



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Centro de Estudios de Postgrado

IMMERSION REPORT S.A.

Alumna: Terán Álvarez, María Carolina

Tutora: Prof. Dra. Cristina Pedrosa Ortega

Dpto: Organización de Empresas, Marketing y Sociología

RESUMEN

Los servicios de consultoría resultan relevantes para el devenir de empresas, instituciones o particulares. En este sentido, la propuesta empresarial de Immersion Report se basa en la provisión de informes descargables que faciliten la toma de decisiones por medio de una plataforma web con información veraz, estructurada y actualizada, adaptada a las necesidades de sus clientes. El presente trabajo tiene como fin estudiar la viabilidad económico-financiera del proyecto para evaluar si, efectivamente, la empresa tendrá la capacidad de generar ingresos suficientes para cubrir gastos y obtener ganancias. Para ello, se realizan los análisis del entorno interno, externo y del mercado, el análisis DAFO, el plan detallado de operaciones para la creación de servicios, el plan de marketing con las decisiones tácticas para alcanzar los objetivos propuestos, el plan de recursos humanos, la definición de los aspectos formales del proyecto, el plan de contingencias y finalmente, las conclusiones de la investigación.

Palabras clave: consultoría, tecnología, innovación, informes, plataforma web.

ABSTRACT

Consulting services are relevant for the future of companies, institutions, or individuals. In this sense, Immersion Report's business proposal is based on the provision of downloadable reports that facilitate decision-making through a web platform with accurate, structured, and updated information adapted to the needs of its clients. The purpose of this research is to study the economic and financial viability of the project to assess whether, indeed, the company will have the capacity to generate sufficient income to obtain profits. To do this, different analyzes are carried out of the internal, external, and market environment, SWOT analysis, operations plan for the creation of services, marketing plan with the tactical decisions to achieve the proposed objectives, human resources plan, the definition of the formal aspects of the project, the contingency plan and finally, conclusions of the research.

Keywords: consulting, technology, innovation, reports, web platform.

ÍNDICE GENERAL

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO	7
1.1 IDEA DE NEGOCIO	7
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	8
1.3 EQUIPO EMPRENDEDOR.....	8
1.4 MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS	9
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO Y DEL MERCADO	11
2.1 ENTORNO GENERAL: ANÁLISIS PEST	11
2.1.1 POLÍTICO	11
2.1.2 ECONÓMICO	12
2.1.3 SOCIO-CULTURAL	14
2.1.4 TECNOLÓGICO	16
2.1.5 PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO.....	17
2.2 ENTORNO ESPECÍFICO.....	18
2.2.1 INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA ACTUAL	19
2.2.2 COMPETIDORES POTENCIALES	20
2.2.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	20
2.2.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES.....	21
2.2.5 PRODUCTOS SUSTITUTIVOS.....	21
2.3 MERCADO OBJETIVO	22
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO	24
3.1 RECURSOS.....	24
3.2 CAPACIDADES.....	27
4. ANÁLISIS DAFO.....	29
5. PLAN DE OPERACIONES.....	33
5.1 PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO.....	33
5.2 SELECCIÓN DE ACTIVOS NECESARIOS	35
5.3 LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA	35
6. PLAN DE MARKETING	38
6.1 PRODUCTO/SERVICIO	38
6.2 PRECIO	39
6.3 DISTRIBUCIÓN.....	40
6.4 PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN.....	40

7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	43
7.1 ORGANIGRAMA	43
7.2 DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	44
7.3 NÚMERO DE EMPLEADOS PARA CADA PUESTO DE TRABAJO. PREVISIÓN DE CRECIMIENTO	46
7.4 COSTE DE PERSONAL	46
8. ASPECTOS FORMALES DEL PROYECTO	48
8.1 ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA	48
8.2 TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA 48	
8.3 PLANIFICACIÓN TEMPORAL DE LA PUESTA EN MARCHA	51
9. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	52
9.1 INVERSION NECESARIA	52
9.2 FINANCIACIÓN	53
9.3 PREVISIÓN DE INGRESOS Y GASTOS ANUALES	53
9.4 DETERMINACIÓN DEL PUNTO MUERTO	55
9.5 CUENTA DE RESULTADOS PROVISIONAL	55
9.6 BALANCE DE SITUACIÓN PROVISIONAL	56
9.7 ESTUDIO DE VIABILIDAD ECONÓMICO FINANCIERA	57
9.8 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	58
10. PLAN DE CONTINGENCIAS	60
11. CONCLUSIONES	62
12. BIBLIOGRAFÍA	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ejes de planificación de la Estrategia de Ciencia, Tecnología e Innovación en España 2021-2027.....	17
Figura 2: Perfil estratégico del entorno	18
Figura 3: Análisis de competidores, proveedores, productos y servicios.....	19
Figura 4: Recursos de la empresa.....	25
Figura 5: Proceso de prestación de servicios de Immersion Report	34
Figura 6: Ubicación oficina virtual	36
Figura 7: Salón de reuniones.....	36
Figura 8: Proceso de configuración del contenido a descargar.....	38
Figura 9: Organigrama de la empresa.....	43
Figura 10: Proceso de constitución de Immersion Report S.A.	49
Figura 11: Proceso de puesta en marcha de Immersion Report S.A.	50
Figura 12: Diagrama de Gantt.....	51

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Tasa de variación porcentual del PIB español al segundo trimestre de 2021	13
Gráfico 2: Tasa de variación porcentual del empleo español al segundo trimestre de 2021	14
Gráfico 3: Creencias en España	15
Gráfico 4: Uso de Internet en los últimos tres meses	16
Gráfico 5: Tasa de crecimiento del PIB y de los ingresos de servicios de consultoría	22
Gráfico 6: Demanda de servicios de consultoría por sectores	23
Gráfico 7: Usuarios de redes sociales por nivel educativo	41
Gráfico 8: Redes sociales más usadas en España en 2020	42
Gráfico 9: Conexión a redes sociales por tipo de dispositivo en 2019.....	42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Principales competidores	19
Tabla 2: Matriz DAFO del plan de negocio de Immersion Report.....	32
Tabla 3: Inversiones iniciales.....	35
Tabla 4: Informes que ofrecerá Immersion Report	39
Tabla 5: Precio de principales competidores	39

Tabla 6: Precios de suscripción por tipo de informe	40
Tabla 7: Medios de comunicación con clientes	41
Tabla 8: Número de empleados por puesto de trabajo	46
Tabla 9: Salario de los trabajadores para el primer año por tipo de puesto de trabajo.....	47
Tabla 10: Costes de constitución de Immersion Report S.A.	49
Tabla 11: Inversiones necesarias.....	53
Tabla 12: Previsión mensual de productos facturados por tipo de informe.....	54
Tabla 13: Gastos fijos anuales	54
Tabla 14: Punto de equilibrio para cada año de operaciones.....	55
Tabla 15: Estimación de la cuenta de resultados	56
Tabla 16: Balance de situación	57
Tabla 17: Cálculo de VAN, TIR y período de recuperación de la inversión.....	58
Tabla 18: Análisis de sensibilidad.....	59

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Los servicios de consultoría han cobrado una importante relevancia en los últimos años debido a que han podido complementar las necesidades de personas u organismos para la toma de decisiones. En este sentido, resulta más rentable para muchas organizaciones contratar ciertos servicios especializados que les permitan generar las estrategias más eficientes para alcanzar los niveles de producción deseados. De esta forma, a continuación, se detallará la idea de negocio que motiva la creación de este emprendimiento, así como la misión, visión, valores y objetivos que se proyectan para la empresa.

1.1 IDEA DE NEGOCIO

La idea de negocio se basa en la creación de una consultora que tendrá por nombre Immersion Report. El emprendimiento consistirá en ofrecer una variada gama de informes semanales, mensuales y anuales de distintos tipos muy necesarios para la toma de decisiones. Además, todos los productos que ofrecerá Immersion Report se caracterizarán por un alto grado de automatización y desagregación, que permitirá a los clientes vivir la experiencia de poder configurar el producto según sus necesidades.

La empresa operará con una propuesta innovadora, con la que los clientes podrán tener acceso a una plataforma web en donde encontrarán el tipo de informe que han contratado. En el portal, podrán ver los apartados, gráficos y análisis respectivos que podrán elegir para configurar el contenido que desean descargar. Adicionalmente, los clientes potenciales podrán descargar el informe completo o solo las secciones que más le interesan y, de forma automatizada, podrán acceder a un archivo PDF con el contenido seleccionado.

Debido a que el equipo emprendedor ha trabajado en el desarrollo de informes y plataformas de visualización por más de 15 años, han identificado que esta idea de negocio tiene el potencial de agregar valor a sus clientes. Además, gracias a que se diferencia del resto de productos que ofrecen los competidores potenciales, esta idea de negocio tiene la posibilidad de posicionarse en este mercado.

En síntesis, este proyecto empresarial se basa en ofrecer productos que pueden ser ajustados por sus clientes según sus necesidades, teniendo la posibilidad de configurar y seleccionar el contenido que deseen agregar al informe definitivo, cuantas veces quieran sin costes adicionales.

La información ofrecida por Immersion Report se caracterizará por ser veraz, estructurada y actualizada, lo que permitirá a los clientes tomar mejores decisiones utilizando como insumo los informes que pueden contratar a través de la plataforma web.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Como Economista, he evidenciado la importancia que tiene acceder a información precisa y concreta en los diversos temas sobre los que se intenta realizar un estudio. En este sentido, mi experiencia profesional como analista económico y financiero me ha permitido crear ideas relevantes para facilitar el desarrollo de investigaciones, ya que muchas veces conseguir información concreta y estructurada es una tarea que puede consumir un tiempo considerable.

Las empresas de consultoría se caracterizan por proveer servicios profesionales en diversas áreas. De esta manera, pueden brindar apoyo a otras empresas, instituciones o particulares, para el desarrollo de sus actividades productivas, incrementando así la generación de valor. Por ello, esta idea de negocio ha surgido para dar soluciones a otras empresas o particulares para que puedan desarrollar sus investigaciones en tiempos óptimos y con respuestas oportunas.

Además, como característica diferenciadora, se propone que la provisión de la información, por medio de informes económicos de coyuntura sectorial, nacional e internacional, financieros y de oportunidades de inversión, sea adaptable según los gustos y necesidades de cada cliente.

Asimismo, la posibilidad de poder visualizar todo el contenido a través de una sola plataforma incrementa el éxito que pueden tener los clientes en conseguir, en un solo lugar, toda la información que necesitan de una forma científica, estructurada y altamente confiable. En este sentido, mi socio y yo ideamos esta idea de negocio uniendo la experiencia de ambos, en un proyecto que tiene el potencial de satisfacer una necesidad a través de una propuesta innovadora.

1.3 EQUIPO EMPRENDEDOR

El equipo emprendedor estará compuesto por dos socios, de los cuales uno de ellos es el promotor de la idea de negocio. Los perfiles profesionales de los socios tienen total correspondencia con la idea de negocio planteada, por lo que se espera una pronta puesta en marcha de la empresa debido a la gran experiencia de ambos y a una configuración del negocio donde el trabajo remoto permitirá iniciar actividades sin contratiempos.

- Socio emprendedor promotor de la idea de negocio:

MARÍA CAROLINA TERÁN

FORMACIÓN ACADÉMICA

- ECONOMISTA, MÁSTER EN CIENCIAS ECONÓMICAS, MÁSTER EN FINANZAS
- CANDIDATA A MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (MBA)
- NIVEL AVANZADO DEL IDIOMA INGLÉS
- NIVEL AVANZADO DEL IDIOMA PORTUGUÉS
- NIVEL AVANZADO DEL IDIOMA FRANCÉS

EXPERIENCIA PROFESIONAL

- ANALISTA ECONÓMICO EN EL BANCO CENTRAL DE VENEZUELA, CON EXPERIENCIA EN LA ELABORACIÓN DE INFORMES ECONÓMICOS ANUALES, SEMESTRALES, TRIMESTRALES Y DE COYUNTURA
- ECONOMISTA SENIOR DE ESTRATEGIAS DE INVERSIÓN TEMÁTICA EN EMPRESA DE TECNOLOGÍA ENFOCADA EN EL SECTOR FINANCIERO
- ASOCIADO DE ACCIONES CORPORATIVAS Y OPERACIONES DE ÍNDICES EN EMPRESA DE TECNOLOGÍA ENFOCADA EN EL SECTOR FINANCIERO

- Socio emprendedor:

SERGIO LUIS RONDÓN

FORMACIÓN ACADÉMICA

- INGENIERO EN CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN
- NIVEL AVANZADO DEL IDIOMA INGLÉS
- DOMINIO AVANZADO DE PYTHON, GO, RABBITMQ, INFLUXDB, POSTGRESQL
- CURSO DE CLOUD COMPUTING Y NETWORKING AND CONTENT DELIVERY EN AWS

EXPERIENCIA PROFESIONAL

- DESARROLLADOR DE SOFTWARE DE APLICACIONES BASADAS EN MICROSERVICIOS
- ADMINISTRADOR DE BASE DE DATOS
- INGENIERO DE SOFTWARE
- DESARROLLADOR FULL STACK

1.4 MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS

- Misión

Ofrecer un servicio de calidad que le permita a los clientes tener una experiencia diferenciadora basada en la innovación y automatización, a la vez que permita adaptar cada producto ofrecido según las necesidades particulares de los usuarios.

- Visión

Ser una consultora renombrada a nivel internacional con una oferta de informes actuales, profesionales, confiables y de calidad, basados en la facilidad de adaptación en una plataforma innovadora que les aporte valor añadido a los clientes para tomar las mejores decisiones.

- Valores de la empresa

- Adaptación
- Compromiso
- Calidad
- Colaboración
- Respeto
- Transparencia
- Diligencia

- Objetivos

Los objetivos que se plantean a continuación van a definir la senda de expansión y operatividad de Immersion Report. Además, permitirán identificar las estrategias más idóneas para lograrlos.

- Objetivos a corto plazo
 - Ofrecer productos de calidad
 - Conseguir flujos de caja positivos
 - Construir una cartera de clientes satisfechos
 - Fidelizar clientes
 - Conseguir seguidores en las distintas redes sociales
- Objetivos a largo plazo
 - Consolidarse como una fuente confiable de análisis económico y financiero, con una perspectiva única de cobertura de las necesidades potenciales de los clientes
 - Obtener cada año un mayor número de suscriptores
 - Ser una referencia a nivel global
 - Expandir la cartera de productos
 - Mantener una plataforma basada en tecnologías modernas

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO Y DEL MERCADO

Existen factores sobre los cuales las empresas no pueden tener influencia. Es decir, que las empresas pueden verse afectadas por variables sobre las que no tienen control. Sin embargo, la identificación de esas variables les permite crear estrategias para adaptarse a las circunstancias específicas de los mercados.

Por esta razón, es de suma importancia entender las circunstancias externas para que la empresa pueda desarrollar estrategias que le permitan crear valor. En este sentido, Arano, Cano y Olivera (2012), sostienen que identificar los factores sobre los que las empresas no tienen control les permite trazar una ruta adecuada para tener éxito.

A continuación, se realizará la identificación y análisis de los factores externos que pueden tener algún grado de influencia en la empresa. Se desarrollará un análisis PEST que permitirá identificar factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos a partir de los cuales la empresa puede crear estrategias de corto y largo plazo. Luego, se hará un análisis basado en el modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter para abordar el entorno específico, y, por último, se analizará y definirá el mercado objetivo.

2.1 ENTORNO GENERAL: ANÁLISIS PEST

A partir del análisis PEST será posible identificar los elementos más relevantes en las esferas política, económica, social y tecnológica, con el propósito de poder entender el futuro de la organización (Vecdis, 2021).

2.1.1 POLÍTICO

Los factores políticos tienen influencia en las actividades económicas de un país. De esta manera, con la existencia de los incentivos adecuados será posible que los distintos sectores de la economía puedan desarrollar sus actividades con éxito. Para que las empresas puedan desarrollar sus actividades en una economía sana, España se ha propuesto la creación de una serie de incentivos.

Proyectos como el Plan de Digitalización de las PYME generan externalidades positivas sobre las industrias, gracias a que las tecnologías representan un factor de crecimiento basado en la eficiencia (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, 2021). Los incentivos de digitalización buscan reforzar a las PYME en la transición hacia nuevos modelos de negocio y formas de trabajo generadas por la pandemia, donde la capacitación de los trabajadores en el mundo digital, las unidades de apoyo entre empresas y el impulso del emprendimiento digital,

se traducirán en una economía más competitiva e innovadora (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, 2021). En este sentido, Invest in Spain, presidida por la Secretaría de Estado de Comercio del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, sostiene que:

Las Administraciones públicas españolas ofrecen un amplio abanico de ayudas e incentivos para la empresa, con el objeto de promover la inversión, la competitividad y el crecimiento económico. Estos incentivos fomentan las inversiones productivas, la investigación, el desarrollo y la innovación (I+D+i). Además, las empresas pueden acceder a los diferentes programas de ayudas en el ámbito de la Unión Europea.

Por su parte, los planes de promoción de I+D+i se enmarcan dentro del Plan Estatal de Investigación Científica, Técnica y de Innovación (PEICTI) para 2021-2023 (Ministerio de Ciencia e Innovación, 2021). El PEICTI consta de cuatro programas ejecutados desde la Administración General de Estado para promover la competitividad y el crecimiento económico.

Asimismo, los planes de recuperación económica puestos en marcha buscan incentivar, mediante inversiones y reformas, la recuperación de la economía tras el fuerte impacto de la pandemia (Gobierno de España, 2021). Reorientación del modelo productivo hacia una economía verde, transición hacia una economía y sociedad digital, cohesión social y territorial e igualdad de género, constituyen los cuatro ejes centrales del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia para alcanzar un crecimiento sostenible (Gobierno de España, 2021).

En cuanto a la legislación laboral, el gobierno ha venido desarrollando desde hace varios años diversas leyes para la disminución de la brecha salarial entre hombres y mujeres, reformas laborales para simplificar los procesos de contratación, desarrollo de medidas para la capacitación e inserción de jóvenes en el mercado laboral, implantación de un modelo de Ingreso Mínimo Vital para los colectivos más vulnerables, entre otros (Gobierno de España, 2021).

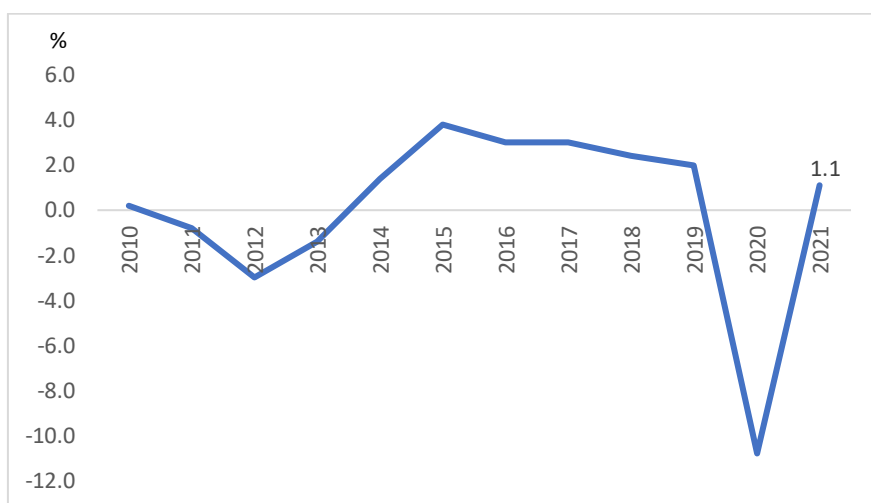
2.1.2 ECONÓMICO

La pandemia del COVID-19 ha tenido importantes efectos en la economía global. De hecho, según el Banco de España (2020), el PIB mundial se redujo 3,3% en 2020 y, aunque gracias a las políticas económicas se ha podido limitar el impacto de la pandemia en las economías del

mundo, el Banco de España sostiene que en España el impacto es heterogéneo en las diferentes actividades productivas.

Indudablemente, España se vio afectada por las consecuencias del COVID-19 en tal medida que el PIB se contrajo 10,8% durante el año 2020. Sin embargo, la actividad económica empieza a mostrar un cambio importante de tendencia, ya que en el segundo trimestre de 2021 el PIB español mostró una variación de 1,1%.

Gráfico 1: Tasa de variación porcentual del PIB español al segundo trimestre de 2021

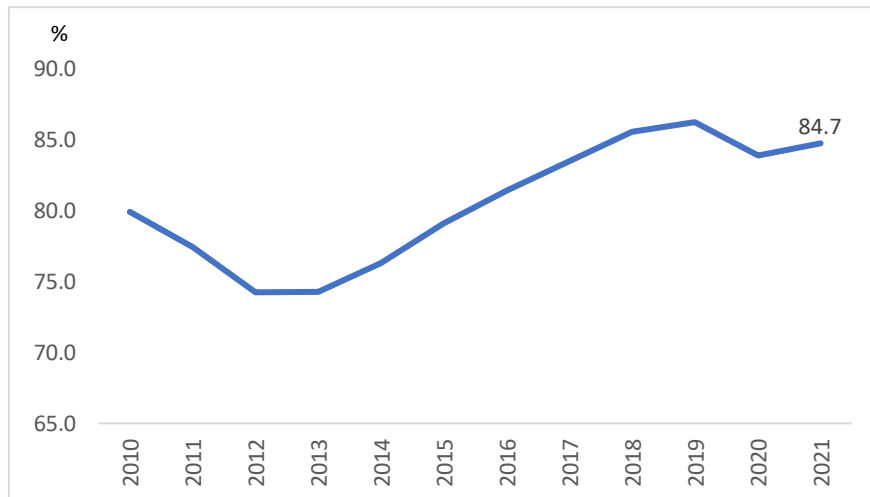


Fuente: Elaboración propia con datos de Instituto Nacional de Estadística (2021, Marzo 26) y datos de Instituto Nacional de Estadística (2021, Septiembre 23)

Es importante tomar en cuenta que las causas de la contracción del PIB durante 2020 han sido ajenas a la dinámica económica del país, puesto que, en los 5 años previos a la pandemia, el PIB de España mostró una tasa de variación interanual promedio de 2,8%. Esta realidad, aunada al hecho de que ha sido posible iniciar un proceso de recuperación económica, es evidencia de que España continúa siendo un país con características adecuadas para crear empresas.

Por su parte, el empleo se vio afectado con la llegada de la pandemia. De hecho, el comportamiento del PIB y el desempleo es similar para el caso de la economía española en 2020 (Banco de España, 2020). No obstante, el trámite del Expediente de Regulación Temporal de Empleo (ERTE) aplicado por muchas de las empresas españolas ha disminuido el impacto del incremento del desempleo.

Gráfico 2: Tasa de variación porcentual del empleo español al segundo trimestre de 2021



Fuente: Elaboración propia con datos de Banco de España (2021)

La pandemia también tuvo un importante impacto en las cuentas públicas de España. De hecho, el Banco Central de España menciona en el informe anual (Banco de España, 2020), que el déficit aumentó al cierre de 2020 a 11% del PIB (2,9% en 2019), y que la deuda pública se elevó hasta 120% del PIB, desde 95,5% en 2019.

En cuanto a la inflación, durante 2020 el impacto sobre los precios mostró una tendencia desinflacionaria, la cual ha visto un cambio de tendencia en lo que va de 2021 producto de un repunte en el consumo de bienes y servicios y al aumento de las tarifas de electricidad y gas (Banco de España, 2021, Septiembre 21). Sin embargo, se prevé que este efecto alcista observado en 2021 sea transitorio y atenuado a lo largo de los próximos trimestres.

Otro factor de gran importancia es el hecho de que España está creando incentivos para que, efectivamente, la recuperación económica sea sólida y sostenida en el tiempo. En este sentido, acciones como el Plan de Recuperación Europeo son vehículos que le permitirán a las empresas contribuir con la producción agregada del país, lo que representa una importante oportunidad para iniciar una empresa con las características de Immersion Report.

2.1.3 SOCIO-CULTURAL

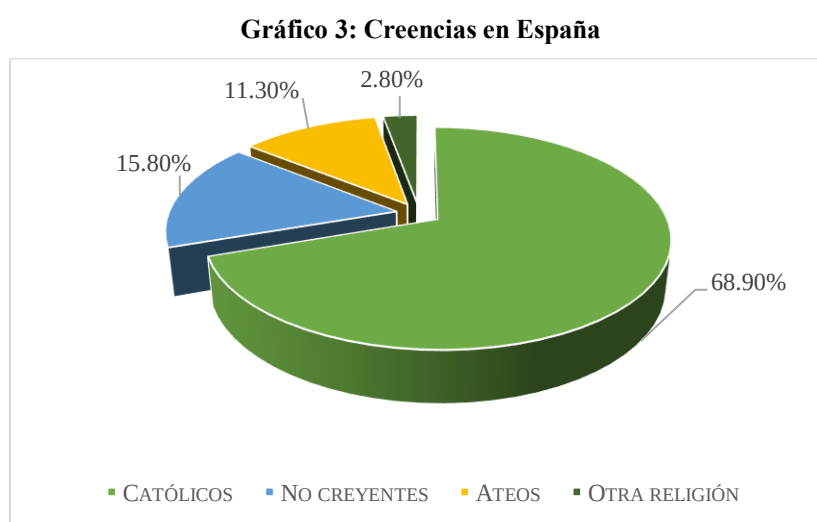
La estructura sociocultural tiene una alta influencia en la empresa, en las actividades y en el mercado en general, debido a que factores ligados a la distribución de la población, el nivel educativo, las costumbres y religión, o la distribución de la renta, pueden influir en la dinámica de la producción.

Según cifras de la Comisión Europea (2020, Octubre 22), la edad promedio en España se encuentra entre 35 y 43 años. Además, existe un relativamente alto índice de envejecimiento

que se ubicó en 2019 en 122,9%. Esto quiere decir, que en España hay aproximadamente 123 personas con edades superiores a los 64 años por cada 100 menores de 16 años.

Otro elemento importante a considerar es que, según cifras de la Comisión Europea (2020, Octubre 22), por cada 100 personas activas en España, viven alrededor de 54 personas en estado de inactividad. Asimismo, la tendencia en los últimos años en la distribución poblacional ha mostrado un incremento en la población con edades superiores a los 45 años.

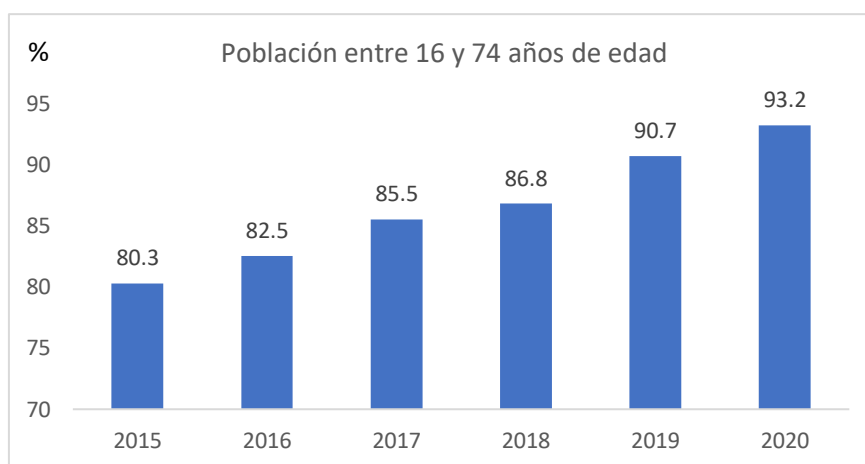
En cuanto a la religión, con base en datos de la Comisión Europea (2020, Octubre 22), la mayor proporción de españoles (aproximadamente 69%) son católicos, mientras que los no creyentes y ateos suman 27,1%, tal como se muestra en el siguiente gráfico.



Fuente: Comisión Europea (2020, Octubre 22)

Según la Asociación Española de Empresas de Consultoría (2021), otro factor de gran importancia es que, producto de la pandemia ocasionada por el COVID-19, en España se ha evidenciado un crecimiento del trabajo remoto y una tendencia al uso de Internet como herramienta para desarrollar nuevas habilidades. De hecho, según datos del Instituto Nacional de Estadística (2020, Diciembre 18), en España 93,2% de la población con edades comprendidas entre 16 y 74 años hizo uso de Internet en los últimos 3 meses, lo que representa un incremento de 2,5% respecto a 2019. Este hecho refleja la gran importancia que tiene para las empresas proveer productos basados en tecnologías de la información, debido al gran impacto que tiene la innovación y el uso de Internet para el español promedio.

Gráfico 4: Uso de Internet en los últimos tres meses



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2020, Diciembre 18).

2.1.4 TECNOLÓGICO

El uso de las tecnologías de información está cobrando cada vez más importancia en España. De hecho, se están generando una serie de incentivos para que las empresas utilicen cada vez más tecnología y puedan acelerar los procesos de digitalización. Un ejemplo de ello es la Estrategia Española de Ciencia, Tecnología e Innovación 2021-2027 (Ministerio de Ciencia e Innovación, 2021), que se basa en la investigación, innovación y desarrollo de tecnologías que se fundamenten en los Objetivos de Desarrollo Sostenibles de la Agenda 2030 (ver Figura 1). Esto les permite a las empresas tener un mayor grado de flexibilidad y apertura a nuevas tecnologías que puedan representar un incremento en la productividad.

De esta forma, empresas que basen sus procesos productivos en métodos innovadores, tienen la capacidad de generar valor y atraer a clientes potenciales que entienden la importancia de los datos y el correcto análisis de la información.

Figura 1: Ejes de planificación de la Estrategia de Ciencia, Tecnología e Innovación en España 2021-2027



Fuente: Ministerio de Ciencia e Innovación (2021)

Adicionalmente, la aceleración del cambio tecnológico representa otro factor que ha determinado la necesidad e importancia de la adaptación de las empresas a los nuevos modelos de negocio para poder continuar operando en un entorno cambiante. En consecuencia, el entorno actual es sumamente favorecedor para poder llevar a cabo cualquier clase de emprendimiento basado en la tecnología como un aspecto diferenciador en la generación de valor.

2.1.5 PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO

A continuación, se presenta un análisis del perfil estratégico con el objetivo de determinar de qué forma pueden afectar a las empresas los factores descritos en el análisis PEST. La metodología que se usó para hacer el análisis se basó en valorar cada uno de los elementos desarrollados a partir de una escala Likert, que según Navas y Guerras (2016), permite hacer una valoración de cada dimensión del análisis haciendo una clasificación del impacto desde muy negativo (MN), negativo (N), equilibrio (E), positivo (P) y muy positivo (MP).

En la siguiente figura se presenta el perfil estratégico del entorno. Es importante destacar que la escala Likert permitirá identificar las oportunidades por medio de los picos que se encuentren en el lado derecho. Asimismo, será posible identificar las amenazas de la empresa (picos del lado izquierdo).

Figura 2: Perfil estratégico del entorno

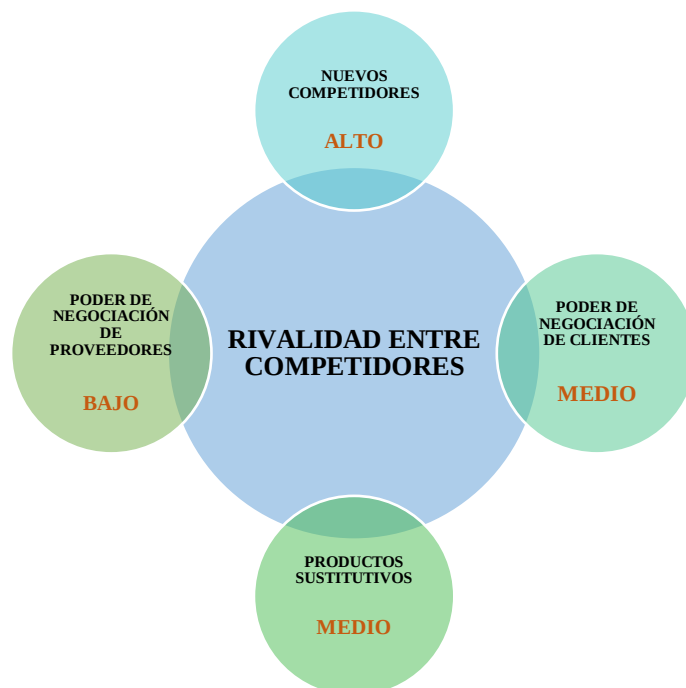
FACTORES CLAVE DEL ENTORNO	IMPACTO				
	MN	N	E	P	MP
POLÍTICO PLANES DE PROMOCIÓN I+D+I INCENTIVOS DIGITALIZACIÓN PLANES RECUPERACIÓN ECONÓMICA LEGISLACIÓN LABORAL				x x	x x
ECONÓMICO TENDENCIA PIB (RECUPERACIÓN) DESEMPLEO INFLACIÓN DÉFICIT		x x x		x	x
SOCIO-CULTURAL ENVEJECIMIENTO DE LA POBLACIÓN RELIGIÓN DESARROLLO DE HABILIDADES (ONLINE) CAMBIO ESTILO DE VIDA USO DE PLATAFORMAS TELEMÁTICAS USO DEL INTERNET	x		x		x x x x
TECNOLÓGICO TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS					x x

Fuente: Elaboración propia

2.2 ENTORNO ESPECÍFICO

En este apartado se analizarán las 5 fuerzas competitivas que, según Porter (2007), harán posible identificar las amenazas y oportunidades que permitan crear las estrategias más idóneas para potenciar la competitividad. En este sentido, hay que destacar que la competitividad es indispensable para que la empresa pueda ser exitosa. A continuación, se presenta de forma detallada el análisis sobre cada una de las fuerzas que intervienen en el estudio del entorno específico, siguiendo la metodología de Porter.

Figura 3: Análisis de competidores, proveedores, productos y servicios



Fuente: Porter (1985)

2.2.1 INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA ACTUAL

Si bien es cierto que el sector de servicios de consultoría se caracteriza por tener unos ingresos crecientes, tal como se muestra en el apartado inherente al mercado objetivo, existe un número reducido de empresas que se encargan de proveer informes formales que puedan aportar valor para la toma de decisiones. Además, las empresas líderes en la provisión de informes ofrecen productos muy similares al resto de las empresas.

No obstante, las empresas del sector de consultoría que ofrecen informes cuentan con un capital reputacional importante que hace que se mantengan posicionadas y, por lo tanto, es de suma importancia poder identificarlos. Para ello, a continuación, se presentan los principales competidores y los tipos de informes que ofrecen.

Tabla 1: Principales competidores

COMPETIDOR	TIPO DE INFORME
THE ECONOMIST	ECONÓMICO
BLOOMBERG	ECONÓMICO Y FINANCIERO
KPMG	ECONÓMICO
REUTERS	ECONÓMICO Y FINANCIERO
THE TURNAROUND LETTER	RECOMENDACIONES DE INVERSIÓN
FIDELITY MONITOR AND INSIGHT	RECOMENDACIONES DE INVERSIÓN
THE PRUDENT SPECULATOR	RECOMENDACIONES DE INVERSIÓN
DELOITTE	ECONÓMICO Y FINANCIERO

Fuente: Elaboración propia

2.2.2 COMPETIDORES POTENCIALES

Según datos del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI), en promedio el número de empresas del sector de consultoría ha crecido aproximadamente 2,3% cada año y, aunque el sector no cuenta con barreras de entrada, las empresas consultoras que ofrecen diferentes tipos de informes requieren de un know-how destacado en investigación y análisis económico.

Además, una característica de este tipo de empresas, tal como se mencionó en el apartado anterior, es el capital reputacional. Es por ello que, generalmente, los competidores se suelen especializar en tópicos específicos como, por ejemplo, análisis económico, recomendaciones de inversión, análisis de sectores o actividad.

En un mercado con estas características, los productos que ofrecerá Immersion Report estarán basados en la innovación y en una propuesta diferenciada y, tal como se ha comentado, el equipo emprendedor cuenta con la experiencia necesaria para poder ofrecer varios tipos de informes. De esta forma, Immersion Report tiene el potencial de fidelizar clientes debido a que éstos no tendrán que iniciar un proceso de búsqueda para contratar los diferentes tipos de informes que son provistos por distintas empresas.

2.2.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Mientras más alternativas tenga un consumidor, más poder de negociación tendrá. Por esta razón, los clientes podrían tener influencia en el precio de los productos (Porter, 1985).

En España, el sector de servicios de consultoría tiene bajas barreras de entrada y, por lo tanto, se podría pensar que los consumidores tienen un importante grado de poder de negociación. No obstante, hay que destacar que Immersion Report ofrecerá un producto especializado y diferenciado que cada consumidor puede adaptar a sus necesidades debido a que tendrá la posibilidad de seleccionar qué tópicos específicos necesita para cada informe.

Esta estrategia de diferenciación le permitirá a Immersion Report limitar el poder de negociación del cliente gracias al uso de la tecnología y al valor añadido que ofrece la consultora. Además, gracias al modelo de negocio planteado, el cliente no debe buscar en el mercado informes que se adapten a sus necesidades en momentos de emergencia. Simplemente, tendrá a su disposición una plataforma web que les permitirá elegir lo que desean tener en un informe y podrán acceder a lo que necesitan sin costes de búsqueda o tiempos de espera.

2.2.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

Porter (1985) sostiene que la cantidad de proveedores influye en el coste de los insumos o materias primas. Es por ello que las empresas tendrán poder de negociación a medida que existan más proveedores en el mercado.

Es bien sabido que actualmente hay un gran número de empresas que ofrecen datos y software. Además, los bancos centrales, instituciones y organismos multilaterales como el Fondo Monetario Internacional o la CEPAL, ofrecen información con un alto grado de homogeneidad entre países, industrias, sectores, temporalidad, entre otros.

Por esta razón, los proveedores tienen un bajo poder de negociación, ya que existe información estandarizada en términos de variedad y costes. Además, es posible acceder de forma gratuita a datos macroeconómicos e incluso utilizar softwares de código abierto que son totalmente gratis.

2.2.5 PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

La exclusividad del producto que ofrece una empresa va a determinar la existencia o no de productos sustitutos. En este sentido, Porter (1985) sostiene que los productos sustitutos son una amenaza que tiene influencia en los beneficios que las empresas pueden obtener por sus productos.

Al igual que en el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos sustitutos influye sobre el precio. En todo caso, si una empresa ofrece productos diferenciados que puedan agregar valor a los clientes, menos probable será que sean sustituidos.

En España, existe una oferta de empresas que brindan servicios de consultoría basadas en el desarrollo de informes semanales o mensuales. Sin embargo, gracias a la utilización de tecnología basada en microservicios desarrollados para la visualización de la información, Immersion Report ofrece un producto notablemente diferenciado en contraste con las otras empresas del sector.

De esta forma, cuando los clientes compren los productos de Immersion Report podrán tener la capacidad de elegir el tipo de información, orden y extensión de los informes que necesitan, sin tener que esperar o negociar la extensión y contenido de los mismos.

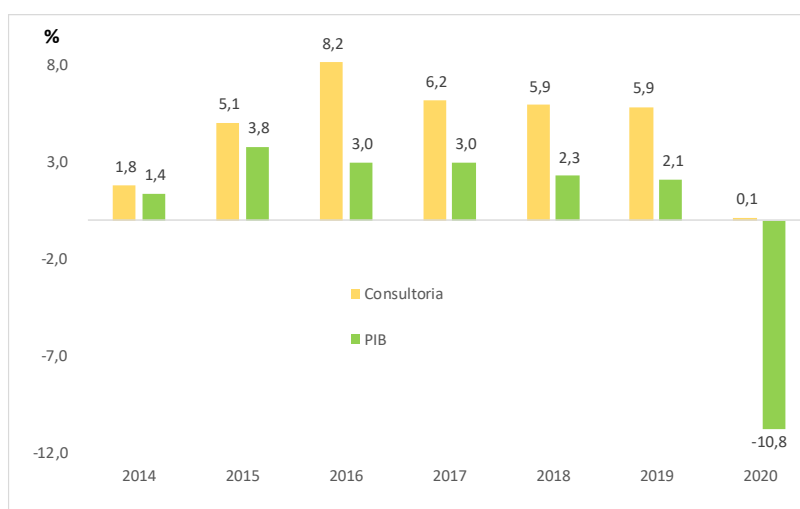
Gracias a la innovación, Immersion Report tiene la capacidad de crear y mejorar procesos que le permitan ofrecer productos con un alto grado de diferenciación. Por esta razón, la empresa cuenta con emprendedores altamente capacitados para hacer seguimiento a los avances tecnológicos que puedan ser incorporados en los procesos de prestación de servicios.

2.3 MERCADO OBJETIVO

En este apartado se hará un análisis de la demanda del sector de consultoría, para luego identificar las actividades que más demandan estos servicios. De esta forma, será posible determinar el mercado objetivo. En los últimos 7 años, los ingresos del sector de consultoría han evidenciado una tasa de crecimiento interanual promedio de 4,7% (Asociación Española de Empresas de Consultoría, 2021). El sector ha mostrado una tendencia creciente incluso durante 2020, un año en el que el COVID-19 provocó una pandemia que generó profundos efectos adversos en las economías del mundo. Sin embargo, a pesar de que durante el año de la pandemia la economía española evidenció una caída en el PIB de 10,8% (Banco de España, 2021, Septiembre 21), tal como se muestra en el siguiente gráfico, los ingresos del sector de consultoría mostraron una tasa de variación positiva.

Hay que destacar que el sector de consultoría ha mostrado tasas de crecimiento superiores al PIB consistentemente en los últimos 7 años. De hecho, según la Asociación Española de Empresas de Consultoría (2021), los ingresos de los servicios de consultoría en España tendrán un crecimiento durante el año 2021 de 6,2%. Esto revela la importancia que tiene esta actividad para el resto de los sectores del país.

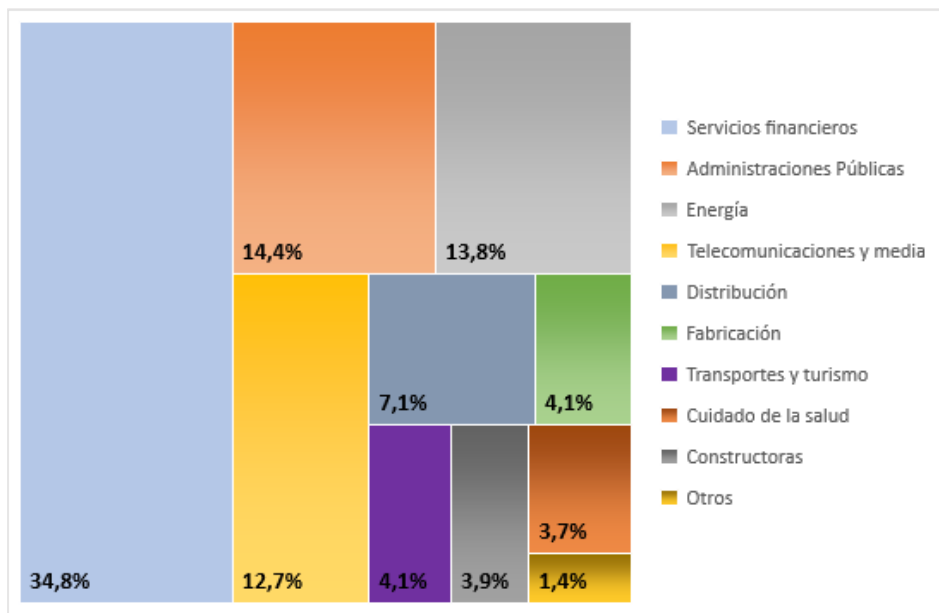
Gráfico 5: Tasa de crecimiento del PIB y de los ingresos de servicios de consultoría



Fuente: Elaboración propia con datos de la Asociación Española de Empresas de Consultoría (2021) y Banco de España (2021, Septiembre 21).

Para poder definir el mercado objetivo, es importante analizar qué actividades se destacan por ser las mayores demandantes de servicios de consultoría. Así, en el siguiente gráfico se muestra la demanda de servicios de consultoría por sectores.

Gráfico 6: Demanda de servicios de consultoría por sectores



Fuente: Asociación Española de Empresas de Consultoría (2021)

De esta forma, hay evidencia de que en 2020 los principales demandantes de servicios de consultoría en España (82,8% de la demanda) fueron:

- Servicios Financieros: 34,8%
- Administraciones Públicas: 14,4%
- Energía: 13,8%
- Telecomunicaciones: 12,7%
- Distribución: 7,1%

Con los hallazgos anteriores, hemos definido entonces como nuestro mercado objetivo a estos sectores y, por esta razón, en los siguientes apartados se desarrollarán estrategias para que Immersion Report pueda crear vínculos con este target.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO

El análisis interno se realiza para determinar el conjunto de fortalezas y debilidades presentes en la empresa. Para ello, se hace un estudio de los recursos y capacidades presentes para poder establecer cuáles son los puntos clave que le permitirán a cualquier organización conseguir ventajas competitivas para enfrentarse al mercado. En este sentido, la elaboración de la estrategia requiere que la calidad, la eficiencia y la innovación sean los puntos de partida para establecer las acciones futuras, de forma tal de poder satisfacer las necesidades que surjan de los clientes.

Este enfoque se basa en la teoría de los recursos y capacidades, la cual establece que los recursos son los elementos utilizados en el proceso de la empresa, mientras que las capacidades se refieren a los conocimientos y destrezas que poseen las personas para operar la empresa con éxito (Ibarra y Suárez, 2002). Por lo tanto, la fuente de la ventaja competitiva son los recursos y capacidades, en la medida que éstos permitirán superar las debilidades y potenciar las fortalezas.

3.1 RECURSOS

Los recursos son los activos tangibles e intangibles que intervienen en la generación de valor para la empresa (Ibarra y Suárez, 2002). Una adecuada selección de los activos tangibles y los intangibles permitirá producir eficientemente productos y servicios (Wernerfelt, 1984).

Los recursos tangibles usualmente tienen una forma física y un valor monetario finito, como por ejemplo, equipos informáticos, mobiliario, inventarios, recursos financieros, entre otros. Los recursos intangibles, por su parte, no son físicos y poseen un valor teórico generado por la valoración que hace la propia empresa, como por ejemplo, marcas, patentes, propiedad intelectual, licencias, entre otros.

Figura 4: Recursos de la empresa



Fuente: Elaboración propia

- **RECURSOS TANGIBLES**

Los bienes tangibles le permitirán a la empresa poder desarrollar y producir servicios que permitan generar el flujo de caja necesario para mantener la producción en el tiempo. Es por ello, que a continuación se detallan los productos con los que cuenta Immersion Report.

- Capital físico:
 - Dos ordenadores portátiles
 - Una impresora
 - Dos ratones genéricos
- Capital financiero:

Gracias a que los emprendedores cuentan con recursos propios suficientes para iniciar actividades bajo la figura de una Sociedad Anónima, no será necesario recurrir al endeudamiento financiero. Este recurso tangible le permitirá a la empresa operar sin el riesgo inherente del financiamiento externo.

- **RECURSOS INTANGIBLES**

Immersion Report también cuenta con importantes activos intangibles que contribuirán a que la empresa pueda generar valor en el tiempo y, aunque son difíciles de medir, son recursos importantes con los que cuenta la empresa.

- Capital humano:

El equipo emprendedor cuenta con destacadas cualificaciones que permitirán generar una producción eficiente y eficaz. Además, cada socio cuenta con una curva de aprendizaje que

podrá ser absorbida por la empresa para generar una dinámica de productividad y competitividad ligada al capital humano. En este sentido, los socios son expertos en los siguientes aspectos:

- Análisis económico
- Investigación económica
- Gestión de proyectos
- Programación
- Investigación de operaciones
- Desarrollo de modelos econométricos
- Desarrollo de sitios web
- Desarrollo de software
- Automatización
- Big Data
- Barrido web
- Desarrollo de contenido SEO
- Recursos humanos

En el capítulo relacionado al recurso humano, se expondrá con más detalle las habilidades con las que cuenta el equipo emprendedor, las cuales son indispensables para Immersion Report.

- Capital no humano:
 - El emprendimiento cuenta con un saber hacer debido a que ambos socios tienen una trayectoria de más de 15 años en la actividad.
 - Immersion Report cuenta con el manejo y conocimiento de técnicas, procesos y procedimientos necesarios para desarrollar plataformas de visualización de datos.
 - Los socios se caracterizan por tener un networking destacado gracias a la diversidad de personas, organismos e instituciones con las que han tenido trato laboral. Por esta razón, los emprendedores le podrán sumar a Immersion Report credibilidad y seriedad, entre otros aspectos vitales para la puesta en marcha y desarrollo del emprendimiento.

3.2 CAPACIDADES

El talento, la innovación, la gestión del conocimiento y el liderazgo son factores que tienen un efecto positivo sobre la productividad de las empresas. De hecho, Delfín y Acosta (2016) sostienen que desarrollar estrategias basadas en estos factores permite a las Pymes poder lograr mejores niveles de competitividad que se traduzcan en desarrollo empresarial.

De esta forma, el talento de las personas que conforman las empresas tiene el potencial de generar verdaderos y profundos cambios que le permitan a las organizaciones poder mejorar de forma sostenida en el tiempo. Por ello, a continuación, se presentan las capacidades organizativas y humanas con las que cuenta el emprendimiento:

- **CAPACIDADES ORGANIZATIVAS**

Las habilidades gerenciales tienen un papel relevante para que una empresa pueda generar valor. De hecho, García, Boom y Molina (2017) afirman que las habilidades gerenciales les permiten a las empresas sobrevivir en un mundo de negocios cambiante. Es por ello, que las capacidades organizativas tienen una importancia relevante, ya que les aporta a las empresas apertura y flexibilidad al cambio.

En este sentido, los emprendedores tienen el potencial de generar las sinergias necesarias para que Immersion Report sea una empresa exitosa, debido a que ambos socios han ocupado puestos de alta dirección en donde han demostrado tener capacidades de gestión como las que se presentan a continuación:

- Gestión de proyectos
- Planificación
- Trabajo en equipo
- Gestión de recursos
- Gestión del tiempo
- Proactividad
- Resolución de problemas

- **CAPACIDADES HUMANAS**

Los socios cuentan con aptitudes que pueden generar un ambiente de trabajo sano en donde los trabajadores puedan sentirse motivados e incentivados a generar aportes y trabajo de calidad. A continuación, se muestran las capacidades humanas con las que cuentan los socios, lo que

además permitirá que Immersion Report pueda operar con un equipo de trabajo integrado y autogestionado:

- Comunicación asertiva
- Actitud positiva
- Capacidad de aprender
- Empatía
- Diligencia
- Honestidad
- Creatividad

4. ANÁLISIS DAFO

Una vez hecho el estudio del entorno externo e interno, en este apartado se analizarán con mayor detalle y profundidad los principales hallazgos con el objetivo de identificar debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Esto le permitirá a la empresa poder crear un plan estratégico para mejorar la competitividad y eficiencia en el modo de operar internamente y respecto a las características intrínsecas del mercado en donde operará.

De esta forma, la empresa tendrá la capacidad de corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas y explotar debilidades por medio de estrategias basadas en el conocimiento, para tomar las mejores decisiones empresariales posibles en consonancia con las metas de la compañía, teniendo además como marco la visión y la misión.

En este sentido, autores como Ponce (2006) sostienen que hacer sistemáticamente una evaluación de la empresa a través de un análisis DAFO, le permite a las empresas crear e implementar mejores estrategias. De hecho, Ramírez (2009) sostiene que la matriz DAFO permite conocer el perfil de la empresa para el diseño y ejecución de acciones que hagan mejorar la competitividad de la misma. De esta forma, a continuación, se presenta un análisis DAFO que permitirá tener un análisis situacional como punto de partida para la elaboración de estrategias.

- **DEBILIDADES**

AUN NO HAY CLIENTES CONSOLIDADOS	LA EMPRESA AÚN NO TIENE CLIENTES DEBIDO A QUE NO HA INICIADO OPERACIONES.
POSIBLES CARGAS DE TRABAJO EXCESIVAS AL INICIO	SI BIEN ES CIERTO QUE LA EMPRESA CONTARÁ CON EL PERSONAL NECESARIO PARA PROVEER PRODUCTOS DE CALIDAD SIN CONTRATIEMPOS, ES POSIBLE QUE AL INICIO SEA NECESARIO DEFINIR LAS ESTRUCTURAS Y DESAGREGACIÓN DE LOS APARTADOS DE CADA UNO DE LOS PRODUCTOS QUE SERÁN OFERTADOS.
REPUTACIÓN	DEBIDO A QUE SE TRATA DE UNA EMPRESA DE NUEVA CREACIÓN, IMMERSION REPORT AÚN NO TIENE REPUTACIÓN.
NO TIENE CURVA DE EXPERIENCIA	LA EMPRESA AÚN NO TIENE EXPERIENCIA QUE LE PERMITA TENER RESPUESTAS MÁS EFICIENTES Y CLIENTES FIDELIZADOS.
INVERSIÓN EN PLATAFORMA DE SERVICIO Y CONSTANTE ACTUALIZACIÓN	HAY QUE INVERTIR TIEMPO Y ESFUERZOS EN EL DESARROLLO DE LA PLATAFORMA WEB. ADEMÁS, ESTE TIPO DE PLATAFORMAS REQUIEREN UN CONSTANTE SEGUIMIENTO, MANTENIMIENTO Y ACTUALIZACIÓN.

• FORTALEZAS

NETWORKING	EL EQUIPO CUENTA CON CAPITAL REPUTACIONAL Y MÚLTIPLES CONTACTOS QUE PUEDEN SER CLIENTES POTENCIALES DE LA EMPRESA.
BAJA INVERSIÓN	LA EMPRESA OPERARÁ DE FORMA REMOTA. ESTO HACE QUE NO EXISTAN COSTES RELACIONADOS CON LA INFRAESTRUCTURA.
PRODUCTO DIFERENCIADO Y ADAPTADO A CADA CLIENTE	GRACIAS A LA PROPUESTA DE VALOR QUE OFRECE IMMERSION REPORT, LOS CLIENTES TENDRÁN LA POSIBILIDAD DE ADAPTAR LOS PRODUCTOS A SUS NECESIDADES.
EFICIENCIA EN TIEMPOS DE ENTREGA	GRACIAS A LA PERSONALIZACIÓN DE LOS INFORMES, LOS CLIENTES PODRÁN SELECCIONAR EL NIVEL DE DESAGREGACIÓN Y CONTENIDO DE LOS PRODUCTOS SIN TENER QUE INVERTIR TIEMPO Y DINERO EN BUSCAR INFORMES QUE SE ADAPTEN A SUS NECESIDADES ESPECÍFICAS.
CAPACIDADES GERENCIALES	EL EQUIPO EMPRENDEDOR TIENE IMPORTANTE EXPERIENCIA EN CARGOS DE ALTA GERENCIA. ES POR ELLO QUE PODRÁN CONTRIBUIR A DISEÑAR MEJORES ESTRATEGIAS QUE PERMITAN INCREMENTAR LOS NIVELES DE COMPETITIVIDAD EN EL TIEMPO.
EQUIPO DE TRABAJO CUALIFICADO	LA EMPRESA CONTARÁ CON EL CAPITAL HUMANO CON CARACTERÍSTICAS IDÓNEAS PARA LLEVAR A CABO EL EMPRENDIMIENTO.
PERSONALIZACIÓN	LOS CLIENTES POTENCIALES DE IMMERSION REPORT TENDRÁN UNA EXPERIENCIA BASADA EN LA PERSONALIZACIÓN, GRACIAS A LA TECNOLOGÍA DE VISUALIZACIÓN QUE LE PERMITIRÁ AL CLIENTE ELEGIR QUÉ DESEA TENER EN UN INFORME TANTAS VECES COMO QUIERA.
MANEJO DE TECNOLOGÍA	LOS PRODUCTOS SERÁN OFRECIDOS MEDIANTE EL USO DE UNA TECNOLOGÍA INNOVADORA BASADA EN LA VISUALIZACIÓN POR MEDIO DE UNA PLATAFORMA WEB QUE EL CLIENTE PODRÁ ADAPTAR A SUS NECESIDADES.
FONDOS PROPIOS	IMMERSION REPORT PODRÁ INICIAR ACTIVIDADES SIN LA NECESIDAD DE UTILIZAR EL ENDEUDAMIENTO FINANCIERO.
CALIDAD	IMMERSION REPORT DESARROLLARÁ PRODUCTOS DE CALIDAD DEBIDO A LA TRAYECTORIA DE ÉXITO COMPROBADA DE LOS SOCIOS.
VALORES	SE PRETENDE TRABAJAR CON RESPETO, INTEGRIDAD Y COMPROMISO.

• AMENAZAS

COMPETIDORES	SE HA IDENTIFICADO LA EXISTENCIA DE COMPETIDORES.
BAJAS BARRERAS DE ENTRADA	EL SECTOR NO SE CARACTERIZA POR TENER BARRERAS DE ENTRADA SIGNIFICATIVAS.
COMPETIDORES INFORMALES	ES POSIBLE QUE COMPETIDORES INFORMALES OFREZCAN PRODUCTOS A MENORES COSTES. SIN EMBARGO, LA CONFIABILIDAD Y COMPLEJIDAD DE LOS PRODUCTOS QUE OFRECEN ES LIMITADA.
EL PRODUCTO PUEDE SER COPIADO	DEBIDO A LA GRAN VARIEDAD DE TECNOLOGÍAS DISPONIBLES, ES POSIBLE QUE LA IDEA SEA COPIADA.
SENSIBILIDAD DEL CLIENTE ANTE EL PRECIO	DEBIDO A LA VARIEDAD DE COMPETIDORES QUE EXISTEN EN EL MERCADO, LOS CLIENTES PUDIERAN SER SENSIBLES AL PRECIO. SIN EMBARGO, HAY QUE DESTACAR QUE LA PROPUESTA DE VALOR DE IMMERSION REPORT ES INNOVADORA.
ENVEJECIMIENTO DE LA POBLACIÓN	ESTE FACTOR REPRESENTA UN IMPORTANTE PUNTO A TOMAR EN CUENTA DEBIDO A QUE SON LAS PERSONAS EN EDAD DE TRABAJAR LAS QUE HACEN UN MAYOR USO DEL INTERNET Y DE LAS PLATAFORMAS TELEMÁTICAS.

- OPORTUNIDADES

USO DE RECURSOS INFORMÁTICOS	ACTUALMENTE SE EVIDENCIA UNA MARCADA TENDENCIA POR LAS TECNÓLOGAS DE LA INFORMACIÓN Y USO DE PRODUCTOS INFORMÁTICOS DEBIDO AL AHORRO DE COSTES.
OPORTUNIDADES EN MERCADOS GLOBALES	DADO QUE LA PLATAFORMA SE OFRECERÁ EN INGLÉS Y ESPAÑOL, LOS MERCADOS INTERNACIONALES PUEDEN SER IMPORTANTES CLIENTES DE IMMERSION REPORT.
INCENTIVOS PARA DIGITALIZAR PROCESOS	EL GOBIERNO DE ESPAÑA ESTÁ GENERANDO UNA SERIE DE PLANES E INCENTIVOS PARA QUE LAS EMPRESAS ACELEREN LOS PROCESOS DE DIGITALIZACIÓN Y UTILIZACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN. ASIMISMO, MUCHOS GOBIERNOS ESTÁN IMPULSANDO EL INCREMENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS Y ORGANIZACIONES A TRAVÉS DEL USO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS.
INGRESOS DEL SECTOR EN CRECIMIENTO	EL SECTOR DE CONSULTORÍA HA MOSTRADO CONSISTENTEMENTE UNA TENDENCIA CRECIENTE POSITIVA, INCLUSO EN AÑOS EN DONDE EL PIB HA MOSTRADO TASAS NEGATIVAS.
IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN	LAS EMPRESAS TOMAN CADA VEZ MÁS CONCIENCIA SOBRE LA IMPORTANCIA QUE TIENEN LOS DATOS Y SU CORRECTA INTERPRETACIÓN PARA CREAR ESTRATEGIAS EMPRESARIALES RENTABLES.
RECUPERACIÓN ECONÓMICA	LA ECONOMÍA ESPAÑOLA ESTÁ MOSTRANDO EL INICIO DE UNA RECUPERACIÓN ECONÓMICA LUEGO DE QUE LA PANDEMIA GENERARA IMPORTANTES EFECTOS ECONÓMICOS NEGATIVOS A NIVEL MUNDIAL.
LIBERTAD ECONÓMICA	ESPAÑA PROVEE LAS CONDICIONES NECESARIAS PARA QUE SEA POSIBLE LA PUESTA EN MARCHA DE UN EMPRENDIMIENTO DEBIDO A QUE NO EXISTEN IMPORTANTES RIESGOS LIGADOS A PROCESOS DE INESTABILIDAD JURÍDICA Y CONSTITUCIONAL.

A continuación, se presenta una tabla resumen con las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades:

Tabla 2: Matriz DAFO del plan de negocio de Immersion Report

	INTERNO	EXTERNO
N E G A T I V O S	DEBILIDADES • AUN NO HAY CLIENTES CONSOLIDADOS • POSIBLES CARGAS DE TRABAJO EXCESIVAS AL INICIO • NO REPUTACIÓN • NO TIENE CURVA DE EXPERIENCIA • INVERSIÓN EN PLATAFORMA DE SERVICIO Y CONSTANTE ACTUALIZACIÓN	AMENAZAS • COMPETIDORES • BAJAS BARRERAS DE ENTRADA • COMPETIDORES INFORMALES • EL PRODUCTO PUEDE SER COPIADO • SENSIBILIDAD DEL CLIENTE ANTE EL PRECIO • ENVEJECIMIENTO DE LA POBLACIÓN
P O S I T I V O S	FORTALEZAS • NETWORKING • BAJA INVERSIÓN • PRODUCTO DIFERENCIADO Y ADAPTADO A CADA CLIENTE • EFICIENCIA EN TIEMPOS DE ENTREGA • CAPACIDADES GERENCIALES • EQUIPO DE TRABAJO CUALIFICADO • PERSONALIZACIÓN • MANEJO DE TECNOLOGÍA • FONDOS PROPIOS • CALIDAD • VALORES	OPORTUNIDADES • OPORTUNIDADES EN MERCADOS GLOBALES • INCENTIVOS PARA DIGITALIZAR PROCESOS • INGRESOS DEL SECTOR EN CRECIMIENTO • IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN • RECUPERACIÓN ECONÓMICA • LIBERTAD ECONÓMICA

Fuente: Elaboración propia

5. PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones define la forma en la que la empresa implementará sus actividades para la creación de los bienes y servicios que proveerá (Beale, Maquet y Tua, 2007). Esto incluye las capacidades necesarias en términos de capital humano y requerimientos financieros, el manejo del riesgo y las estrategias de mitigación, la estimación de la vida útil del proyecto, la sostenibilidad del mismo y las estrategias de salida.

Al tratarse de una empresa de servicios, el plan de operaciones detallará los distintos aspectos técnicos de los servicios a prestar. En este sentido, en los siguientes apartados se describirán el proceso de prestación de servicios, la elección de los activos necesarios y la localización de la empresa.

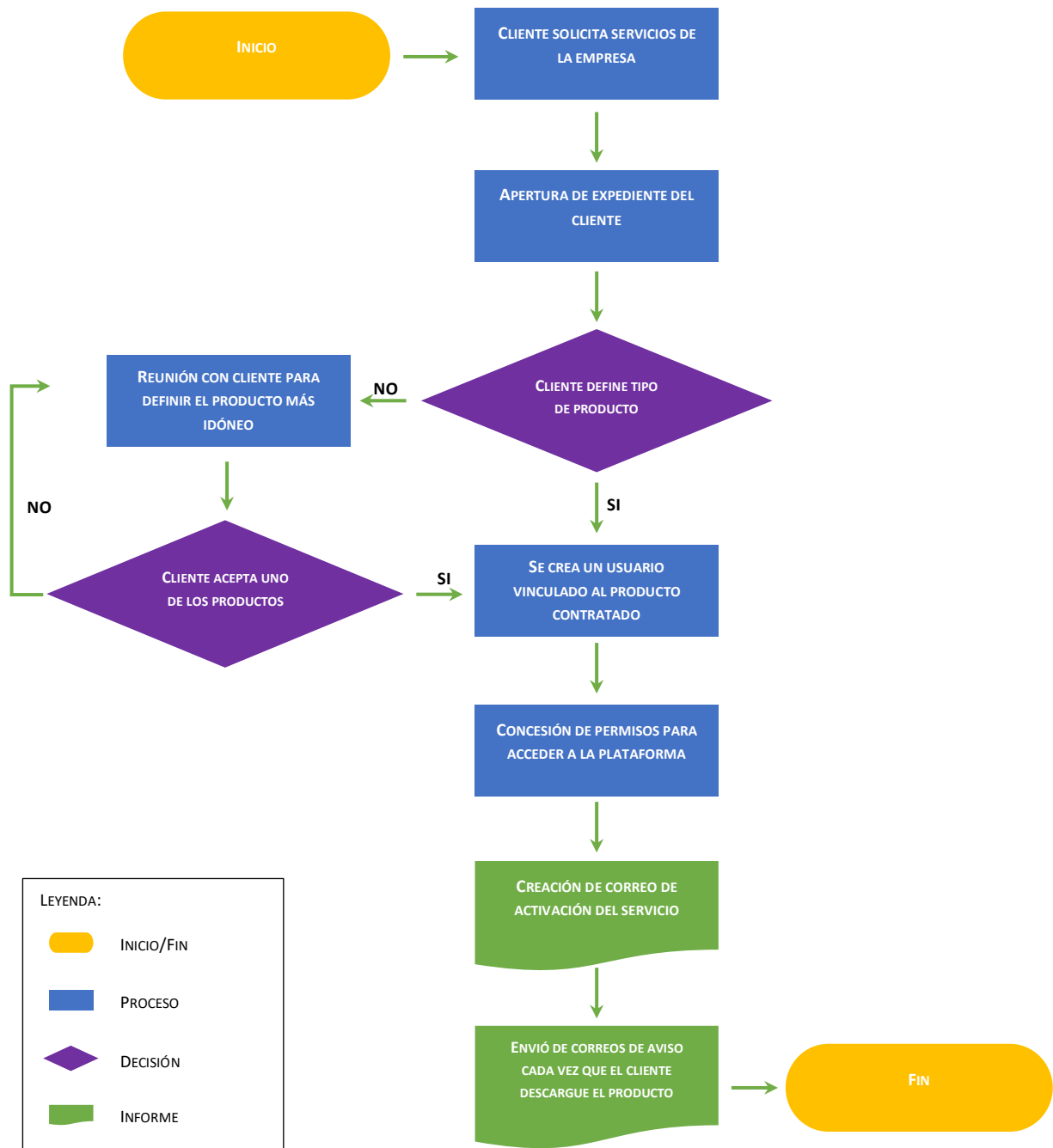
5.1 PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Definir el proceso de prestación de servicios de Immersion Report es una de las estrategias que permitirá poder asegurar una correcta oferta de servicios. De esta forma, a continuación, se presenta cada paso en el algoritmo con el que operará la empresa.

Los procesos van a estar determinados por las acciones relacionadas con los clientes durante la prestación del servicio, mientras que las decisiones surgirán de las interacciones entre el cliente y la empresa, en forma de acuerdos en los que se le ofrezca al cliente sus peticiones reales según sus necesidades planteadas.

Los informes vendrán dados por sistemas de alertas de activación del servicio y por la información que el cliente descargue cada vez que acceda a la plataforma web de la empresa.

Figura 5: Proceso de prestación de servicios de Immersion Report



Fuente: Elaboración propia

5.2 SELECCIÓN DE ACTIVOS NECESARIOS

Debido a que la empresa operará de forma remota a través de un proveedor de oficinas virtuales, tal como se explicará en el siguiente apartado, no será necesario hacer inversiones en infraestructura y mobiliario. Sin embargo, la empresa sí tendrá que hacer inversiones en equipos informáticos y activos intangibles como aplicaciones o espacio en la nube, los cuales son indispensables para llevar a cabo operaciones. De esta forma, a continuación, se muestran las inversiones necesarias por tipo. Más adelante, en el Plan Económico-Financiero, se detallará el plazo de amortización para cada una de ellas.

Tabla 3: Inversiones iniciales

EQUIPOS INFORMÁTICOS / EPIs	IMPORTE
LAPTOPS	9.800
IMPRESORA	450
PANTALLAS	2.100
OTROS	1.300
TOTAL	13.650
OTRO INMOVILIZADO MATERIAL	IMPORTE
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	1.300
TOTAL	1.300
INMOVILIZADO INTANGIBLE	IMPORTE
APLIC. INFORMÁTICAS (SOFTWARE)	5.307
SISTEMAS OPERATIVOS Y OFIMÁTICA	1.980
CLOUD SERVICE	7.800
TOTAL	15.087
TOTAL	30.037

Fuente: Elaboración propia

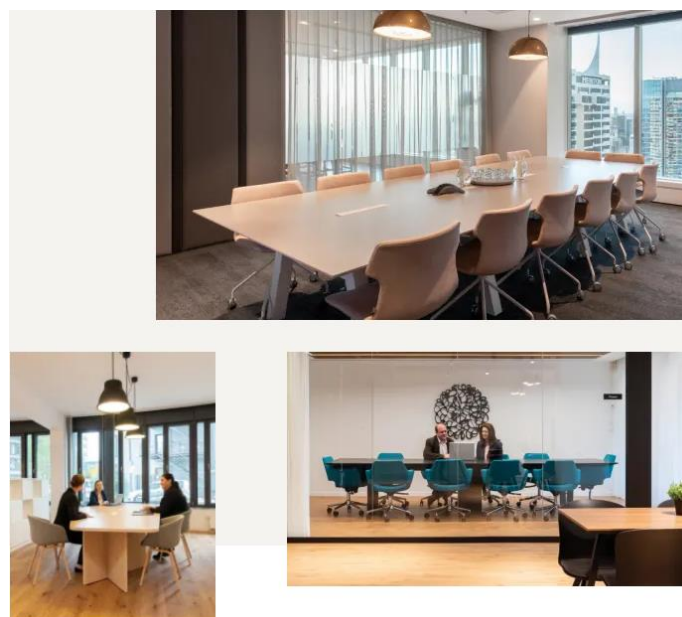
5.3 LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

La pandemia provocada por el COVID-19 ha sentado las bases para que el mundo atravesase por un cambio que se caracteriza por la digitalización y el trabajo remoto. Por esta razón, la empresa operará a través de una oficina virtual. La decisión se basa también en que al operar en una oficina virtual existirá una importante reducción de costes de infraestructura y mobiliario.

Madrid es una de las principales zonas comerciales del país en donde las empresas se caracterizan por hacer inversiones importantes en servicios de consultoría y, además, los socios tienen un

Figura 6: Ubicación oficina virtual

A small map of Madrid, Spain, highlighting the location of Plaza de España. The map shows the city's layout with major roads and landmarks. Plaza de España is marked with a red dot and labeled. The map is oriented with North at the top.



Es importante tomar en cuenta que la oficina virtual ofrece servicios que representan un importante ahorro de costes, como, por ejemplo, servicio de correspondencia, atención de clientes, domiciliación social, fiscal y comercial, e incluso atención de llamadas telefónicas. La oficina virtual tiene un coste de alquiler mensual de €75 y cada hora de alquiler del salón de reuniones se ubica en promedio en €25 la hora. En el apartado inherente al Plan Económico-Financiero, se tomarán estos montos para hacer la previsión de gastos. Además, la estimación del gasto en alquiler de salas de reuniones se hará basado en un uso de 6 horas al mes.

6. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing representa una de las estrategias más importantes con las que cuentan las empresas para poder alcanzar los objetivos propuestos. En este sentido, Antón y Gutiérrez (1989) sostienen que las estrategias de marketing juegan un papel relevante para que las empresas puedan sobrevivir en escenarios de turbulencia y complejidad. Esto permitirá que la empresa se mantenga en el tiempo y tenga la capacidad de crecer y generar valor para todos los stakeholders (Coca, 2006).

En este apartado se desarrollarán los elementos del marketing-mix, con el fin de asegurar las mejores decisiones tácticas para que la empresa pueda alcanzar los objetivos propuestos de corto y largo plazo.

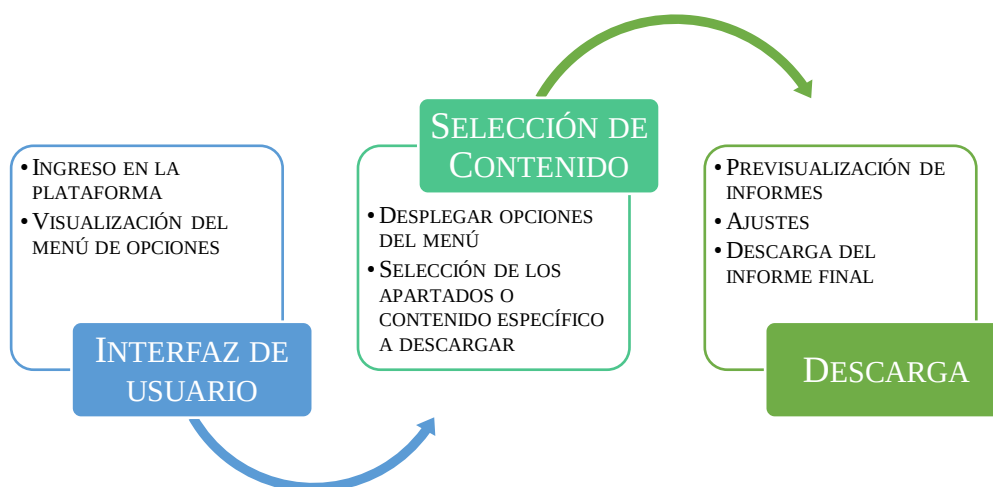
6.1 PRODUCTO/SERVICIO

La empresa ofrecerá una gama de informes semanales, mensuales y anuales de distintos tipos. Además, todos los productos que ofrecerá Immersion Report se caracterizarán por el alto grado de automatización y desagregación que podrá elegir el usuario.

En este sentido, los clientes podrán tener acceso a una plataforma web en donde encontrarán el tipo de reporte que han contratado. En la plataforma podrán ver los apartados, gráficos y análisis respectivos que podrán elegir para configurar el contenido que desean descargar.

Esto quiere decir, que los clientes podrán descargar el informe completo o solo las secciones que más le interesan y, de forma automatizada, podrán acceder a un archivo PDF con el contenido que necesitan. A continuación, se muestra el proceso:

Figura 8: Proceso de configuración del contenido a descargar



Fuente: Elaboración propia

Los clientes podrán seguir este tipo de proceso para cada uno de los tipos de informes que ofrecerá la empresa. A continuación, se muestra el catálogo de informes a ofrecer junto a su periodicidad:

Tabla 4: Informes que ofrecerá Immersion Report

INFORME	PERIODICIDAD	DESCRIPCIÓN
COYUNTURA ECONÓMICA NACIONAL	MENSUAL/ANUAL	INFORME DE RESULTADOS DE LAS PRINCIPALES VARIABLES ECONÓMICAS EMPLEANDO LAS ÚLTIMAS ESTADÍSTICAS DISPONIBLES DEL PAÍS.
COYUNTURA ECONÓMICA INTERNACIONAL	MENSUAL/ANUAL	INFORME DE RESULTADOS DE LAS PRINCIPALES VARIABLES ECONÓMICAS MUNDIALES EMPLEANDO LAS ÚLTIMAS ESTADÍSTICAS DISPONIBLES.
SECTORES Y PRINCIPALES ACTIVIDADES	MENSUAL/ANUAL	INFORME DE RESULTADOS POR SECTORES ECONÓMICOS Y ACTIVIDADES EMPLEANDO LAS ÚLTIMAS ESTADÍSTICAS DISPONIBLES.
INFORME FINANCIERO	SEMANAL	INFORME DE RESULTADOS Y ANÁLISIS DE TENDENCIAS EN LOS MERCADOS FINANCIEROS, ANÁLISIS DE RIESGOS.
OPORTUNIDADES DE INVERSIÓN	SEMANAL	INFORME CON RECOMENDACIONES DE INVERSIÓN.
INFORME A LA CARTA	ACUERDO CON EL CLIENTE	INFORME DE RESULTADOS, RECOMENDACIONES, INVESTIGACIONES, ENTRE OTROS ELEGIDOS POR EL CLIENTE.

Fuente: Elaboración propia

6.2 PRECIO

La fijación de precios se hará siguiendo un enfoque basado en el precio de la competencia. En este sentido, se analizaron 120 competidores dentro y fuera de España para poder tener una aproximación promedio del precio por tipo de producto. En la siguiente tabla se presenta una muestra con el precio de los productos que cobran los principales competidores expuestos en el capítulo 2:

Tabla 5: Precio de principales competidores

COMPETIDOR	PRECIO (EUR)
THE ECONOMIST	22
BLOOMBERG	20
REUTERS	34
THE TURNAROUND LETTER	19
FIDELITY MONITOR AND INSIGHT	20
THE PRUDENT SPECULATOR	28

Fuente: Elaboración propia

En base al análisis del precio de la competencia, en la siguiente tabla se presenta el precio por mes de cada uno de los informes que ofrecerá Immersion Report. Además, también se considera un descuento de 20% en el caso de que el cliente se suscriba a todos los reportes:

Tabla 6: Precios de suscripción por tipo de informe

INFORME	PRECIO MENSUAL (EUR)
COYUNTURA ECONÓMICA NACIONAL	18
COYUNTURA ECONÓMICA INTERNACIONAL	18
SECTORES Y PRINCIPALES ACTIVIDADES	20
INFORME FINANCIERO	20
OPORTUNIDADES DE INVERSIÓN	25
INFORME A LA CARTA	POR DEFINIR
PAQUETE CON TODOS LOS INFORMES	80 (20% DESCUENTO)

Fuente: Elaboración propia

Es importante destacar que en el apartado inherente al Plan Económico-Financiero se hará una previsión de ingresos con base a los precios y venta de los distintos tipos de informes expuestos en esta sección.

6.3 DISTRIBUCIÓN

Definir los canales de ventas le permitirá a Immersion Report desarrollar las estrategias de distribución más idóneas para poder contactar a clientes potenciales para vender sus productos. Hay que destacar que en el capítulo inherente al Plan de Recursos Humanos se destaca las competencias que debe tener el equipo de ventas para que puedan contribuir de forma eficiente en el proceso de distribución de los productos.

De esta forma, Immersion Report ha definido la distribución de productos por medio de los siguientes canales directos:

- Web
- Blog
- Contacto vía telefónica
- Redes sociales
- Webinars

6.4 PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN

En este apartado se presentarán los medios a través de los cuales la empresa se comunicará con los clientes para promocionar los productos que Immersion Report ofrece. En este sentido, el mensaje y la frecuencia del mensaje se transmitirá por las siguientes vías:

Tabla 7: Medios de comunicación con clientes

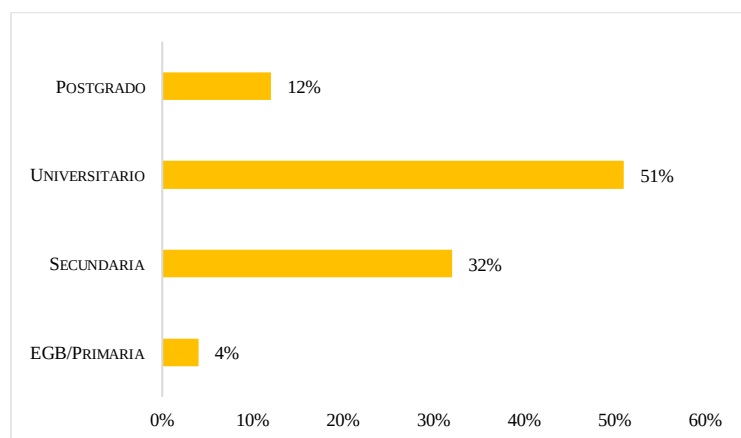
CANAL	DESCRIPCIÓN
WEB	LOS CLIENTES POTENCIALES PODRÁN VER TODOS LOS PRODUCTOS QUE OFRECE LA COMPAÑÍA. ADEMÁS, LA WEB INCLUIRÁ VIDEOS EN DONDE ES POSIBLE VER LA EXPERIENCIA QUE VIVEN LOS USUARIOS AL CONTRATAR LOS SERVICIOS.
BLOG	EN EL BLOG LA EMPRESA OFRECERÁ CONTENIDO BASADO EN SEARCH ENGINE OPTIMIZATION (SEO) QUE LE PERMITIRÁ A LOS CLIENTES POTENCIALES ACCEDER A ARTÍCULOS BASADOS EN EL ALCANCE DE CADA UNO DE LOS PRODUCTOS QUE OFRECE LA COMPAÑÍA, E INCLUSO, UN SEGUIMIENTO DEL ÉXITO DE LAS RECOMENDACIONES EFECTUADAS.
REDES SOCIALES	DEBIDO A QUE CADA VEZ ESTAMOS MÁS INTERCONECTADOS MEDIANTE EL USO DE REDES SOCIALES, SE TRANSMITIRÁ EL MENSAJE POR LAS PRINCIPALES REDES SOCIALES VINCULADAS A PROFESIONALES, COMO POR EJEMPLO, LINKEDIN, TWITTER, YOUTUBE E INSTAGRAM (VER APARTADO DE FRECUENCIA Y TIPO DE CLIENTE A CONTACTAR).
WEBINAR	EL USO DE WEBINAR ES CADA VEZ MÁS COMÚN COMO MEDIO PARA PODER OFRECER UN CONTENIDO FORMATIVO QUE AL MISMO TIEMPO PERMITA A LA EMPRESA PROMOCIONAR PRODUCTOS EN TIEMPO REAL.

Fuente: Elaboración propia

- Frecuencia y tipo de cliente a contactar

En España, el mayor porcentaje de usuarios de redes sociales por nivel educativo son universitarios. Además, el 75% de todas las personas que usan redes sociales son trabajadores, ya sean asalariados o autónomos. En el siguiente gráfico se presenta el uso de redes sociales por nivel educativo.

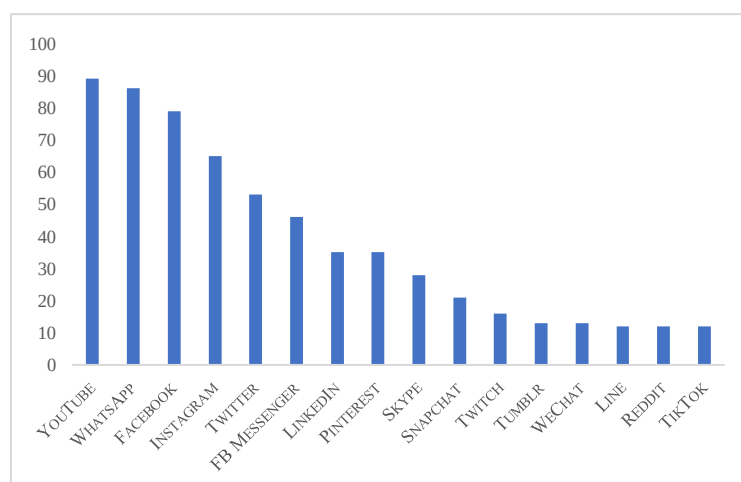
Gráfico 7: Usuarios de redes sociales por nivel educativo



Fuente: Lladó Comunicación (2021, Mayo 31)

En cuanto al tipo de red social, YouTube, WhatsApp, Facebook, Instagram, Twitter, FB Messenger y LinkedIn son las que evidencian un mayor uso y, por esta razón, serán los canales que utilizará Immersion Report para promocionar sus productos (ver Gráfico 6).

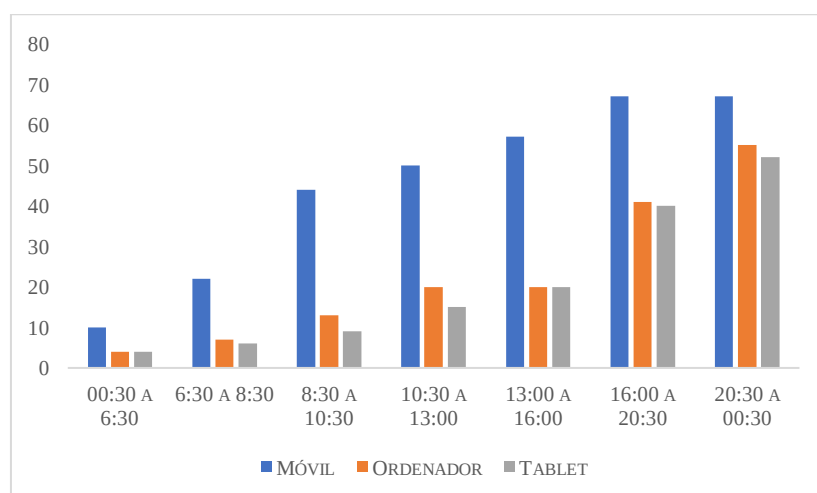
Gráfico 8: Redes sociales más usadas en España en 2020



Fuente: Epdata (2021, Septiembre 26)

Otro de los factores que se tomará en cuenta en el análisis se refiere a los momentos en los que existe una mayor conexión de personas en redes sociales. De esta forma, se ha definido el período entre las 20:30 y 00:30 como el momento idóneo para subir contenido en redes sociales, debido a que existe un alto grado de probabilidad de llegar a clientes potenciales.

Gráfico 9: Conexión a redes sociales por tipo de dispositivo en 2019



Fuente: Epdata (2021, Septiembre 26)

En síntesis, la empresa subirá contenido en YouTube, WhatsApp, Facebook, Instagram, Twitter, FB Messenger y LinkedIn en un horario comprendido entre 20:30 y 00:30 horas, y se pretende conectar con clientes potenciales que sean trabajadores con un nivel educativo universitario.

7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

La planificación de recursos humanos permite elaborar e implementar programas para administrar el recurso humano de la empresa, determinar los niveles de preparación profesional adecuados y colocar al personal en los puestos específicos (Montoya y Boyero, 2016). Esta planificación permite una gestión eficiente de los RRHH y de la empresa en general.

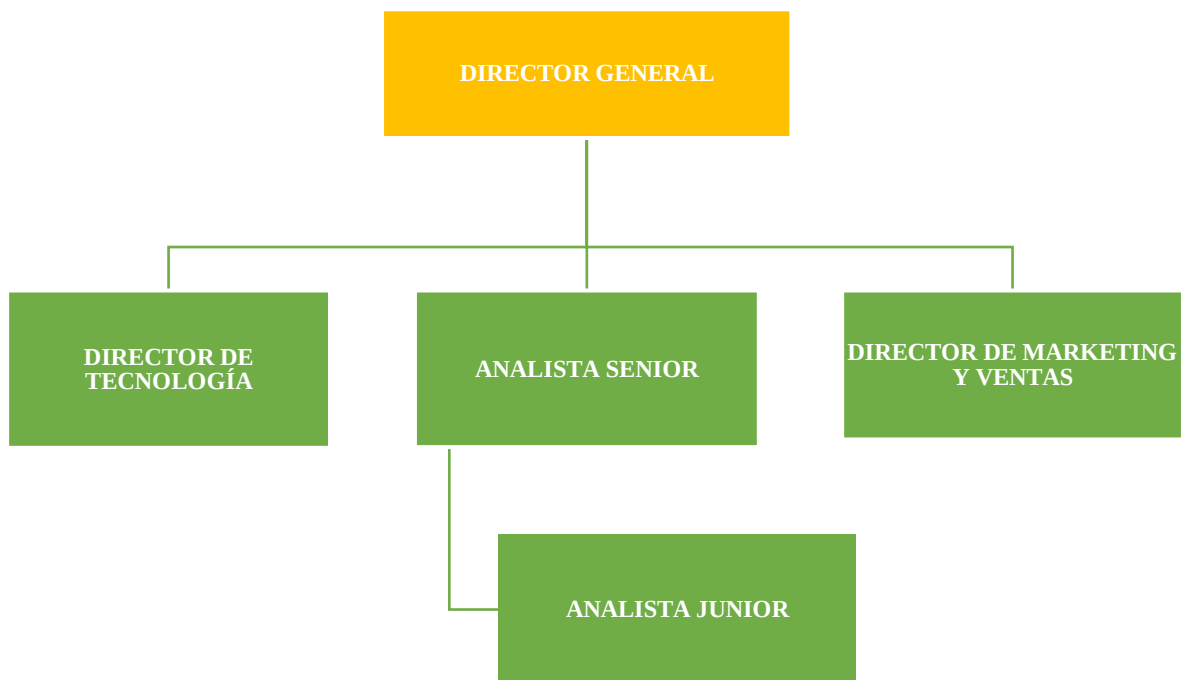
7.1 ORGANIGRAMA

La consultora contará con la presencia de cinco trabajadores, de los cuales, los emprendedores de la idea de negocio ejercerán funciones directivas con derecho a percibir un sueldo, como Director General y como Director de Tecnología.

El resto de empleados estará conformado por un Director de Marketing y Ventas, un Analista Senior y un Analista Junior, todos ellos con niveles de preparación profesional adecuados según sus funciones y adaptados a las necesidades de la empresa en la prestación de sus servicios.

A continuación, se presenta el organigrama de Immersion Report:

Figura 9: Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

7.2 DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

A continuación, se presenta la descripción de cada uno de los puestos de trabajo planteados en el organigrama de la empresa. Para cada uno de ellos se detallarán las funciones y actividades a realizar, la formación académica, experiencia requerida y las características personales más resaltantes para un mejor desempeño de los candidatos en la empresa.

DIRECTOR GENERAL

FUNCIONES Y ACTIVIDADES

- a. DISEÑAR PLAN DE NEGOCIOS
- b. ATENDER A CLIENTES Y SUS NECESIDADES
- c. PROPONER Y PARTICIPAR LA MISIÓN Y VISIÓN AL EQUIPO
- d. MOTIVAR AL EQUIPO
- e. INFORMAR RESULTADOS OBTENIDOS

FORMACIÓN ACADÉMICA

- a. ECONOMISTA, ADMINISTRADOR O AFINES
- b. MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
- c. MANEJO AVANZADO DEL IDIOMA INGLÉS

EXPERIENCIA REQUERIDA

- a. AL MENOS 15 AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL
- b. EXPERIENCIA PREVIA EN ROLES EJECUTIVOS

CARACTERÍSTICAS PERSONALES

- a. CREATIVIDAD
- b. LIDERAZGO
- c. COMUNICACIÓN
- d. DIRECCIÓN
- e. ADAPTABILIDAD

DIRECTOR DE TECNOLOGÍA

FUNCIONES Y ACTIVIDADES

- a. EJECUTAR ACTIVIDADES DE I+D+I
- b. DISEÑAR Y MANTENER LA PLATAFORMA Y LA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA DE LA EMPRESA
- c. IMPLEMENTAR REVISIONES PERIÓDICAS DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN
- d. ATENDER A CLIENTES Y SUS NECESIDADES
- e. DESARROLLAR INDICADORES DE RESULTADOS PARA EL ÁREA DE TECNOLOGÍA

FORMACIÓN ACADÉMICA

- a. TÍTULO EN INGENIERÍA EN COMPUTACIÓN, SISTEMAS O AFINES
- b. MAESTRÍA EN CIENCIAS COMPUTACIONALES, ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN O AFINES
- c. MANEJO AVANZADO DEL IDIOMA INGLÉS

EXPERIENCIA REQUERIDA

- a. AL MENOS 15 AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL
- b. CONOCIMIENTO AVANZADO DE SOFTWARES DE PROGRAMACIÓN
- c. EXPERIENCIA EN DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
- d. MANEJO DE LENGUAJES DE PROGRAMACIÓN

CARACTERÍSTICAS PERSONALES

- a. CREATIVIDAD
- b. ESTRATEGIA
- c. LIDERAZGO
- d. COMUNICACIÓN
- e. TOMA DE DECISIONES

DIRECTOR DE MARKETING Y VENTAS

FUNCIONES Y ACTIVIDADES

- a. EJECUTAR ESTRATEGIAS DE MARKETING
- b. MANTENER Y REVISAR EL PRESUPUESTO DE MARKETING
- c. ORGANIZAR Y DESARROLLAR PROGRAMAS DE VENTAS
- d. MANTENER Y REVISAR EL PRESUPUESTO DE VENTAS
- e. DESARROLLAR INDICADORES DE RESULTADOS PARA EL ÁREA DE MARKETING Y VENTAS

FORMACIÓN ACADÉMICA

- a. TÍTULO EN MARKETING O AFINES
- b. MAESTRÍA EN GERENCIA, ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, COMERCIALIZACIÓN O AFINES
- c. MANEJO AVANZADO DEL IDIOMA INGLÉS

EXPERIENCIA REQUERIDA

- a. AL MENOS 10 AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL
- b. CONOCIMIENTO DE SOFTWARES DE PROYECCIÓN DE VENTAS
- c. CONOCIMIENTOS DE MARKETING DIGITAL

CARACTERÍSTICAS PERSONALES

- a. CREATIVIDAD
- b. LIDERAZGO
- c. COMUNICACIÓN
- d. ESTRATEGIA
- e. BUENA DICCIÓN

ANALISTA SENIOR

FUNCIONES Y ACTIVIDADES

- a. DESARROLLAR INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE VARIABLES ECONÓMICAS
- b. COORDINAR ESTRUCTURA DE INFORMES
- c. ESCRIBIR INFORMES DE COYUNTURA ECONÓMICA SECTORIAL, NACIONAL E INTERNACIONAL
- d. INFORMAR RESULTADOS OBTENIDOS
- e. RESPONDER A LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES

FORMACIÓN ACADÉMICA

- a. ECONOMISTA, ADMINISTRADOR O AFINES
- b. MAESTRÍA EN ECONOMÍA O AFINES
- c. MANEJO AVANZADO DEL IDIOMA INGLÉS

EXPERIENCIA REQUERIDA

- a. AL MENOS 10 AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL
- b. EXPERIENCIA PREVIA EN ANÁLISIS ECONÓMICO
- c. DOMINIO AVANZADO DE HERRAMIENTAS DE OFFICE

CARACTERÍSTICAS PERSONALES

- a. REDACCIÓN
- b. ANÁLISIS
- c. CREATIVIDAD
- d. LIDERAZGO
- e. COMUNICACIÓN
- f. CAPACIDAD DE SÍNTESIS

ANALISTA JUNIOR

FUNCIONES Y ACTIVIDADES

- a. ANALIZAR Y ESTRUCTURAR INFORMACIÓN
- b. ESCRIBIR SECCIONES DE INFORMES DE COYUNTURA ECONÓMICA SECTORIAL, NACIONAL E INTERNACIONAL
- c. MANTENER BASES DE DATOS
- d. ASISTIR AL ANALISTA SENIOR EN LA ELABORACIÓN DE INFORMES

FORMACIÓN ACADÉMICA

- a. ECONOMISTA, ADMINISTRADOR O AFINES
- b. MANEJO AVANZADO DEL IDIOMA INGLÉS

EXPERIENCIA REQUERIDA

- a. AL MENOS 2 AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL
- b. CONOCIMIENTO DE ANÁLISIS ECONÓMICO
- c. CONOCIMIENTO DE HERRAMIENTAS DE OFFICE

CARACTERÍSTICAS PERSONALES

- a. REDACCIÓN
- b. ANÁLISIS
- c. CREATIVIDAD
- d. COMUNICACIÓN
- e. CAPACIDAD DE SÍNTESIS
- f. TRABAJO EN EQUIPO

7.3 NÚMERO DE EMPLEADOS PARA CADA PUESTO DE TRABAJO. PREVISIÓN DE CRECIMIENTO

En la siguiente tabla se detalla el número de empleados para cada puesto de trabajo. Asimismo, no se plantea un incremento en el número de trabajadores al menos en los primeros cinco años de creación de la empresa.

Tabla 8: Número de empleados por puesto de trabajo

PUESTO DE TRABAJO	NÚMERO DE EMPLEADOS
DIRECTOR GENERAL	1
DIRECTOR DE TECNOLOGÍA	1
DIRECTOR DE MARKETING Y VENTAS	1
ANALISTA SENIOR	1
ANALISTA JUNIOR	1

Fuente: Elaboración propia

7.4 COSTE DE PERSONAL

La retribución del personal para el primer año se detalla en la siguiente tabla. Se prevén pagas anuales equivalentes a 14 meses de salario para cada uno de los empleados, con incrementos anuales de los salarios de acuerdo a las previsiones de inflación, para lo cual se tomará como referencia una tasa promedio de 1.5% anual. El detalle de la retribución del personal para los

siguientes años se presentará en la estimación de la cuenta de resultados en el Plan Económico-Financiero.

Tabla 9: Salario de los trabajadores para el primer año por tipo de puesto de trabajo

	2022
DIRECTOR GENERAL	21.000
DIRECTOR DE TECNOLOGÍA	21.000
DIRECTOR DE MARKETING Y VENTAS	18.900
ANALISTA SENIOR	16.800
ANALISTA JUNIOR	14.000
TOTAL COSTE DE PERSONAL	91.700

Fuente: Elaboración propia

Es importante tomar en cuenta que el cálculo inherente a la Seguridad Social junto con el gasto en sueldos y salarios consolidado, se presentarán en el Plan Económico-Financiero, específicamente en la sección inherente al Estado de Resultados.

8. ASPECTOS FORMALES DEL PROYECTO

8.1 ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA

En cuanto a los aspectos formales del proyecto, la forma jurídica a adoptar será la de una Sociedad Anónima para favorecer la libre transmisión de acciones. En este tipo de forma jurídica, el capital social estará integrado por las aportaciones de los socios en forma de acciones y la responsabilidad se limita al capital aportado. En este emprendimiento, el capital social será aportado en partes iguales por el Director General de la empresa y el Director de Tecnología, y el monto corresponderá al mínimo requerido para este tipo de forma jurídica (€ 60.000) y estará sometido a la fiscalidad del Impuesto de Sociedades, según la información provista por la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

Las características principales de la Sociedad Anónima vienen dadas por:

- Constitución: escritura pública e inscripción en Registro Mercantil.
- Denominación: Sociedad Anónima o S.A.
- Registros:
 - Libro de inventarios.
 - Cuentas anuales.
 - Libro Diario.
 - Libro de Actas.
 - Libro-registro de acciones nominativas con las transferencias de acciones, la constitución de derechos reales y otros gravámenes.

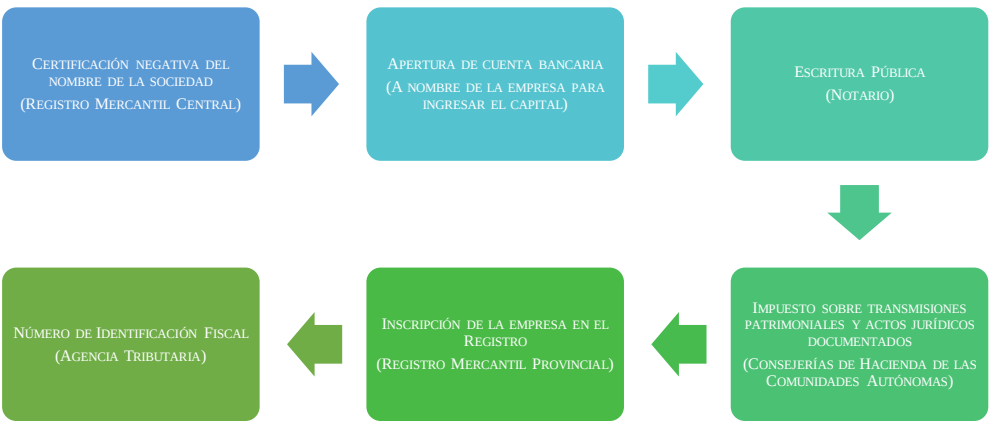
Cada uno de los accionistas podrá participar en la repartición de ganancias y en el patrimonio de la liquidación, votar en la Junta General y tener derecho de suscripción preferente de nuevas acciones o de obligaciones convertibles en acciones.

8.2 TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA

Para el proceso de constitución de la empresa, se seguirá una serie de pasos de acuerdo a la forma jurídica seleccionada. En el caso de una Sociedad Anónima, el primer paso será registrar la empresa en el Registro Mercantil Central. Para ello, es necesario obtener la Certificación negativa del nombre de la sociedad, la cual tendrá una validez máxima de 6 meses. Posteriormente, se debe obtener el Número de Identificación Fiscal (NIF) Provisional en la Administración de la Agencia Tributaria del domicilio fiscal de la empresa durante el primer

mes de constitución y luego los socios deben proceder a firmar la Escritura de Constitución ante un Notario en un plazo de 6 meses luego de obtener la Certificación negativa del nombre de la sociedad. La escritura se deberá inscribir en el Registro Mercantil Provincial. Asimismo, se deberá contar con la liquidación del Impuesto sobre Actos Jurídicos Documentados y la liquidación del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales (la constitución de empresas está exenta del pago). Finalmente, el Número de Identificación Fiscal (NIF) Definitivo se obtendrá luego de presentar una copia de la escritura pública y el certificado de inscripción en el Registro Mercantil.

Figura 10: Proceso de constitución de Immersion Report S.A.



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los costes de constitución de la empresa, los mismos se describen en la siguiente tabla:

Tabla 10: Costes de constitución de Immersion Report S.A.

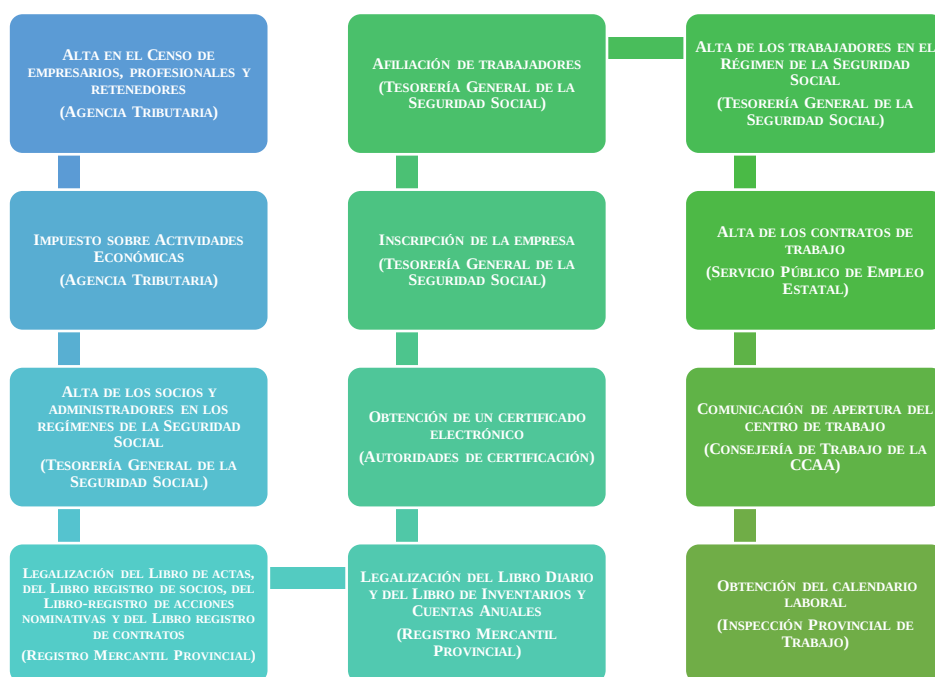
COSTES DE CONSTITUCIÓN	IMPORTE ESTIMADO
CERTIFICACIÓN NEGATIVA DEL NOMBRE DE LA SOCIEDAD	€ 20
INSCRIPCIÓN DE LA EMPRESA EN EL REGISTRO MERCANTIL PROVINCIAL	€ 150
NOTARÍA Y REGISTRO MERCANTIL	€ 600
LEGALIZACIÓN DE LIBROS	€ 70
COSTES TOTALES	€ 840

Fuente: Elaboración propia

La puesta en marcha posee un conjunto de trámites de carácter general y otros más específicos si la empresa contratará trabajadores. Entre los trámites generales se incluyen el alta en el Censo de empresarios, profesionales y retenedores, el alta de los socios y administradores en los regímenes de la Seguridad Social, la declaración de Impuesto sobre Actividades Económicas (exento durante los dos primeros ejercicios), la legalización del Libro de actas, del Libro registro de socios, del Libro registro de acciones nominativas y del Libro registro de contratos entre el socio único y la sociedad, la legalización del Libro Diario y del Libro de Inventarios y Cuentas Anuales, y la obtención de un certificado electrónico.

En cuanto a los trámites para empresas que contratarán trabajadores, los empresarios deberán inscribirse como tales en la Tesorería General de la Seguridad Social para obtener el Código de Cuenta de Cotización Principal (CCC), realizar la afiliación de cada trabajador en la Tesorería General de la Seguridad Social y el alta en el Régimen de la Seguridad Social, realizar el alta de los contratos de trabajo, realizar la comunicación de apertura del centro de trabajo y exponer el calendario laboral.

Figura 11: Proceso de puesta en marcha de Immersion Report S.A.



Fuente: Elaboración propia

8.3 PLANIFICACIÓN TEMPORAL DE LA PUESTA EN MARCHA

A continuación, se presenta la planificación general de la puesta en marcha de Immersion Report. Para ello, se empleará un Diagrama de Gantt, el cual consiste en un gráfico de barras donde se ilustra el cronograma de un proyecto, con el eje vertical exhibiendo la lista de tareas a realizar y los intervalos de tiempo destinados a cada una en el eje horizontal (Gantt, 1974).

Figura 12: Diagrama de Gantt

ACTIVIDADES	MES 1				MES 2			
	SEMANA				SEMANA			
	1	2	3	4	1	2	3	4
PLAN DE EMPRESA								
CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA								
COMPRA DE ACTIVOS NECESARIOS								
ESTRATEGIAS PUBLICITARIAS								
ALTA EN EL CENSO DE EMPRESARIOS, PROFESIONALES Y RETENEDORES								
ALTA DE LOS SOCIOS Y ADMINISTRADORES EN LOS RÉGIMENES DE LA SEGURIDAD SOCIAL								
LEGALIZACIÓN DEL LIBRO DE ACTAS, DEL LIBRO REGISTRO DE SOCIOS, DEL LIBRO REGISTRO DE ACCIONES NOMINATIVAS Y DEL LIBRO REGISTRO DE CONTRATOS								
LEGALIZACIÓN DEL LIBRO DIARIO Y DEL LIBRO DE INVENTARIOS Y CUENTAS ANUALES								
OBTENCIÓN DE UN CERTIFICADO ELECTRÓNICO								
INSCRIPCIÓN DE LA EMPRESA EN LA SEGURIDAD SOCIAL								
AFILIACIÓN DE TRABAJADORES EN LA SEGURIDAD SOCIAL								
ALTA DE LOS TRABAJADORES EN EL RÉGIMEN DE LA SEGURIDAD SOCIAL								
ALTA DE LOS CONTRATOS DE TRABAJO EN EL SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO ESTATAL								
COMUNICACIÓN DE APERTURA DEL CENTRO DE TRABAJO								
OBTENCIÓN DEL CALENDARIO LABORAL								
INICIO DE ACTIVIDADES								

Fuente: Elaboración propia

9. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

A lo largo del plan de negocio se han identificado una serie de variables que afectan a la empresa. En algunos casos, se trata de variables que la empresa puede controlar y, en otros, de variables que se escapan del control porque están relacionados al entorno externo. Dicho análisis permitió generar las estrategias más idóneas para poder desarrollar un modelo de negocio que le permitiera a la empresa conseguir los objetivos planteados.

El Plan Económico-Financiero permite enmarcar el plan de negocio desde una perspectiva contable-financiera de forma dinámica, con la cual es posible determinar la viabilidad de la empresa en el tiempo.

En este sentido, Grozdanovska, Bojkovska y Jankulovski (2017), sostienen que el plan financiero les permite a las empresas adaptarse a los cambios del mercado y, por lo tanto, les garantiza a las empresas tener estabilidad y conseguir el nivel de rentabilidad deseado.

En este apartado, se presenta el Plan Económico-Financiero con el objetivo de evaluar si la empresa es viable a partir de la previsión de ingresos, gastos e inversiones. Además, se estiman métricas asociadas con el retorno, plazo de recuperación, determinación del punto muerto e incluso se hace un análisis de sensibilidad en donde se plantean escenarios pesimista, neutral y optimista.

9.1 INVERSION NECESARIA

Dado que la empresa llevará a cabo sus operaciones de forma remota, las inversiones que necesita hacer Immersion Report se basan en equipos informáticos e inmovilizado intangible como software y espacio en la nube. Hay que destacar que la empresa necesitará contratar los servicios de hosting en el que puedan almacenar la información como un servidor común para todos los trabajadores.

A continuación, se presentan las inversiones que debe hacer la empresa junto a los respectivos períodos de amortización de cada una.

Tabla 11: Inversiones necesarias

EQUIPOS INFORMÁTICOS/ EPIs	IMPORTE	PLAZO AMORTIZACIÓN
LAPTOPS	9.800	5 AÑOS
IMPRESORA	450	
PANTALLAS	2.100	
OTROS	1.300	
TOTAL	13.650	
OTRO INMOVILIZADO MATERIAL	IMPORTE	PLAZO AMORTIZACIÓN
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	1.300	5 AÑOS
TOTAL	1.300	
INMOVILIZADO INTANGIBLE	IMPORTE	PLAZO AMORTIZACIÓN
APLIC. INFORMÁTICAS (SOFTWARE)	5.307	3 AÑOS
SISTEMAS OPERATIVOS Y OFIMÁTICA	1.980	
CLOUD SERVICE	7.800	
TOTAL	15.087	
TOTAL	30.037	

Fuente: Elaboración propia

9.2 FINANCIACIÓN

La financiación de la empresa estará compuesta por fondos propios, debido a que no se necesitará hacer grandes inversiones iniciales para la puesta en marcha del emprendimiento. Los socios harán un aporte de capital propio a partes iguales equivalentes a €60.000. Además, también afrontarán los gastos de constitución, que se presentarán más adelante, a partes iguales.

9.3 PREVISIÓN DE INGRESOS Y GASTOS ANUALES

- Previsión de ingresos

La previsión de ingresos se hizo tomando en cuenta los precios de cada producto expuesto en el capítulo 6. Además, en el siguiente cuadro se presenta la previsión mensual de ventas por tipo de producto cada año. Se parte de la hipótesis de que durante el primer año será más lento conseguir clientes fidelizados, sin embargo, a partir del segundo año se asume que ha sido posible alcanzar un mayor número de clientes fidelizados que se mantengan adquiriendo los productos que ofrece Immersion Report cada mes. En este punto, se parte de la premisa de que en el segundo año será posible alcanzar el objetivo de 170 suscriptores fidelizados por tipo de producto.

Es importante tomar en cuenta que, a partir del segundo año, se consideró un incremento del 5,9% en el nivel de facturación de cada año, tomando como referencia la previsión de crecimiento del PIB (Instituto Nacional de Estadística, (2021, Marzo 26)). En el apartado inherente al estado de resultados, se mostrarán los ingresos brutos de cada año para el período en estudio.

Tabla 12: Previsión mensual de productos facturados por tipo de informe durante cada año

TIPO DE INFORME	2022	2023	2024	2025	2026
COYUNTURA ECONÓMICA NACIONAL	85	170	180	191	202
COYUNTURA ECONÓMICA INTERNACIONAL	85	170	180	191	202
SECTORES Y PRINCIPALES ACTIVIDADES	85	170	180	191	202
INFORME FINANCIERO	85	170	180	191	202
OPORTUNIDADES DE INVERSIÓN	85	170	180	191	202
PAQUETE CON TODOS LOS INFORMES	55	110	116	123	131

Fuente: Elaboración propia

- Previsión de gastos

A continuación, se muestran los gastos que se necesitan llevar a cabo para el funcionamiento del proyecto:

- Gastos de constitución

Tal como se muestra en el Plan de Operaciones, los gastos totales previstos para la constitución de la empresa se ubican en € 840.

- Gastos fijos

Los gastos que deberá hacer Immersion Report, independientemente del volumen de producción, se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 13: Gastos fijos anuales

OTROS GASTOS FIJOS	DATOS	Nº PAGOS	TOTALES	%
PRIMAS DE SEGUROS	490	1	490	1,91%
TELÉFONO E INTERNET	40	12	480	1,87%
MANTENIMIENTO WEB Y BLOG	600	12	7.200	28,09%
MATERIAL DE OFICINA	30	12	360	1,40%
BASE DE DATOS	500	12	6.000	23,41%
ASESORÍA	400	12	4.800	18,73%
ARRENDAMIENTOS	225	12	2.700	10,53%
OTROS GASTOS IMPREVISTOS	300	12	3.600	14,05%
TOTAL			25.630	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Es importante destacar que dentro de “Arrendamientos” se encuentra el alquiler de la oficina virtual y un salón de reuniones tal como se explicó en el Plan de Operaciones. Además, dentro de los gastos fijos también estarán contabilizados los gastos de personal que fueron expuestos en el Plan de Recursos Humanos. Todos estos gastos se mostrarán consolidados en el estado de resultados.

9.4 DETERMINACIÓN DEL PUNTO MUERTO

Dados los ingresos y gastos esperados, en la siguiente tabla se muestra el punto de equilibrio o punto muerto que permitirá tener una idea clara del nivel de ingresos necesario para cubrir los costes totales de la empresa para cada año en estudio. De esta manera, es posible ver de forma dinámica el punto de equilibrio de Immersion Report. Es importante destacar que estos puntos representan el umbral de rentabilidad de la empresa para cada año. Por lo tanto, ingresos superiores al punto muerto hacen que la empresa genere beneficios.

Tabla 14: Punto de equilibrio para cada año de operaciones

	2022	2023	2024	2025	2026
GASTOS LABORALES	121.044	122.860	124.703	126.573	128.472
OTROS GASTOS	25.630	25.630	25.630	25.630	25.630
AMORTIZACIONES	8.019	8.019	8.019	2.990	2.990
TOTAL GASTOS FIJOS	154.693	156.509	158.352	155.193	157.092
PUNTO DE EQUILIBRIO	154.693	156.509	158.352	155.193	157.092
P.E. MENSUAL MEDIO	12.891	13.042	13.196	12.933	13.091
VENTAS ANUALES PREVISTAS	155.820	311.640	330.027	349.498	370.119
VENTA MENSUAL MEDIA PREVISTA	12.985	25.970	27.502	29.125	30.843
BENEFICIO ESTIMADO (B.A.I.)	1.127	155.131	171.675	194.305	213.027

Nota: Para el cálculo del punto de equilibrio no fue necesario tomar en cuenta los gastos financieros, debido a que el proyecto se financiará con recursos propios.

Fuente: Elaboración propia

9.5 CUENTA DE RESULTADOS PROVISIONAL

En este apartado se muestra de forma dinámica los resultados operativos desde una perspectiva financiera. De esta forma, en la siguiente tabla se muestra la previsión a cinco años del estado de resultados de Immersion Report.

Tabla 15: Estimación de la cuenta de resultados

CONCEPTOS	2022	2023	2024	2025	2026
INGRESOS POR VENTAS	155.820	311.640	330.027	349.498	370.119
IMPUTACIÓN DE SUBVENCIONES	-	-	-	-	-
INGRESOS	155.820	311.640	330.027	349.498	370.119
COSTES VARIABLES (DIRECTOS)	-	-	-	-	-
MARGEN BRUTO S/VENTAS	155.820	311.640	330.027	349.498	370.119
GASTOS DE PERSONAL Y SEG. SOCIAL	91.700	93.076	94.472	95.889	97.327
SEGURIDAD SOCIAL	29.344	29.784	30.231	30.684	31.145
OTROS GASTOS FIJOS	26.466	26.466	26.466	26.466	26.466
DOTACIÓN AMORTIZACIONES	8.019	8.019	8.019	2.990	2.990
TOTAL GASTOS EXPLOTACIÓN	155.529	157.345	159.188	156.029	157.928
RES. ANTES INT. E IMP. (BAII)	291	154.295	170.839	193.469	212.191
INGRESOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0
GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-
RESULTADO FINANCIERO	0	0	0	0	0
RES. ANTES IMPUESTOS (BAI)	291	154.295	170.839	193.469	212.191
IMPUESTO DE SOCIEDADES	73	38.574	42.710	48.367	53.048
RESULTADO NETO	218	115.721	128.129	145.102	159.143

Fuente: Elaboración propia

9.6 BALANCE DE SITUACIÓN PROVISIONAL

En la siguiente tabla se detalla la estructura de activos, pasivos y patrimonio de la empresa durante el período en estudio. Tal como se aprecia, existe un incremento de patrimonio en el tiempo.

Además, hay que destacar que, debido al período de amortización expuesto anteriormente, será necesario evaluar la reposición de los activos respectivos durante 2026.

Tabla 16: Balance de situación

	ENE 2022	DIC 2022	DIC 2023	DIC 2024	DIC 2025	DIC 2026
ACTIVOS NO CORRIENTES	30.037	22.018	13.999	5.980	2.990	0
INMOVILIZADO MATERIAL	14.950	14.950	14.950	14.950	14.950	14.950
AMORT. ACUM. INMOV. MATERIAL	0	(2.990)	(5.980)	(8.970)	(11.960)	(14.950)
INMOVILIZADO INMATERIAL	15.087	15.087	15.087	15.087	15.087	15.087
AMORT. ACUM. INMOV. INMATERIAL	0	(5.029)	(10.058)	(15.087)	(15.087)	(15.087)
ACTIVOS CORRIENTES	29.963	38.273	200.515	340.799	494.548	661.362
H.P. DEUDORA IVA	6.434	3.960	3.960	3.960	3.960	3.960
TESORERÍA	23.529	34.313	196.555	336.839	490.589	657.402
TOTAL ACTIVO	60.000	60.291	214.514	346.779	497.538	661.362
PATRIMONIO NETO	60.000	60.218	175.940	304.069	449.171	608.314
CAPITAL SOCIAL	60.840	60.840	60.840	60.840	60.840	60.840
RESERVAS	(840)	(840)	(622)	115.100	243.229	388.331
RESULTADOS PEND. APLICACIÓN	0	218	115.721	128.129	145.102	159.143
PASIVOS NO CORRIENTES	-	-	-	-	-	-
PASIVOS CORRIENTES	0	73	38.574	42.710	48.367	53.048
H.P. ACREEDORA IVA	-	-	-	-	-	-
H.P. ACREEDORA IMP. SOC./IRPF	0	73	38.574	42.710	48.367	53.048
TOTAL RECURSOS PERMANENTES	60.000	60.218	175.940	304.069	449.171	608.314
TOTAL RECURSOS AJENOS	0	73	38.574	42.710	48.367	53.048
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVOS	60.000	60.291	214.514	346.779	497.538	661.362
FONDO DE MANIOBRA	29.963	38.200	161.941	298.089	446.181	608.314

Fuente: Elaboración propia

9.7 ESTUDIO DE VIABILIDAD ECONÓMICO FINANCIERA

El siguiente análisis de viabilidad se presenta con la finalidad de determinar si, efectivamente, la empresa generará los ingresos suficientes para cubrir la inversión y los gastos que se han presentado a lo largo de este capítulo. Para el análisis de viabilidad se estimaron los siguientes indicadores:

- VAN: con el cálculo del valor actual neto es posible determinar si el valor presente de todos los flujos de caja futuros que genera la empresa, menos el valor de la inversión inicial, representa algún tipo de ganancia. Los criterios de aceptación son los siguientes:
 - Si el $VAN < 0$: no se acepta el proyecto debido a que existen pérdidas y, por lo tanto, el proyecto no es rentable.
 - Si el $VAN = 0$: el proyecto no genera ni pérdidas ni ganancias y, por lo tanto, no hay incentivos para llevarlo a cabo.

- Si el $VAN > 0$: se acepta el proyecto debido a que tiene el potencial de generar valor. Es posible obtener beneficio financiero con el proyecto.
- TIR: la tasa interna de retorno permite determinar el rendimiento que obtiene la empresa de sus operaciones. Tomando en cuenta que k es la tasa de descuento utilizada para calcular el VAN, los criterios de aceptación que se derivan del cálculo de la TIR son los siguientes:
 - Si la $TIR < k$: se rechaza el proyecto debido a que la TIR es inferior a la rentabilidad mínima esperada por el proyecto.
 - Si la $TIR > k$: se acepta el proyecto debido a que reporta una mayor rentabilidad a la esperada.

Es importante acotar que la tasa de descuento (k) que se tomó para descontar los flujos futuros es de 9,1% (Banco de España, 2020). De esta forma, en el siguiente gráfico se muestra el cálculo del VAN y de la TIR junto al período de recuperación de la inversión:

Tabla 17: Cálculo de VAN, TIR y período de recuperación de la inversión

PLAZO RECUPERACIÓN INVERSIÓN	1,52	AÑOS
VAN	410.660	EUR
TIR	122,03	%

Fuente: Elaboración propia

A partir de los resultados expuestos en la tabla anterior, es posible determinar que el proyecto es viable y que será posible recuperar la inversión en 1,52 años, debido a que los siguientes criterios han sido favorables para el emprendimiento:

- $VAN > 0$: se acepta el proyecto tomando en cuenta una tasa de descuento de 9,1%. Es decir, el VAN es positivo (€ 410.660).
- $TIR > k$: se acepta el proyecto debido a que la TIR es superior a la tasa de descuento. Es decir, $122,03\% > 9,1\%$.

9.8 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad permitirá tener una idea clara de los posibles riesgos a los que se enfrenta la empresa en escenarios distintos al previsto. Además, este análisis le permitirá a la empresa estar preparada ante escenarios pesimistas u optimistas en relación con las estimaciones anteriormente desarrolladas. Es por ello que en el siguiente capítulo se presenta

un Plan de Contingencias que contiene estrategias que se desprenden de situaciones inesperadas por la empresa.

En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos de los indicadores de viabilidad económica ante los siguientes escenarios:

- Escenario neutral: es el escenario con el que se ha desarrollado el Plan Económico-Financiero.
- Escenario pesimista: este escenario se caracteriza por una facturación inferior, en contraste con el escenario neutral, debido a que la demanda no responde a lo previsto. De esta forma, el nivel de facturación es tan solo 50% de lo esperado.
- Escenario optimista: se trata de un escenario en donde la empresa obtiene un nivel de facturación 50% mayor a lo esperado. Es importante destacar que bajo este escenario será necesario expandir la nómina de personal. La estrategia a seguir dado este escenario se aborda en el Plan de Contingencias.

Tabla 18: Análisis de sensibilidad

VARIABLES	ESCENARIOS			
	PESIMISTA	NEUTRAL	OPTIMISTA	UNIDADES
PLAZO RECUPERACIÓN INVERSIÓN	3,75	1,52	1,34	AÑOS
VAN	22.644	410.660	573.292	EUR
TIR	28,59	122,03	153,84	%

Fuente: Elaboración propia

A partir de estas estimaciones, es posible concluir que el proyecto cumple con los criterios de aceptación en todos los escenarios planteados. No obstante, hay que tomar en cuenta que en el Escenario Pesimista la TIR es más baja, por esta razón, el período de recuperación es mucho más largo (3,75 años). Dado este escenario, es de suma importancia que la empresa lleve a cabo las acciones pertinentes para estimular la demanda.

En el caso hipotético de que la demanda sea superior a lo esperado, el Escenario Optimista requiere que la empresa se adapte rápidamente al nuevo nivel de producción, de forma tal que sea posible evitar cuellos de botellas que ralenticen la producción tal como se menciona en el Plan de Contingencias.

10. PLAN DE CONTINGENCIAS

Con base al análisis descrito anteriormente, es posible concluir que el modelo de negocio planteado es viable. Por lo tanto, el proyecto tiene el potencial de generar valor y además cuenta con un equipo emprendedor que tiene la capacidad de adaptarse a los cambios y necesidades propias del sector. Sin embargo, existe la posibilidad de que surjan imprevistos que puedan incidir en la planificación y, por lo tanto, en la consecución de los objetivos. Por esta razón, es necesario que la empresa esté preparada ante eventos inesperados.

A continuación, se plantean las estrategias enmarcadas dentro del Plan de Contingencias que le permitirá a la empresa continuar con un normal funcionamiento en los escenarios en los que puedan existir eventos que alteren la planificación.

- **Intensificación de la competencia:** dado este escenario, la estrategia se basará en una intensificación de las campañas de marketing de forma tal de lograr una mayor conexión con clientes potenciales, así como para fidelizar a los que ya se tengan.
- **Baja de precios:** tal como se planteó en el Plan Económico-Financiero, la empresa tiene la capacidad de reducir precios en escenarios en los que sea necesario hacer promociones. No obstante, la principal estrategia de la empresa es dar a conocer que los productos que ofrece son diferenciados y que pueden brindar una experiencia de valor a los clientes potenciales.
- **Incremento de la demanda:** en este caso, muy probablemente sea necesario incrementar el staff de trabajadores rápidamente. Una de las soluciones que se plantean en este escenario es la posibilidad de contratar personal freelance. Esto le permitirá a la empresa poder encontrar personal en otras latitudes mientras se inicia un proceso de búsqueda para incorporar al staff de trabajadores fijos otros empleados adicionales.
- **Algunos productos no tienen demanda:** la empresa debe hacer un constante seguimiento de la respuesta de los clientes a cada uno de los servicios. Esto permitirá reorientarlos o redefinirlos en caso de que no tengan una buena recepción. Además, en caso de que alguno de los informes no tenga demanda, se desincorporará de la oferta y se añadirá otro tipo de informe con el potencial de crear valor.
- **Estancamiento de la demanda de productos:** la empresa hará encuestas y seguirá las tendencias del mercado para mantener el contenido de los informes fresco y con un alto contenido de valor. Además, la empresa deberá hacer seguimiento de temas vanguardistas que puedan tener nichos de mercado a ser explotados.

- **Gastos laborales superiores a las fuentes de ingresos:** en caso de no poder cumplir con las obligaciones laborales de la empresa durante un corto período de tiempo, se acudirá a fuentes de financiamiento para poder hacer frente al pago de nómina de los trabajadores.

11. CONCLUSIONES

Con base en el estudio realizado, es posible afirmar que Immersion Report es un proyecto viable. La empresa consiste en un modelo innovador que se ajusta a las necesidades de los clientes, basándose en la incorporación de tecnología como elemento diferenciador que tiene el potencial de generar eficiencias y valor para los clientes.

Gracias al estudio del entorno externo e interno, ha sido posible identificar las variables sobre las que Immersion Report tiene o no algún grado de control. Del análisis PEST ha sido posible concluir que existe un entorno muy favorable para que Immersion Report inicie actividades. De hecho, en España se evidencia una recuperación económica y, además, el país está generando una serie de incentivos que pueden ser aprovechados por la empresa.

Del análisis del entorno interno se desprende el hecho de que la empresa tiene el potencial de poder competir en el sector; y si bien es cierto que no existen barreras de entrada que pudieran aminorar el grado de competencia, la empresa tiene la capacidad de afrontar estas amenazas gracias a que los productos que ofrece son diferenciados y le brindan al consumidor la experiencia de adaptar cada informe según sus necesidades.

Immersion Report también cuenta con importantes recursos y capacidades que hacen que la empresa pueda desarrollar una propuesta de valor. En este sentido, los emprendedores no sólo aportarán el capital financiero necesario para iniciar actividades –sin la necesidad de recurrir al financiamiento externo– sino que también le aportarán a la empresa importantes capacidades y experiencia indispensable y de gran valor. Otra característica relevante de Immersion Report es que puede funcionar totalmente de forma telemática. Este aspecto es importante debido a que no se necesitarán grandes inversiones en infraestructura para que la empresa inicie operaciones, acortando los tiempos para la puesta en marcha.

Es posible concluir que los diferentes planes desarrollados a lo largo de este plan de negocio son viables y tienen el potencial de hacer que Immersion Report logre sus objetivos de corto y largo plazo. En síntesis, es posible afirmar que la empresa tiene el potencial de generar valor, por lo tanto, se recomienda su puesta en marcha.

Finalmente, la elaboración de este plan de empresa ha sido posible gracias a los conocimientos adquiridos a lo largo del Máster en Administración de Empresas de la Universidad de Jaén, del cual pude obtener un conjunto de conocimientos sumamente relevantes para mi carrera profesional. Pude evidenciar, igualmente, los aspectos que son necesarios para ser un buen líder, así como también las estrategias más óptimas para manejar equipos de trabajo; elementos que

he logrado poner en práctica en mi trabajo actual, y que espero pueda llevar a cabo exitosamente en el emprendimiento que se propone en esta idea de negocio.

12. BIBLIOGRAFÍA

Antón, C. y Gutiérrez, J. (1989), “Concepto de marketing: implicaciones estratégicas”, *Anales de estudios económicos y empresariales*, 4, pp. 9-26.

Arano, R., Cano, M. y Olivera, D. (2012), “La importancia del entorno general en las empresas”, *Ciencia Administrativa*, 2, pp. 62-65. Disponible online: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/04/06CA201202.pdf>

Asociación Española de Empresas de Consultoría (2021), *La Consultoría Española / El sector en cifras*, https://aecconsultoras.com/wp-content/uploads/2021/07/Informe-Anual-AEC-2021-V1_Navegable.pdf

Banco de España (2020). *Informe anual*. Madrid.

Banco de España (2021). *Boletín Estadístico Octubre*. Madrid.

Banco de España (2021, Septiembre 21). *Informe Trimestral de la Economía Española*. Boletín Económico 3/2021. <https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/21/T3/Fich/be2103-it.pdf>

Banco de España. (2020). *Artículos Analíticos Boletín Económico: La evolución reciente del coste de capital bancario europeo*. Madrid.

Beale, W., Maquet, M. y Tua, J. (2007), Step 2.3: Design Operational Plan, WWF Network Standards. Disponible en https://awsassets.panda.org/downloads/2_3_operational_plan__sept_29__2007.pdf [consultado el 11 de septiembre de 2021].

Coca, M. (2006), “El concepto de marketing: pasado y presente”, *Perspectivas*, 9(18), pp. 41-72.

Comisión Europea (2020, Octubre 22). *Población: Situación demográfica, Lenguas y Religiones*. Eurydice. https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/population-demographic-situation-languages-and-religions-79_es

Delfín, F. y Acosta, M. (2016), “Importancia y análisis del desarrollo empresarial”, *Pensamiento & Gestión*, 40, 184-202. Disponible online: <https://www.redalyc.org/journal/646/64646279008/html/>

Epdata (2021, Septiembre 26). *Usuarios de redes sociales en España*. Estudio sobre el uso de redes sociales en España. <https://www.epdata.es/datos/usuarios-redes-sociales-espana-estudio-iab/382>

Gantt, H. (1974), *Work, Wages, and Profits*, Easton, PA: Hive Publishing Company.

García, F., Boom, E. y Molina, S. (2017), “Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el Departamento del Cesar – Colombia”, *Revista Científica Visión de Futuro*, 21(2), pp. 1-21. Disponible online: <https://www.redalyc.org/journal/3579/357955446001/html/>

Gobierno de España (2021). *Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia*. Madrid.

Grozdanovska, V., Bojkovska, K. y Jankulovski, N. (2017), “Financial Management and Financial Planning in the Organizations”, *European Journal of Business and Management*, 9(2), pp. 120-125. Disponible online: <https://iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/35237/36248>

Ibarra, S. y Suárez, J. (2002), “La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial”, *Anales de estudios económicos y empresariales*, 15, pp.63-89. Disponible online: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/19783/AEEE-2002-15-teoria-recursos-capacidades.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Incentivos en España. (s.f.). *Invest in Spain*. <https://www.investinspain.org/es/establecimiento/incentivos>

Instituto Nacional de Estadística (2020, Diciembre 18). *Mujeres y Hombres en España*. Ciencia y tecnología, sociedad de la información. https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925528782&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout

Instituto Nacional de Estadística (2021, Marzo 26). *Contabilidad Nacional Trimestral de España: principales agregados. Cuarto trimestre de 2020*. Notas de prensa. <https://www.ine.es/daco/daco42/daco4214/cntr0420.pdf>

Instituto Nacional de Estadística (2021, Septiembre 23). *Contabilidad Nacional Trimestral de España: principales agregados. Segundo trimestre de 2021*. Notas de prensa. <https://www.ine.es/daco/daco42/daco4214/cntr0221.pdf>

Lladó Comunicación (2021, Mayo 31). *Estudio: Uso de las redes sociales en España en 2021*. IAB Spain. <https://lladocomunicacion.com/2021/05/estudio-uso-de-las-redes-sociales-en-espana-en-2021/>

Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital (2021). *Plan de Digitalización de PYMES 2021-2025*. Madrid.

Ministerio de Ciencia e Innovación (2021). *Estrategia Española de Ciencia, Tecnología e Innovación 2021-2027*. Madrid.

Ministerio de Ciencia e Innovación (2021). *Plan Estatal de Investigación Científica, Técnica y de Innovación 2021-2023*. Madrid.

Montoya, C. y Boyero, M. (2016), “El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional”, *Revista Científica “Visión de Futuro”*, 20(2), 1-20. Disponible online: <https://www.redalyc.org/journal/3579/357947335001/html/>

Navas, J. y Guerras, L. (2016), *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*, Navarra: Thomson Reuters-Civitas.

Paseo de Recoletos 5. Regus. (s.f.). Consultado el 8 de octubre de 2021, de <https://www.regus.com/en-gb/spain/madrid/paseo-de-recoletos-5-5124>

Ponce, H. (2006), “La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales”, *Contribuciones a la Economía*. Disponible online: <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nueva York: The Free Press.

Porter, M. (2007). *Understanding Industry Structure*. Harvard Business School.

Ramírez, J. (2009), “Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas”, *Ciencia Administrativa*, 2, pp. 54-61.

Disponible online:
<http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1214/Procedimiento%20para%20la%20elaboraci%3bn%20de%20un%20an%c3%a1lisis%20FODA%20como%20una%20herramienta%20de%20planeaci%3bn%20estrat%c3%a9gica%20en%20las%20empresas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vecdis (2021), *Insight Análisis Pestel*, <https://vecdis.es/wp-content/uploads/2021/05/PESTEL-ANA%CC%81LISIS-1.pdf>

Wernerfelt, B. (1984), “A Resource-Based View of the Firm”, *Strategic Management Journal*, 5(2), pp. 171-180. Disponible online: <http://web.mit.edu/bwerner/www/papers/AResource-BasedViewoftheFirm.pdf>