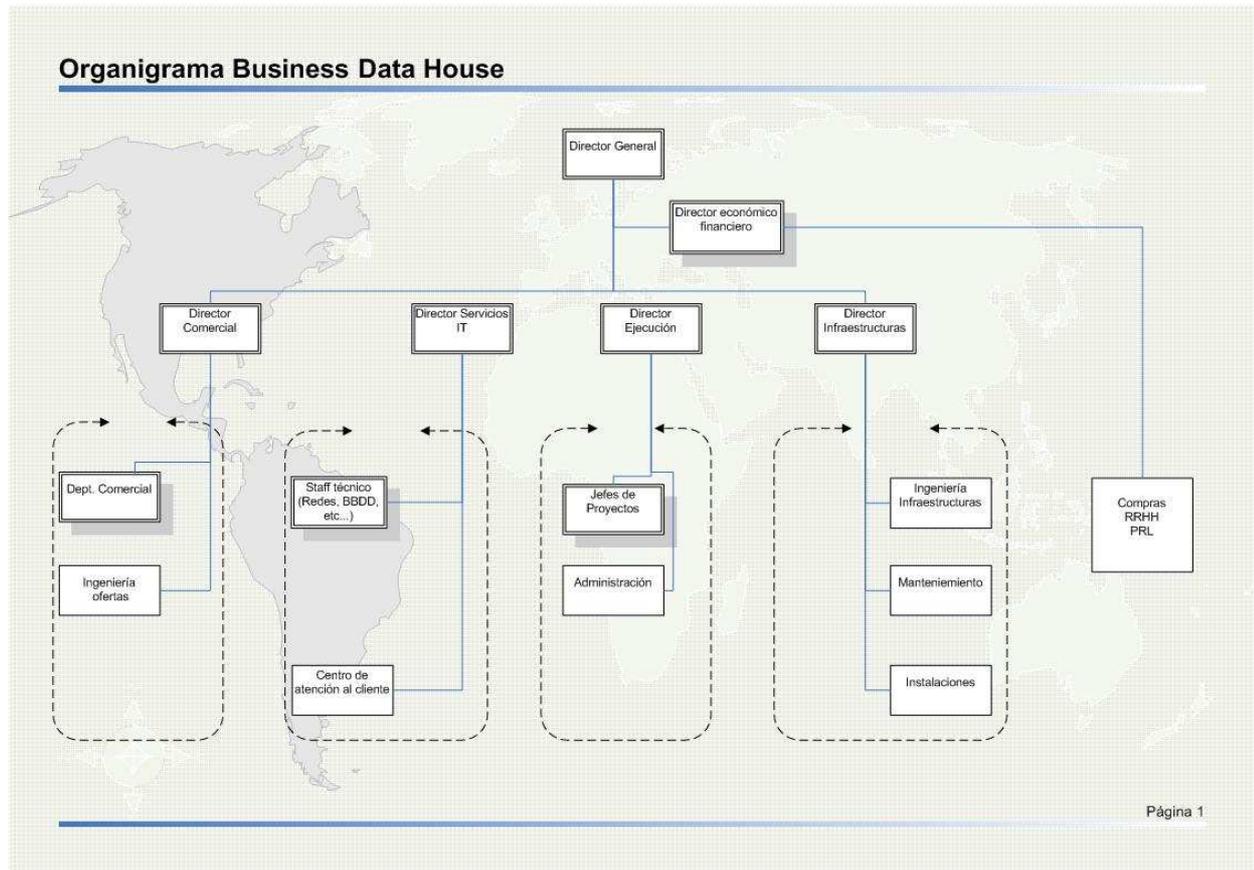
Servicios IT: Dirigido por un director con dos departamentos a cargo: Técnicos especializados de soporte y atención 24h.

Ejecución: Dirigido por un director con dos departamentos a cargo: Jefes de proyectos, encargados de ejecutar las contrataciones y administración, encargados del control administrativo de proyectos.

Infraestructuras: Dirigido por un director con tres departamentos a cargo: Ingeniería de CPD, Mantenimiento e Instalaciones.

En la alta dirección de la empresa existe un Director económico financiero, de quien depende el staff horizontal y la DDGG.

Cuadro 13. Organigrama Business Data House.



4.1.3. Ambiente

El ambiente en BDH se puede decir que es homogéneo debido a que tiene poca segmentación de mercado, características homogéneas de proveedores, clientes y competidores y una estructura organizacional simple.

Así mismo se observa que se da mantenimiento del statu quo, las relaciones son estandarizadas y rutinarias, así mismo hay estabilidad y permanencia y poco cambio. Por tanto, se está ante una organización estable.

Por último, se ve que por ser un sistema abierto preocupado por la eficacia y por el cliente tiene características dinámicas, pero también se observa que la burocracia interna y la preocupación por la eficacia le da connotaciones de ambiente estático por tanto en este punto se encuentra el equilibrio. Es un ambiente con cierto dinamismo.

4.1.4. Productos Ofertados

Los productos de BDH tienen como palanca el alojamiento en el CPD.

-Alquiler de suelo técnico:

Alquiler de espacio en el CPD que puede ir desde Racks compartidos a salas en exclusiva. Con fuentes de alimentación redundadas por UPS y respaldadas por Grupo electrógeno, seguridad de accesos y climatización.

-Internet:

BDH facilita conectividad en alta disponibilidad y redundante a través de una red de múltiples operadores conectados directamente Sistema Autónomo de BDH. El servicio de ancho de banda fijo es el acceso estándar a Internet que se ofrece. Con él se dispone de un ancho de banda fijo bidireccional garantizado.

-Monitorización:

La plataforma de monitorización se anticipa a las incidencias que pudieran surgir, logrando un impacto mínimo. Se provee una monitorización centralizada que proporciona visión en tiempo real, reportando alarmas y problemas básicos detectados por cualquier dispositivo que disponga de agente SNMP.

En base a la monitorización se definirán una serie de alarmas que activarán procedimientos definidos por los clientes que se ejecutarán con el servicio adicional de manos remotas. Dependiendo de las necesidades se proponen 2 tipos de Monitorización:

Básica: Sistemas con una necesidad de control normal.

Preventiva: Sistemas que requieren un mayor detalle de la monitorización.

-Backup:

BDH basa su plataforma de almacenamiento en una solución completa de gestión de datos con procesos de copia de seguridad y de recuperación de alto rendimiento completamente automatizados. Esta solución está diseñada para empresas de cualquier sector y tamaño.

El servicio de Backup centralizado proporciona la gestión centralizada de los procesos de Backup de ficheros, sistemas de ficheros, Bases de Datos y aplicaciones. El Backup se realizará sobre un pool de cintas del cliente y se utilizará el robot de cintas.

Se analizará los productos según el Boston Consulting Group que define cuatro tipos de productos: las estrellas, que generan "cash"; las vacas lecheras,

alto beneficio; los perros, productos en fase declive, y los gatos monteses, los más difíciles.

Cuadro 14. Clasificación Boston Consulting Group

[<http://en.iuma.ulpgc.es/carballo/matriz-de-productos-boston-consulting-group/>]



En la siguiente tabla se analizan los productos ofertados en base a la propuesta de Boston Consulting Group.

Tabla 7. Análisis de la cartera por tipología de Boston Consulting Group.

Perspectiva\Producto	Suelo	Internet	Backup	Monitorización
Cuota mercado	3	1	2	3
Tasa crecimiento	3	2	3	3
Grado inversión	3	2	1	1
Margen	2	1	3	3

Clave de evaluación

Alta 3 – Medio 2 – Bajo 1

Se puede ver observar que se dispone de dos productos estrellas Suelo y Monitorización. Con el producto Internet se tiene un gato montés, ya que al ser un producto que se subcontrata a operadoras y además se debe que agregar mano de obra adicional, los costes son elevados.

Esto conduce a no ser competitivos y a que los clientes se decidan por las operadoras directamente. Solo en aquellos casos en que necesitan que el acceso por seguridad, venga de un sistema autónomo redundado en varias operadoras es cuando se gana competitividad, este hecho se da cada vez más. Debido a la baja necesidad de inversión que requiere el Backup se puede considerar la vaca lechera de BDH.

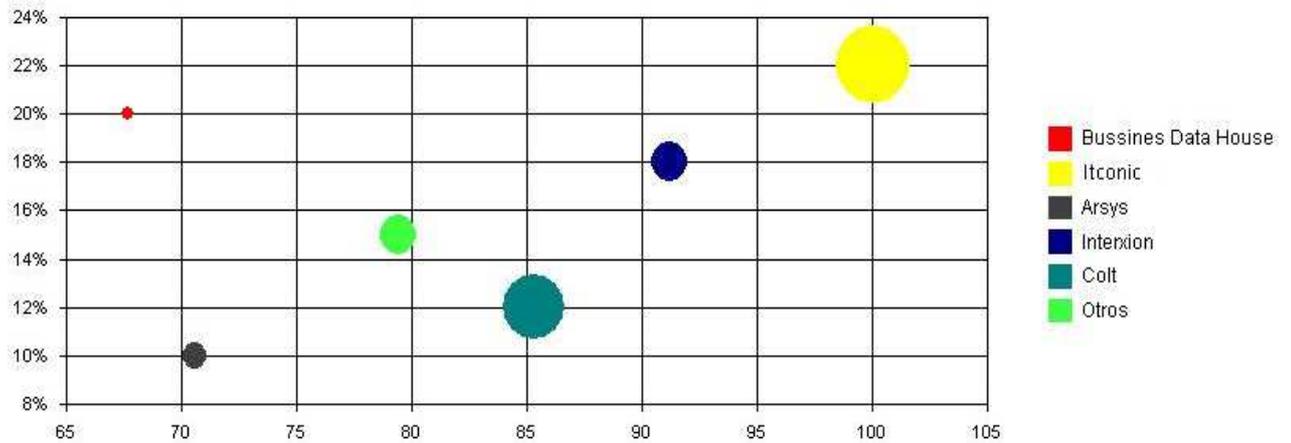
4.1.5. Posicionamiento

BDH se posiciona en el mercado como se observa en la siguiente gráfica de globos, en la que se analiza la competencia por crecimiento y cuota.

La proyección que se espera es un mantenimiento de las principales empresas ya que por su volumen y su ratio seguirán copando el mercado. Sin embargo, la posición de BDH puede mejorar considerablemente con respecto a al inmediato competidor.

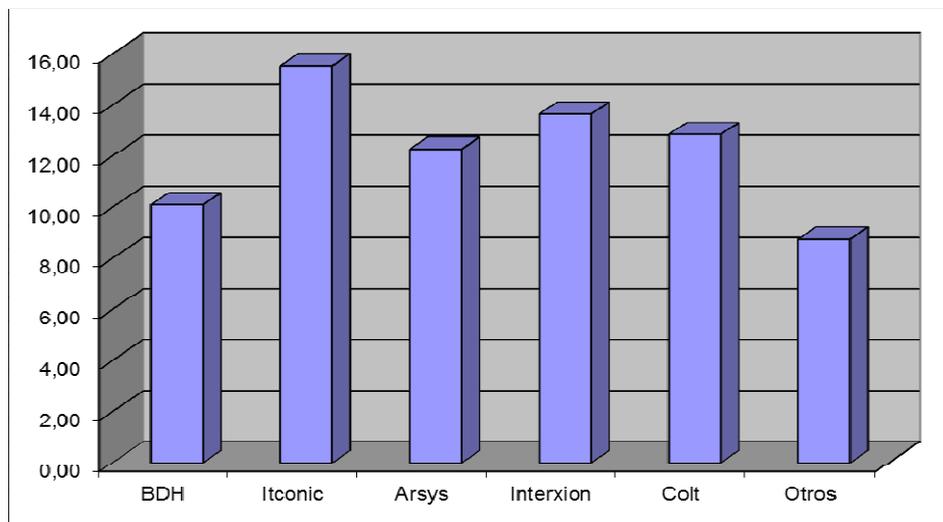
El posicionamiento de BDH es superior al segmento “Otros” donde hay competidores de baja penetración en el mercado y muy cerca y con grades expectativas de superar en el corto plazo al más inmediato competidor.

Cuadro 15. Competencia por crecimiento y cuota.



Con respecto al posicionamiento de la percepción de clientes y expertos se observa que BDH cuenta con una posición no demasiado lejana de los competidores de más prestigio. Si bien es cierto, que en el análisis se ha penalizado especialmente la labor comercial.

Cuadro 16. Percepción y prestigio del mercado.



4.1.6. Poder de negociación

4.1.6.1. Clientes

Los clientes son para Business Data House, como para cualquier empresa, la principal fuente de ingresos. Se entiende, que desde el punto de vista económico, compiten con BDH, con el fin de ampliar su margen de beneficios, reduciendo de esta forma el de la compañía.

De este modo, se espera que los clientes pujen directamente con la empresa en varios factores y no solamente en el factor precio; así por ejemplo la ejecución SLA de servicio, la cancelación sin penalización de contratos parciales o totales, etc...

Por otro lado, se deberá tener en cuenta el volumen de contratación de cada cliente, la consideración estratégica de los mismos, ya que se puede considerar como técnica de venta el hecho de la negociación a la baja de los precios u otras peticiones anteriormente relacionadas, para así tratar de fidelizar a los clientes ofreciéndole servicios adicionales.

4.1.6.2. Proveedores

Al igual que ocurre con los clientes, los proveedores son otro elemento clave en el éxito de Business Data House. Estos del mismo modo que los anteriores competirán por obtener unos precios que les favorezca lo máximo posible. Punto este que minorará el margen.

La selección en el alquiler para la ubicación del CPD de BDH, de las infraestructuras técnicas, la revisión de las instalaciones, los fabricantes de equipamiento tecnológico de red, software, licencias, etc... Son indispensables para que no se rompa el ciclo de producción y comercialización de los productos y servicios.

En cuanto al poder de fijación de precios por Business Data House, es importante debido a su tamaño y volumen de compra. Pero se debe considerar que muchos de estos proveedores (fabricantes, partners) tienen un volumen similar al de BDH y en muchos casos superior.

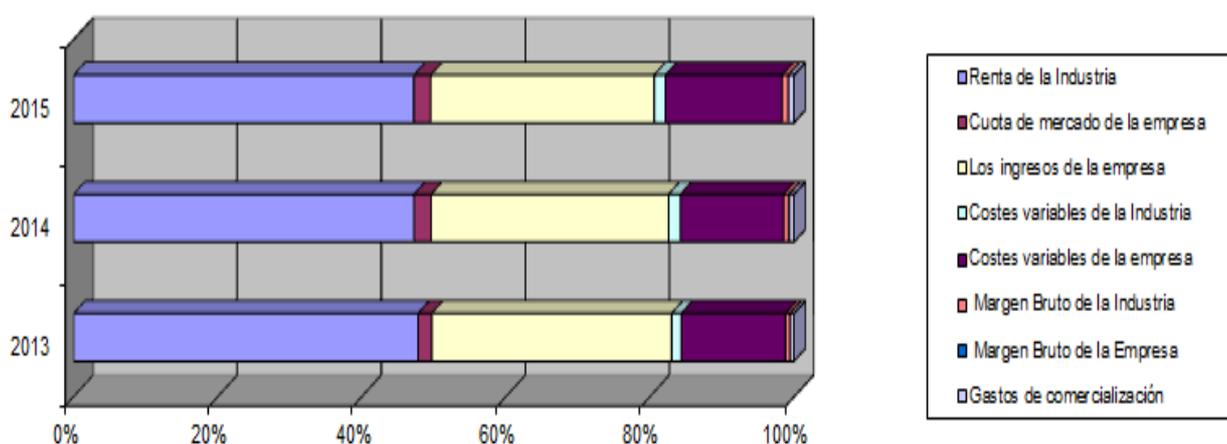
4.1.7. Resultados históricos

En la siguiente tabla se muestra los datos históricos de la empresa con respecto a costes y margen bruto. En la tabla se puede observar que tanto la industria como la empresa tienen un crecimiento constante. Así mismo, BDH, ha incrementado su ratio de beneficio al obtener mayor margen bruto con respecto a los costes.

Tabla 8. Datos históricos.

Datos Históricos			
Variable	2013	2014	2015
Rentas de la Industria	165.000.000 €	175.000.000 €	195.000.000 €
Cuota de mercado empresa	4%	5%	5%
Los ingresos de la empresa	6.600.000 €	8.750.000 €	9.750.000 €
Costes variables Industria	115.000.000 €	122.000.000 €	128.000.000 €
Costes variables empresa	4.600.000 €	6.100.000 €	6.400.000 €
Margen Bruto de la Industria	50.000.000 €	53.000.000 €	67.000.000 €
Margen Bruto de la Empresa	2.000.000 €	2.650.000 €	3.350.000 €
Gastos de comercialización	200.000 €	220.000 €	235.000 €
Margen Neto	1.800.000 €	2.430.000 €	3.115.000 €

Cuadro 17. Percepción y prestigio del mercado.



4.1.8. Análisis DAFO

Es el estudio de situación competitiva de la empresa en su mercado. Este estudio devolverá una serie de datos que permitirá afrontar el diseño de la estrategia con solvencia.

Se desarrolla en tres fases. En primer lugar el análisis del entorno externo de la organización, identificando sus oportunidades y amenazas. De aquí se pasa al análisis del entorno interno de la organización, identificando sus fortalezas y debilidades. Por último se relaciona: fortalezas con oportunidades, debilidades con amenazas, fortalezas con amenazas y debilidades con oportunidades.

4.1.8.1. Debilidades

Es la identificación de los principales factores de la organización, que constituyen aspectos débiles que son necesarios superar para lograr mayores niveles de efectividad.

- Baja amplitud de oferta servicios.
- Infraestructuras inexistentes para servicios secundarios (parking y oficinas).
- Aislamiento con respecto proveedores de primer nivel.
- Falta de certificaciones.
- Pobre política comercial.
- Falta de diferenciación del producto.
- Falta de proyectos (I+D).
- Gran volumen de contratación en pocos clientes.

4.1.8.2. Amenazas

Son los factores del entorno sobre los cuales no se puede pretender impedir o provocar cambios, pero que si ocurren pueden afectar el funcionamiento del sistema y dificultar e impedir el cumplimiento de la misión.

- Competidores excelentes en los segmentos principales.
- Estancamiento del mercado.
- Incertidumbre de la situación económica.
- Incremento de la morosidad.

4.1.8.3. Fortalezas

Es la identificación de los principales factores propios de una organización, que constituyen puntos fuertes en los cuales apoyarse para trabajar hacia el cumplimiento de la misión.

- Excelentes recursos humanos. Capacidad de atraer grandes profesionales.
- Adecuados recursos financieros.
- Imagen de marca.
- Permanencia en el mercado: imagen de entidad solvente.
- Servicio pre y post venta.
- Estructura organizativa afín con los factores de éxito demandada en el mercado.
- Calidad de servicio.
- Buenas instalaciones.
- Precios muy competitivos.

4.1.8.4. Oportunidades

Se trata de los factores que pueden manifestarse en el entorno sin que sea posible influir sobre su ocurrencia, pero que posibilitan aprovecharlos convenientemente si se actúa en esa dirección.

- Expansión geográfica (nuevos mercados no aprovechados)
- Grupos de clientes con necesidades no satisfechas. (Crecimiento interno: crecimiento sobre la base actual de clientes).
- Inversión en dispositivos de eficiencia energética.
- Cambios en la demanda.

4.1.8.5. Resumen Matriz DAFO

Tabla 9. Matriz DAFO.

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">- Infraestructuras inexistentes para servicios secundarios.- Aislamiento con respecto proveedores de 1 nivel.- Falta de certificaciones.- Pobre política comercial.- Falta de Diferenciación del producto.- Falta de proyectos (I+D).- Gran volumen de contratación en pocos clientes.	<ul style="list-style-type: none">- Competidores excelentes en los segmentos principales.- Estancamiento del mercado.- Incertidumbre de la situación económica.- Incremento de la morosidad.
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">- Excelentes RRHH. Capacidad de atraer profesionales.- Adecuados recursos financieros.- Imagen de marca.- Permanencia en el mercado: imagen de solvencia.- Servicio pre y post venta.- Una estructura organizativa coherente el mercado.- Calidad de servicio.- Buenas instalaciones.- Precios competitivos.	<ul style="list-style-type: none">- Expansión geográfica (nuevos mercados no aprovechados).- Grupos de clientes con necesidades no satisfechas.- Inversión en dispositivos de eficiencia energética.- Cambios en la demanda.

5. Objetivos

La fijación de los objetivos y estrategias factibles y realistas requiere partir de un conocimiento profundo de la situación actual de la empresa y de su entorno. La detección de las oportunidades y las amenazas (aspectos externos) y de sus puntos débiles y fuertes (aspectos internos). El análisis DAFO es sin duda la clave para conocer el presente y hay que tener en cuenta que no se puede afrontar el futuro con garantías si no se tiene presente la situación actual.

Los objetivos para el periodo 2016 a 2020 son:

- ✓ El incremento de ventas en un 30% anual
- ✓ Reducción del ratio de coste directos con respecto a la facturación de la empresa
- ✓ Mejora del cash-flow de la empresa con la utilización de productos Factoring y Confirming
- ✓ Consolidar a BDH como una de las marcas líder en centro de proceso de datos a nivel nacional, aumentando la notoriedad de la marca y acentuando las características particulares de los productos ofrecidos.
- ✓ Continuar con la expansión en sectores emergentes en el uso de las TICs y consolidar y crecer en el resto.
- ✓ El incremento del beneficio a través del margen unitario neto, siempre en una cantidad superior al incremento de ventas.
- ✓ La reducción de rotación de clientes en un 15% el primer año y un 10% el próximo.
- ✓ Mejorar la imagen en el mercado especializado.

5.1. Objetivos Financieros

Los objetivos financieros reflejados anteriormente (-El incremento de ventas en un 30% anual, - Reducción del ratio de coste directos con respecto a la facturación de la empresa, - Mejora del cash-flow de la empresa con la utilización de productos Factoring y Confirming), se puede observar más claramente en la siguiente tabla. En ella se realiza una proyección de los objetivos financieros a 4 años. Se puede observar que los costes se disparan al inicio del periodo, esto se justifica ya que se prevé realizar inversiones iniciales en infraestructuras.

Tabla 10. Proyección económica.

Proyección económica					
Variable	2016	2017	2018	2019	2020
Rentas Industria	210.000.000€	215.000.000€	218.000.000€	221.000.000€	225.000.000€
Cuota mercado emp	6,00%	6,50%	7,00%	7,50%	8,00%
Ingresos empresa	12.600.000 €	13.975.000 €	15.260.000 €	16.575.000 €	18.000.000 €
Costes variables Ind	133.000.000€	136.000.000€	137.000.000€	138.000.000€	139.000.000€
Costes variables emp	8.000.000 €	7.200.000 €	7.900.000 €	8.800.000 €	9.500.000 €
Margen Bruto Industria	77.000.000 €	79.000.000 €	81.000.000 €	83.000.000€	86.000.000 €
Margen Bruto Empresa	4.600.000 €	6.775.000 €	7.360.000 €	7.775.000 €	8500.000 €
Gastos comerciales	300.000 €	270.000 €	300.000 €	300.000 €	320.000 €
Margen Neto	4.300.000 €	6.505.000 €	7.060.000 €	7.475.000 €	8.180.000 €

5.2. Objetivos de Marketing

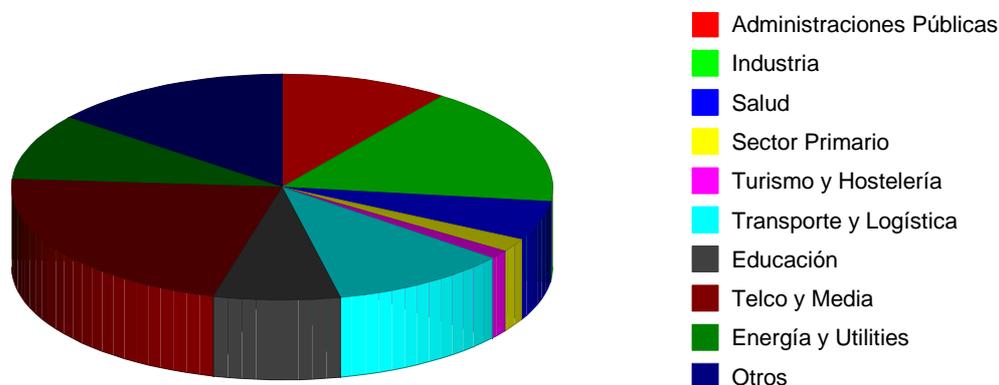
5.2.1. Perspectivas sobre el mercado

A continuación se presenta la segmentación del mercado realizada donde en la primera la columna se observa la expectativa de crecimiento aproximado en el primer año y en las columnas sucesivas se informa del número de clientes incrementado que se pretenden conseguir por año hasta 2020. En la última columna se muestra el Crecimiento medio a final de periodo.

Tabla 11. Perspectivas de Mercado.

Perspectivas de Mercado							
Segmentación del mercado.	Expectativa crecimiento.	2016	2017	2018	2019	2020	Crecimiento medio
AAPP	20%	16	19	23	28	34	20,74%
Industria	15%	27	31	36	41	47	14,86%
Salud	25%	9	11	14	18	23	26,44%
Sector Primario	80%	3	5	9	16	29	76,33%
Turismo y Hostelería	80%	2	4	7	13	23	84,15%
Transporte y Logística	20%	17	20	24	29	35	19,79%
Educación	15%	12	14	16	18	21	15,02%
Telco y Media	15%	35	40	46	53	61	14,90%
Energía y Utilities	25%	15	19	24	30	38	26,16%
Otros	5%	23	24	25	26	27	4,09%
Total	20,75%	159	187	224	272	338	20,75%

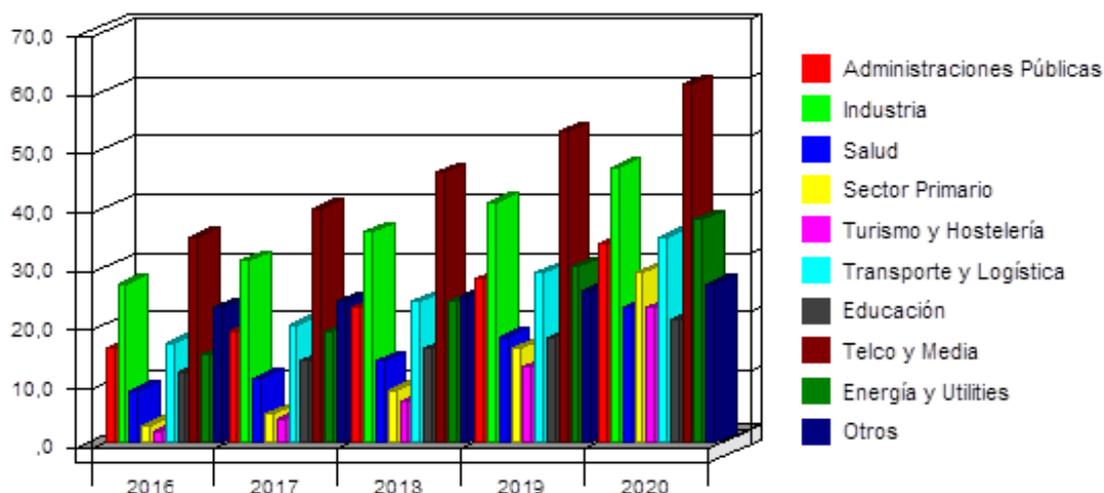
Cuadro 18. Perspectiva de Mercado.



5.2.2. Crecimiento del Mercado

En la siguiente gráfica se muestra las expectativas de cartera para los siguientes 4 ejercicios. Donde se puede apreciar que además de unas expectativas de crecimiento del 100% en cuatro años. La pretensión de realizar este crecimiento consolidando el sector de Telco y Media, ambos con unas expectativas de crecimiento muy por encima de la media del mercado gracias en gran medida a la implantación de la TDT y al constante crecimiento del mercado de Internet y las comunicaciones.

Cuadro 19. Perspectiva de crecimiento del Mercado. Por año.

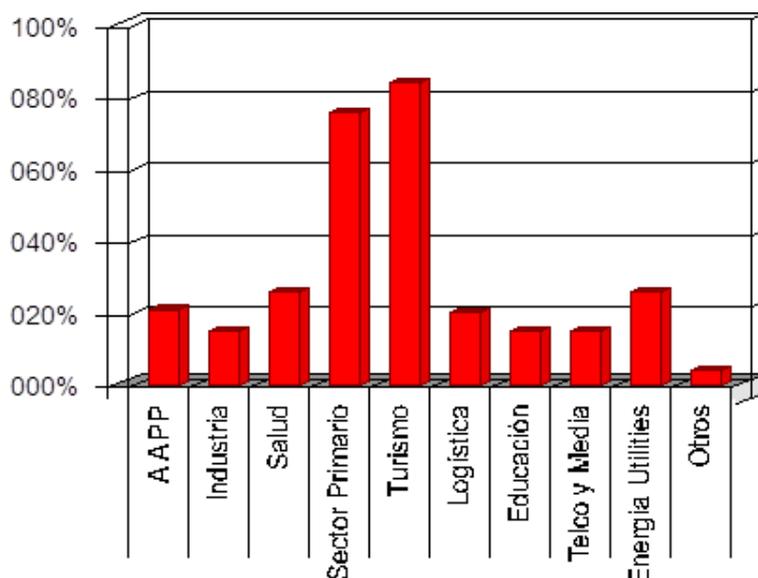


También se observa una intención de crecimiento muy importante en el sector Primario y en el Turismo ya que en ambos se tiene actualmente una presencia mínima. Así mismo, se prevé una tecnificación del proceso productivo a corto plazo lo que se traduce en una necesidad de demanda de servicios IT por parte de este sector.

Por otro lado, la tendencia del sector Turismo cumple con dos factores primordiales para ser objetivo del negocio, es la primera industria del país y cada vez más su oferta e interacción con sus clientes se realiza a través de Internet. Consecuentemente la demanda de servicios IT se ha disparado en los últimos años en este sector.

En la siguiente gráfica se puede observar las expectativas con respecto a la Tasa Compuesta de Crecimiento Anual. Donde se puede ver observar más claramente cual serán los sectores que más se espera crecer con respecto a números absolutos de clientes.

Cuadro 20. Expectativas de la Tasa Compuesta de Crecimiento Anual por Segmentos.



5.2.3. Crecimiento del Mercado

En la siguiente tabla se refleja el mensaje de marketing que se quiere hacer llegar a los segmentos. Estos están fijados en base a dos parámetros medios que son la tipología del cliente y su negocio y el tipo de las aplicaciones.

Las AAPP demandan un cumplimiento estricto de procedimientos y Telcos un acceso a Internet solvente. Por otro lado, los segmentos emergentes en los que se apoyará BDH por el tipo de aplicaciones que alojarán, básicamente las de control de producción, demandarán monitorización que les asegure el control ante incidencias en todo momento y el respaldo del sistema de Backup.

Tabla 12. Objetivos de los mensajes del mercado.

Objetivos de los mensajes de mercado	
AAPP	Cumplimiento estricto de procedimientos
Industria	Control y seguridad por monitorización y backup
Salud	Cumplimiento estricto de procedimientos
Sector Primario	Control y seguridad por monitorización y backup
Turismo y Hostelería	Control y seguridad por monitorización y backup
Transporte y Logística	Control y seguridad por monitorización y backup
Educación	Solvencia y estabilidad en las comunicaciones
Telco y Media	Solvencia y estabilidad en las comunicaciones
Energía y Utilities	Solvencia y estabilidad en las comunicaciones

6. Estrategia de Marketing

La estrategia se define como el proceso que, a través de la anticipación de los cambios en el entorno y las acciones imprevistas de oponentes inteligentes, trata de integrar objetivos y políticas y establecer las acciones para alcanzarlos orientando la organización de recursos y capacidades. (Cabanelas, 1997)

La estrategia tiene que ver con posicionar a una organización para que alcance una ventaja competitiva sostenible. Significa considerar opciones sobre cuáles son los negocios en los que se quiere participar, cuáles son los productos y servicios que se quiere ofrecer y cómo asignar los recursos corporativos para lograr esa ventaja competitiva.

Su meta fundamental es crear valor para los accionistas y demás partes interesadas brindando valor al cliente

La experiencia ha demostrado que la probabilidad de éxito de la elección de una estrategia es mayor en cuanto que se aprovechan de manera más óptima las capacidades y los recursos existentes en la empresa.

De esta forma la empresa optará por varias estrategias con el objetivo de maximizar su valor y optimizar su dimensión, de tal forma que el valor el conjunto de la compañía sea superior al que se obtendría agregando el valor de las diferentes unidades que la conforman (se apostará por la sinergia).

Partiendo de esta premisa se llevará a cabo las estrategias de BDH.

6.1. Estrategia Corporativa

Desde su comienzo se ha mantenido la premisa en Business Data House de apostar por servicios y soluciones de máxima calidad, haciendo mejoras continuas en el servicio de manera que se de satisfacción a una corriente de consumo cada día más extendida y con gran proyección de futuro; las externalización de servicios TIC y housing tecnológico.

Así se ofrece a los clientes unos servicios superiores a la competencia, tanto en calidad final como en cada uno de los servicios que integran el contrato, lo que supone un mayor valor, afectando de manera directa al incremento de competitividad de la empresa. Entonces la estrategia básica de BDH procede de dicha diferenciación:

Sus ventajas:

- ✓ Alta calidad de servicios.
- ✓ Fidelización mayor de los clientes a través de la imagen de los servicios.
- ✓ Personal vinculado con los objetivos corporativos; cualificados y con experiencia demostrada.

Sus inconvenientes:

- ✓ Cierta resistencia del mercado a aceptar la diferenciación proveniente de su buena calidad, existiendo demanda de servicios de precios más bajos.

Tabla 13. Estrategias, Factores e Implantación.

Estrategias	Factores claves	Implantación
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Varias gamas diferenciadas de servicios. ✓ Defender la marca. ✓ Fidelización de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistema flexible de producción. ✓ Capacidad componentes del equipo empresarial. ✓ Posibilidad de incrementar la productividad del personal y las infraestructuras. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Énfasis en la calidad de servicio en el cliente. ✓ Énfasis en la calidad del servicio postventa al cliente. ✓ Reforzamiento del marketing. ✓ Colaboración con los establecimientos en políticas de marketing.

Cabe destacar que la actividad de BDH se fundamenta en dos sectores básicamente; AAPP y Telco y Media sectores muy importantes en la perspectiva de negocio. Sin embargo, no se olvidada el resto de sectores así como los emergentes aún por explotar; también por la competencia. Por esto se debe potenciar la acción comercial tanto en la fidelización y ampliación de la vinculación de los clientes existentes como en la captación de nuevos clientes de los sectores como proyección de crecimiento.

Se puede concluir que la competencia por liderazgo / diferenciación es una posibilidad para pocos data centers. Para ello BDH trabajará para fortalecer aspectos tales como la marca, la capacidad productiva, I+D, desarrollo de posibles intermediarios, cualificación del personal, etc.; en definitiva buscando una estrategia de diferenciación.

6.1.1. Estrategia de cartera

BDH tiene dos líneas de servicios, en la primera los servicios ya existentes con mayores proyecciones y reconocimiento en el mercado, por lo que son contratados en la mayor parte de los clientes existentes. Estos servicios ya están consolidados. Debido a sus atributos de la calidad e innovación. La segunda se basa en la creación de nuevos servicios avanzados creados sobre los primeros y que se tratarán más adelante.

6.1.1.1. Backup

Backup Remoto: El servicio de Backup remoto proporciona la gestión centralizada de los procesos de Backup de ficheros, sistemas de ficheros, Bases de Datos y aplicaciones utilizando como medio (sobre el que se efectúa la salvaguarda de los datos) las cintas del cliente en su propio robot.

6.1.1.2. Internet

Ancho de banda dinámico: El servicio de Tránsito a Internet dinámico permite al cliente de disponer de un ancho de banda adicional al fijo contratado. Esto permite a los clientes con un tráfico de datos relativamente constante hacer frente a las demandas temporales que el negocio pudiera requerir. Se ofrece este servicio a cualquier cliente que tenga un ancho de banda fijo bidireccional igual o superior a 1 Mbps.

6.1.1.3. Monitorización

Monitorización avanzada: Consta de un servicio de monitorización exhaustivo basado en SNMP contra los elementos a monitorizar y una base de datos de acciones resolutivas de los eventos perjudiciales contra la sanidad de la arquitectura de la infraestructura de BDH.

Se añade entonces a la monitorización preventiva la posibilidad de que el grupo de operadores 24x7 ejecute un procedimiento asociado a la detección de la alarma. La definición del procedimiento deberá ser coordinado por el cliente en alguna de las fases de implantación. Ésta correlación incidencia-procedimiento resolutivo permitirá una ejecución sólida de los procesos de negocio del cliente, proporcionando transparencia acerca de los eventos y sus resoluciones.

Monitorización de Internet: El servicio de monitorización Internet basa su funcionamiento en la monitorización de la disponibilidad de servicios y estadísticas de carga de portales Web de información, proveyendo así información relevante al administrador Web acerca de visitantes, conexiones e indisponibilidades del portal. Una segunda línea pensada en cubrir las demandas de los clientes y que a día de hoy está por implementar.

6.1.1.4. Oficinas.

Servicio que consiste en la disponibilidad de espacios alternativos de oficinas para alojar el personal que no puede acceder al centro principal. Las situaciones pueden ser por contingencia o por situaciones temporales; por campañas concretas de puestos adicionales para callcenters, eventos temporales corporativos, equipos de desarrollo de aplicaciones, etc. Se ofertarán dos tipos de oficina dedicada y compartida.

6.1.1.5. Aparcamiento.

Como servicio adicional se ofertarán plazas de aparcamiento para aquellos clientes que tenga contratado alojamiento de equipos en el Data center y que las soliciten.

6.1.1.6. Administración de BBDD

Atendiendo a la demanda del mercado se ofertará servicios de Administración de BBDD, donde se asegurará el tratamiento de la plataforma Oracle. Este servicio se podrá prestar tanto en la fase de implantación como el servicio de atención en modo bajo demanda o proactivo durante la vida del proyecto.

6.1.1.7. Virtualización de sistemas

Atendiendo a la demanda del mercado se ofertará servicios de configuración y administración de VMware, donde se asegurará el tratamiento de la plataforma Oracle. Este servicio se podrá prestar tanto en la fase de implantación como el servicio de atención en modo bajo demanda o proactivo durante la vida del proyecto. Por tanto, se incluirá a ambos servicios en el porfolio de servicios.

Con esta división se concretan las alternativas servicio – mercado que BDH contempla dentro de su actividad, así es en este momento cuando se definirá la estrategia de marketing, porque la dirección comercial es quien mejor conoce las posibilidades que los diferentes mercados presentan a BDH. Con el desarrollo de la estrategia de cartera, se pretende fijar la marcha a seguir para establecer cada unidad estratégica empresarial (gama de productos/servicios) detallando para la misma diferentes combinaciones producto-mercado a desarrollar.

Para ello se dispone con diversas herramientas de trabajo, que una vez estudiadas y aplicadas facilitaran la obtención de resultados y la formulación de conclusiones, haciendo que se detecte una mejor posición competitiva.

6.1.2. Propuestas de valor añadido

6.1.2.1. Certificaciones.

Objetivos:

- ✓ Alcanzar la certificación ISO 20000-1:2005 para los servicios Backup, Monitorización y Acceso a Internet
- ✓ Alcanzar la certificación ISO 270001 para los servicios Backup, Monitorización y Acceso a Internet
- ✓ Certificación Oracle Database Administrator Certified Associate (OCA).
- ✓ VMware Certified Design Expert (VCDX).

6.1.2.2. Acuerdos interempresas.

En este nivel la experiencia en BDH hace que se vea al socio estratégico pieza imprescindible a la hora de alcanzar el éxito ante la demanda de los clientes.

Actualmente se dispone de dos socios:

- ✓ A nivel de Infraestructuras y mantenimiento del Data Center. 3CM Cables.
- ✓ A nivel de compra de hardware, con un partner certificado de primer nivel de HP.

Siguiendo la línea de este plan estratégico se debe contar con:

Partner certificados de Oracle y VMware que proporcionarán formación interna al personal de BDH y puntualmente consultores que serán asignados a proyectos. Así mismo serán la guía en el periplo de certificación de BDH.

6.1.2.3. Confirming y Factoring.

En la actual coyuntura económica se hace tan importante como la contratación como el propio cobro para mantener el flujo de caja.

Para esto se analizarán dos productos, que por el volumen y estabilidad de BDH ya se dispone de oferta de distintas entidades financieras.

- ✓ Confirming, para el pago a proveedores. Adelantado por la propia entidad financiera.
- ✓ Factoring, para el descuento anticipado de efectos de clientes. Adelantado, igualmente, por la propia entidad financiera.

Con esto dos productos es fácil ver que se mejora el flujo de caja.

6.1.2.4. SLA

Se entiende por Acuerdo de Nivel de Servicio (SLA) al conjunto de parámetros previamente establecidos por Gestión de Nivel de Servicio para medir la calidad mínima y aceptable de los servicios prestados durante la vigencia contractual. Los SLA serán establecidos por Gestión de Nivel de Servicio a partir de los objetivos que tiene marcados.

El intervalo de medida para el cumplimiento del SLA es por meses naturales completos, sin perjuicio de las mediciones puntuales a efectos de realizar un seguimiento puntual del Servicio y corregir de forma inmediata posibles desviaciones del SLA acordado.

Tras observar la baja puntuación del mercado en este punto se revisarán todos los productos en cartera por cada uno de los responsables y se actualizarán estos acuerdos de nivel de servicio de manera adecuada a la capacidad actual con el objeto de posicionar a BDH en el mercado.

Para esto se tendrá en cuenta:

- ✓ se revisarán las hojas de productos
- ✓ eliminar parámetros obsoletos
- ✓ identificación de nuevos parámetros necesarios
- ✓ revisar la definición de cada parámetro

- ✓ revisar (en parámetros existentes) o definir (en nuevos parámetros) el criterio de medida aplicado para que el parámetro atienda a la definición.

6.1.2.5. Canal venta web

Históricamente los clientes han demandado un servicio Web que le agilice la información comercial con respecto a BDH. Por distintos motivos esta opción no se ha contemplado. En la actualidad y en vista de la baja valoración del mercado se observará la posibilidad de la creación de este canal para apoyo a la actividad comercial.

6.1.2.6. Eficiencia energética en el Data Center.

Los equipos de tecnología de la información montados en racks se refrigeran automáticamente aspirando el aire ambiental de su entorno. Si se permite que el aire caliente de escape regrese a la entrada de aire de los equipos, puede producirse una situación de sobrecalentamiento no deseado.

Dentro del propio rack, existe la posibilidad de que el aire caliente de escape recircule hasta la entrada de aire de los equipos. Esto ocurre por no ocupar todas las Us disponibles dentro del rack.

Mediante la instalación de paneles especiales se evita la recirculación interna del aire caliente. Anulando el efecto perjudicial de absorción de aire procedente de la salida del rack.

Como solución adicional si se confina el pasillo frío con soluciones tipo Cool Flex la mejora del PUE de refrigeración puede llegar a alcanzar el medio punto, por lo que el ahorro en consumo eléctrico es importante.

6.2. Puntos críticos

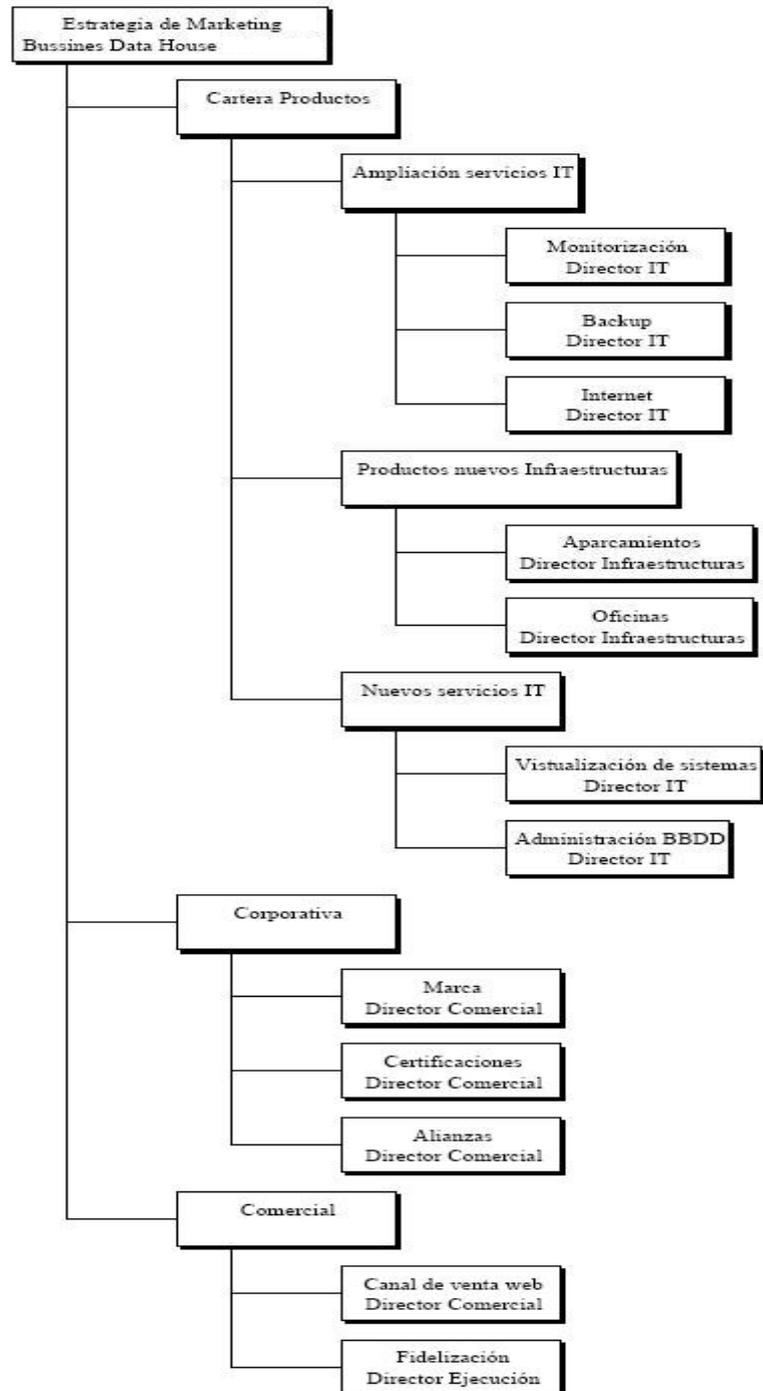
En este apartado se observará de manera esquemática los aspectos más sensibles de las acciones del Plan de Marketing y que se deberá tener presente en el momento de su ejecución.

- ✓ Certificaciones. A tener en cuenta costes asociados y evaluación del riesgo de fuga de conocimientos. Se observará la manera de mitigarlos, por ejemplo con acuerdos de permanencia en la plantilla que de no cumplirse se descontaría el coste de la formación del finiquito.
- ✓ Acuerdos interempresas. Es importante no quedar a merced del socio ni de manera cautiva, es decir que se tenga cierta libertad con respecto a la capacidad de BDH y con respecto a los márgenes pactados en posibles acuerdos marco de colaboración.
- ✓ Confirming y Factoring. Los intereses aplicados en estos productos no deben en ningún caso aminorar el margen neto mínimo empresarial de BDH. Evaluar el punto de equilibrio entre mejorar el cash-flow y acosta de penalizar el margen de beneficio.
- ✓ Oficinas. El coste de arrendamiento debe estar acorde a la perspectiva de alquiler. Es decir, no se podrá asumir el coste de unas infraestructuras de manera indeterminada y sin perspectiva de uso.
- ✓ Aparcamiento. El coste de arrendamiento debe estar acorde a la perspectiva de alquiler. Es decir, no se podrá asumir el coste de unas infraestructuras de manera indeterminada y sin perspectiva de uso.
- ✓ SLA. Este punto es especialmente sensible, ya que de no cumplirse se tendrá la obligación contractual de resarcir al cliente. Por lo que debe ser realista y si lo permite el contrato repercutírselo al proveedor.
- ✓ Canal venta Web. Se de promover adecuadamente. No obstante, el mayor riesgo es el comercial, el uso de un canal que no permita interactuar con el posible cliente es causa de pérdida de control sobre la venta. Así mismo, se debe evitar, con la información proporcionada, consultorías gratuitas a competencia y/o clientes. Por tanto, esta debe ser una Web que “provoque” al posible cliente a que se ponga en contacto con BDH para que de esta manera se continúe el proceso de venta.
- ✓ Selección de personal (administración BBDD y Virtualización sistemas). Serán las propias de cualquier otra selección, confirmar aptitudes y actitudes y el riesgo fuga ya tratados.

6.3. Organigrama piramidal estratégico

En la siguiente imagen se muestra el organigrama piramidal estratégico donde se relaciona las distintas estrategias a implementar en la ejecución del plan de Marketing de BDH en 2016-2020 y quién será el responsable de la implantación de la misma. Se agrupan por acciones sobre productos, corporativas y comerciales.

Cuadro 21. Organigrama piramidal estratégico.



7. Ejecución del Plan

En esta última fase, en la cual concluye el plan de marketing de Business Data House, se tiene consciencia de la necesidad y obligación de implantar las estrategias señaladas y ponerlas en práctica de la forma más eficaz y eficiente.

El entorno en el que se encuentra BDH es dinámico y por tanto exige una estructura orgánica más flexible, capaz de dar respuestas adecuadas a las distintas situaciones caracterizadas por alteraciones constantes e impredecibles en la demanda de los clientes, gran variedad de productos, fuerte desarrollo tecnológico necesario para la prestación de servicios, utilizándose la supervisión directa o la adaptación mutua como mecanismo de coordinación.

La implantación de estrategias de marketing supone poner en funcionamiento un proceso por el cual los planes de marketing son traducidos en decisiones y acciones concretas que permiten atender los objetivos definidos.

Así, en este plan, se desarrollan planes de acción para el año 2016-2020, y se dan los objetivos y estrategias han sido formulados para los cuatro años de vigencia del plan. Esto implica que BDH a mediados del año 2017, deberá comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos generales y el seguimiento correcto de los planes; esta responsabilidad de seguimiento y emisión de nuevas medidas correctivas estarán formuladas y recaerán sobre toda la empresa, pero en particular sobre el Director Comercial, el Director de Infraestructuras, Director de IT y el Director Ejecución, teniendo la dirección general la responsabilidad final.

Se puede observar como muchos de los planes de acción recaen actualmente en estos cuatro puestos de dirección, pero las premisas de calidad, empresa en crecimiento en volumen de ventas debe estar arraigado como una filosofía de toda la organización.

La organización del esfuerzo de marketing, donde se hace referencia al hecho de que para implantar las estrategias hay que poner en marcha una gran variedad de actividades con la implicación y participación de diversas personas a las que hay que coordinar y orientar en sus esfuerzos hacia la consecución de los objetivos previamente definidos.

Así la obligada labor es asumida por el responsable de marketing de organizar las relaciones de trabajo entre tales personas, asignando tareas, recursos y responsabilidades facilitadas mediante la estructura organizativa.

8. Marketing Mix

8.1. Marketing de productos

En este apartado se presentan las decisiones generales de mejora y sus acciones asociadas que se realizarán sobre los productos que conforman la cartera de BDH con la intención de mejorar la oferta. Se conforma, así, una propuesta de valor que atiende armónicamente los requisitos diferenciadores y generarán un aumento previsible en la demanda.

Tabla 14. Decisiones generales de mejora.

Decisión	Acciones	Plazo	Responsables	Coste aprox.
Racionalizar los gastos de consumo eléctrico	Virtualización de sistemas	Octubre 2016	Dept. IT	Mano de obra.
Ampliación de gama innovadora de productos	Investigación de nuevos productos y servicios.	Revisión Bimensual.	Dept. de IT (area I + D)	El coste de horas del personal involucrado
Realización de servicios de calidad	Revisión SLA Formación del personal Subcontratación de servicios Certificaciones	Octubre 2016	Departamento de producción.	Asociados a las acciones
Mayor abanico	Contratación de personal cualificado. Ampliación de espacio.	Octubre 2016	Dept. IT e Infraestructuras	Variable en función de alquiler y nóminas.

8.1.1. Acciones sobre el producto

En la tabla se relaciona de forma concreta las acciones a cumplir con los productos en cartera a partir de las decisiones generales anteriormente expuestas y se indica el plazo de inicio ejecución de la acción y la fecha tope para su consecución, así mismo se indica el presupuesto asignado para dicha tarea y el departamento responsable de la ejecución de la misma.

Tabla 15. Acciones sobre producto

Acciones sobre producto

Productos	Fecha inicio	Fecha Fin	Presupuesto	Responsable
Licencias robot de backup	1/7/2016	1/10/2016	28.000,00 €	Director IT
Incluir operadora en el Sistema Autónomo	1/7/2016	28/2/2017	60.000,00 €	Director IT
Licencias de monitorización	1/7/2016	1/10/2016	18.000,00 €	Director IT
Alquiler de oficinas en edificio anexo	1/7/2016	1/10/2016	42.000,00 €	Dir. Infraestr.
Alquiler de garajes en sótano	1/7/2016	1/10/2016	35.000,00 €	Dir. Infraestr.
Contratación Admin BBDD	1/7/2016	1/10/2016	55.000,00 €	Director IT
Contratación Admin VMware	1/7/2016	1/10/2016	55.000,00 €	Director IT
Partner certificado Oracle	1/7/2016	28/2/2017	1.500,00 €	Dir. Comercial
Partner certificado VMware	1/7/2016	1/10/2016	1.500,00 €	Dir. Comercial
Banco Factoring-Confirming	1/7/2016	1/10/2016	3.000,00 €	Dir. Financiero
Certificación OCA BBDD	1/10/2016	28/2/2017	14.000,00 €	Dir. Comercial
Certificación VCDX VMware	1/10/2016	28/2/2017	10.000,00 €	Dir. Comercial
Revisión SLA	1/7/2016	1/10/2016	8.000,00 €	IT e Infraestr.
Eficiencia energética	1/7/2016	1/7/2017	75.000,00 €	Dir. Infraestr.
Canal de venta web	1/12/2016	1/6/2017	5.000,00 €	Dir. Comercial
Certificaciones ISO 20000 y 27001	1/12/2016	1/6/2017	12.000,00 €	Dir. Comercial
Total:			423.000 €	

Cada una de estas acciones implica por sí misma un proyecto de distinta envergadura. No obstante, no es objeto del presente documento entrar en el análisis de ejecución de cada una de ellas que serán tratadas en el documento de proyecto de cada una de ellas.

8.2. Precios

A continuación se identifica la decisión a tomar con respecto a la política de precios de BDH, así como sus acciones asociadas para su implantación y seguimiento. Estos precios son el resultado del análisis de los costes (punto que se verá más adelante en el análisis financiero) y del análisis de la competencia por precios (punto 2).

Tabla 16. Política de precios.

Decisión	Acciones	Plazo	Responsables	Coste aprox.	Recursos Necesarios
Fijación de precios acordes con el mercado	Seguimiento de los precios de la competencia.	A partir de junio 2016	Departamento Comercial.	Adquisición de folletos, búsqueda de información páginas web, etc.	Análisis financiero y de la competencia y acciones de marketing
	Detectar el valor que perciben los clientes de los servicios.	A partir de julio 2016		Fomentar los valores de los productos.	

8.2.1. Acciones sobre el precio

A continuación se relaciona los precios de lista que entrarán en vigor en la política comercial de BDH a partir de la aprobación del presente Plan de Marketing, siendo del departamento comercial su responsable. Estos serán pieza fundamental en la estrategia de marketing a implementar.

Tabla 17. Precios de lista.

Precios de lista		
Producto	Descripción	Precio unidad
Suelo técnico	Existente - 3 mt2	750,00 €
Internet	Existente - 1Mb	90,00 €
Monitorización Básica	Existente - 1 sistema	60,00 €
Monitorización Preventiva	Existente - 1 sistema	80,00 €
Backup	Existente - 1Gb	0,50 €
Backup Remoto	Nuevo lanzamiento - 1Gb	1,00 €
Ancho de banda dinámico	Nuevo lanzamiento - Indistinto	240,00 €
Monitorización avanzada	Nuevo lanzamiento - 1 sistema	135,00 €
Monitorización de Internet	Nuevo lanzamiento - Por acceso	190,00 €
Oficina dedicada	Nuevo lanzamiento - 3 puestos	380,00 €
Oficina compartida	Nuevo lanzamiento - 1 puesto	150,00 €
Garaje	Nuevo lanzamiento - Por mes	200,00 €
Administración BBDD Oracle	Nuevo lanzamiento - Por hora	140,00 €
Virtualización de sistemas	Nuevo lanzamiento - Por hora	140,00 €

8.3. Promociones

Para poder acometer con solvencia el punto fundamental del presente plan de marketing que es afianzar y hacer crecer a BDH en el mercado se hace necesario hacer llegar al mercado actual y al mercado potencial externo los cambios que en BDH se están acometiendo. Para ello se fija como objetivo fundamental afianzar el producto “Suelo técnico” y dar a conocer la nueva gama “servicios tecnológicos”.

Para ello se darán acciones de alto nivel como: publicidad en revistas especializadas, participación en ferias y eventos, promociones con los actuales clientes.

El plazo será en el primer trimestre de ejecución del plan y el responsable el departamento comercial.

Tabla 18. Acciones de promoción.

Decisión	Acciones	Plazo	Responsable	Coste aprox.	Recursos Necesarios
Afianzar la línea de “Suelo técnico” y dar a conocer la nueva gama “servicios tecnológicos”	Campañas de publicidad en revistas especializadas	A partir de agosto 2016	Dirección Comercial	24.000 € varias inserciones en revistas especializadas durante los dos primeros años.	Tiempo de selección de los medios de comunicación apropiados a los productos.
	Participación en ferias especializadas	A partir de septiembre 2016		Costes originados de la creación del stand, viajes, dietas y alquiler de espacio. 40.000€	El área de ventas deberá aprovechar estos meses para impulsar la comercialización de los productos.
	Realizar promociones con los actuales clientes.	A partir de septiembre 2016		Coste aprox. 7.500€	La coordinación interdepartamental Comercial-Ejecución. Dos encuentros

8.3.1. Acciones sobre la comunicación

Las acciones concretas dentro de la política de promociones del plan se observarán dos vertientes, por un lado las relaciones públicas que tendrán un matiz más técnico y específico. Por otro lado, el marketing directo con una versión más de gestión comercial. Sin embargo, ambas podrán realizar acciones enfocadas a la fidelización de la cartera actual y también enfocada a la captación de nuevos clientes

8.3.2. Relaciones Públicas

En principio, está proyectado que este grupo de acciones tenga una vigencia de los dos primeros años de ejecución del plan, será revisado más tarde. En concreto, las acciones se centrarán en la presentación de productos y en la publicidad especializada.

Tabla 19. Acciones RRPP.

Acciones Relaciones Públicas				
Relaciones Públicas	Fecha inicio	Fecha Fin	Presupuesto	Responsable
Presentación Nuevos Productos	1/09/2016	15/2/2017	7.500,00 €	Dir. Comercial
Kick off corporativo	15/1/2017	31/1/2017	9.000,00 €	Dir. Comercial
Publicidad revistas especializadas	1/8/2016	15/2/2017	24.000,00 €	Dir. Comercial
Publicidad directa a Público objetivo	1/1/2017	1/8/2017	3.000,00 €	Dir. Comercial
Participación en ferias especializadas	1/09/2016	1/8/2017	40.000,00 €	Dir. Comercial
Total RRPP:	Presupuesto		83.500 €	

8.3.3. Marketing directo

Del mismo modo que las acciones de RRPP las acciones de Marketing directo tendrán un periodo inicial de ejecución de los dos primeros años de ejecución del plan para ser revisado más tarde. Estas acciones estarán centradas en la fidelización por distintos medios de los clientes existentes y en la prospección de potenciales clientes mediante prospección del mercado a través de las consultas realizadas por los propios potenciales clientes.

Tabla 20. Acciones Marketing Directo.

Acciones Marketing Directo				
Marketing Directo	Fecha inicio	Fecha Fin	Presupuesto	Responsable
Revisión de contratos a vencimiento	1/10/2016	1/12/2017	14.000 €	Dir Ejecución
Reuniones con clientes para nuevos productos	1/10/2016	1/8/2017	18.000 €	Dir Comercial
Sondeo de necesidades vía teléfono	1/10/2016	1/8/2017	6.000 €	Dir Ejecución
Prospección nuevos clientes	1/10/2016	1/12/2017	55.000 €	Dir Comercial
Presupuesto total de Marketing:			93.000 €	

8.4. Servicio

La excelencia en el servicio es el objetivo del presente plan. En una empresa prestaría de servicios de alto valor añadido la calidad es el hecho diferenciador con la competencia y por tanto la palanca de cambio en el mercado. Por tanto, es una exigencia para alcanzar el éxito a largo plazo.

Por esto el servicio se estandarizará y se alcanzará el 100% de la trazabilidad en cada intervención regular o de urgencia. Para esto se dispone de una herramienta, ya implantada, que permitirá tener un conocimiento total y online de cada proceso de cada intervención. Así mismo, se potenciará los informes de provisión de servicio en todos los segmentos de actividad y para todos los clientes.

Por último, indicar que la certificación del personal técnico, la certificación de la empresa en la normativa ISO y la inclusión como partner de distintas tecnologías aportan un añadido en la calidad del servicio que antes no se disponía.

8.5. Programación

La previsión es que el plan tenga el visto bueno del consejo de administración en junio de 2016 por lo que se considera el arranque de la ejecución del mismo para el 1 de julio de 2016. En la siguiente tabla se muestra un resumen de las distintas acciones a ejecutar en el plan, agrupadas por tipología. En ella está indicado el presupuesto por cada una así como el subtotal por tipología y el total del coste de las acciones del plan.

Tabla 21. Resumen de acciones.

Resumen de acciones				
Productos	F. inicio	Fecha Fin	Presupuesto	Responsable
Licencias del robot de backup	1/7/2016	1/10/2016	28.000,00 €	Director IT
Incluir operadora en el SSAA	1/7/2016	28/2/2017	60.000,00 €	Director IT
Licencias de monitorización	1/7/2016	1/10/2016	18.000,00 €	Director IT
Alquiler de oficinas en ed. anexo	1/7/2016	1/10/2016	42.000,00 €	Dir. Infraestr.
Alquiler de garajes en sótano	1/7/2016	1/10/2016	35.000,00 €	Dir. Infraestr.
Contratación de admin BBDD	1/7/2016	1/10/2016	55.000,00 €	Director IT
Contratación de admin VMware	1/7/2016	1/10/2016	55.000,00 €	Director IT
Partner certificado BBDD Oracle	1/7/2016	28/2/2017	1.500,00 €	Dir. Comercial
Partner certificado de VMware	1/7/2016	1/10/2016	1.500,00 €	Dir. Comercial
Banco Factoring – Confirming	1/7/2016	1/10/2016	3.000,00 €	Dir. Financiero
Certificación OCA BBDD	1/10/2016	28/2/2017	14.000,00 €	Dir. Comercial
Certificación VCDX VMware	1/10/2016	28/2/2017	10.000,00 €	Dir. Comercial
Revisión SLA	1/7/2016	1/10/2016	8.000,00 €	IT e Infraestr.
Eficiencia energética	1/7/2016	1/7/2017	75.000,00 €	Dir. Infraestr.
Canal de venta web	1/12/2016	1/6/2017	5.000,00 €	Dir. Comercial
Certificaciones ISO 20000 27001	1/12/2016	1/6/2017	12.000,00 €	Dir. Comercial
Subtotal Productos:			423.000 €	
RRPP	F. inicio	Fecha Fin	Presupuesto	Responsable
Presentación Nuevos Productos	1/2/2017	15/2/2017	7.500,00 €	Dir. Comercial
Kick off corporativo (empleados)	15/1/2017	31/1/2017	9.000,00 €	Dir. Comercial
Publicidad revistas especializadas	1/1/2017	15/2/2017	24.000,00 €	Dir. Comercial
Publicidad directa a Público Obj.	1/1/2017	1/8/2017	3.000,00 €	Dir. Comercial
Participación en ferias y eventos	1/1/2017	1/8/2017	40.000,00 €	Dir. Comercial
Subtotal RRPP:			83.500 €	
Marketing	F. inicio	Fecha Fin	Presupuesto	Responsable
Rev. contratos a vencimiento	1/10/2016	1/12/2017	14.000 €	Dir Ejecución
Reuniones con clientes	1/10/2016	1/8/2017	18.000 €	Dir Comercial
Sondeo de vía teléfono	1/10/2016	1/8/2017	6.000 €	Dir Ejecución
Prospección nuevos clientes	1/10/2016	1/12/2017	55.000 €	Dir Comercial
Subtotal Marketing:			93.000 €	
Presupuesto Total:			599.500€	

9. Análisis Financiero

9.1. Análisis del punto de equilibrio

El punto de equilibrio es una medida del riesgo, comparando los costes fijos y costes variables. Se calcula los costes fijos, por unidad (o por euro de ventas) los costes variables y los ingresos por unidad. Cuanto más baja los costes fijos en relación al total de ventas, menor será el riesgo. Cuanto menor sea el punto de equilibrio, menor es el riesgo.

Se observa que el punto de equilibrio está en 23.567 u. Esta será la media de venta de unidades mensual para equilibrar costes y ventas. Las unidades están tomadas como media entre todos los productos ofertados, al estar incluido el Backup devuelve una cifra bastante elevada.

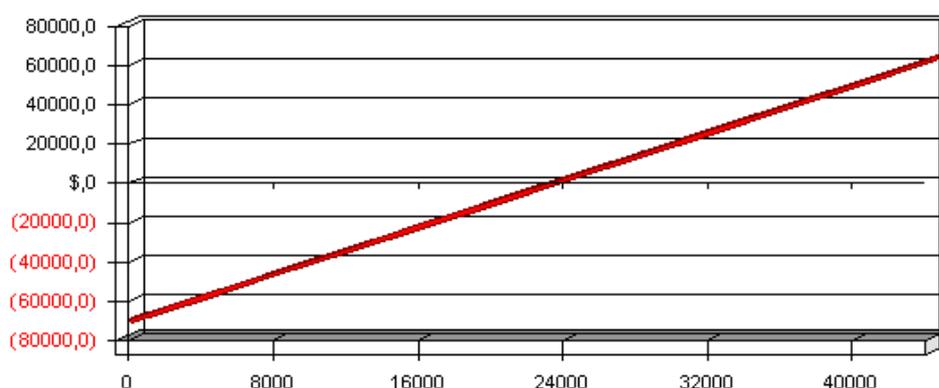
Tabla 22. Costes fijos

Costes Fijos	
Costes	
Alquiler	6.200 €
Servicios profesionales	3.400 €
Nomina	40.000 €
Intereses	2.700 €
Utilidades	14.200 €
Gastos de Marketing	4.200 €
Total:	70.700 €

Tabla 23. Punto de equilibrio.

Punto de equilibrio	
Unidades mensuales	23.567
Ingresos mensuales	94.266,67 €
Promedio de ingresos por unidad	4,00 €
Promedio Variable coste por un.	1,00 €
Estimación del coste fijo mensual	70.700,00 €

Cuadro 21. Análisis del punto de equilibrio



9.2. Pronóstico de ventas

A continuación se presenta un pronóstico de ventas para los tres años del Plan de Marketing 2017, 2018, y 2019.

Se puede observar en la tabla del “Pronóstico de ventas” que los costes para un mismo producto pueden subir o bajar en función de la tipología del producto, por ejemplo, la mano de obra tendrá un ascenso en su coste y los productos que necesitan una inversión inicial, por su propia amortización, tenderán a bajar, como por ejemplo el servicio de acceso a internet.

Cuadro 22. Ventas mensuales.

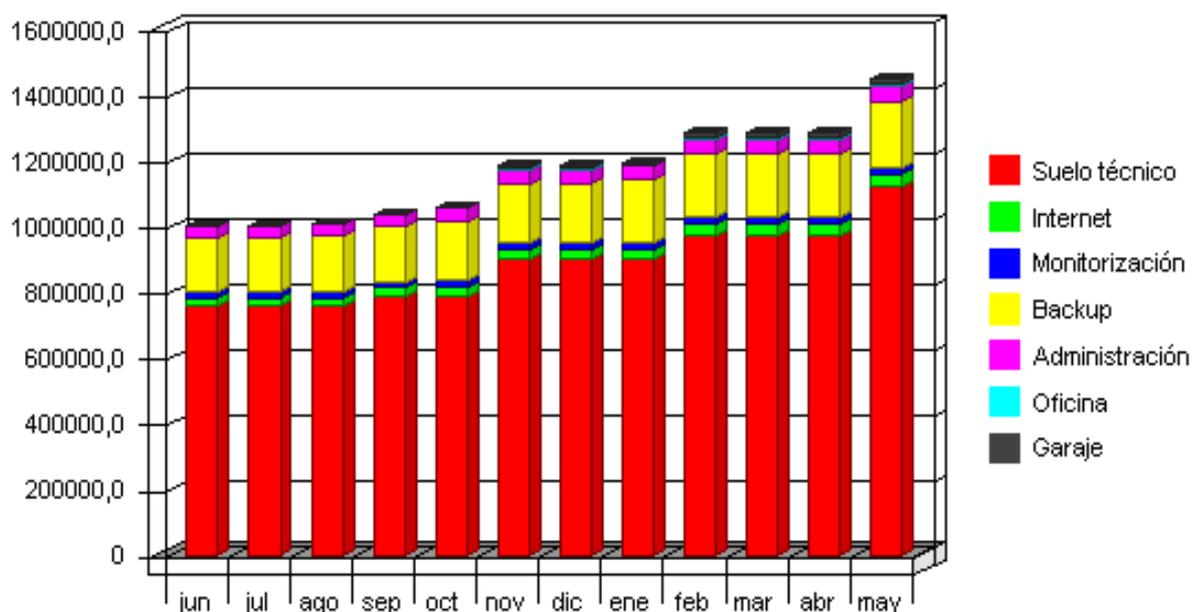


Tabla 24. Pronóstico de ventas.

Pronóstico de ventas			
	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>
<u>Unidades de venta</u>			
Suelo técnico	14.130	14.900	15.200
Internet	4.045	4.150	4.300
Monitorización	4.050	4.150	4.300
Backup	2.160.000	2.250.000	2.300.000
Administración	3.560	3.750	3.800
Oficina	300	320	340
Garaje	490	500	520
Total Unidades de venta	2.186.575	2.277.770	2.328.460
<u>Precio unidad</u>			
Suelo técnico	750,00 €	785 €	790 €
Internet	90,00 €	88 €	86 €
Monitorización	60,00 €	64 €	66 €
Backup	1,00 €	1 €	1 €
Administración	140,00 €	150 €	154 €
Oficina	150,00 €	158 €	164 €
Garaje	140,00 €	150 €	154 €
<u>Venta</u>			
Suelo técnico	10.597.500 €	11.696.500 €	12.008.000 €
Internet	364.050 €	365.200 €	369.800 €
Monitorización	243.000 €	265.600 €	283.800 €
Backup	2.160.000 €	2.250.000 €	2.300.000 €
Administración	498.400 €	562.500 €	585.200 €
Oficina	45.000 €	50.560 €	55.760 €
Garaje	68.600 €	75.000 €	80.080 €
Total	13.976.550 €	15.265.360 €	15.682.640 €
<u>Coste directo por unidad</u>			
Suelo técnico	484,67 €	495,00 €	498,00 €
Internet	60,63 €	63,00 €	63,00 €
Monitorización	64,03 €	69,00 €	69,00 €
Backup	0,33 €	0,36 €	0,36 €
Administración	54,04 €	59,00 €	60,00 €
Oficina	90,00 €	90,00 €	95,00 €
Garaje	70,00 €	70,00 €	75,00 €
<u>Coste directo de venta</u>			
Suelo técnico	6.848.400,00 €	7.375.500,00 €	7.569.600,00 €
Internet	245.255,00 €	261.450,00 €	270.900,00 €
Monitorización	259.330,00 €	286.350,00 €	296.700,00 €
Backup	714.000,00 €	810.000,00 €	828.000,00 €
Administración	192.400,00 €	221.250,00 €	228.000,00 €
Oficina	27.000,00 €	28.800,00 €	32.300,00 €
Garaje	34.300,00 €	35.000,00 €	39.000,00 €
Subtotal coste directo de venta	8.320.685,00 €	9.018.350,00 €	9.264.500,00 €

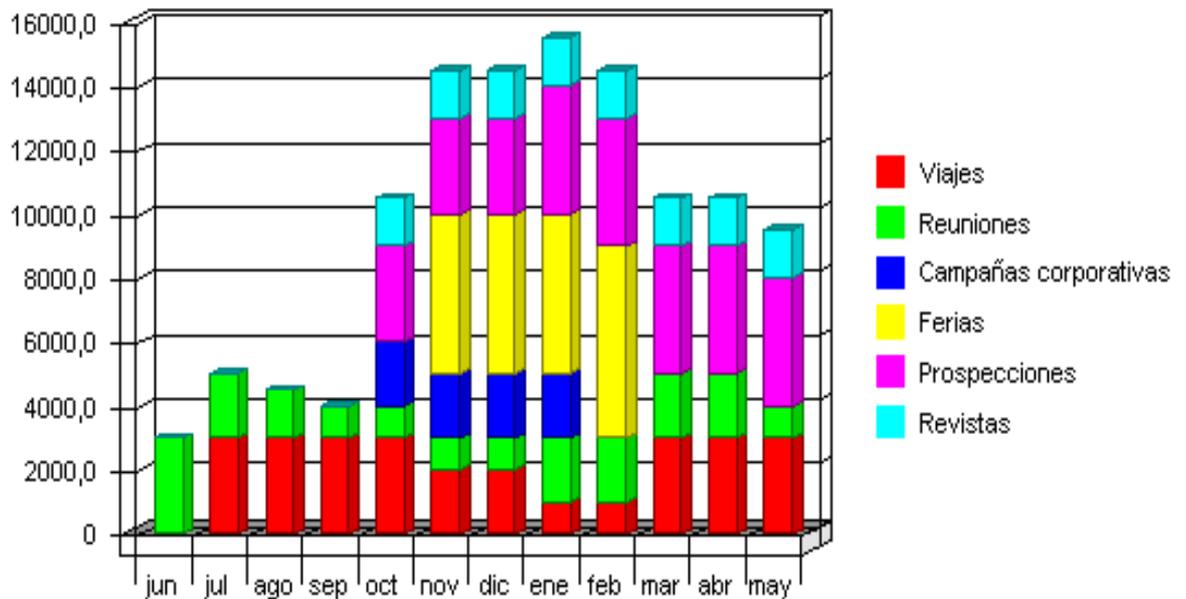
9.3. Gastos de marketing previstos

En la siguiente tabla se muestra la previsión de gastos de marketing previstos. En la tabla se muestra también la media sobre ventas de los costes de Marketing incurridos.

Tabla 25. Presupuesto de gastos de Marketing

Presupuesto de gastos de Marketing			
	2017	2018	2019
Viajes	27.000 €	20.000 €	20.000 €
Reuniones	19.500 €	12.000 €	13.000 €
Campañas corporativas	8.000 €	4.000 €	4.000 €
Ferías	21.000 €	10.000 €	9.000 €
Prospecciones	29.000 €	10.000 €	10.000 €
Revistas	12.000 €	6.000 €	6.000 €
Total de costes en Marketing de ventas	116.500 €	62.000 €	62.000 €
Promedio de las ventas	0,83%	0,41%	0,40%

Cuadro 22. Presupuesto de gastos mensuales



9.3.1. Gastos de marketing por departamento

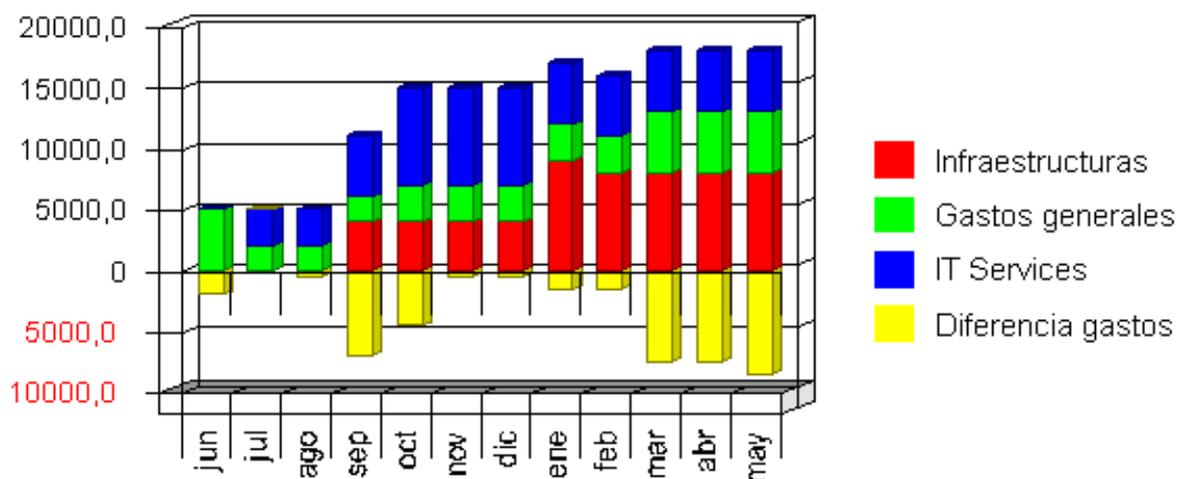
En la siguiente tabla se muestra los gastos de marketing por departamento. Se ha calculado por pertenencia del producto al departamento que gestiona técnicamente el servicio.

Se observa una diferencia con respecto a la perspectiva anterior esto se debe a que se ha tenido en cuenta los costes relativos a la comercialización.

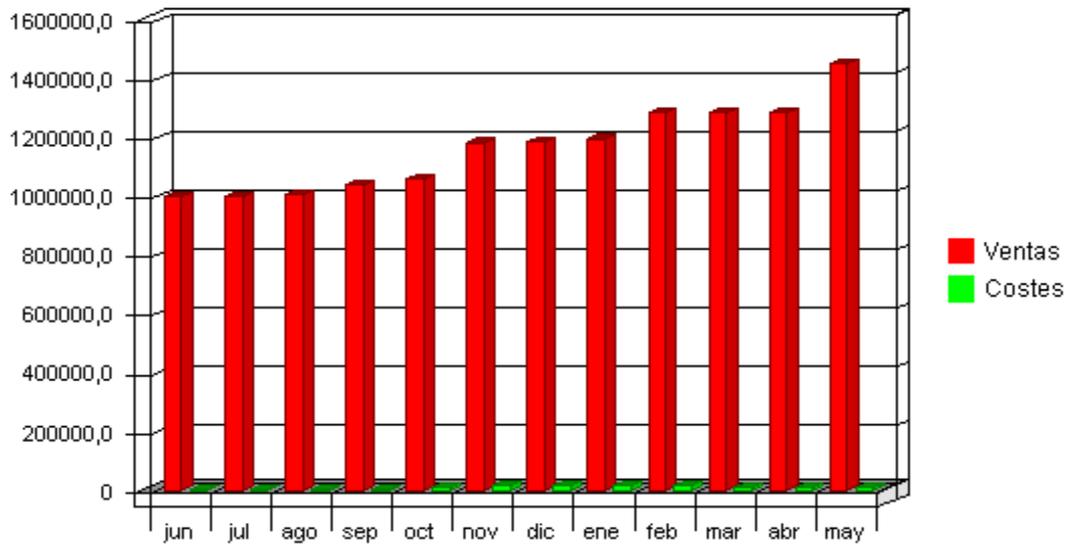
Tabla 26. Gastos

Gastos				
	2017	2018	2019	
Infraestructuras	57.000 €	40.000 €	40.000 €	
Gastos generales	41.000 €	35.000 €	35.000 €	
IT Services	60.000 €	60.000 €	60.000 €	
Diferencia gastos de comerc. y otros gastos	-41.500 €	-73.000 €	-73.000 €	
Total	116.500 €	62.000 €	62.000 €	
Promedio	29.125 €	15.500 €	15.500 €	

Cuadro 24. Desglose de gastos mensuales.



Cuadro 25. Costes de las estrategias por ventas



9.4. Margen de contribución

En la siguiente tabla se detalla la proyección de ventas y las proyecciones de gasto, como porcentaje de incremento en ventas y ganancias, los márgenes brutos, y los elementos clave del presupuesto, como la tasa de crecimiento.

Cuadro 26. Margen de Contribución Mensual

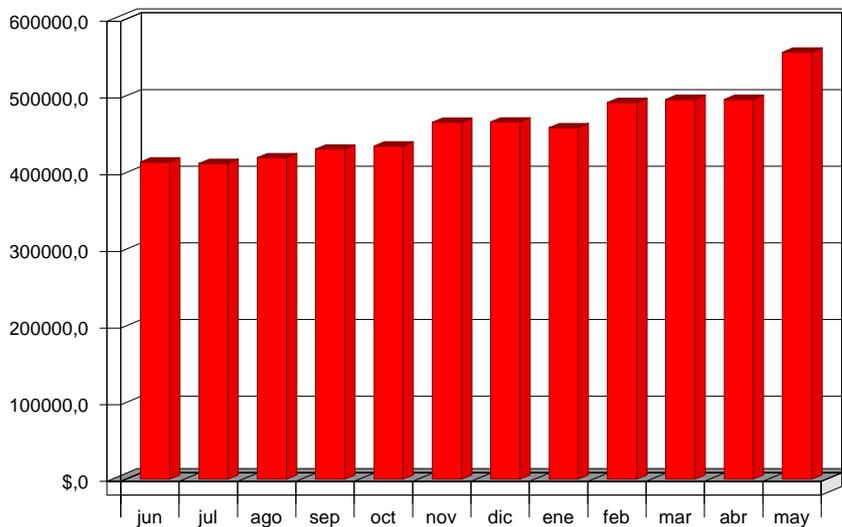


Tabla 27. Margen de contribución.

Margen de contribución			
	2017	2018	2019
Venta	13.976.550 €	15.265.360	15.682.640 €
Costos directos de mercancías	8.320.685 €	9.018.350	9.264.500 €
Costos de los bienes	0 €	0 €	\$0 €
Costo de bienes vendidos	8.320.685 €	9.018.350 €	9.264.500 €
Margen Bruto	5.655.865 €	6.247.010 €	6.418.140 €
% Margen Bruto	40,47%	40,92%	40,93%
Presupuesto Marketing	2017	2018	2019
Viajes	27.000 €	20.000 €	20.000 €
Reuniones	19.500 €	12.000 €	13.000 €
Campañas corporativas	8.000 €	4.000 €	4.000 €
Ferias	21.000 €	10.000 €	9.000 €
Prospecciones	29.000 €	10.000 €	10.000 €
Revistas	12.000 €	6.000 €	6.000 €
	-----	-----	-----
Total de ventas y gastos de marketing	116.500 €	62.000 €	62.000 €
Porcentaje de ventas	0,83%	0,41%	0,40%
Margen de contribución	5.539.365 €	6.185.010 €	6.356.140 €
Margen de Contribución / Ventas	39,63%	40,52%	40,53%

10. Controles

Una vez desarrollado el plan de marketing para Business Data House, se pasa a otra etapa no menos importante, es el momento de hacer hincapié en el seguimiento y el control del mismo, así existen tres áreas diferenciadas en las cuales existen puestos de seguimiento y control:

- El Director de Infraestructuras gestiona, supervisa y controla la calidad de las instalaciones, las implantaciones y el mantenimiento.
- El Director de Marketing que gestiona, supervisa y controla la comercialización de los servicios. Controla en todo momento las acciones de los comerciales y supervisa mediante visitas bimensuales las grandes cuentas, apoyando así las acciones comerciales del departamento.
- El Director Financiero que es el responsable del área de Administración de la empresa, donde las tareas de contabilidad, nominas e impuestos son dependen directamente de él.
- El Director de IT gestiona, supervisa y controla la calidad de los servicios y productos tecnológicos.
- El directos de ejecución debe velar por la correcta ejecución de los contratos, tanto de la prestación de servicios contratados como del seguimiento económico del proyecto.

Es importante en todo momento seguir los planes de acción como una guía de comportamiento, pero no como un dogma de fe, ya que el entorno podría variar sensiblemente en varios meses, lo que haría poco viable el desarrollo de una estrategia determinada. Sin embargo, la filosofía del plan así como sus objetivos principales y estrategias son la forma de enfrentarse a un futuro dinámico, permitiendo reducir la incertidumbre.

10.1. Implementación del Plan

En la siguiente tabla se muestra una previsión del retorno de la inversión (ROI) por cada acción de marketing especificada en el plan. Se han cruzado las principales acciones o grupos objetivos (Clientes actuales, Revistas, Publicidad y Ferias) con sus respectivos costes y previsiones de respuesta y previsión de compra y beneficio asociado. En él se puede observar que la previsión da como principal nicho de beneficio las publicaciones en revistas especializadas.

Tabla 28. Retorno de la inversión ROI.

Retorno de la inversión (ROI)				
	Clientes actual.	Revistas esp.	Publicidad	Ferias
Detalles de la campaña				
Total de impresiones	169	50.000	15.000	4
Costo total del programa	38.000 €	24.000 €	27.000 €	20.000 €
Tasa de Respuesta	60,00%	0,05%	0,50%	100,00%
Porcentaje de conversiones	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Promedio compra por Clientes	10.000 €	50.000 €	15.000 €	100.000 €
Respuesta				
Total Respuestas	101	25	75	4
Total Compradores	10	3	8	0
Ingresos generados	101.400 €	125.000 €	112.500 €	40.000 €
Costes				
Coste por respuesta	375 €	960 €	360 €	5.000 €
Coste por venta	3.748 €	9.600 €	3.600 €	50.000 €
Beneficio total de campañas	63.400 €	101.000 €	85.500 €	20.000 €
Marketing ROI	166,84%	420,83%	316,67%	100,00%

En la siguiente tabla se analiza el comportamiento de un cliente en BDH desde la perspectiva financiera y de negocio, así como los costes medios comerciales de captación del cliente. En él se puede extractar que si bien el volumen de negocio medio es alto tanto en número de servicio como en importe la permanencia media es baja, por lo que se deberá poner el foco en la fidelización de la cartera actual.

Tabla 29. Valor medio generado por cliente

Valor medio generado por cliente	
Pronóstico de compras por cliente	
Promedio de vida del Cliente(años):	2
Promedio del número de compras por año:	12
Valor medio de compra:	6.800 €
Media% Margen bruto:	40%
Margen Bruto por compra:	2.720 €
Las compras totales de los clientes:	65.280 €
 Los costes de adquisición de clientes	
Coste de comercialización de un cliente potencial:	2.000 €
Media del ratio de conversión:	98%
Subtotal Coste de atraer al cliente:	2.041 €
Otros costes de one-off :	300 €
Total de costes de adquisición de clientes:	2.340,82€
Valor no ajustado en la vida del cliente:	62.939,18€
Valor ajustado en la vida del cliente:	
Tasa de Descuento:	1%
Valor Actual Neto del Valor en la vida del cliente:	62.314,48€

10.2. Claves de éxito

Para que la empresa adopte un espíritu de marketing en su gestión es necesario que todos los departamentos y personas de la empresa comprendan y acepten que su misión básica es trabajar para el cliente, todo ello contando con el compromiso previo de la alta dirección de la empresa. De esta manera, los servicios de marketing deben ser organizados de manera coherente con el tipo de estructura organizativa, permitiendo obtener los objetivos mediante el seguimiento de las estrategias con máxima eficacia. Para ello a continuación se definen los puestos y tareas específicas de cada uno de los departamentos que componen la organización.

➤ Director de Infraestructuras y Director de IT (Por las características de la empresa los objetivos de ambos responsables son equivalentes):

- Optimizar la producción y evitar el exceso de sobrecapacidad.
- Investigación de nuevos productos y servicios
- Seguimiento exhaustivo de los programas concernientes a calidad e higiene en la producción.
- Actualización constante de inventarios para no llegar a situaciones de carencias o por el contrario de problemas de obsolescencia.
- Continuada labor investigadora sobre nuevas formas de prestación de servicios, teniendo en cuenta la posibilidad de adquisición de máquinas que hagan de este proceso un proceso más rentable.
- Cuidado del personal que trabaja en el departamento mediante técnicas de motivación con el fin de que la labor no derive en hastío y rutina.

➤ Director Comercial:

- Seguimiento de los precios de la competencia.
- Detección del valor percibido por el consumidor final.
- Cumplimiento de los objetivos establecidos, especialmente en lo que respecta a las procedimientos fijados.
- Planeamiento de nuevos procedimientos más rentables para la organización
- Desarrollo de programas de motivación para los componentes de su departamento.
- Desarrollo de programas de formación destinados a los comerciales.
- Acciones de evaluación de resultados, proponiendo a la Dirección nuevas ideas y soluciones.
- Comenzar con la comercialización a través de Internet, esforzándose por atraer a clientes futuros.
- Introducción de nuevos productos novedosos.
- En todo momento debe preocuparse por investigar y satisfacer las necesidades que demanda el mercado.
- Creación de la página web que reúna los requisitos de novedosa y original, con el fin de llamar la atención del público.
- Realización de la publicidad de la página con numerosos meta buscadores.

➤ Director general:

- La principal labor que desarrollará será la de afrontar este reto actuando para que exista una simbiosis y coordinación perfecta entre los miembros de la organización. Por su parte, los diferentes departamentos han de provocar continuos flujos de información que reviertan sobre el Director general, que debe estar informado de manera puntual de los logros.
- Desarrollar junto con los demás jefes de departamento planes de reclutamiento y selección de personal.

➤ Director de Ejecución:

- Control y seguimiento de la ejecución de cada contrato adjudicado.
- Detectar nuevas oportunidades de venta, ya que se tiene contacto directo y continuado con el cliente captado.
- Advertir sobre las deficiencias de los servicios y productos de la empresa y su percepción por los clientes.

10.2.1. Búsqueda de mercados

Se necesita cubrir dos elementos principales de investigación de mercados:

Fabricantes. Se debe conocer el mercado, incluyendo las tendencias y avances relacionados con los fabricantes de computadoras personales, periféricos, conectividad e Internet, y software.

Canal de comercialización. Se debe conocer las tendencias en la competencia de canales, la aparición de nuevos canales, la economía, principales competidores, las nuevas tecnologías y los principales actores en los sectores objetivos. En esta etapa de desarrollo, la investigación es principalmente la investigación secundaria generada por mantenerse al día con los medios de comunicación, incluida la prensa e Internet. Rápidamente se debe establecer un sistema de presentación fuerte para que se pueda utilizar la información que aparece en fuentes secundarias y catalogar y organizar para un uso efectivo más adelante.

10.3. Plan de contingencias

El objetivo es evitar o reducir al mínimo el impacto negativo en el plan de marketing y adelantarse a los imprevistos para crear sistemas paliativos. Se tratará los problemas que puedan surgir.

La planificación de contingencia invita a pensar en los retos del futuro y considerar alternativas. Examen de las “amenazas” que se han identificado en el análisis DAFO.

Tabla 30. Resumen Plan de Contingencias.

Amenaza	Probabilidad	Responsable	Acción
Competidores excelentes en los segmentos principales.	n/a	Dir. IT y Dir. Infraestructuras	Ejecución del Plan de Marketing en cuanto a Producto servicio se refiere.
Incertidumbre de la situación económica.	10%	Dir. Financiero Dir. General	No comprometer en inversiones ni activos por encima de las expectativas de mercado.
Incremento de la morosidad.	12%	Dir. Comercial. Dir. Ejecución.	Exigir garantías de contratación. Factorización de facturas.
Estancamiento del mercado.	15%	Dir. Comercial.	
Perder a una persona clave	19%	Dir. General	Política retributiva.
Financiación	13%	Dir. Financiero Dir. General	Contratación de Confirming y Factoring. Cada inversión debe estar justificada con un retorno de la misma debidamente justificado y dentro de su plazo de amortización
Cambios en la tecnología,	25%	Dir. IT	Formación
Guerra de precios	18%	Dir. Comercial. Dir. Ejecución	En función del volumen de contratación.

Sin embargo, existen multitud de riesgos en cada ejecución de proyecto que no son objeto de estudio en este documento y que por tanto deberán ser analizados en cada uno de los documentos de proyecto que se vayan generando con la ejecución de las acciones que se han relacionado en este plan.

Es importante que se detecten y declaren todos los riesgos inherentes a cada proyecto o acción por que tendrán implicación directa en el éxito del plan.

11. Conclusiones

11.1. Lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas en el presente TFG se pueden resumir en los siguientes puntos:

A: Las alianzas estratégicas son pieza fundamental en el negocio tecnológico. Ya que la utilización del “expertise” de distintos socios puede proveer una exponenciación suficiente como para marcar el hecho diferenciador con la competencia y dar un servicio superior que haga que la vinculación con el cliente se incremente.

B: Por otro lado, los RRHH son el pilar sobre el que se sustenta la empresa. Por ello se deben fomentar el conocimiento interno gracias a planes de formación en línea con los objetivos de la empresa y se debe vincular a las personas claves gracias a políticas retributivas.

C: El cliente es eje sobre el que debe girar el servicio. Es su necesidad la que debe crear nuestro portfolio y por ello el conocer el negocio de nuestro cliente así como su necesidad es capital en nuestros objetivos.

D: Debemos tener en cuenta que por muy estudiado que tengamos el plan debemos controlar la ejecución cada uno de los puntos propuestos en el plan. Para ello se deberá observar los puntos claves y definir sus puntos de control y hacer un seguimiento exhaustivo.

E: Por último, indicar que ha quedado de manifiesto que la salud financiera de la empresa es fundamental en la gestión de la empresa y para velar por ella deberemos usar los productos financieros que mejor se adapten a la necesidad de la empresa.

11.2. Líneas de trabajo futuro.

Las líneas de trabajo futuro que no se han explorado en el TFG y que se deben tratar en el futuro inmediato son cada una de las acciones que se han generado sobre cada uno de los servicios, que se relacionan en la tabla 15 y que implican por sí mismas un proyecto de distinta envergadura. No obstante, como

no era el objeto del TFG entrar en el análisis de ejecución de cada una de ellas, serán tratadas en el documento de proyecto correspondiente. Estas son:

- Incluir operadora en el Sistema Autónomo
- Licencias de monitorización
- Alquiler de oficinas en edificio anexo
- Alquiler de garajes en sótano
- Contratación Admin. BBDD
- Contratación Admin. VMware
- Partner certificado Oracle
- Partner certificado VMware
- Banco Factoring-Confirming
- Certificación OCA BBDD
- Certificación VCDX VMware
- Revisión SLA
- Eficiencia energética
- Canal de venta web
- Certificaciones ISO 20000 y 27001

También existen multitud de riesgos en cada ejecución de proyecto que no son objeto de estudio del TFG y que por tanto deberán ser analizados en cada uno de los documentos de proyecto que se vayan generando con la ejecución de las acciones que se han relacionado en el plan. Estos riesgos son:

- Ejecución del Plan de Marketing en cuanto a Producto servicio se refiere.
- No comprometer en inversiones ni activos por encima de las expectativas de mercado.
- Exigir garantías de contratación. Factorización de facturas.
- Política retributiva.
- Contratación de Confirming y Factoring.
- Cada inversión debe estar justificada con un retorno de la misma debidamente justificado y dentro de su plazo de amortización
- Formación
- En función del volumen de contratación.

11.3. Logro de objetivos, seguimiento del plan y metodología

En la siguiente lista se relacionan los objetivos marcados inicialmente en el TFG y su planificación temporal. Todos y cada uno de ellos han sido alcanzados tanto en su previsión temporal como en la previsión de contenidos indicada al inicio. Por ello, se considera que la planificación ha sido la correcta en la carga de trabajo asignada a cada lapso de temporal de ejecución.

Tabla 31. Planificación de Objetivos del Plan.

Nombre de la tarea	Duración	Comienzo	Finalización
Planificación TFG (PEC 1)	10 days	Wed 02/03/16	Tue 15/03/16
Elaboración Plan de Trabajo TFG	10 days	Wed 02/03/16	Tue 15/03/16
Entrega Plan de Trabajo (PEC 1)	0 days	Tue 15/03/16	Tue 15/03/16
Diagnóstico inicial (PEC 2)	11 days	Mon 14/03/16	Mon 28/03/16
Análisis de situación	7 days	Mon 14/03/16	Tue 22/03/16
Escenario	7 days	Mon 14/03/16	Tue 22/03/16
Competencia	7 days	Mon 14/03/16	Tue 22/03/16
Empresa	7 days	Mon 14/03/16	Tue 22/03/16
Mercado	4 days	Wed 23/03/16	Mon 28/03/16
Análisis estratégico	15 days	Mon 28/03/16	Fri 15/04/16
DAFO	5 days	Mon 28/03/16	Fri 01/04/16
Unidad estratégica de negocio	5 days	Mon 28/03/16	Fri 01/04/16
Los Objetivos	5 days	Mon 04/04/16	Fri 08/04/16
Las estrategias	5 days	Mon 11/04/16	Fri 15/04/16
Entrega PEC2	0 days	Tue 19/04/16	Tue 19/04/16
Ejecución del Plan PEC3	26 days	Mon 18/04/16	Mon 23/05/16
Marketing Operativo	19 days	Mon 18/04/16	Thu 12/05/16
Presupuesto	19 days	Mon 18/04/16	Thu 12/05/16
Control	8 days	Thu 12/05/16	Mon 23/05/16
Entrega PEC3	0 days	Tue 24/05/16	Tue 24/05/16
Entrega Final TFG	16 days	Tue 24/05/16	Wed 15/06/16
Elaboración Memoria TFG	7 days	Tue 24/05/16	Wed 01/06/16
Elaboración Presentación TFG	6 days	Wed 01/06/16	Wed 08/06/16
Revisión Final Documentación	3 days	Thu 09/06/16	Mon 13/06/16
Autoinforme competencias	1 day	Tue 14/06/16	Tue 14/06/16
Entrega Memoria y Presentación	0 days	Wed 15/06/16	Wed 15/06/16

La metodología que se ha tenido en cuenta para el desarrollo del presente Plan de Marketing ha sido PMI ya que se ha considerado en el marco de la gestión de proyectos considerando el ciclo de vida del Plan como un proyecto y teniendo en cuenta los cinco grupos de gestión dentro del PMI:

- Inicio: Análisis de situación y Análisis estratégico

- Planificación.
- Ejecución: Marketing operativo y Presupuesto
- Seguimiento y control.
- Cierre.

Glosario

Centro de proceso de datos: O DataCenter. Ubicación donde se concentran los recursos tecnológicos necesarios para el procesamiento de información.

Business Recovery Systems: Sistemas de respaldo de infraestructuras TIC.

DAFO: Acrónimo de la metodología de estudio de la situación de una empresa. (Debilidades, Amenaza, Fortalezas, Oportunidades)

Diagrama de Gantt: Herramienta gráfica para exponer el tiempo de dedicación previsto y las relaciones para diferentes tareas a lo largo de un tiempo determinado.

Plan de marketing: Documento en el que se describen y detallan las características del mercado, los criterios de segmentación, el mercado objetivo y el posicionamiento, así como las principales decisiones sobre el marketing mix para alcanzar las ventas previstas.

Empresa: Entidad que ejerce una actividad económica, independientemente de su forma jurídica.

Pyme: Empresa que ocupa a menos de 250 personas, cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros, o cuyo balance general no supera los 43 millones de euros.

SLA: Acrónimo en inglés de acuerdo de nivel de servicio.

Confirming: Producto financiero que permite el adelanto del cobro de los acreedores.

Factoring: Producto financiero para el cobro adelantado de facturas iniciado por el propio proveedor.

BBDD: Acrónimo de bases de datos. Sistemas informático para el almacenamiento y de gestión de grandes volúmenes de datos.

TIC: Acrónimo de Tecnologías de la información y comunicaciones.

Housing: Servicio de alojamiento para sistemas de la información donde se provee entre otros, continuidad eléctrica, refrigeración y seguridad perimetral.

Backup: Procedimiento informático por el cual se respalda en un soporte independiente un volumen de datos prefijado o sistema completo.

(Algunos términos han sido extraídos de los módulos de las asignaturas de la UOC).

Bibliografía

- <http://www.interxion.com/es> 09/03/2016
- <http://www.itconic.com/> 09/03/2016
- <http://www.arsys.es> 09/03/2016
- <http://ww31.infomipyme.com/> 09/03/2016
- <http://www.datacentertalk.com> 09/03/2016
- <http://www.datacentershoy.com> 09/03/2016
- <https://es.wikipedia.org/> 09/03/2016
- <http://www.ine.es/prensa/prensa.htm> 09/03/2016
- <http://www.ine.es/daco/daco42/daco4218/ipce0116.pdf> 09/03/2016
- <http://www.ine.es/prensa/cntr0415a.pdf> 09/03/2016
- <http://www.ine.es/daco/daco42/icne/icne1115.pdf> 09/03/2016
- <http://en.iuma.ulpgc.es/carballo/matriz-de-productos-boston-consulting-group/>
09/03/2016
- **Concepts and design. Sistemas Distribuidos. Conceptos y Diseño** (3.^a ed.). Coulouris, G.; Dollimore, J.; Kindberg, T. (2005). *Distributed systems*. Londres: Pearson Education / Addison Wesley, 2001.
- Data Centers Hoy: Protección y administración de datos en la empresa.** Pacio German. Editorial: S.A. Marcombo, 2014
- El plan de marketing en la práctica. ESIC.** Sainz de Vicuña Ancín, José María 20^a ed. 2015
- Material de las asignaturas de la UOC siguientes:
- 75.571 **Gestión de proyectos.** José Ramón Rodríguez, Pere Mariné Segunda edición. Jové. Editorial: Oberta UOC Publishing, SL. Barcelona, 2014
- 75.595 **Iniciativa emprendedora.** David Urbano, Nuria Toledano, Laura Lamolla. Primera edición. Editorial: Eureka Media, SL. Barcelona, 2009

Anexo 1: Normativa y leyes de aplicación.

Grupo	Ámbito	Título	
Administración Pública	Estatal	REAL DECRETO 1098/2001, de 12 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento general de la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas.	
		Real Decreto Legislativo 1/2001, de 20 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Aguas (BOE núm. 176, de 24 de julio de 2001; corrección de errores BOE núm. 287, de 30 de noviembre de 2001)	
	Estatal	Orden de 23 de diciembre de 1986 (M. de Obras Públicas y Urbanismo), por la que se dictan normas complementarias en relación con las autorizaciones de vertidos de aguas residuales.	
		Orden 3115/2002, de 23 de diciembre, de la Consejería de Medio Ambiente, por la que se aprueba la modificación de las tarifas de los servicios de abastecimiento, saneamiento y agua residual reutilizable prestados por el Canal de Isabel II.	
	CCAA / Madrid	Decreto 193/2002, de 19 de diciembre, por el que se aprueban las tarifas máximas de los servicios de aducción, distribución, depuración, alcantarillado y agua residual reutilizable prestados por el Canal de Isabel II, en el ámbito de la Comunidad de Madrid.	
		Decreto 154/1997, sobre normas complementarias para la valoración de la contaminación y aplicación de tarifas por depuración de aguas residuales.	
	Ambiental: Aguas-Vertidos	CCAA / Madrid	Ley 10/1993, de 26 de octubre, sobre vertidos industriales al Sistema Integral de Saneamiento.
		Local / Madrid	Ley 10/1991, de 4 de abril, para la Protección del Medio Ambiente.
	Ambiental: Atmósfera-Emissiones	Europeo	Ordenanza General de Protección del Medio Ambiente en el Término Municipal de Madrid.
		Estatal	Reglamento 2037/2000 sobre sustancias que agotan la Capa de Ozono.
Real Decreto 1751/1998, de 31 de julio, por el que se aprueba el Reglamento de Instalaciones Térmicas en los Edificios (RITE) y sus Instrucciones Técnicas Complementarias (ITE) y se crea la Comisión Asesora para las Instalaciones Térmicas de los Edificios			
Estatal		Decreto 833/1975, por el que se desarrolla la Ley 38/1972, de 22 de diciembre, de protección del ambiente atmosférico.	
Ambiental: Residuos radioactivos	Municipio de Madrid	Ordenanza de 24 de julio de 1985, de Protección del Medio Ambiente.	
	Estatal	Decreto 783/2001, de 6 de julio, por el que se aprueba el Reglamento sobre protección sanitaria contra radiaciones ionizantes.	
Ambiental: Residuos	Estatal	Real Decreto 1836/1999, de 3 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento sobre instalaciones nucleares y radiactivas.	
Ambiental: Residuos	Europeo	Decisión 2001/118/CE que Modifica la Decisión 2000/532 en lo que se Refiere a la Lista de Residuos (DOCE núm. L	

	47, de 16 de febrero de 2001; Corrección de errores DOCE núm. L 112, de 27 de abril de 2002).
	Decisión 2000/532/CE, que sustituye a la Decisión 94/3/CE por la que se establece una lista de residuos de conformidad con la letra a) del artículo 1 de la Directiva 75/442/CEE del Consejo relativa a los residuos y a la Decisión 94/904/CE del Consejo por la que se establece una lista de residuos peligrosos en virtud del apartado 4 del artículo 1 de la Directiva 91/689/CEE del Consejo relativa a los residuos peligrosos.
Europeo	Real Decreto 208/2005, de 25 de febrero, sobre aparatos eléctricos y electrónicos y la gestión de sus residuos.
Estatal	Orden MAM/304/2002, por la que se publican las operaciones de valorización y eliminación de residuos y la lista europea de residuos.
Estatal	Real Decreto 782/1998 Reglamento para el desarrollo de la Ley 11/1997 de Envases y Residuos de envases.
Estatal	Ley 10/1998 de Residuos.
Estatal	Ley 11/1997 de Envases y Residuos de envases.
Estatal	Orden 13/06/1990 que modifica la Orden 28/02/1989 de Gestión de Aceites Usados.
Estatal	Real Decreto 952/1997, por el que se modifica el Reglamento para la ejecución de la Ley 20/1986, Básica de Residuos Tóxicos y Peligrosos, aprobado mediante Real Decreto 833/1988.
Estatal	Decreto 1073/2002 sobre evaluación y gestión de la calidad del aire ambiente.
Estatal	Real Decreto 679/2006, de 2 de junio, por el que se regula la Gestión de Aceites industriales Usados.
Estatal	Orden del 13 de Octubre sobre los Métodos de Caracterización de los Residuos Tóxicos y Peligrosos.
Estatal	Real Decreto 833/1988, que Aprueba el Reglamento para la Ejecución de la Ley 20/86 Básica de Residuos Tóxicos y Peligrosos.
	Orden 1095/2003, de 19 de mayo, del Consejero de Medio Ambiente, por la que se desarrolla la regulación de las tasas por autorización para la producción y gestión de residuos, excluido el transporte, tasa por autorizaciones en materia de transporte de residuos peligrosos y tasa por inscripción en los Registros de Gestores, Productores, Transportistas y Entidades de Control Ambiental.
CCAA / Madrid	Ley 5/2003, de 20 de marzo, de Residuos de la Comunidad de Madrid (BO Madrid núm. 76, de 31 de marzo de 2003)
CCAA / Madrid	Orden 2029/2000, (Madrid) de 26 de mayo, del Consejero de Medio Ambiente, por la que se regulan los impresos a cumplimentar en la entrega de pequeñas cantidades del mismo tipo de residuo.
CCAA / Madrid	Decreto 4/1991 de registro de pequeños productores de residuos tóxicos y peligrosos.
CCAA / Madrid	Real Decreto 1513/2005, que desarrolla la Ley 37/2003 del ruido, en lo referente a la evaluación y gestión del ruido ambiental.
Estatal	Ley 37/2003, de 17 de noviembre, del Ruido

		Decreto 2414/1961, de 30 de noviembre, que aprueba el Reglamento de actividades molestas, insalubres, nocivas y peligrosas.
	Estatal CCAA / Madrid	Decreto 78/1999, por el que se regula el régimen de protección contra la contaminación acústica.
	Europeo	Directiva 89/336/CEE sobre la Aproximación de las Legislaciones de los Estados Miembros Relativas a Compatibilidad Electromagnética.
	Europeo Estatal	Recomendación 1999/519/CE relativa a la exposición del público en general de campos electromagnéticos. Ley 32/2003 General de Telecomunicaciones.
	Estatal	Real Decreto 1890/2000. Procedimiento de evaluación de conformidad de aparatos de Telecomunicaciones.
	Estatal	Real Decreto 1066/2001 condiciones de Protección del dominio Público Radioeléctrico y Medidas de Protección Sanitaria.
	Estatal	Orden CTE/23/2002 Condiciones para la presentación de estudios y certificaciones por operadores de servicios de radiocomunicación.
Antenas	Estatal	Real Decreto 1942/1993 Se aprueba el Reglamento de instalaciones de protección contra incendios.
Prevención de Incendios	Estatal	
Construcción		
sismorresistente	Estatal	Real Decreto 997/2002 norma de construcción sismorresistente
Eficiencia Energética	Europeo	Propuesta de Directiva sobre el rendimiento energético de los edificios COM(2001) 2001/998 (COD)
	Estatal	Real Decreto 865/2003 por el que se establecen los criterios higiénico-sanitarios para la prevención y control de la legionelosis.
	Estatal	Real Decreto 3099/1977 por el que se aprueba el reglamento de seguridad para plantas e instalaciones frigoríficas.
	Estatal	Real Decreto 1027/2007, de 20 de julio, por el que se aprueba el Reglamento de Instalaciones Térmicas en los Edificios.
Instalaciones térmicas	CCAA / Madrid	Orden 1187/98 por la que se regulan los criterios higiénico-sanitarios que deben reunir los aparatos de transferencia de masa de agua en corriente de aire y aparatos de humectación en prevención de la legionelosis.
Electricidad	Estatal	Real Decreto 444/1994. Aparatos Eléctricos y/o Electrónicos. Procedimientos de Evaluación de la Conformidad y Requisitos de Protección, Relativos a Compatibilidad Electromagnética (BOE 01/04/1994)
	Estatal	Real Decreto 7/1988. Electricidad, exigencias de seguridad del material eléctrico
	CCAA / Madrid	Orden 5672/2004 relativa al procedimiento para el registro de instalaciones petrolíferas para su consumo en la propia instalación.
	CCAA / Madrid	Orden 717/2000, procedimiento de Inscripción de las instalaciones petrolíferas.
Grupo electrógenos	CCAA / Madrid	Orden 8638/2002, procedimiento para el registro de instalaciones petrolíferas para consumo en la propia instalación.

		Aprueba la ITC MI-IP 03 "Instalaciones Petrolíferas para uso propio".
	Estatal	
	Estatal	842/2002
Reglamento		Instrucciones Complementarias del REBT (Real Decreto
baja tensión	Estatal	842/200)
		Anteproyecto de la Ley de Servicios de la Sociedad de la
	Estatal	Información y Correo Electrónico
	Estatal	Directiva 2000/31/CE
Legislación:	Estatal	Directiva 98/27/CE
LSSI	Estatal	Ley 34/2002, 11 Julio
	Estatal	Artículo 18.3 de la constitución española
	Estatal	Artículo 18 Estatuto de los trabajadores
Controles de	Estatal	Artículo 20.1 Estatuto de los trabajadores
Acceso a	Estatal	Artículo 20.3 Estatuto de los trabajadores
Internet	Estatal	Artículo 54.2 Estatuto de los trabajadores
Firma		
Electrónica	Estatal	Ley 59/2003
		Ley Orgánica 15/1999 sobre Protección de Datos de
	Estatal	Carácter Personal.
		Real Decreto 994/1999. Reglamento de Medidas de
		Seguridad de los Ficheros Automatizados que contengan
	Estatal	datos de carácter personal
		Real Decreto 195/2000: Plazo para implantar las medidas
	Estatal	de Seguridad
		Real Decreto 1332-94: Desarrollo de preceptos de la ley
	Estatal	orgánica
		Real Decreto 428/1993, por el que se aprueba el estatuto de
	Estatal	la Agencia de Protección de Datos.
		Real Decreto 156/1996: Designación de la A.P.D como
		representante español en el grupo de protección de personas
	Estatal	previsto en la directiva 95/46/CE.
	Estatal	Directiva de la Unión Europea y del Consejo.
		Ley 11/1998, 24 Abril. Obligaciones de servicio público y
		derechos y obligaciones de carácter público en la prestación
		de los servicios y en la explotación de las redes de
	Estatal	telecomunicaciones
		Real Decreto 1736/1998, 31 de Julio. Protección de Datos
Protección		Personales en la prestación de los servicios de
de Datos de	Estatal	Telecomunicaciones.
Carácter	Estatal	Instrucción 1/1996 Agencia de Protección de Datos
Personal.	Estatal	Agencia de Protección de datos
		Decisión 2001/681/CE, Directrices para la aplicación del
		Reglamento (CE) nº 761/2001 del Parlamento Europeo y
		del Consejo por el que se permite que las organizaciones se
		adhieran con carácter voluntario a un sistema comunitario
	Europeo	de gestión y auditoría medioambientales (EMAS).
		Reglamento (CE) 761/2001 (EMAS) Sistema comunitario
	Europeo	de Gestión y Auditorías Medioambientales.
		Recomendación 2001/680/CE, de la Comisión de 7 de
		septiembre de 2001 por la que se determinan unas
		Directrices para la aplicación del Reglamento (CE) nº
		761/2001 del Parlamento Europeo y del Consejo por el que
Otros	Europeo	se permite que las organizaciones se adhieran con carácter
		voluntario a un sistema comunitario de gestión y auditoría

medioambientales (EMAS).

Estatal	Real Decreto 85/1996, de 26 de enero, por el que se establece normas para la aplicación del Reglamento (CEE) 1836/93, del Consejo, de 29 de junio, por el que se permite que las empresas del sector industrial se adhieran con carácter voluntario a un sistema comunitario de gestión y auditoría medioambientales.
Estatal	Resolución de 25/03/2003, Normas para el reconocimiento, valoración e información de los aspectos Medioambientales en las cuentas anuales.
Estatal	Ley 16/2002 de Prevención y Control Integrados de la Contaminación.
Estatal	Decreto 2414/1961, por el que se aprueba el reglamento de actividades molestas, insalubres, nocivas y peligrosas.
CCAA / Madrid	Decreto 25/2003, de 27 de febrero, por el que se establece el procedimiento para la aplicación en la Comunidad de Madrid del Reglamento (CE) 761/2001 del Parlamento Europeo y del Consejo por el que se permite que las organizaciones se adhieran con carácter voluntario a un sistema comunitario de gestión y auditoría medioambiental (EMAS).